RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025

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

« Un Service fidèle à sa vocation : servir l'État avec indépendance, rigueur et objectivité, dans un moment où ces qualités sont plus nécessaires que jamais . »

ÉDITORIAL

Chères lectrices, chers lecteurs,

En 2025, notre action s'est inscrite dans une double exigence de continuité et d'adaptation : continuité dans l'engagement au service de l'intérêt général, adaptation face aux incertitudes. Cette année a rappelé avec acuité le rôle essentiel de l'Inspection générale des finances (IGF) : améliorer l'action publique à travers nos missions d'inspection, d'évaluation, d'assistance, de conseil et d'audit.

Dans la continuité des années précédentes, le Service a contribué à l'effort de redressement des comptes publics. Dans un contexte où les trajectoires budgétaires sont au cœur de l'agenda gouvernemental, l'Inspection a participé à la réflexion collective par des missions de revue de dépenses permettant d'alimenter les travaux préparatoires aux lois de finances. Au service des différents ministères, nos rapports ont contribué à éclairer d'autres sujets variés, tels que le financement des autorités organisatrices de mobilité ou encore la pertinence des dépenses de biologie et de radiologie.

Nous avons également poursuivi nos réflexions structurelles, de plus long terme, afin de dépasser les logiques sectorielles et de proposer de nouvelles dynamiques de politiques interministérielles. Nous avons ainsi mené une mission sur la financiarisation du système de santé, sur le rôle de la publicité dans une consommation plus durable ou encore sur la nécessité de féminiser les études scientifiques.

Nous avons enfin organisé la deuxième édition des Journées de l'IGF autour du thème « dépenser moins, dépenser mieux ? » pour faire connaître nos travaux et nos méthodes à travers cet événement ouvert à tous.

L'IGF demeure un lieu d'échanges, d'innovations méthodologiques et de renouvellement des compétences. Les nombreux départs et arrivées, loin d'être un simple indicateur de mobilité, traduisent l'ouverture du Service, la diffusion de sa culture d'exigence dans l'administration ainsi que la diversité des parcours professionnels de ses membres. Cette vitalité est allée de pair avec une réaffirmation de nos valeurs, et notamment la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la consolidation de nos prérogatives d'investigation.

Je veux remercier toutes celles et tous ceux qui ont fait vivre l'IGF en 2025. Leur énergie collective permet à notre Service de rester fidèle à sa vocation : servir l'État avec indépendance, rigueur et objectivité.

ÉDITORIAL 2
NOUS CONNAÎTRE 7
L'ANNÉE 2025 À L'IGF 21
NOS MISSIONS EMBLÉMATIQUES EN 2025 29
PORTRAITS ET INTERVIEWS CROISÉS 45
NOUS REJOINDRE 61
ANNEXES 73

SOMMAIRE

Notre raison d'être 8
Nos valeurs et nos engagements 10
Nos méthodes 14
Notre organisation 16

PARTIE 1

NOUS CONNAÎTRE

NOTRE RAISON D'ÊTRE

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 d'agents publics de haut niveau.

L'Inspection générale des finances conduit plusieurs types de missions :

Évaluation et 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

Vérification et 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

Assistance et appui

auprès d'administrations françaises, d'organisations internationales, de parlementaires ou de personnalités qualifiées pour les appuyer et contribuer à leurs travaux

Audit interne

afin d'établir, grâce au pôle Audit, des constats robustes, maîtriser les risques et suivre les actions de progrès relatives au fonctionnement du ministère de l'économie et des finances

Contrôle d'entreprise

auprès d'entreprises bénéficiaires de soutiens de l'État pour vérifier, grâce au pôle Audit, la conformité de leurs pratiques au regard de leurs engagements (prêts ou garanties)

Exercice de mandats

principalement par les inspectrices générales et inspecteurs généraux pour apporter expérience, expertise et vision stratégique à des conseils d'administration d'établissements publics, comités d'audit, commissions de contrôle

NOS VALEURS ET NOS ENGAGEMENTS

Les valeurs fondamentales de l'IGF reposent sur plusieurs piliers :

La rigueur, que nous appliquons dans la conduite des investigations et la rédaction des rapports.

L'excellence, à laquelle nous veillons dans nos travaux et à travers les propositions formulées.

L'indépendance et l'objectivité, assises sur une méthodologie stricte, un contrôle qualité exigeant, des principes éthiques et déontologiques que nous réaffirmons constamment à travers l'encadrement, les formations et l'évaluation.

1
UN COLLECTIF AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

En 2024, le Service s'est doté d'un plan d'action sur la promotion de l'égalité professionnelle structuré autour de trois axes.

En interne, l'IGF s'assure du respect de l'égalité professionnelle au sein de son fonctionnement : formation à l'égalité femme-homme de l'ensemble des membres du Service, actions visant à promouvoir l'équilibre vie privée-vie professionnelle, déclinaison de l'index égalité, offre de mentorat pour accompagner les parcours des femmes et des hommes.

Vis-à-vis de l'extérieur, l'IGF s'attache à la diversification des recrutements : formation des membres des jurys de recrutement contre les biais de genre, analyse des freins aux candidatures, partenariats avec des écoles, universités et associations de femmes fonctionnaires.

Dans le cadre de ses missions, l'IGF porte une attention particulière aux questions d'égalité femme-homme : recherche de mixité des équipes de mission, interrogation des enjeux d'égalité en lien avec les objets de mission et formation interne aux questions d'égalité dans les politiques publiques.

Le Service organise depuis 2024, des lunchs égalité. Ces conférences, dix en 2025, sur l'heure du déjeuner mobilisent des chercheuses et chercheurs en sciences sociales pour analyser les mécanismes des inégalités et inciter les inspecteurs et inspectrices à intégrer ces réflexions dans leurs missions. Ainsi, le 7 janvier, l'IGF a eu par exemple le plaisir et l'honneur d'accueillir Michelle Perrot, professeur émérite d'histoire contemporaine, grande pionnière de l'histoire des femmes.

L'IGF a réalisé deux missions portant directement sur les enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes : une sur la budgétisation intégrant l'égalité et une sur les filles et les mathématiques.

Le Service a également poursuivi les actions menées dans le cadre de son réseau « *Women@* IGF » lancé en 2023. Conçu pour lutter contre l'autocensure et les stéréotypes de genre, il s'adresse à la fois à des inspectrices et des data scientists qui souhaiteraient bénéficier d'un accompagnement de leur parcours et à des potentielles candidates qui envisageraient de nous rejoindre.

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 et à la préservation de l'environnement 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 cinq inspectrices et inspecteurs particulièrement impliqués. Par ailleurs, en 2025, cinq missions ont porté sur les enjeux climatiques et de transition écologique.

L'IGF a appliqué son « tamis vert » à treize missions cette année. Il s'agit d'une grille d'analyse développée en interne, intégrant sept axes essentiels : atténuation du réchauffement climatique, adaptation, ressources, déchets et économie circulaire, pollutions, biodiversité et santé environnementale. Elle a été partagée avec les autres inspections générales qui sont plusieurs à l'avoir déjà intégrée. 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. Ainsi, la mission de « rationalisation des interventions des opérateurs de l'État au

profit des collectivités en matière d'ingénierie territoriale » a présenté une analyse des besoins des collectivités en matière d'ingénierie pour la transition écologique. La mission sur les dépenses de radiologie a par exemple proposé un focus sur les impacts environnementaux de ces activités et les possibilités d'amélioration (écoconception des équipements, labellisation bilan carbone, durée de vie des machines, réduction des déchets…).

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. L'ambition consiste à pouvoir déployer sur tous les sujets des analyses et propositions économiquement efficientes et en phase avec l'état de l'art.

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 2025, une dizaine d'inspectrices et inspecteurs des finances ont assuré des cours de méthodologie à l'oral, d'actualités économiques et de méthodologie des épreuves écrites au profit des étudiants des IEP de Lille, Bordeaux et Grenoble. Ces interventions ont permis d'offrir à ces étudiants une vision concrète et actualisée des concours administratifs.

4
UN COLLECTIF ENCOURAGEANT 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. D'une part, rejoindre l'IGF permet d'acquérir des techniques de contrôle, d'évaluation et de conseil. D'autre part, les missions réalisées au sein de l'IGF permettent de développer des réflexes et des 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, ainsi que par l'intervention de personnes extérieures au Service. Depuis 2024, le plan de formation prévoit un parcours complet de montée en compétences pour l'ensemble des membres du Service notamment en matière de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être. L'arrivée ou le retour au Service s'accompagne d'une formation spécifique dont certains modules sont obligatoires pour toutes les personnes concernées (indépendance, déontologie, …). Dès leur arrivée au Service, les inspecteurs et les inspectrices des finances et les inspecteurs et inspectrices des finances adjoints (IF et IFA) suivent une formation obligatoire de deux semaines destinée à faciliter leur intégration et leur entrée en fonction.

5
UN COLLECTIF ENGAGÉ À L'INTERNATIONAL

En 2025, l'IGF a poursuivi son ouverture à l'international. Les enjeux européens ont ainsi été au cœur de plusieurs missions d'évaluation et d'assistance qui lui ont été confiées au cours de l'année passée. Par ailleurs, les membres du Service continuent à être sollicités par des organismes internationaux pour la réalisation de missions d'assistance technique à l'étranger (cinq missions en 2025). Dans le cadre d'une convention avec l'Institut national du service public, les experts de l'IGF peuvent également participer aux missions organisées par l'Institut à l'étranger. Enfin, l'IGF accueille régulièrement des délégations étrangères au Service dans le cadre de ses activités (Pays-Bas par exemple) ou de sa convention avec l'INSP (République dominicaine, Cambodge, Espagne).

NOS MÉTHODES

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

Rigueur et responsabilité
Un souci d'objectivation permanent, afin d'étayer nos constats
par des éléments incontestables ; une responsabilité personnelle
de chaque membre signataire de ses rapports

Discrétion
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 qui apportent
un regard neuf et pluridisciplinaire sur les problèmes traités :
une importance accordée au recueil des points de vue de l'ensemble
des parties prenantes ou intéressées 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. Le travail d'une mission est séquencé en plusieurs phases :

1) Le cadrage qui constitue 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.

2) La phase d'investigations comprenant des entretiens, des déplacements et l'analyse de données et de documents.

3) La rédaction du rapport et 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 adjoints, des membres du pôle science des données, des inspecteurs ou inspectrices stagiaires, des auditeurs ou auditrices quand il s'agit de rapports productions du pôle Audit ;

• Un inspecteur général superviseur ou une inspectrice générale superviseuse 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. Les audits de parts françaises réalisés par le pôle Audit ainsi que les audits internes ministériels sont visés par l'inspecteur général chef du pôle Audit.

La durée des missions est généralement 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.

Sauf dans le cas des rapports d'audit interne, dont les recommandations doivent être mises en œuvre à travers un plan d'action dont la réalisation est suivie par le pôle Audit de l'IGF.

NOTRE ORGANISATION

LA TOURNÉE

La Tournée compte 73 membres à la fin de l'année 2025. 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 des finances, 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 à l'IGF. Après deux années au Service, ils deviennent cheffe ou chef de mission.

Les inspectrices et inspecteurs des finances adjoints sont des membres juniors du Service. Recrutés pour une durée de trois ans, en début de carrière, elles ou ils participent, sous la responsabilité des inspectrices et inspecteurs des finances, aux missions de l'IGF. Ils bénéficient d'un parcours de formation adapté.

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 avancés dans les missions.

La Tournée accueille également une quinzaine de stagiaires par an, de septembre à janvier et de février à juillet. Elles ou ils participent pleinement aux différentes phases d'une mission : points d'étape avec les commanditaires, investigations, rédaction du rapport et préparation des livrables, etc.

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 et inspectrices des finances s'organisaient alors en « tournées », sous l'autorité des inspecteurs et inspectrices 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).

LES INSPECTRICES GÉNÉRALES DES FINANCES ET LES INSPECTEURS GÉNÉRAUX DES FINANCES

Les inspectrices générales et les inspecteurs généraux des finances au Service, au nombre de 33 à la fin de l'année 2025, assument plusieurs responsabilités.

En tant que chef de mission ou superviseur : l'inspecteur ou inspectrice générale des finances participe aux missions de l'IGF soit en dirigeant la mission, soit en participant aux orientations de la mission

Référent d'une politique publique ou d'une direction de Bercy : dans ce cadre, chaque inspectrice générale ou inspecteur général des finances 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

Mandats et commissions : 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. En 2025, ils exerçaient 84 mandats (+ 10 par rapport à 2023) principalement dans le secteur de l'économie et des finances, du transport et de la culture. Ils sont également particulièrement impliqués dans le suivi et la mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique avec notamment la participation aux jurys de concours de l'INSP et à la commission d'intégration du Conseil d'État

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 :

• Le pôle est le principal contributeur de l'audit interne ministériel, 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, aux termes de la charte d'audit interne approuvée le 28 septembre 2023 par le comité ministériel d'audit interne. 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 du Service.

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 qui développent une compétence en audit interne.

LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET FINANCIERS

Les services administratifs et financiers, qui comptent 20 agents, assurent le soutien opérationnel, logistique et technique des missions ainsi que la gestion des ressources humaines.

La cheffe de cabinet et responsable de la communication organise et anime la vie du Service en lien avec la chargée de communication.

Le secrétariat de direction accompagne au quotidien la cheffe du Service et ses adjoints.

Le bureau des rapports qui centralise et diffuse les productions de l'Inspection.

Le pôle « RH » est composé de la direction des talents et du service de la gestion des ressources humaines qui assurent le recrutement, la formation et le suivi de la carrière des membres du Service.

Le pôle « soutien aux missions » regroupe le service de la gestion budgétaire, l'équipe informatique, le bureau de la logistique et du soutien aux missions.

Les assistantes de mission participent au suivi des missions.

Les chiffres clés de l'année 22
Le panorama des missions 23
Le best-of de l'IGF 25
Des événements 26

PARTIE 2

L'ANNÉE 2025 À L'IGF

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2025

33
inspectrices générales ou inspecteurs généraux

15
membres du pôle Audit

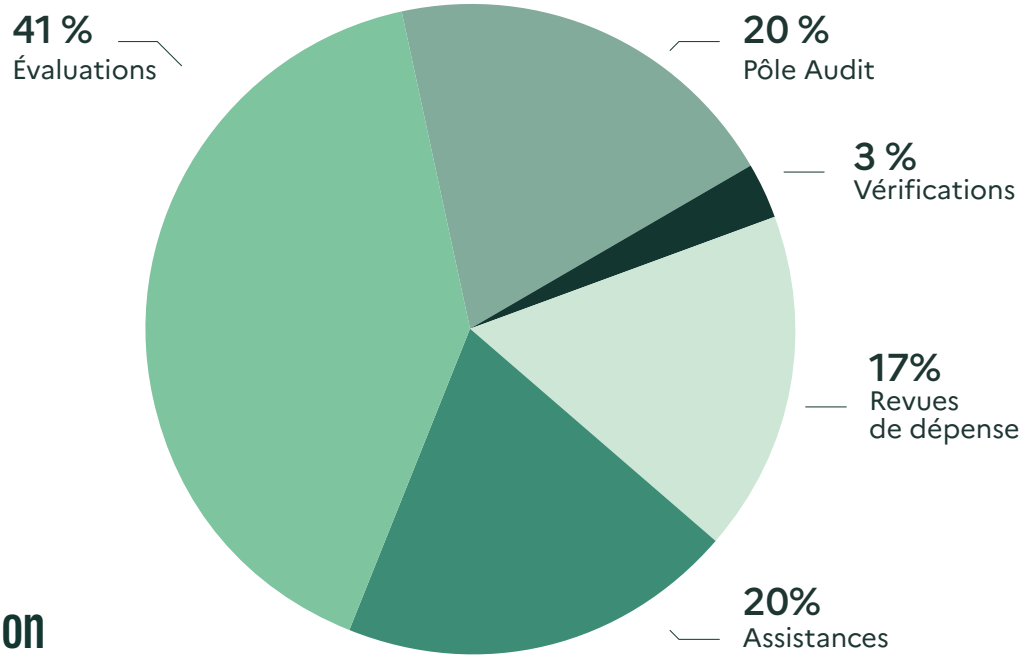
45%
de femmes

20
membres des services administratifs et financiers

84
mandats d'inspecteurs généraux

73
membres de la Tournée

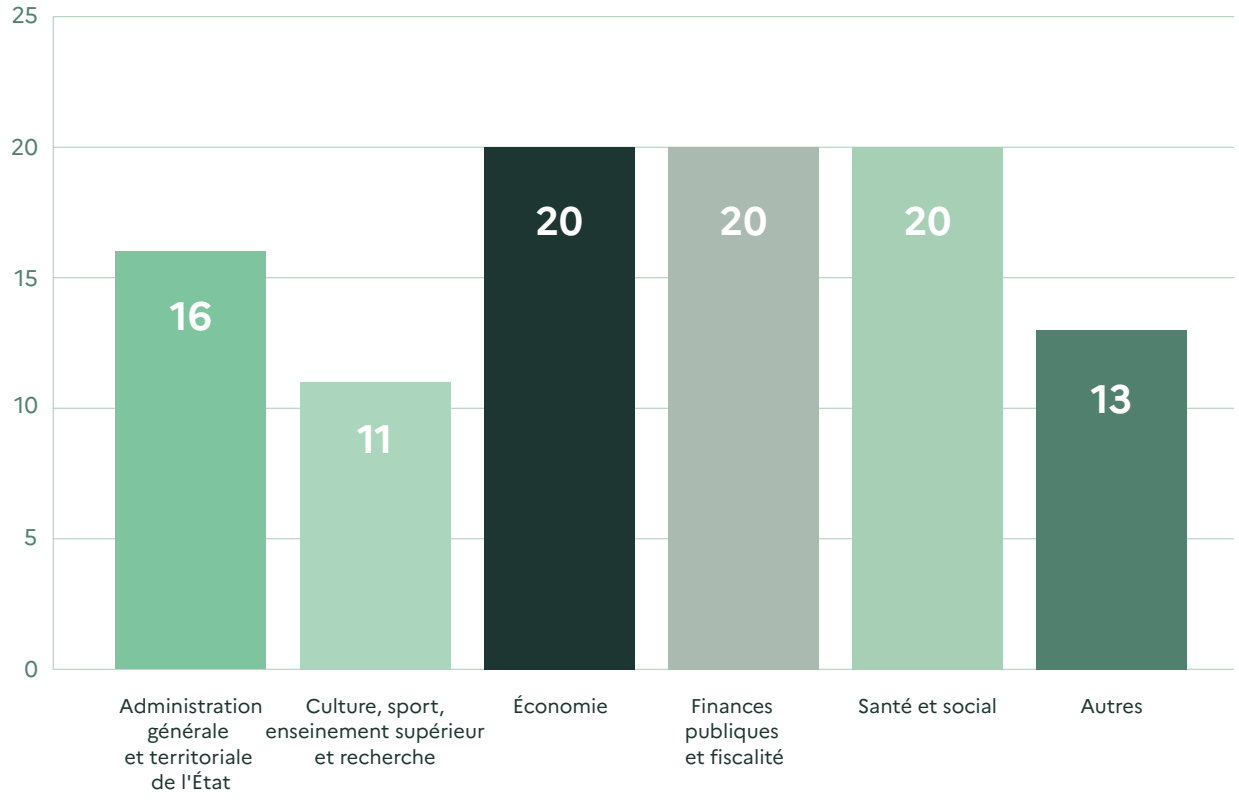
51 inspectrices et inspecteurs des finances, 12 inspectrices et inspecteurs des finances adjoints, 10 membres du pôle science des données



Répartition des missions de l'IGF en 2025 (en %)

Source : IGF, 2025

LE PANORAMA DES MISSIONS



Répartition des missions de l'IGF par thématique, en 2025 (en %)

Source : IGF, 2025

En pratique, il appartient à la cheffe du Service, en lien avec son adjoint, chargé des missions, 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.

Les équipes d'inspecteurs et d'inspectrices des finances, d'inspecteurs et d'inspectrices des finances adjoints, d'inspectrices générales et d'inspecteurs généraux, et 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.

Les auditeurs et auditrices du pôle Audit sont affectés par le chef du pôle aux missions en fonction du programme d'audit interne ministériel décidé par le comité d'audit et d'une programmation des audits en entreprises décidée en relation avec les services de la direction générale du Trésor.

Les commanditaires seuls décident de rendre publics les rapports de l'IGF. En 2025, les rapports « filles et maths », l'adaptation de la fiscalité aux exigences de la transition écologique et la politique immobilière de l'État étaient les rapports de l'IGF les plus consultés sur LinkedIn.

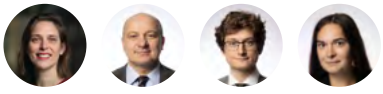
Le service de l'IGF s'assure du respect de l'indépendance de ses travaux et du respect des règles de déontologie contenues dans la charte actualisée en mai 2024. En application de l'article 17 du décret du 9 mars2022, cette charte a fait l'objet d'une publication au Journal officiel du 23 juin 2024.

Conformément à l'article 6 du décret du 9 mai 2023 relatif à l'organisation et aux compétences de l'IGF et à sa charte de fonctionnement du 13 mars 2025, le comité des inspecteurs généraux (COGEX) s'est réuni le 10 mars 2026. Le COGEX a analysé les éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des principes d'indépendance et d'impartialité mentionnés à l'article 9 du décret du 22 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services, que ce soit dans les travaux conduits ou dans les modalités de recrutement.

Le Service de l'IGF veille en effet au respect de l'indépendance de ses travaux ainsi qu'au respect des règles de déontologie prévues par 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. En 2025, le Service a enrichi la cartographie des risques d'atteinte à l'indépendance et a produit une typologie des atteintes recensées selon la gravité de leurs impacts sur les conclusions des travaux.

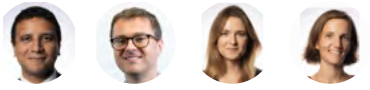
Le comité souligne que l'indépendance de l'IGF se traduit également par les modalités de recrutement de ses membres, conformément à l'article 9 du décret du 22 mars 2022, qui dispose que « les agents exerçant des fonctions d'inspection générale ou de contrôle […] sont recrutés, nommés et affectés dans des conditions garantissant leur capacité à exercer leurs missions avec indépendance et impartialité ». Ces modalités reposent sur un dispositif ouvert, exigeant et transparent, associant notamment des personnalités extérieures au Service et donnant lieu à des rapports publics.

De plus, après avoir approuvé la cartographie des risques proposée, le COGEX a dressé le bilan des travaux du Service en 2025 et analysé les difficultés dans la mise en œuvre des principes d'indépendance et d'impartialité. À la suite de la présentation d'une synthèse quantitative et qualitative des évaluations renseignées à l'issue des missions, le COGEX a examiné les atteintes signalées et leurs impacts sur les missions. Il rappelle que, conformément au principe d'indépendance qui encadre les missions de l'IGF, les rapports remis aux commanditaires ne peuvent a posteriori faire l'objet de modifications. Le COGEX n'a toutefois pas relevé d'atteinte à l'indépendance de l'IGF ayant affecté les conclusions des travaux.



Filles et mathématiques : lutter contre les stéréotypes, ouvrir le champ des possibles

1



Adaptation de la fiscalité aux exigences de la transition écologique

2

La politique immobilière de l'État

3

Classement des rapports les plus consultés sur LinkedIn en 2025.

Source : IGF, 2025

LE *BEST-OF* DE L'IGF

« Chaque membre du Service peut,
en plus des missions classiques, s'investir dans la vie
du Service. C'est ce que j'ai fait en organisant
les journées de l'IGF. Nous avons donc passé
des semaines à contacter des gens importants,
à monter des RDV avec eux, à faire/défaire/refaire
le planning et préparer une intervention
en direct de 4h digne d'un animateur télé. »

•

« À l'occasion d'une mission
de vérification d'un organisme,
nous avons découvert une boîte en fer
verrouillée dans un coffre, dont personne
ne retrouvait la clé. Après trente minutes d'efforts
et deux mèches de perceuses cassées, le serrurier a enfin
réussi à ouvrir la boîte pour que nous y trouvions…
un vieux pistolet français des années 60,
probablement oublié là par les anciens
locataires du bâtiment ! »

•

« Je me souviens de nuits blanches
à l'ONU à New York avec des collègues
de tous les pays pour négocier le budget 2026
de l'organisation. Chaque délégation apportait
des spécialités culinaires (voire quelques boissons)
de son pays pour tenir le coup ! »

•

« Lors d'un déplacement pour
notre mission d'audit sur les parts françaises,
nous avons été accueillis par un panneau
« Bienvenus aux auditeurs de l'IGF », pas franchement
notre mode de fonctionnement même si ce n'était
pas un audit inopiné. Ce qui nous a marqué
dans la visite des ateliers, c'est ce mélange
intergénérationnel des équipes. Entre l'équipier
soudeur avec une certaine expérience et ancienneté
qui montait minutieusement un composant comme
des briques d'un jeu populaire et le jeune technicien
qui manipulait les circuits électriques du châssis
en mettant la musique hard rock métal à fond,
c'était malgré tout une ambiance
studieuse. »

« Lors d'un déplacement,
la mission a visité un site de construction
et assemblage de satellite en France.
À cette occasion, la mission s'est revêtue
d'une tenue de protection blanche complète
pour visiter et échanger avec les équipes.
« La construction de ces satellites
représente un vrai travail d'orfèvrerie
et de précision nécessitant un savoir-faire
de pointe et un haut degré
de maîtrise technologique. »

•

« Suite à une mission interne
relative à une offre de médiation
de l'IGF, un groupe de travail inter-inspections
a été constitué entre l'IGF, l'IGEDD
et le CGAAER. Il a donné lieu à une série
de réunions sur plusieurs mois. Les échanges
nourris ont surtout porté sur la place et le statut
de l'expertise, la confidentialité (adaptée
à la sphère publique) et la neutralité. Une charte
commune a été finalisée qui fixe un cadre
pour des missions conjointes de médiation
entre ces trois inspections. »

•

« Lors de ma mission sur la TVA
nous avons visité les entrepôts logistiques
de l'aéroport Charles-de-Gaulle pour comprendre
les mécanismes de contrôle du fret express applicable
aux petits colis importés par avion. »

•

« Lundi matin, 6h45,
nous allons débuter un contrôle inopiné.
Le bâtiment a un gardien, nous sonnons –
le gardien, bien que réticent, finit par nous ouvrir.
Nous apprendrons plus tard durant le contrôle
que sa femme n'arrêtait pas de lui dire
« ne leur ouvre pas, ce n'est pas parce
qu'ils ont de jolis costumes que
ce sont de vrais inspecteurs »

DES ÉVÉNEMENTS

JANVIER

7/01
***Lunch* égalité**
avec Michelle Perrot
Les « lunchs égalité » offrent un espace de réflexion pour concevoir efficacement des politiques publiques qui contribuent à faire de l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes une réalité. Le Service a eu l'honneur de recevoir Michelle Perrot, professeur émérite d'histoire, grande pionnière de l'histoire des femmes pour en parler.

28/01
Réunion de rentrée
La réunion de rentrée de l'IGF s'est tenue en présence d'Éric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

FEVRIER

11/02
Match de foot
IGF – Cour des comptes
L'IGF et la Cour des comptes se retrouvent régulièrement à la faveur de matches de foot amicaux.
Cette année encore, une rencontre placée sous le signe de l'efficacité administrative :
22 buts marqués en tout.

20/02
Petit-déjeuner
Grand témoin :
Jean-Denis Combrexelle

L'IGF invite dans le cadre de cycles de conférences thématiques des grands témoins d'une politique publique. L'intervention de Jean-Denis Combrexelle, Président de section honoraire du Conseil d'État, portait sur la simplification administrative.

MARS / AVRIL

12/03
Journée de l'IGF :
Dépenser moins,
dépenser mieux ?
Sur la base de ces travaux, l'IGF propose depuis 2024 une matinée d'échanges sur une thématique au cœur du débat public. L'édition de 2025, qui a réuni plus de 500 personnes, était dédiée à la gestion des finances publiques à travers la question : « Dépenser moins, dépenser mieux ? ».

10/04
***Women*@IGF**

Ce réseau de femmes, mis en place en 2023, invite de jeunes talents féminins à candidater à l'Inspection en luttant contre les phénomènes d'autocensure. Par ailleurs il permet aux femmes du Service d'être accompagnées tout au long de leur carrière et de bénéficier notamment d'un dispositif de mentorat.

MAI/JUIN

7/05
Publication du rapport « Filles et mathématiques : lutter contre les stéréotypes, ouvrir le champ des possibles »
Depuis près de 20 ans, la part de filles inscrites en études de mathématiques, physique, chimie, informatique et ingénierie a cessé de progresser. Ce rapport a cherché les causes de cette sous-représentation et les moyens que l'État peut mettre en place pour lutter contre.

5/06
Petit déjeuner grand témoin : Claire Landais

L'IGF a accueilli Claire Landais, secrétariat générale du Gouvernement de 2020 à 2026 pour échanger sur les missions du SGG, institution transversale et stratégique.

JUILLET

16/07
Publication de sept rapports de revue de dépenses
Exercice prévu par la loi de programmation des finances publiques, ces rapports proposent au Gouvernement des pistes d'amélioration de la situation des finances publiques.
Les 7 rapports publiés portaient sur 100 Md€ de dépenses publiques et documentaient plus de 6 Md € d'économie.

24/07
L'IGF dans Bercy

Le Service organise chaque année une réunion de tous les anciens membres de l'IGF exerçant actuellement à Bercy. Ce moment de convivialité est l'occasion pour toutes et tous de renforcer les liens qui les unissent, de partager leurs souvenirs et leurs expériences au ministère.

DES ÉVÉNEMENTS

SEPTEMBRE / OCTOBRE

23/09
Réunion de rentrée et remise des commissions
À la faveur de la réunion de rentrée de l'IGF, Éric Lombard, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a remis leur commission aux inspectrices et inspecteurs des finances et aux inspectrices et inspecteurs des finances adjoints de la brigade de vérification.

16/10
Réunion INSP-IGF
L'IGF a accueilli plusieurs promotions de l'INSP afin de leur présenter ses valeurs et ses missions. Tout au long de l'année, l'Inspection accueille ou va à la rencontre d'élèves de différentes écoles pour leur présenter les métiers qui la composent.

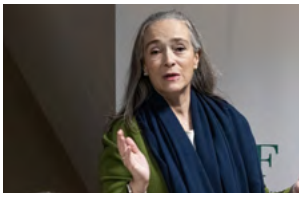
NOVEMBRE

4/11
Journée de la donnée à Bercy
La donnée constitue un actif stratégique essentiel du fonctionnement de l'économie et de l'État. À l'IGF, le PSD utilise la donnée pour étayer les constats des missions et permettre le chiffrage de réformes de politiques publiques complexes.

18/11
***Lunch* éco Emeric Henry**
L'IGF a accueilli Emeric Henry, directeur du département d'économie de Sciences Po, pour un *lunch* éco sur l'effet des financements des laboratoires de recherche publics sur les entreprises privées.

DECEMBRE

12/12
Petit-déjeuner grand témoin : Delphine Ernotte-Cunci
L'IGF a accueilli Delphine Ernotte-Cunci, présidente de France Télévisions pour un échange sur le rôle crucial de l'audiovisuel public et les défis auquel il fait face dans un contexte de profonde transformation des usages de l'information.



Filles et mathématiques : lutter contre les stéréotypes, ouvrir le champ des possibles 30
Causes et effets de la financiarisation du système de santé 32
Le financement des autorités organisatrices de la mobilité 34
Mettre en œuvre la budgétisation intégrant l'égalité entre les femmes et les hommes 36
Revue des dépenses publiques en direction des associations 38
Les audits de part française du pôle Audit 40
Audit sur les conditions de mise en œuvre du prélèvement à la source (2017) 42

PARTIE 3

NOS MISSIONS EMBLÉMATIQUES

FILLES ET MATHÉMATIQUES : LUTTER CONTRE LES STÉRÉOTYPES, OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES

CATHERINE SUEUR

MICHAËL OHIER

VALENTIN MELOT

AGATHE ROSENZWEIG

Sous la supervision de Michaël Ohier et de Catherine Sueur, inspecteurs généraux des finances.
Mission réalisée conjointement avec l'IGÉSR.

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

Il s'agissait de tirer les conséquences du constat, bien connu, de la sous-représentation des filles dans les mathématiques. Nous devions proposer un diagnostic clair des causes et documenter les conséquences économiques.

La mission ne répondait pas à une actualité particulière ; le but était de prendre de la hauteur sur ce sujet structurel.

Quels sont les principaux constats du rapport ?

Nous avons pu écarter un certain nombre de causes à la sous-représentation des femmes en mathématiques et en sciences qui focalisent le débat public. La recherche écarte les explications biologiques. Nous avons pu montrer que l'explication selon laquelle la réforme du lycée de 2021 serait la cause du problème n'était pas pertinente. Enfin, nous avons établi que les résultats légèrement plus faibles des filles en mathématiques en CP n'expliquaient pas non plus le phénomène.

Au contraire, la littérature scientifique insiste sur le rôle crucial des stéréotypes et de leur effet autoréalisateur. L'association « mathématiques = hommes » reste omniprésente. À l'école comme dans les familles, les petites filles puis les adolescentes y sont exposées à bas bruit : par les modèles donnés par les adultes, par des attentes différenciées, mais aussi parfois par des remarques sexistes (« les filles sont nulles en maths »). Tout cela, mis bout à bout, suffit à ce qu'il soit moins probable pour une fille, à résultat scolaire donné, de vouloir faire des études intensives en mathématiques. Ce n'est pas, comme on le croit souvent, de l'autocensure, terme qui culpabilise les filles. C'est bien la réponse des filles aux attentes de la société. Ce phénomène a un effet économique : des filles potentiellement brillantes, des « Marie Curie en puissance », sont dissuadées d'étudier les mathématiques et de révéler leur potentiel. Cela réduit l'innovation, et donc la croissance, de l'ordre de 10 Md€ par an.

Quelle a été la méthodologie suivie ?

Comme dans toute mission IGF, nous avons rencontré un grand nombre d'acteurs : ministère, rectorats, enseignantes et enseignants… Nous avons aussi pris soin d'échanger avec des élèves directement.

En tant que data scientist au pôle science des données, Agathe a eu accès aux données désagrégées de vœux d'admission formulés via Parcoursup et de diplômes de l'enseignement supérieur. Cela a permis d'objectiver le fait que la moindre présence des femmes dans les filières scientifiques ne résulte pas de la réforme du baccalauréat entrée en vigueur en 2021.

Enfin, des échanges avec des chercheuses et chercheurs et un travail de revue de littérature ont permis de faire le lien entre les explications données par la recherche en biologie, neurosciences, sociologie, psychologie et économie.

Quelles ont été vos principales recommandations ?

Les dynamiques sociales à l'œuvre et les effets différents de certaines pratiques pédagogiques (gestion de l'oral, travail en groupe, etc.) pour les filles et les garçons sont encore trop méconnus. Certains adultes n'ont par ailleurs pas conscience du caractère sexiste de certains propos qu'ils tiennent. Il y a donc un enjeu de formation.

Ensuite, un travail important doit être mené sur la politique d'orientation. L'Éducation nationale et l'enseignement supérieur ont un rôle à jouer pour « forcer le destin ». Fixer des objectifs chiffrés (40 % de femmes dans les filières scientifiques post bac à horizon 2030), puis les suivre attentivement est très important. Si on trouve cinq filles supplémentaires par lycée et par an qui choisissent la spécialité « math expertes » et qui poursuivent ensuite des études scientifiques après le bac, on a déjà fait la moitié du chemin pour notre objectif ! Par exemple, exposer des lycéennes à des rôles modèles (femmes ayant fait des études scientifiques auxquelles elles peuvent s'identifier) peu avant la période des vœux Parcoursup fait partie des mesures efficaces.

Nous pensons enfin qu'il faut établir des quotas dans le supérieur, notamment en classe préparatoire aux grandes écoles. Ce n'est pas une mesure aisée à proposer mais nécessaire pour casser la tendance. Il y a moins de 10 % de filles dans certaines « maths spé » : c'est un repoussoir pour les lycéennes.

Quelles ont été les suites données à cette mission ?

Notre rapport a permis de parler de ce sujet, de faire connaître l'état de la recherche et de participer à une prise de conscience de la communauté pédagogique. C'est un premier résultat important.

Surtout, il a fortement inspiré le plan « filles et mathématiques » présenté par la ministre de l'Éducation nationale. Des expérimentations ont déjà été lancées pour des classes à horaires aménagés mathématiques-sciences. Le ministère prépare la mise en œuvre de plusieurs de nos recommandations sur la formation ou encore les rôles modèles. Le ministère des finances contribue directement à ces actions : la déléguée ministérielle à l'égalité professionnelle, Alice de Maximy, a mené un travail pour identifier des agentes ayant eu une formation scientifique prêtes à aller présenter leur parcours à des lycéennes.

CAUSES ET EFFETS DE LA FINANCIARISATION DU SYSTÈME DE SANTÉ

FRÉDÉRIC LAVENIR

ALAIN PILLOUX

LOUISE MARIANI

LOUISE ANFRAY

GABRIEL MIKOWSKI

ADRIEN HAIRAULT

Sous la supervision dede Frédéric Lavenir et Alain Pilloux, inspecteurs généraux des finances.
Mission réalisée conjointement avec l'IGAS.

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?
La période récente est marquée par de profondes évolutions de l'offre de soins : tensions sur les ressources humaines, développement du salariat médical, ruptures technologiques et hyper spécialisation.
Ces mutations ont généré des besoins de financement dans le secteur privé et libéral, auxquels répondent les banques mais aussi de nouveaux acteurs (fonds de capital-investissement et de dette, autres investisseurs privés). Entre 2020 et 2024, les fonds de capital-investissement ont à eux seuls investi en fonds propres plus de 4 Md€.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?
Le premier objectif de la mission était de réaliser un état des lieux le plus exhaustif possible de l'intervention d'investisseurs non professionnels de santé, dits « extérieurs ». À partir de cette cartographie, la mission devait s'attacher à identifier, secteur par secteur, les risques et opportunités associés à ces constats. Il fallait, enfin, interroger la pertinence du cadre de régulation.
Quels sont les principaux constats du rapport ?
Le premier est celui de la diversité des modèles de financiarisation. Les investisseurs s'adaptent aux contraintes réglementaires et ne privilégient pas systématiquement l'entrée au capital des sociétés. À titre d'exemple, les centres de santé, qui sont statutairement à but non lucratif, peuvent être contrôlés par des sociétés prestataires de services qui exercent une influence importante sur leur gouvernance.
Le deuxième tient à la pluralité des effets de la financiarisation, qui ne sont pas univoques. Les investissements permettent de financer l'innovation et de promouvoir des modes d'organisation générateurs d'économies d'échelle et utiles au regard des tensions sur les ressources humaines. Toutefois, la taille des groupes issus de cette consolidation crée des risques systémiques en cas de défaillance. Faute d'indicateurs et de contrôles suffisants, les effets sur la qualité et la sécurité des soins sont, eux, difficiles à évaluer.
Le troisième est celui de l'inadaptation d'une partie du cadre de régulation au nouveau contexte de l'offre de soins, historiquement conçu pour des professions de santé organisées en cabinets libéraux fragmentés.

Quelle a été la méthodologie suivie ?
Nous avons mené de nombreuses consultations (professionnels de santé, administrations, investisseurs, experts) afin de comprendre le point de vue de l'ensemble des acteurs concernés. Pour tenir compte de la pluralité des modèles, la mission a également rédigé huit fiches sectorielles. Dans chacun de ces secteurs, la mission a cherché à décrire de la manière la plus fine possible les mécanismes de financiarisation. Un data scientist de l'IGF a quant à lui mesuré la concentration de la propriété dans chaque secteur.

Quelles ont été vos principales recommandations ?
La mission considère qu'il ne serait ni opportun ni efficace de limiter les possibilités d'apports en fonds propres. En revanche, afin de protéger l'indépendance d'exercice des professionnels de santé, une clarification des règles de gouvernance des structures d'exercice et du cadre déontologique est indispensable.
Le rapport préconise également d'améliorer les processus actuels de fixation et d'ajustement des tarifs par l'Assurance maladie tout en renforçant les dispositifs incitatifs, de suivi et de contrôle en matière de qualité des soins.
Enfin, l'identification des acteurs « systémiques » doit être une priorité pour leur faire obligation de prévoir les modalités de gestion d'une éventuelle défaillance et les communiquer au régulateur.

Quelles ont été les suites données à cette mission ?
Le rapport a été présenté aux commanditaires qui ont décidé de sa publication à l'été 2025. En décembre 2025, la direction générale de l'offre de soins a annoncé qu'elle préparait un plan d'action en vue de préserver l'équilibre entre les risques et les opportunités associés à l'entrée d'investisseurs non professionnels de santé.

LE FINANCEMENT DES AUTORITÉS ORGANISATRICES DE LA MOBILITÉ

ANNE PAUGAM

ÉMILIE MAYSONNAVE

PAULINE CALLEC

MARIE TRUFFIER-BLANC

OLIVIER PERNET-COUDRIE

Sous la supervision de sous la supervision d'Anne Paugam, inspectrice générale des finances.
Mission réalisée conjointement avec l'IGEDD.

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?
Les autorités organisatrices de la mobilité (AOM) portent des projets d'augmentation de l'offre de transports en commun, encourageant le report modal de la voiture vers des modes moins émissifs. Ainsi, des projets de « services express régionaux métropolitains » (SERM), soutenus par une loi de décembre 2023, se développent depuis plusieurs années : les pouvoirs publics ont souhaité étudier leurs besoins de financement, ainsi que la situation financière de l'ensemble des AOM.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?
Les enjeux de la mission relevaient du financement des mobilités et de la décarbonation de celles-ci. La mission avait deux principaux objectifs : analyser la situation financière actuelle et à horizon 2030 des AOM locales (transports collectifs urbains) et régionales (transport ferroviaire et routier interurbain) et objectiver les besoins de financement des projets de SERM, en investissement et en exploitation.

Quels sont les principaux constats du rapport ?
La situation financière des AOM est bonne dans l'ensemble. La mission n'a pas identifié de difficultés de financement des transports à date, qui résulterait d'une situation financière dégradée. Cependant, certaines charges devraient évoluer plus vite que l'inflation à l'avenir : par exemple, la contribution des régions pour l'équilibre du solde d'exploitation ferroviaire est projetée à + 867 M€ entre 2022 et 2030.
Les coûts des projets de SERM labellisés sont estimés à plus de 20 Md€ sur 20 ans, en investissement sur les infrastructures ferroviaires.
Concernant le financement, les ressources à la main des AOM - recettes tarifaires et versement mobilité - seraient à mobiliser en priorité, avant d'envisager d'éventuelles ressources nouvelles. La mission a ainsi estimé à 243 M€ annuels les gisements de versement mobilité non utilisés. Il s'agit d'une ressource dynamique dont le rendement en 2027 pourrait s'élever à 6,5 Md€ hors Île-de-France (+ 0,8 Md€ par rapport à 2023, sans modification des taux).

Quelle a été la méthodologie suivie et le rôle du PSD ?
La mission a travaillé à plusieurs échelles : l'ensemble des AOM hors Île-de-France, les 24 projets de SERM labellisés, un échantillon de 6 projets de SERM ayant fait l'objet de déplacements : Lille, Strasbourg, Grenoble, Nice, Toulouse et Bordeaux.
Des analyses quantitatives ont également été menées par le pôle science des données, reposant sur le traitement de données comptables des collectivités et de données d'assiette et de recettes du versement mobilité et de la fiscalité directe locale. Ce travail a permis le chiffrage de plusieurs mesures de recettes nouvelles étudiées par la mission (au total 20 mesures expertisées).

Quelles ont été vos principales recommandations ?
La mission a recommandé à l'État de se doter d'un processus clair d'octroi du statut de SERM, étape-clé permettant de sélectionner les meilleurs projets, sur la base d'un bilan socio-économique, d'un bilan carbone et d'une feuille de route partagée entre collectivités.
Il convient également de veiller à un équilibre entre les contributeurs (employeurs, usagers, contribuables locaux) pour assurer la pérennité du modèle de financement des mobilités.
Enfin, la mission a recommandé de ne pas généraliser des montages financiers reposant sur de l'endettement à très long terme (supérieur à 30 ans) adossé à des recettes de taxes affectées et de préciser la doctrine d'intervention de l'établissement public Société des Grands Projets dans les projets de SERM.

Quelles ont été les suites données à cette mission ?
La mission a présenté ses travaux à la conférence Ambition France Transports en mai 2025, au sein de l'atelier consacré au modèle économique des AOM et des SERM. Le ministre des transports a annoncé à la suite de la conférence la préparation d'une loi-cadre, qui constituera un vecteur permettant d'intégrer des recommandations de la mission.

METTRE EN ŒUVRE LA BUDGÉTISATION INTÉGRANT L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

MICHAËL OHIER

JEAN BASSÈRES

CAPUCINE GRÉGOIRE

CLÉA BLOCH

MARIE TIRILLY

Sous la supervision de Michaël Ohier
et avec la contribution de Jean Bassères,
inspecteurs généraux des finances.
Mission réalisée conjointement avec l'IGAS.

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?
La mission s'inscrit dans un contexte de persistance d'inégalités structurelles entre les femmes et les hommes, notamment en matière de revenus, de patrimoine et de situations familiales. Pourtant les questions budgétaires intègrent insuffisamment les enjeux d'égalité femme/homme aussi bien dans leur conception que dans leur analyse.
La mission fait suite au rapport d'information de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale et à l'obligation de produire un rapport annexe relatif à l'impact du budget de l'État sur l'égalité depuis 2024. Dans ce cadre, le Gouvernement a confié à l'IGF et à l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) une mission méthodologique visant à définir un cadre opérationnel de budgétisation intégrant l'égalité.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?
L'enjeu central était de doter l'État et la Sécurité sociale d'outils permettant d'apprécier l'impact des choix budgétaires sur l'égalité entre les femmes et les hommes et, le cas échéant, d'identifier et de corriger les biais constatés. Il s'agissait de dépasser une approche limitée aux seules dépenses explicitement dédiées à l'égalité, qui ne reflètent qu'une part marginale des effets réels de la dépense et de la recette publiques.
La mission visait également à proposer une démarche progressive, pragmatique et compatible avec les contraintes du calendrier et des procédures budgétaires, en privilégiant une approche ciblée et opérationnelle.

Quels sont les principaux constats du rapport ?
Le rapport met en évidence une prise en compte encore très insuffisante de l'égalité femme/homme dans les choix budgétaires. Les études d'impact ex ante sont rares ou peu exploitées, et la démarche de performance mobilise peu d'indicateurs sexués, généralement dépourvus d'objectifs stratégiques. Le document de politique transversale existant se limite par ailleurs à un recensement partiel des dépenses dédiées et exclut le champ de la Sécurité sociale. Ces lacunes conduisent à des arbitrages budgétaires structurants opérés sans analyse de leurs effets différenciés. Plusieurs politiques majeures, notamment en matière d'emploi ou d'investissement, illustrent ce constat, comme l'apprentissage ou les dispositifs d'insertion, qui présentent une sous-représentation persistante des femmes. De même, des programmes d'ampleur ou des aides universelles ont été conçus sans analyse systématique de leurs impacts sur l'égalité, en particulier pour certains publics spécifiques. Plus largement, ces limites tiennent moins à l'absence de données qu'à leur sous-exploitation et à une culture encore insuffisante de l'évaluation.

Quelle a été la méthodologie suivie ?
La mission a combiné auditions, parangonnage international et analyse du cadre juridique et budgétaire. Elle a surtout conduit une préfiguration méthodologique, en testant une analyse évaluative sur un échantillon de programmes de l'État et de branches de la Sécurité sociale, afin d'en apprécier la faisabilité et la valeur ajoutée. Les enseignements tirés de ces travaux ont structuré les recommandations.

Quelles ont été vos principales recommandations ?
Le rapport se distingue par le choix de s'écarter des modèles de BIE existants à l'international, tout en s'en inspirant. Il recommande notamment de renforcer et cibler les études d'impact sur l'égalité pour les dépenses à enjeux, de déployer progressivement une analyse unifiée des dépenses publiques, de mieux intégrer l'égalité dans la performance budgétaire, de conduire une analyse ciblée des prélèvements obligatoires et dépenses fiscales, et de mobiliser les leviers transversaux, notamment via l'éga-conditionnalité des subventions.
Le rapport souligne enfin la nécessité d'une gouvernance interministérielle forte pour garantir l'effectivité et la soutenabilité de la démarche.

REVUE DES DÉPENSES PUBLIQUES EN DIRECTION DES ASSOCIATIONS

JEAN-FRANÇOIS VERDIER

AMAURY DECLUDT

CÉCILE RODRIGUEZ

FLORIANE VAN DEN HOVE

ADRIEN CHARLET

Sous la supervision de Jean-François Verdier, inspecteur général des finances.
Mission réalisée conjointement avec l'IGÉSR.

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?
Cette mission est une revue de dépenses. Ce type de missions, prévu par la loi de finances pour 2023, vise à documenter les économies nécessaires au respect de la trajectoire des finances publiques.

Quels en sont les principaux enjeux et objectifs ?
Le premier enjeu de la mission était de dresser un panorama des associations et de recenser l'ensemble des financements publics qui y sont alloués. Ce périmètre d'étude est large, mal connu, et transverse à de nombreuses politiques publiques ainsi qu'à de nombreux acteurs : État, collectivités locales, opérateurs. La mission évalue le montant de ces financements aux associations, sur la base d'un recensement non exhaustif, à 53 Md€.
Le deuxième objectif était de documenter 1 à 3 Md€ d'économies sur ce périmètre, en identifiant les politiques publiques peu efficientes, peu contrôlées ou comportant des redondances. Pour limiter les impacts éventuels de ces économies, la mission a identifié les secteurs associatifs les plus vulnérables à la baisse des financements publics et, dans ses propositions, a cherché à limiter l'effet cumulatif des économies sur certains champs.
La mission a également recherché quelles mesures de simplification étaient susceptibles d'accompagner ces économies.
Enfin, un dernier objectif concernait le pilotage par les administrations de ces financements aux associations, pour en assurer le bon usage et l'efficience.

Quels sont les principaux constats du rapport ?
Le rapport a d'abord constaté que les associations étaient des partenaires essentiels de nombreuses politiques publiques : leur proximité avec le tissu social et leur souplesse d'organisation leur permettent de répondre à des besoins sociaux avec réactivité et avec une forte capacité d'innovation. De ce fait, plus de 314 000 associations sont financées par l'État ou les collectivités territoriales, principalement pour mettre en œuvre des politiques publiques.
Les dépenses en direction des associations ont fortement augmenté de 2019 à 2023, du fait de la crise sanitaire, du plan de relance puis de l'inflation, ainsi que de choix de politiques publiques. Surtout les dépenses budgétaires de l'État en direction des associations ont crû de 44 % sur cette période. Cette augmentation s'est traduite par une consolidation de la situation financière et de l'emploi des associations pendant cette période. Toutefois, la mission s'est déroulée à un point d'inflexion : à compter de fin 2024, la situation financière d'ensemble des associations semble se dégrader.

Quelle a été la méthodologie suivie ?
La mission a employé une large palette de méthodes pour mener ses investigations. Elle a rencontré plus de 380 acteurs : les associations bien sûr, ainsi que leurs financeurs notamment au cours de plusieurs déplacements. Elle a analysé et croisé les données sur les dépenses de l'État, des collectivités, et simulé des réformes modifiant les réductions d'impôt sur les dons avec l'appui du pôle de science des données de l'IGF. Elle a adressé et exploité des questionnaires, en particulier aux financeurs publics des associations. Elle a enfin mené un parangonnage international, sur la fiscalité des dons et du mécénat.

Quelles ont été vos principales recommandations ?
Le rapport comporte un grand nombre de recommandations, voici les cinq principales. La première est de rationaliser les avantages fiscaux sur les dons et le mécénat : le régime français est en effet l'un des plus généreux de l'OCDE. En outre, l'administration fiscale devrait accroître le nombre et la portée des contrôles fiscaux sur les dons. La deuxième est de renforcer les procédures de sélection des associations bénéficiaires de financements publics. La troisième est de développer l'évaluation des actions financées, sur la base d'objectifs partagés avec les associations. La quatrième est la mise en œuvre du principe de « Dites-le nous une fois » pour les associations. La dernière est de mieux coordonner les cofinancements.

LES AUDITS DE PART FRANÇAISE DU PÔLE AUDIT

AUDREY SABOURIN

Sous la supervision d'Audrey Sabourin, référente Audit financier

Dans quel contexte s'inscrivent les audits de part française ?

Le soutien de l'État à l'export permet de sécuriser des contrats internationaux clés, de renforcer la compétitivité des entreprises françaises, de soutenir l'emploi et la souveraineté économique et industrielle, tout en maîtrisant le risque financier. Les entreprises bénéficiaires doivent respecter une exigence de part française dans la valeur ajoutée des projets soutenus. La doctrine en est définie par la direction générale du Trésor, notamment dans le cadre des règles fixées par l'OCDE et l'Union européenne. Bpifrance Assurance Export en est l'opérateur principal.

Quels sont les principaux enjeux et objectifs de ces audits ?

Ce soutien se décline principalement en prêts du Trésor et en assurances-crédits.

À fin 2024, l'encours de ces prêts du Trésor s'élevait à 4,3 Md€. Accordés à des États étrangers afin de faciliter la vente de biens et services français, ils sont concessionnels ou directs. Les prêts concessionnels, relevant de l'aide publique au développement, sont destinés à financer des projets non rentables, identifiés comme prioritaires par le pays bénéficiaire. Ils requièrent une part française supérieure à 70 %. Les prêts directs respectent le taux d'intérêt commercial de référence de l'OCDE et exigent une part française supérieure à 50 %.

Les assurances-crédits, quant à elles, constituent le principal instrument en volume, avec un encours de 66,3 Md€ à fin 2024. Elles sont assorties d'une exigence de part française d'a minima 20 % : pour les PME et ETI, ce seuil emporte la couverture de tout le risque, pour les grands groupes, la couverture du risque est déterminée en fonction du volume de part française pour garder un effet incitatif. En 2023, la France se classait parmi les trois premiers pays de l'Union européenne en volume de garanties accordées à ses entreprises exportatrices.

Les audits de part française constituent un outil clé de pilotage et de sécurisation des soutiens publics. Ils ont pour objectif d'apporter à l'État une assurance sur le respect des engagements pris par les entreprises bénéficiaires de soutiens à l'export, ainsi que sur le niveau de maîtrise des risques associés.

Quelle méthodologie suivent-ils ?

Réalisés dans un cadre confidentiel, ces audits donnent lieu à des recommandations claires, opérationnelles et adaptées à la situation des entreprises auditées, et visent à éclairer les décisions d'octroi ou de renouvellement du soutien public. Les entreprises à auditer sont désignées en concertation entre l'IGF et les services compétents de la direction générale du Trésor, en fonction d'une analyse de risque.

Leur périmètre ne se limite pas à la seule part française. Trois modules sont systématiquement mis en œuvre : contrôle du respect de l'engagement de part française sur le projet audité, audit du système de gestion et de contrôle de la part française mis en place par l'entreprise bénéficiaire pour suivre ses parts françaises (SGCPF), système de management anti-corruption (SMAC). D'autres modules sont ajoutés en fonction d'une analyse de risque partagée avec le Trésor : responsabilité sociale des entreprises (RSE), capacité à mener à bien le projet ou de nouveaux projets (capacité à faire) entre autres. À l'issue de leurs diligences, les auditeurs émettent une opinion générale et une cotation sur chaque domaine audité.

La méthodologie couple la cotation du niveau de maîtrise des risques et les niveaux d'assurance associés pour chaque module audité.

Quelles ont été vos principales conclusions ?

Les cotations (i) du degré de maîtrise des risques des différents domaines et (ii) du respect des engagements de part française, permettent d'harmoniser l'analyse des résultats et d'en renforcer la comparabilité. Les audits réalisés depuis l'adoption de cette méthodologie, en janvier 2024, montrent que les engagements de part française sont globalement respectés, tout en mettant en évidence des marges de progrès, notamment en matière de dispositifs de suivi et de formalisation du SGCPF.

10 ans plus tard : retour sur une mission emblématique

AUDIT SUR LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE (2017)

MICHEL FUZEAU

LUCIE RUAT

RÉMI TARDIVO

VICTOR BLONDE

Sous la supervision de Michel Fuzeau, inspecteur général des finances.

Dans quel contexte s'inscrivait cette mission ?
La mission d'audit sur le prélèvement à la source (PAS), conduite de juin à septembre 2017, s'inscrivait dans un contexte de réforme majeure du recouvrement de l'impôt sur le revenu, décidée par la loi de finances pour 2017. Cette réforme visait à moderniser le système fiscal français en alignant le paiement de l'impôt sur la perception des revenus, afin d'améliorer la contemporanéité de l'impôt et de limiter les décalages de trésorerie pour les contribuables. À la suite des élections de 2017, le Gouvernement a souhaité disposer d'une évaluation indépendante de l'état d'avancement du dispositif, de sa robustesse opérationnelle et des conditions de sa mise en œuvre, afin d'éclairer sa décision quant à un éventuel report ou ajustement du calendrier initialement prévu.

Quels en étaient les principaux enjeux et objectifs ?
La mission avait pour objectif principal d'apprécier la faisabilité opérationnelle du PAS à l'échéance prévue, tant pour l'administration fiscale que pour les collecteurs, en particulier les entreprises et organismes tiers. Elle visait également à évaluer les risques juridiques, informatiques, budgétaires et organisationnels associés à la réforme, ainsi que ses impacts sur les contribuables et les employeurs. Un enjeu central résidait dans la sécurisation du recouvrement de l'impôt et dans la garantie de la continuité des recettes publiques, tout en veillant à la simplicité du dispositif et à son acceptabilité sociale. La mission devait enfin apprécier la qualité de la gouvernance du projet et la capacité de l'administration à accompagner les acteurs concernés.

Quels sont les principaux constats du rapport ?
Le rapport a constaté que le projet de PAS avait atteint un niveau d'avancement significatif, notamment en matière de développements informatiques et de préparation réglementaire. Il a toutefois relevé des fragilités persistantes, en particulier concernant la montée en charge opérationnelle, la gestion des situations particulières et la capacité de certains collecteurs à respecter les nouvelles obligations dans les délais impartis. La mission a souligné la complexité du dispositif, susceptible de générer des incompréhensions pour les contribuables et des risques d'erreurs pour les employeurs. Elle a également mis en évidence des marges d'amélioration dans la communication, l'accompagnement des acteurs économiques et la sécurisation des échanges de données, ainsi que dans la gouvernance globale du projet.

Quelles ont été les principales recommandations ?
La mission a recommandé de sécuriser davantage le calendrier de mise en œuvre en prévoyant un report technique permettant de finaliser les tests et de renforcer la fiabilité des systèmes d'information. Elle a préconisé un renforcement de l'accompagnement des collecteurs, notamment des petites et moyennes entreprises, par des dispositifs de soutien et de clarification des obligations. Le rapport a également recommandé d'améliorer la lisibilité du dispositif pour les contribuables, en renforçant les actions de communication et de pédagogie. Enfin, il a insisté sur la nécessité de consolider la gouvernance du projet, en clarifiant les responsabilités et en mettant en place des dispositifs de suivi renforcé des risques.

Quelles ont été les suites du rapport ?
Les conclusions de la mission ont conduit le Gouvernement à décider le report d'un an de l'entrée en vigueur du prélèvement à la source, initialement prévue au 1er janvier 2018, afin de sécuriser sa mise en œuvre. Ce délai supplémentaire a permis de renforcer les tests, d'améliorer les outils informatiques et d'intensifier l'accompagnement des collecteurs et des contribuables. Le PAS est finalement entré en vigueur le 1er janvier 2019 dans des conditions satisfaisantes, sans perturbation majeure du recouvrement. Les recommandations du rapport ont ainsi contribué de manière déterminante à la réussite opérationnelle de cette réforme majeure de l'administration de l'impôt.

Jean-Jacques Marette 46
Isabelle Braun Lemaire 48
Alain Triolle 50
Équipe de la mission « Contribution et régulation de la publicité pour une consommation plus durable » 52
Annabelle Walgraffe 56
Équipe des services administratifs et financiers de l'Inspection 58

PARTIE 4

PORTRAITS ET INTERVIEWS CROISÉES

Le « conclave des retraites »

REGARD

JEAN-JACQUES MARETTE

Pouvez-vous vous présenter en quelques phrases ?
Mon parcours professionnel a été au service de l'administration et des partenaires sociaux. J'ai débuté dans la fonction publique à la direction des assurances, au cœur des enjeux de protection sociale, avant une mobilité à Bruxelles sur les questions assurantielles. J'ai poursuivi ensuite au service des partenaires sociaux, d'abord au sein du groupe AG2R, puis comme directeur général du groupe Bayard et enfin de l'ARRCO, dans un contexte marqué par la rationalisation progressive des régimes et la fusion AGIRC-ARRCO. Désormais retraité, je demeure engagé notamment comme membre du Conseil d'orientation des retraites et en assumant d'autres missions comme celle d'animer les discussions du conclave des retraites en 2025.

Pouvez-vous rappeler brièvement le contexte et l'objet du conclave des retraites ?
Le conclave des retraites s'inscrit dans un contexte de forte sensibilité politique et sociale, les dépenses de retraite représentant environ 400 Md€ par an, soit un quart de la dépense publique. Après la réforme de 2023, jugée difficilement acceptable par une partie des partenaires sociaux, l'exécutif a souhaité rouvrir un espace de dialogue afin de sécuriser la trajectoire financière du système et d'éviter une remise en cause institutionnelle. Le conclave avait pour objet de déterminer si des ajustements de la réforme étaient possibles, sans tabou mais sans remettre en cause l'objectif d'équilibre financier d'ici 2030, et de maintenir un cadre de discussion structuré avec les partenaires sociaux.

Pourquoi et dans quel cadre l'IGF a-t-elle été sollicitée pour vous aider ?
Le Premier ministre a sollicité l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale des affaires sociales dans le cadre d'une mission d'appui. Cette sollicitation répondait à la nécessité d'associer les principaux corps de contrôle de l'État à un chantier dont les enjeux économiques et budgétaires dépassent le seul champ de la protection sociale. Compte tenu du poids macroéconomique du système de retraites, l'intervention de l'IGF s'est imposée pour garantir une analyse robuste, transversale et partagée avec l'ensemble des administrations concernées.

Quelle a été la plus-value de la participation de l'IGF à vos travaux ?
La participation de l'IGF a apporté une méthode de travail et un cadre d'analyse exigeants. Elle a permis d'élargir la réflexion au-delà des seuls comptes sociaux, en intégrant l'ensemble des administrations publiques et les effets macroéconomiques des leviers mobilisables sur les retraites. L'IGF a également contribué à instaurer un dialogue constructif avec les partenaires sociaux, grâce à une capacité reconnue à challenger les hypothèses tout en conservant une grande qualité d'écoute. Le pilotage assuré a favorisé la production de travaux nombreux et structurés, en réponse aux demandes formulées, et la mobilisation efficace des administrations et des cabinets ministériels concernés.

Quels avantages voyez-vous au format de l'assistance ?
Le format resserré de l'assistance a constitué un facteur de fluidité et d'efficacité. L'équipe réduite a permis de porter une parole cohérente et lisible tant auprès des partenaires sociaux que des administrations. Ce cadre de travail a facilité l'animation du conclave, la coordination des contributions et la tenue d'un tableau de bord partagé, tout en me donnant les conditions nécessaires à un pilotage serein et opérationnel.

Quelles sont les décisions ou conséquences concrètes prises à la suite du rapport ?
Les suites du conclave peuvent être qualifiées de partielles mais structurantes. Plusieurs mesures ont été reprises dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale, notamment en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de limitation du cumul emploi-retraite. L'expérience acquise a néanmoins servi de base à l'ouverture d'une nouvelle conférence sur l'emploi et les retraites, illustrant la poursuite des travaux menés et de la réflexion engagée.

REGARD

ISABELLE BRAUN-LEMAIRE

Pouvez-vous présenter votre parcours et la DIESE ?
Ingénieure INSEE de formation, j'ai commencé ma carrière au sein de cet institut, avant de rejoindre la DGFiP, notamment sur un grand programme de transformation SI. J'ai ensuite occupé plusieurs fonctions de cadre dirigeante : DRH puis Secrétaire générale des ministères économiques et financiers ; Directrice générale des douanes et droits indirects (DGDDI).
Aujourd'hui, je suis Déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État. La DIESE a été mise en place en 2022 dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique avec pour mission d'animer et de coordonner la politique RH des cadres supérieurs de l'État.
Concrètement, la DIESE participe au recrutement des cadres dirigeants de l'État qu'elle accompagne dans leur parcours et constitue des viviers pour ces postes. Elle veille à la professionnalisation de leurs recrutements et de leur accompagnement dans les ministères en s'appuyant sur les délégués à l'encadrement supérieur.
La DIESE a plusieurs priorités. Tout d'abord, rendre lisible, visible et concret l'ensemble de ces actions. Ensuite, favoriser les parcours diversifiés car si beaucoup de choses ont été faites, il reste de nombreux freins à lever. La dernière grande priorité concerne les compétences managériales et la diffusion d'une culture managériale commune, tournée davantage vers l'innovation, la coopération ou encore la prise de risque.
Des défis enthousiasmants, aux côtés des femmes et des hommes qui servent l'intérêt général et qui transforment l'action publique.

Quels liens avez-vous eus avec l'IGF au cours de votre carrière ? Quel regard portez-vous sur la contribution de l'IGF au fonctionnement de l'État et aux politiques publiques ?
Je suis une grande adepte de l'IGF !
J'ai eu souvent l'occasion de collaborer avec elle dans mes fonctions précédentes que ce soit dans le cadre de missions de conseil, d'audits ou de contrôle.
En cinq ans à la douane, elle est intervenue pour éclairer les modalités de mise en œuvre du transfert de certaines missions fiscales vers la DGFiP, ou pour définir le plan de lutte contre la corruption. Dernier exemple, le contrôle de l'exécution des marchés à mon arrivée sur mon poste.
Plus récemment, j'ai assisté à une restitution des travaux de la mission « Filles et mathématiques » portée par l'IGF et l'IGESR. Un très beau sujet à la croisée des politiques d'éducation et des ressources humaines !
L'IGF est précieuse, un organe interne reconnue pour sa forte technicité et sa capacité à accompagner l'évolution des politiques publiques et de la gestion publique.

Quelles sont les compétences et qualités clés d'une inspectrice ou d'un inspecteur des finances ?
Spontanément, je citerai la rigueur et les capacités de synthèse et d'analyse sur des champs très larges comme qualités observées dans les profils d'inspectrice et inspecteur des finances.
Un passage à l'Inspection est extrêmement formateur, forgeant une culture commune et des savoir-faire très identifiés, largement valorisés dans la suite de leur parcours. La capacité de prise de recul, l'aptitude à poser les problèmes et à les résoudre ainsi que l'aisance avec les chiffres sont des marqueurs forts du Service.

Selon vous, qu'a apporté la réforme de la haute fonction publique à l'IGF ? Quelles perspectives d'évolution voyez-vous pour les inspectrices et inspecteurs des finances ?
La réforme de la haute fonction publique a eu un impact visible sur l'IGF, notamment dans la diversification des profils recrutés. Ce métissage des compétences constitue, selon moi, une richesse pour l'Inspection et pour l'État.
Les perspectives d'évolution des inspectrices et inspecteurs des finances sont vastes. Ils ont la chance de disposer d'une vision panoramique de l'État qui les ouvre aux différents univers professionnels et leur donne la capacité de se projeter. C'est d'autant plus facile que les compétences développées à l'IGF sont très recherchées et transversales. À l'issue de leur passage à l'IGF, ils ont toute leur place dans des fonctions stratégiques, de conception de politiques publiques mais aussi dans des responsabilités plus opérationnelles, de conception des services publiques et de mise en œuvre concrète des politiques publiques.

ALAIN TRIOLLE

PORTRAIT

ALAIN TRIOLLE

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?
J'ai rejoint la fonction publique après un CAP d'électricien, un diplôme d'ingénieur des travaux publics et treize années passées dans les armées et dans des entreprises privées et publiques.
À la sortie de l'ENA, j'ai alterné durant 25 ans des postes en administration déconcentrée, en administration centrale, ou en cabinet dans cinq ministères (intérieur, culture, justice, outre-mer, finances). Ce parcours diversifié m'a permis d'occuper des postes de directeur d'administration centrale, de préfet ou de directeur de cabinet.

Quelles sont vos missions en tant qu'inspecteur général ?
J'ai rejoint le service en 2021 et j'ai eu la chance que la direction me propose des fonctions très variées. J'ai ainsi pu travailler à la fois sur des missions internes (réorganisation des services administratifs et financiers), sur la supervision de rapports dans des domaines très différents (apprentissage dans l'enseignement supérieur, carburants en outre-mer, masse salariale des collectivités territoriales, travailleurs transfrontaliers, aides publiques aux investissements des collectivités).
Je suis aussi « inspecteur général référent politiques publiques » des ministères de l'intérieur et de l'outre-mer, j'assure donc à la fois le service après-vente de nos rapports auprès de ces ministères, la veille sur leurs politiques publiques et la recherche de thèmes de rapports qui pourraient être proposés et « inspecteur général référent territorial » pour les outre-mer. Je croise avec chaque mission en cours les informations ou cadrages généraux de cette géographie très éclatée et très contrastée.

Les inspectrices générales et inspecteurs généraux peuvent occuper de nombreux mandats, complémentaires à leurs rôles sur les missions menées au Service. Je suis, par exemple :

- administrateur de Voies Navigables de France
- représentant de la direction du budget au conseil d'administration de Théâtre National de l'Opéra-Comique
- président du comité « parcours et carrières » du ministère de la justice qui procède aux « évaluations à 360 degrés des cadres supérieurs »
- représentant au Conseil Supérieur de la Marine Marchande qui traite par exemple de décarbonation de la flotte ou de lutte contre le dumping social sur le trans-Manche
- président de la commission de suivi de la procédure de sortie des élèves de l'INSP.

Concernant ce dernier mandat, mon rôle a été d'assurer la régularité et le bon déroulement de la procédure de sortie au terme de laquelle les élèves sont nommés dans leur emploi. En effet, la réforme de la haute fonction publique et la création de l'INSP ont conduit à la suppression du classement de sortie pour la première année en 2025. La procédure de sortie consiste à présent à assurer le meilleur appariement entre les postes proposés par les employeurs et les souhaits et compétences des élèves.
Tout au long de la procédure, la commission a « monitoré » avec les élèves, la direction de l'institut et les employeurs dans un esprit de transparence, d'efficacité et de bienveillance. Nous proposerons des adaptations pour améliorer le dispositif pour les années à venir.

Qu'appréciez-vous dans le mode de fonctionnement de l'IGF ?
La richesse et la diversité des missions, le profil de très haut niveau des membres de la tournée et des IG. Ce qui m'intéresse, c'est de décortiquer en profondeur une politique publique avec une équipe motivée, soudée, qui pendant trois mois va conduire des échanges nourris avec toutes les parties prenantes, sur tout le territoire et rendre son rapport. La fonction de l'IG superviseur est très stimulante car elle comporte une part importante de « service après-vente », de suivi des recommandations.

MARIE-CHRISTINE LEPETIT

GASPARD BIANQUIS

CLÉA BLOCH

ARTURO GARCIA-GONZALEZ

MOUAD EL ISSAMI

LÉANDRE GUILLOT DE SUDUIRAUT

INTERVIEW CROISÉE

ÉQUIPE DE LA MISSION « CONTRIBUTION ET RÉGULATION DE LA PUBLICITÉ »

Sous la supervision de Marie-Christine Lepetit, inspectrice générale des finances.

Pouvez-vous revenir sur votre parcours avant d'arriver à l'IGF ?

MCL : Après 18 ans comme directrice d'administration centrale à Bercy, plonger dans le moteur en qualité d'inspectrice générale est une véritable cure de jouvence : l'occasion de capitaliser la transversalité acquise pendant toutes ces années et d'essayer de transmettre le goût du service public aux jeunes générations. Partir au travail en sachant qu'on va apprendre quelque chose et donner quelque chose est une grande chance.

GB : L'IGF est mon premier poste après ma sortie de l'ENA. Avant cela, j'ai fait des études de sciences sociales à l'École normale supérieure de Cachan, une prépa BL et différents stages en particulier en ambassade suscitant une ambition de devenir diplomate. Néanmoins, mes études à l'ENS, qui forme à la recherche, m'avaient poussé à une approche fondée sur la science des politiques publiques. Mes différents stages m'ont permis de relativiser : la « Science » est utile, mais n'offre pas seule toutes les réponses opérationnelles. L'IGF a été une voie très épanouissante au sens où cette voie permet d'essayer de conjuguer la rigueur et l'objectivation avec l'ambition de trouver des solutions pratiques à des problèmes importants.

AGG : J'ai intégré le Service en septembre 2023 en tant qu'inspecteur des finances adjoint, à l'issue de mes études de master que j'ai réalisées entre HEC Paris et Sciences Po Paris. C'est au cours de ma scolarité que s'est développé mon intérêt pour la sphère publique et l'évaluation des politiques publiques, principalement par le biais de divers stages que j'ai réalisés. Ainsi, en amont de mon arrivée à l'IGF, j'ai eu l'occasion de travailler dans le domaine de la santé, au sein d'associations et au ministère des solidarités et de la santé, ou encore autour des finances publiques, à la direction générale des finances publiques (DGFiP) et au Conseil des prélèvements obligatoires (CPO).

LGDS : Lors de mon arrivée au sein de la mission, j'étais diplômé de Sciences Po Bordeaux et étudiant à la prépa concours de Paris 1 – Panthéon Sorbonne et de l'École normale supérieure. J'avais réalisé des stages au ministère de l'Économie (DGCCRF, bureau « énergie et environnement ») et au cabinet du Premier ministre, auprès du conseiller « finances locales et action publique territoriale ».

Quelle a été l'organisation de l'équipe sur la mission ? Quels ont été les rôles de chaque membre en matière de périmètre, d'investigation ?

Trois inspections étaient mobilisées – l'Inspection générale des affaires culturelles, pour son expertise en matière des problématiques liées aux médias et à la création, l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable, pour sa compétence en matière de consommation durable et de transition écologique, et l'Inspection générale des finances, notamment au regard de l'importance économique du secteur de la publicité et des enjeux de régulation de la consommation et des espaces numériques.

Les travaux ont été collectifs sur chacun des thèmes creusés : les effets de la publicité sur les consommateurs, le cadre applicable aux plateformes en ligne, l'identification des secteurs économiques sur lesquels agir, l'efficacité de l'auto-régulation de la publicité… L'objectif était que chaque inspection participe à l'ensemble des analyses afin que le rapport puisse contribuer à construire un consensus interministériel.

Afin de conduire ses analyses, la mission a réalisé plus d'une centaine d'entretiens, produit une revue de littérature complète et opérationnelle sur les effets de la publicité sur les consommateurs et l'économie ainsi que sur les effets de sa régulation. La mission a également audité de manière fine et rigoureuse le fonctionnement des politiques publiques et de l'autorégulation, expertisé les analyses juridiques existantes et mobilisé le Pôle science des données pour comprendre comment fonctionnaient les registres publicitaires des plateformes en ligne.

Ces travaux ont été orientés vers la construction d'une possible nouvelle politique publique respectueuse du fonctionnement d'une économie de marché ouverte, et renvoyant chacun à ses responsabilités (rééquilibrage des conditions de concurrence entre commerce physique et internet, autorégulation, droit dur et ses contrôles, en particulier sur la qualité de l'information diffusée…). Le tout avec un plan d'action concret et des mesures opérationnelles.

Sur le fond, nous avons approché une problématique qui paraît centrale des objectifs de politiques publiques essentiels, comme la protection des mineurs, le bon fonctionnement des marchés, la protection des consommateurs, ou encore le débat démocratique, à savoir la régulation des plateformes en ligne. Parmi les constats de la mission, la nécessité d'impliquer et de réguler les plateformes pour préserver des objectifs d'intérêt général et l'asymétrie actuelle entre la régulation des plateformes et celle des médias traditionnels est une problématique essentielle qui dépasse largement les enjeux de la seule régulation de la publicité.

MCL : La mission a reposé sur beaucoup de travail d'écoute et d'échanges à l'intérieur et à l'extérieur de la mission, à Bruxelles en particulier, pour bien comprendre le fonctionnement de l'existant, le jeu des acteurs et repérer les failles et les nouveaux équilibres souhaitables, puis

pour construire une stratégie convaincante – il y a peu d'alliés et des forces de marché puissantes – et un plan d'action exécutable. L'interaction avec le chef de mission a été décisive pour que la décantation se produise ; le sujet étant nouveau dans la sphère publique, cela nous a pris plus de temps que d'habitude.

AGG : En tant que brigadier, j'ai contribué à l'ensemble de la mission et de ses livrables, du cadrage jusqu'aux réunions de restitution des travaux. En termes d'investigations, j'ai notamment rédigé trois annexes portant sur (i) les mesures de réglementation des communications commerciales, (ii) le système d'autorégulation mis en place en complément de ces dernières, et (iii) les données existantes sur le secteur publicitaire. Ces différentes thématiques m'ont permis de découvrir une multitude de nouveaux acteurs de la sphère publique et privée, et d'analyser la complémentarité de leur action dans la régulation du secteur.

LGDS : En tant qu'inspecteur stagiaire, j'ai rejoint cette mission après qu'elle a débuté. J'ai donc poursuivi la rédaction d'annexes structurées et effectué des traitements de données divers, par exemple afin d'associer à chaque secteur économique un volume de dépenses de communications commerciales et d'émissions de CO2. J'ai également poursuivi les travaux concernant les supports et modalités de diffusion des communications commerciales, et leur contenu au regard d'enjeux environnementaux et sanitaires.

GB : J'ai pris beaucoup de plaisir en tant que chef de mission : nous avons formé un collectif de travail exigeant, bienveillant, curieux, et très dynamique. La découverte d'un champ nouveau pour nous comme pour une grande partie des acteurs publics rencontrés était une particularité enthousiasmante : cela permettait d'innover à la fois sur les méthodologies retenues et sur les propositions, tout en étant optimistes sur le fait d'apporter, au moins, des connaissances nouvelles à chacun de nos lecteurs dans l'État.

Qu'appréciez-vous dans le mode de fonctionnement de l'IGF (vie des missions, vie du Service) ?

MCL : En croisant les regards de plusieurs inspections, en étant capable d'obtenir et d'analyser des informations généralement peu accessibles et en ayant accès à des contacts de très haut niveau dans des sphères très variées, privées, publiques, communautaires, la mission illustre comment on peut démonter les fausses vérités et (tenter de) faire cohabiter des injonctions apparemment contradictoires : en l'occurrence une croissance économique soutenue par la publicité et le respect des limites planétaires.

GB : J'apprécie particulièrement l'évolution qui se produit au cours de mission. La posture de départ exige curiosité, humilité, rigueur, soif d'apprendre, capacité d'innovation et à s'interroger. Les temps intermédiaires de la mission nécessitent pour le chef de mission d'animer une émulation collective orientée vers des objectifs pratiques. On ne peut pas couvrir tous les sujets, mais il ne faut pas non plus s'empêcher d'innover et d'imaginer parce qu'on est pressé par l'objectif de rendre un rapport et la peur de la page blanche. Enfin, la finalisation des travaux voit – si tout se passe bien – naturellement émerger des convictions fortes tant sur les constats que sur les recommandations : il faut alors faire preuve de pédagogie, accepter d'être challengé et transformer la complexité issue de plusieurs mois de travaux d'un collectif en messages simples, opérationnels, et les plus « impactants » possibles. Si tout cela est bien réalisé, l'étape de rédaction du rapport final vient comme une évidence.

AGG : Ce qui me plaît le plus à l'IGF est l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances au quotidien, que ce soit via de nouvelles missions, dans le cadre des centaines d'entretiens que nous réalisons avec des acteurs divers des secteurs public et privé, à l'occasion d'un événement organisé par le Service avec un expert ou une experte présentant ses travaux ou son parcours, ou encore lors d'un échange autour d'un café avec un autre membre du Service. La richesse des parcours des membres de l'IGF contribue à enrichir cet environnement dynamique, et constitue pour moi l'une des principales forces de ce collectif.

LGDS : L'IGF permet d'échanger au quotidien avec des membres de missions très différentes offrant une vision en grand angle des politiques publiques et de leurs enjeux. J'apprécie en particulier le fait de pouvoir monter en compétences dans un domaine qui nous était initialement inconnu, dans mon cas celui de la publicité. En tant que stagiaire, j'ai découvert un métier tellement riche que j'ai souhaité rejoindre le service en tant qu'inspecteur des finances adjoint (IFA).

ANNABELLE
WALGRAFFE

PORTRAIT

ANNABELLE WALGRAFFE AUDITRICE AU PÔLE AUDIT DE L'INSPECTION

Quel a été votre parcours avant de rejoindre l'IGF ?
Diplômée en commerce et marketing international, j'ai débuté ma carrière dans l'industrie française Mes choix se sont tournés vers des entreprises produisant en France et disposant ou souhaitant développer un portefeuille à l'international.
En 2012, j'ai rejoint l'administration, notamment sur des postes traitant de politiques publiques européennes. Au ministère de la transition écologique, j'ai contribué successivement à la transposition et à la négociation de textes européens relatifs au transport ferroviaire et à la double transition du secteur de la construction. Dans ce laps de temps, j'ai validé un master 2 en gestion des organisations publiques. En 2024, j'ai rejoint le pôle Audit de l'IGF.

Qu'est-ce qui vous a attiré dans le travail du pôle Audit et de l'IGF ?
D'une part, la diversité des sujets : le périmètre d'audit qu'offre le pôle de l'IGF est vraiment très vaste, et à ceci s'ajoutent les audits dits « de part française » programmés avec la DG Trésor qui permettent de mettre un pied et un œil dans l'entreprise et d'analyser ses processus, ce qui est extrêmement enrichissant. D'autre part, l'envie de développer mes compétences en audit. L'audit et la maîtrise des risques font partie intégrante de la démarche stratégique d'une organisation en ce qu'ils permettent de détourer un panorama complet des forces, faiblesses, menaces et opportunités. Je pense qu'avoir réalisé des missions d'audit est un atout pour quiconque souhaite accéder à des postes décisionnels.

Comment s'insère le pôle Audit au sein de l'Inspection ? Quels sont les principaux enjeux de développement du pôle ?
Le pôle Audit mène ses missions de manière autonome. C'est le chef du pôle qui est garant de la qualité de la production, soit en tant que chef de la fonction d'audit interne, pour les rapports d'audit interne, soit par délégation de la cheffe du Service, pour les autres productions du pôle. Mais les auditeurs sont également susceptibles de venir en appui sur des missions menées par des inspectrices et inspecteurs selon les besoins, soit par des consultations ponctuelles, soit par l'intégration directe dans des missions. Réciproquement, nous sollicitons régulièrement l'expertise d'inspectrices générales et inspecteurs généraux référents.
La diversité des profils au pôle Audit est un actif précieux sur lequel les équipes peuvent capitaliser, c'est une des forces du pôle. De plus, les auditeurs bénéficient de l'exceptionnelle richesse de la vie du Service : grands témoins, lunchs éco ou égalité… Enfin, l'IGF met au service du pôle son savoir-faire en termes de rayonnement et de recrutement, qui est un atout considérable pour attirer des talents.

En quoi consiste votre travail au quotidien ?
Au quotidien, la tâche principale, c'est la réalisation de nos audits. Nous donnons une assurance sur la maîtrise du risque de l'entité auditée. Pour cela, nous effectuons les entretiens, analyses et diligences sur place. Nous identifions les risques pouvant entraver la bonne réalisation des objectifs et des missions de l'entité et identifions les recommandations correspondantes. Pour ce faire, nous devons nous approprier l'ensemble des processus de l'organisation, les règles qui s'imposent à elle, dans un temps très court. L'objectif est d'en extraire les points de force et de progrès éventuels.
Nos tests nous permettent de confirmer ces pistes. La mission se conclut par une restitution à l'audité et parfois aux directions intéressées (secrétariat général du ministère, direction du budget, contrôle budgétaire et comptable ministériel), et nous suivons la mise en œuvre des recommandations pendant deux ans.
Au-delà, chacun participe aussi au renforcement du pôle. J'ai, par exemple, piloté pour le compte du pôle l'adaptation du modèle de document de l'IGF aux besoins de l'audit interne ministériel. Je participe également à l'équipe d'organisation du séminaire du pôle au printemps prochain.

Pouvez-vous nous parler d'une mission qui vous a particulièrement marquée ?
L'audit de part française que nous venons d'achever avec l'équipe. Au-delà de la mission, c'est l'occasion de découvrir des pépites de l'industrie française mais aussi de garder pied avec la réalité industrielle des entreprises.

ÉMILIE MACKE

CHRISTOPHE CHAILLE

PORTRAITS CROISÉS

ÉQUIPE DES SERVICES ADMINISTRATIF ET FINANCIERS DE L'INSPECTION

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

E.M. : Titulaire d'un BTS comptabilité et gestion des organisations, j'ai intégré l'administration par concours externe en catégorie C, puis B, avant d'accéder à la catégorie A par concours interne. J'ai exercé l'essentiel de mes fonctions au ministère de l'Éducation nationale ; d'abord comme gestionnaire de carrière et référente paie au rectorat de Paris, puis en tant que chargée d'études au bureau des rémunérations de la direction des affaires financières en administration centrale.

C.C : De mon côté, je suis arrivé à l'Inspection à la suite de la réussite d'un concours administratif. C'était en janvier 1987 : l'Inspection se trouvait rue de Rivoli dans les bâtiments du Louvre. Cela fait donc 39 ans que je travaille à l'IGF : un record de longévité au Service !

Qu'est-ce qui vous a attiré dans le travail au sein de l'IGF ?

E.M. : J'ai été attirée par la précision et la diversité des missions de l'IGF. La dimension humaine du Service, qui favorise l'entraide et la réactivité, a été un élément déterminant. Je souhaitais également évoluer dans un cadre de travail structuré, utilisant des outils de gestion rigoureux, tout en découvrant l'environnement des ministères économiques et financiers.

C.C. : Le contact avec les inspectrices et les inspecteurs des finances est ce qui m'a le plus donné envie de rejoindre l'Inspection. À mon arrivée, j'assurais leur secrétariat, sachant qu'à l'époque, les inspectrices et inspecteurs rédigeaient encore leur rapport manuellement.

Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle et vos principales missions au quotidien ?

E.M. : En tant que gestionnaire de carrière et conseillère formation, j'assure le suivi administratif et statutaire des inspectrices et inspecteurs. Mon quotidien consiste à instruire les dossiers, préparer les documents liés aux évolutions de carrière et assurer la mise à jour du système d'information RH ainsi que des tableaux de bord. Parallèlement, je coordonne le volet formation en accompagnant les agents dans leurs projets et en réalisant les bilans statistiques de l'activité.

C.C : Je suis désormais en charge de l'informatique en tant qu'assistant informatique de proximité. J'assure la définition de la politique et des priorités informatiques de l'IGF en matière d'équipements et je veille à leur bon fonctionnement afin de faciliter le travail de toutes et tous. Je mets à jour l'application de gestion de parc informatique. Je représente aussi la direction, en lien avec ma hiérarchie, lors des dialogues de gestion informatiques annuels.

Quelles sont, selon vous, les contributions majeures de votre service à la réalisation des objectifs stratégiques de l'IGF au cours de l'année écoulée ?

E.M. : Le service garantit la fiabilité et la continuité de la gestion des ressources humaines. En veillant à la tenue des dossiers et à la régularité des situations individuelles, nous assurons le suivi nécessaire à l'activité des agents. De plus, notre politique de formation soutient l'actualisation des compétences utiles aux missions d'audit, de conseil et d'évaluation menées par l'Inspection.

C.C. : Mon objectif est de faire en sorte que les outils du Service soient les plus fiables et performants pour qu'il puisse réaliser l'ensemble de ses missions dans les meilleures conditions. Avec les bons équipements et les bons outils, c'est toute la vie du Service qui est facilitée.

Qu'appréciez-vous dans votre travail quotidien à l'IGF ?

E.M. : J'apprécie la qualité des relations professionnelles au sein de l'équipe et la variété des situations à traiter. La rigueur nécessaire à la gestion des actes administratifs ainsi que l'utilité concrète de notre travail pour le bon fonctionnement de l'institution sont mes principales sources de motivation.

C.C. : Ce qui me plait le plus au sein de l'IGF, c'est d'être en contact avec toutes les équipes du Service. Cela implique de comprendre leurs besoins et de s'adapter rapidement pour trouver les solutions et les aider dans leurs missions.

Pourquoi nous rejoindre 62
Comment nous rejoindre 67

PARTIE 5

NOUS REJOINDRE

POURQUOI NOUS REJOINDRE

Rejoindre l'IGF, c'est intégrer un Service d'excellence au sein de la haute fonction publique

Travailler sur l'ensemble des politiques publiques (transition écologique, politiques économiques, sociales et éducatives) et participer à une gestion durable des finances publiques.

Acquérir des méthodes de travail rigoureuses et développer une approche stratégique et opérationnelle face à des problèmes complexes

Participer à une vie de Service riche et animée au sein d'un collectif pleinement engagé en faveur de l'égalité professionnelle

Bénéficier d'un accompagnement tout au long de votre carrière : rendez-vous carrière, mentorat, réseau *Women*@IGF

Collaborer avec une grande diversité de métiers et de profils sur chacune des missions

Appartenir à une communauté dynamique de 500 personnes qui travaillent ou ont travaillé à l'IGF

REJOINDRE UNE COMMUNAUTÉ

Le Service de l'Inspection générale des finances est composé de plus de 150 personnes : inspectrices et inspecteurs des finances, inspectrices et inspecteurs des finances adjoints et *data scientists* formant la « Tournée », inspectrices et inspecteurs généraux, membres du pôle Audit et des services administratifs et financiers.

L'Inspection générale des finances est aussi une communauté de plus de 550 femmes et hommes qui, toutes et tous, ont fait le choix à un moment de leur vie de servir l'intérêt général en rejoignant le Service pour y réaliser des missions à forts enjeu pendant plusieurs années. Parmi eux, 400 sont en activité et 150 sont à la retraite.

Les membres du Service rejoignent une communauté active dès leur recrutement. Cette communauté se retrouve lors de nombreux événements tels que lors de petits déjeuners avec de jeunes anciens pour partager leurs parcours, leurs expériences au Service et après leur passage au Service, lors des événements organisés par l'Association des membres de l'Inspection générale des finances et en ligne à travers un groupe « *Alumni* IGF » ouvert cette année sur LinkedIn et qui compte près de 200 membres.

PORTRAITS D'*ALUMNI*

Virginie Beaumeunier, inspectrice générale des finances et ancienne directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, a été nommée présidente du comité économique des produits de santé en 2025. Elle a été affectée au ministère de l'Économie et des Finances et au ministère du Budget en 1993, à sa sortie de l'ENA et a été conseillère technique chargée de la concurrence et de la consommation au cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie entre 2000 et 2002. Elle a présidé l'Observatoire des délais de paiement ainsi que le comité du contrôle et des suites de l'Agence nationale de contrôle du logement social.

Gaspard Bianquis, inspecteur des finances, a été nommé directeur de cabinet de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom) début 2026. Diplômé de l'École normale supérieure (ENS), il a été affecté à l'Inspection générale des finances à sa sortie de l'ENA en 2022. Au cours de sa Tournée, il a participé à la mission de contrôle du groupe Orpea avant de devenir en janvier 2025, adjoint à la cheffe de Service de l'IGF chargé des missions. Il a aussi été rapporteur aux États généraux de l'information et au Conseil des prélèvements obligatoires.

Aude Charbonnier, inspectrice des finances, a été nommée directrice générale adjointe de la Monnaie de Paris auprès de son président-directeur général Marc Schwartz en 2025. Ancienne élève de l'École nationale des douanes et de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne, elle a occupé différentes fonctions à la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) au ministère de l'Économie et des Finances entre 2006 et 2022 avant de rejoindre l'IGF.

Cédric Dutruel, inspecteur des finances, a été nommé sous-directeur du conseil fiscal, financier et économique au sein de la Direction générale des Finances publiques en 2025. Diplômé de Sciences Po Lyon, de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'Institut national des études territoriales, il a occupé des fonctions de direction au sein du Conseil départemental du Pas-de-Calais. Il intègre l'Inspection générale des finances en 2020 et devient, adjoint de Catherine Sueur, cheffe du Service de l'Inspection générale des finances à partir de 2023.

Aymeric Floyrac a rejoint Mistral AI en tant qu'ingénieur en intelligence artificielle appliquée. Il était auparavant responsable adjoint du pôle science des données de l'IGF, auprès de Sophie Maillard. De 2020 à 2023, il a exercé en tant que data scientist pour le Health Data Hub. Administrateur de l'INSEE, il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'ENSAE.

Alban Genais, inspecteur des finances, a été nommé chef du service des affaires financières et générales au secrétariat général du ministère de la Culture en 2025. Ancien élève de l'ENA, il intègre l'Inspection générale des finances en 2018. Maître de conférences en finances publiques à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et en droit public et économie à Sciences Po, il rejoint en 2021 la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne. De 2022 à 2025, il est directeur adjoint de Tracfin, le service de renseignement financier de Bercy.

Céline Kerenflec'h, inspectrice des finances, a été nommée cheffe du service du budget et des politiques éducatives territoriales à la Direction générale de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation nationale en 2025. Diplômée de Sciences Po Aix et de l'École nationale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes, elle commence sa carrière à Bercy à la DGCCRF en 2002. Elle intègre l'Inspection générale des finances en janvier 2015. Elle rejoint le ministère de l'Éducation nationale en 2019 pour y occuper différents postes tels qu'adjointe au secrétaire général de 2021 à 2025.

Sophie Maillard a été nommée cheffe du département des études statistiques et fiscales (DESF) à la Direction générale des Finances publiques en 2025. Sophie Maillard est administratrice hors classe de l'INSEE spécialisée dans la science des données et l'analyse des politiques publiques diplômée de l'ENSAE Paris 2016, de l'ENS Cachan et de l'EHESS. Elle était, depuis 2021, responsable du pôle science des données à l'Inspection générale des finances. Avant cela, elle avait exercé au service de la statistique publique au ministère du Travail et à l'INSEE.

Louise Mariani, inspectrice des finances, a rejoint en 2025 l'Institut Gustave Roussy en qualité de directrice de cabinet, directrice du développement. Elle intègre l'Inspection générale des finances en 2020 à sa sortie de l'ENA avant de rejoindre la cellule de gestion de crise Covid19 du ministère des Solidarités et de la Santé. Elle a aussi été directrice de cabinet d'Amélie Verdier puis de Denis Robin à la direction générale de l'ARS Ile-de-France, entre 2022 et 2024.

Valentin Melot, inspecteur des finances, a été nommé conseiller fiscal à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles en 2025. Ancien élève de l'École normale supérieure (Ulm), agrégé de mathématiques, titulaire d'un master 2 de mathématiques appliquées, data science, et d'un master 2 de droit public, il avait été nommé dans l'emploi d'inspecteur des finances adjoint en 2021 avant de devenir inspecteur des finances en 2024.

Michael Ohier, inspecteur général des finances, a été nommé Directeur général de l'AFPA en 2025. Diplômé de l'École nationale des impôts, il débute sa carrière à la direction générale des impôts (actuelle Direction générale des Finances publiques) en 1996. En 2009, il rejoint l'Inspection générale des finances en qualité d'inspecteur des finances. Début 2015, il devient directeur de la performance de Pôle Emploi puis directeur général adjoint en charge du réseau. En 2022, il réintègre l'Inspection générale des finances en qualité inspecteur général des finances.

Naomi Peres, inspectrice générale des finances, a été nommée déléguée générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle au sein du ministère de la Culture en 2025. Diplômée d'HEC Paris et de l'École Polytechnique, elle débute sa carrière à la Cité des sciences et de l'industrie. À partir de 2017, elle est conseillère auprès du Secrétariat d'État au Numérique, puis comme secrétaire générale adjointe pour l'investissement au Secrétariat général pour l'investissement. En 2022, elle devient directrice adjointe de cabinet, puis directrice de cabinet de la ministre Sylvie Retailleau.

COMMENT NOUS REJOINDRE

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.

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 territoriaux et hospitaliers 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 :

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.

1 – Phase de préselection sur dossier
Curriculum vitae Lettre de motivation et 3 recommandations
2 – Phase de selection
Test écrit Entretien de mise en situation professionnelle Entretien de motivation Entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

REJOINDRE L'IGF COMME INSPECTRICE OU INSPECTEUR DES FINANCES ADJOINT(E)

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 :

L'Inspection générale des finances réalise une session de recrutement pour les emplois d'inspectrice et d'inspecteur des finances adjoint chaque année (au printemps), pour des prises de postes souhaitées en septembre.

1 – Phase de préselection sur dossier
Curriculum vitae Lettre de motivation
2 – Phase de selection
QCM Test écrit Entretien de mise en situation professionnelle et de motivation Entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

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 dix personnes au 31 décembre 2025 : une responsable, deux adjoints et sept *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 (Python et packages adaptés ou R, Git) et un vif intérêt pour les politiques publiques.

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

1 – Phase de préselection sur dossier

Curriculum vitae
Lettre de motivation

2 – Phase de selection

Test technique

Mise en situation professionnelle

Entretien de motivation

Entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

REJOINDRE LE PÔLE AUDIT

Selon la structure de l'équipe au moment du recrutement, le pôle recrute soit des auditrices et auditeurs expérimentés, soit des auditrices et 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 trois phases :

1 – Phase de préselection sur dossier

Curriculum vitae
Lettre de motivation

2 – Phase de selection

Exercice écrit

Entretien de mise en situation professionnelle

Entretien de motivation

Entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

REJOINDRE L'IGF COMME INSPECTRICE OU INSPECTEUR DES FINANCES 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 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.

L'Inspection générale des finances réalise deux sessions de recrutement pour les emplois d'inspectrice et d'inspecteur des finances stagiaire chaque année (en février et en octobre), pour des prises de postes souhaitées en septembre et en février.

1 – Phase de préselection sur dossier

Curriculum vitae
Lettre de motivation

2 – Phase de selection

Test écrit

Entretien de mise en situation professionnelle

Entretien de motivation

TABLEAU RÉCAPITULATIFS DES PROCESSUS DE RECRUTEMENTS

Étapes	IF	IFA	*Data scientist*	Pôle Audit	IF stagiaires
Fréquence des campagnes	2 fois par an en avril et septembre	1 fois par an en mars	En fonction des besoins du pôle	En fonction des besoins du pôle	2 fois par an en février et octobre
Dossier	CV, lettre de motivation et 3 recommandations	CV et lettre de motivation	CV et lettre de motivation	CV et lettre de motivation	CV et lettre de motivation
Test écrit	Note sur dossier	QCM et note sur dossier	Test technique à distance	Exercice écrit	Note sur dossier
Entretien de mise en situation	×	×	×	×	×
Entretien de motivation	×	×	×	×	×
Entretien avec la cheffe du Service	×	×	×	×	—
Prise de poste	2 fois par an en septembre et avril	1 fois par an en septembre	Variable	Variable	2 fois par an en septembre et février

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

Les précisions sur les 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.

Plus d'informations sur notre site internet : **igf.finances.gouv.fr**

PARTIE 6

ANNEXES

LISTE DES MEMBRES DU SERVICE

EN 2025

INSPECTRICES GÉNÉRALES ET INSPECTEURS GÉNÉRAUX DES FINANCES

AUBERGER Marc
AUVIGNE François
AVICE Franck
BAULINET Christophe
BEAUMEUNIER Virginie
BERTHAUD Cécilia
BOILLON Christophe
BOURGES Andréane
CHAMPAGNE Valérie
CHARLOTTIN Francois
CHARTIER Julien
CHOUCHENA Daniel
CUNÉO Pierre
D'ALBIS Hippolyte
DANTOINE Hélène
DEPROST Pierre
DOLLEANS Paul
DORA Marc
DUBERTRET Benjamin
DUGOS Pascale
ESQUERRE Hugues
FOURNEL Jérome
GALLEZOT Charlotte
GARANDEAU Eric
GATIER Jérome
GREGOIRE Capucine
HANOTAUX Pierre
KNECHT David
LANGLOIS-BERTHELOT Maxence
LAPIDUS Aurélie
LARA-ADÉLAÏDE Gilles
LAVENIR Frédéric
LEPETIT Marie-Christine
LIDSKY Vincent
MENANTEAU Jean-Pierre
OHIER Michaël
PAUGAM Anne
PELOSSE Hélène
PERES Naomi
PERROT Anne
PILLOUX Alain
RAMBAL Philippe
RAVIGNON Boris
SENÈZE Julien
SUEUR Catherine
TAVERNIER Jean-Luc
TRIOLLE Alain
TROTTMANN Charles
TRUPIN Laurent
VERDIER Jean-François
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
CALLEC-LACABANNE Pauline
CANET Anouk
CARGILL Thomas
CHARBONNIER Aude
DE CREVOISIER Louis
DECLUDT Amaury
DESMETTRE Sandra
DURRIEU Claire
DUTRUEL Cédric
GAURON Gabrielle
GILLOT Axel
GLAISE Charles-Henry
GREGOIRE-MARCHAND Pauline
HOCHEMAIN-LABORDE Justine
HUIN-MORALES Benjamin
JEANNEROD Thibaud
JACQUEMIN Gauthier
LECLERCQ Matthieu
LEFEVRE Nicolas
MARIANI Louise
MAYSONNAVE Emilie
MAZIERE Jeanne
MELOT Valentin
MEO Adrien
MIKOWSKI Gabriel
MIRON DE L'ESPINAY Albane

MONTEIL Samuel
PFEIFFER Basile
PLEIBER Aspasie
POINTIER Alexandre
PRADY Pierre
REPETTI-DEIANA Sampieru
REVOIS Rozenn
RIVET Marc
RODRIGUEZ Cécile
ROZIERES Jean-Baptiste
SALEILLE Nicolas
SLOVE Rémy
TAILLARDAT Olivier
TEPER Sarah
VAN DEN HOVE Floriane
VIOSSAT Léa
WAQUET-AIRY Lucile

INSPECTEURS DES FINANCES ADJOINTS

BENNACEUR Ilyes
CARRÉ Ferdinand
COHEN Sacha
GARCIA GONZALEZ Arturo
GOUTEBROZE Hippolyte
GUILLOT DE SUDUIRAUT Léandre
JOANNES Fantine
LAFARGUE-HAURET Léonore
MUNOZ-GUIPOUY Alice
POT Prosper
RODRIGUEZ Blandine
TRUFFIER-BLANC Marie

MEMBRES DU PÔLE SCIENCE DES DONNÉES

CHARLET Adrien
DOUSSET Léa
DUCATEZ Aymeric
EL ISSAMI Mouad
FEUILLADE Mylène
FLOYRAC Aymeric
FONTAINE Philippe
HAIRAULT Adrien
JODOGNE-DEL LITO Katia
MAILLARD Sophie
PENALVA Aldo
PERNET-COUDRIER Olivier
ROSENZWEIG Agathe
VINCENT-GALTIÉ Joé

MEMBRES DU PÔLE AUDIT

BOUALEM Fatiha
CECCHET Magali
CHAN WAH Sonia
DALAIS Stéphane
DUMARTINET Antoine
HUBERT Patricia
LAHIOUEL Amar
MOTTE Anne-Laure
PENNEQUIN Béatrice
PERBAL Louise
PLATEAUX Justine
SABOURIN Audrey
SCARDIGLI Véronique
TAÏROU Akim
THÉRY Laurence
VALLÉE Céline
WALGRAFFE Annabelle

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
MACKE Émilie
MANCHE Angèle
MERCIER Angélique
MOPSUS Élina
MOREAU Hugues
PARIS Prune
MARCOS Yolaine
PIRES Céline
SAINTE-CLAIRE Thierry
SAMSON Stéphanie
SOLIN Gaël
TOUZILLIER Thomas
VALLARCHER Véronique

Crédits photographiques
Hamilton DE OLIVEIRA / Sébastien MUYLAERT / Gezelin GREE / Célia BONNIN

Conception graphique
Studio de création et de conception graphique du Sircom

Avril 2026