

Programme de travail de l'Inspection générale des finances

2025 - 2027



AVANT-PROPOS DE LA DIRECTION	3
AVANT-PROPOS DU MINISTRE	4
1. L'INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES : MISSION ET CONTEXTE	5
1.1 Les missions de l'Inspection générale des finances.....	6
1.2 L'organigramme.....	9
1.3 Le bilan social.....	9
1.3.1 La pyramide des âges	10
1.3.2 Le statut et le groupe de traitement / d'indemnité	10
1.3.3 Les tâches d'occupation (%)	11
1.4 Les organes de gouvernance	12
1.5 Les parties prenantes de l'IGF	14
2. NOS VALEURS.....	16
3. L'ANALYSE SWOT DE L'IGF.....	18
4. NOTRE VISION.....	20
5. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	23
6. NOS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	26

AVANT-PROPOS DE LA DIRECTION

Le programme de travail de l'Inspection générale des finances (IGF) pour la période 2025-2027 est un document essentiel qui définit notre vision, nos valeurs, ainsi que nos objectifs stratégiques et opérationnels à moyen et long terme. Il constitue la pierre angulaire de notre gestion par objectifs et reflète notre engagement à répondre aux défis actuels et futurs.

L'élaboration de ce programme a été un exercice participatif, impliquant activement l'ensemble du personnel. Guidés par l'équipe projet et soutenus par l'équipe FP 2025 du Ministère de la Fonction publique, que nous remercions chaleureusement, nous avons pu structurer et formaliser une vision stratégique qui répond aux défis externes et internes auxquels nous sommes confrontés. Cette approche collaborative a permis de recueillir des idées et des perspectives diverses, enrichissant ainsi notre réflexion et notre planification.

Ce programme ouvre de nouvelles perspectives et offre de nombreuses opportunités pour améliorer et renforcer la position de l'IGF. Il s'agit d'un programme dynamique, conçu pour évoluer en fonction de la maturité organisationnelle de notre administration. Nous avons identifié des axes de développement prioritaires qui nous permettront de renforcer notre efficacité, notre transparence et notre capacité à innover.

Le projet a été lancé en septembre 2024 avec la constitution de l'équipe projet. Il a été élaboré en deux phases distinctes. La première phase a consisté en une analyse approfondie de notre environnement interne et externe, en utilisant la méthodologie SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Six ateliers SWOT ont été organisés avec l'ensemble du personnel, permettant de recueillir des contributions précieuses et de dresser un état des lieux complet de notre situation actuelle. Trois ateliers stratégiques ont été menés avec les membres du Comité stratégique, afin de traduire les résultats de l'analyse SWOT en actions concrètes et en projets structurants. Nous avons également consulté nos partenaires externes pour intégrer leurs réflexions et leurs attentes dans nos projets organisationnels, assurant ainsi une cohérence et une pertinence accrues de notre programme. Enfin, deux ateliers organisés avec un panel représentatif d'agents de l'IGF ont permis d'affiner notre vision et nos objectifs stratégiques pour les années à venir.

Les valeurs de l'IGF sont au cœur de ce programme. Nous nous engageons à la collaboration, au leadership, à l'excellence, à l'engagement et à la transparence dans toutes nos actions. Nous souhaitons que chaque membre du personnel s'y reconnaissse et adhère pleinement à ces valeurs, qui sont les fondements de notre culture organisationnelle.

Ce programme est ambitieux, mais c'est avec un enthousiasme partagé que nous nous engageons à le mettre en œuvre. Nous sommes convaincus que, grâce à l'implication et à la détermination de chacun, nous parviendrons à atteindre nos objectifs et à construire un avenir prometteur pour l'IGF.

Nima Ahmadzadeh

Le Directeur de l'Inspection générale des finances

AVANT-PROPOS DU MINISTRE

L’Inspection générale des finances joue un rôle essentiel dans la gouvernance publique et la bonne gestion des ressources de l’État. Son action contribue directement à la transparence, à la performance et à la crédibilité de la gestion des finances publiques.

Le programme de travail 2025-2027 s’inscrit dans cette continuité tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour l’IGF. Il propose des orientations structurantes visant à adapter l’administration aux évolutions de son environnement, à consolider ses méthodes de travail et à renforcer l’impact de ses interventions. Élaboré selon une approche participative, ce programme traduit un effort collectif associant les équipes de l’Inspection et ses partenaires.

Les valeurs portées par l’IGF, la collaboration, le leadership, l’excellence, l’engagement et la transparence, constituent des repères essentiels pour la mise en œuvre de ces orientations. Elles rappellent l’importance de concilier exigence professionnelle, sens du service public et capacité d’adaptation.

Je tiens à reconnaître l’investissement des équipes de l’Inspection générale des finances dans la préparation de ce programme. Sa mise en œuvre progressive devra permettre de consolider les acquis, d’identifier les axes d’amélioration et de renforcer, dans la durée, la contribution de l’IGF à la modernisation de l’administration publique et à la confiance des citoyens. Or, sans cette confiance essentielle, il n’existe ni État solide ni avenir durable.



Gilles Roth

Ministre des Finances

1. L'INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES : MISSION ET CONTEXTE

1.1 Les missions de l'Inspection générale des finances

Aux termes des dispositions de la loi modifiée du 10 mars 1969 portant création d'une Inspection générale des finances (IGF), les missions de l'IGF consistent essentiellement à¹ :

1. Préparer l'avant-projet de loi sur le budget

L'IGF prépare l'avant-projet de loi relatif au budget des recettes et des dépenses de l'État, en suivant les directives du ministre chargé du budget et en s'appuyant sur les propositions budgétaires des départements ministériels. Cette mission vise à garantir la soutenabilité des finances publiques et à transformer le budget en un véritable outil de pilotage stratégique, capable d'anticiper les défis futurs et de soutenir le bien-être des citoyens. L'IGF s'attache à ce que les analyses soient fiables, les dossiers harmonisés et l'ensemble du processus transparent, traçable et orienté vers une utilisation optimale des ressources publiques.

2. Émettre des avis sur les projets financiers

L'IGF émet un avis sur les projets et propositions ayant des répercussions sur les finances de l'État, à la demande du ministre chargé du budget. Ces avis s'inscrivent dans une logique de rigueur et de gouvernance, visant à fournir au Gouvernement des analyses fiables et pertinentes, tout en promouvant l'optimisation des ressources et la transparence dans la prise de décision.

3. Surveiller l'exécution budgétaire et contrôler les finances publiques

L'IGF assure le suivi de l'exécution du budget de l'État, contrôle les dépenses publiques et suit les mouvements de recettes, tout en donnant son avis sur les dépassements des crédits non limitatifs. Dans le cadre de cette mission, l'IGF a l'ambition de renforcer la qualité et la rapidité des informations disponibles, à automatiser les processus de collecte et de traitement des données, et à fournir des analyses fiables pour soutenir la gestion optimale des finances publiques. L'ensemble de ces actions permet d'améliorer la transparence, la traçabilité et l'efficacité des décisions budgétaires.

4. Préparer les projets de programmation financière et budgétaire

L'IGF prépare les projets de programmation financière et budgétaire et participe aux travaux de programmation économique et sociale. Ces activités visent à assurer la cohérence des politiques publiques, à anticiper les évolutions économiques et financières et à proposer des mesures fiables et structurées pour une gestion durable des finances de l'État. La consolidation et la disponibilité rapide des informations, ainsi que l'harmonisation des méthodes et outils de prévision, contribuent à une vision stratégique intégrée pour le Gouvernement et pour l'ensemble des acteurs concernés.

¹ [Loi du 10 mars 1969](#) portant institution d'une inspection générale des finances.

[Loi du 8 juin 1999](#) sur le budget, la comptabilité et la trésorerie de l'État (telle qu'elle a été modifiée).

5. Coordonner la programmation des investissements de l'État

L'IGF propose des mesures de coordination pour élaborer les projets d'investissements de l'État, qui sont ensuite arrêtés par le Conseil de gouvernement, et elle surveille leur exécution. Cette mission vise à assurer que les investissements soient suivis de manière rigoureuse, tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles et en garantissant la pertinence stratégique des projets. Les analyses effectuées par l'IGF permettent de soutenir le Gouvernement dans ses arbitrages, tout en renforçant la qualité, la transparence et la performance des investissements publics.

6. Examiner d'autres questions soumises par le gouvernement

L'IGF peut être saisie pour examiner toute autre question que le gouvernement ou un ministre juge utile de lui soumettre. L'administration fournit alors des analyses structurées et fiables, intégrant des données pertinentes et une évaluation rigoureuse des impacts, afin de soutenir une prise de décision éclairée.

7. Faire des propositions d'amélioration de l'organisation de l'État

L'IGF formule des suggestions visant à réaliser des économies, améliorer l'organisation des services de l'État et assurer un fonctionnement plus rationnel.

En outre, et par extension aux missions traditionnelles de l'IGF précédemment détaillées, l'IGF assure également les missions suivantes :

1. Missions du département « Études et Statistiques »

Le département « Études et Statistiques » de l'IGF se charge principalement du suivi mensuel de l'exécution budgétaire, en collectant et analysant les données des administrations fiscales et de la Trésorerie. Elle élabore les prévisions budgétaires, collabore avec le STATEC pour l'établissement des comptes publics selon les normes SEC et participe à la procédure de notification des déficits publics. Elle assure également la préparation des documents budgétaires, analyse les propositions de recettes et dépenses, et participe aux travaux du Comité économique et financier national (CEFN). En outre, elle gère les demandes d'informations statistiques et représente l'IGF dans divers groupes de travail et comités.

Dans le cadre de ces missions, le département veille à fournir des informations fiables et structurées, à automatiser et rationaliser la collecte des données, et à disposer de prévisions robustes et rapidement accessibles pour éclairer la prise de décision du Gouvernement. L'objectif est de renforcer la transparence, la réactivité et la qualité des analyses, tout en soutenant la planification stratégique et la soutenabilité financière à long terme.

2. Missions du département « Audit »

L'IGF est l'autorité d'audit, mandatée par la Commission européenne, pour plusieurs fonds européens, réalisant des missions d'audit annuel et des audits de « système » pour s'assurer de la conformité aux normes internationales. Elle joue également un rôle clé dans la lutte contre la fraude au niveau des fonds européens, en tant que membre du service de coordination antifraude (AFCOS).

Par ailleurs, à la demande du gouvernement, l'IGF offre également son expertise en matière d'audit de gouvernance, de même que de performance des politiques publiques.

Au-delà des missions légales, le département Audit contribue à renforcer la qualité, la fiabilité et la traçabilité des informations financières. Il permet également d'anticiper les risques, d'optimiser l'usage des ressources publiques et de fournir des analyses pertinentes pour

éclairer les décisions stratégiques. L'ensemble de ces activités contribue à une gestion plus rigoureuse, transparente et efficace des fonds publics.

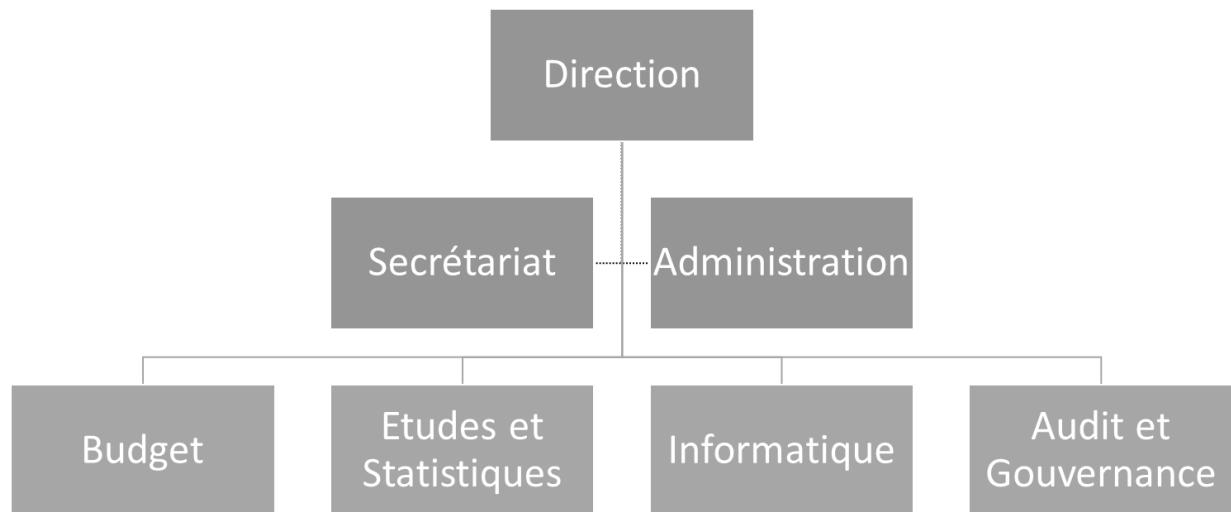
3. Missions du département « Informatique »

Le département « Informatique » de l'IGF supervise l'évolution du système de comptabilité de l'État (SIFIN-SAP), coordonne les évolutions fonctionnelles, et assure le suivi des travaux de clôture budgétaire et comptable. Il fournit également un support de deuxième niveau aux utilisateurs du système et participe à la formation continue des agents et aux différents projets informatiques de ministères et administrations de l'État ayant un impact sur les systèmes comptables de l'État.

Le département « Informatique » de l'IGF assure également la gestion et l'évolution du système informatique budgétaire (IGF-BAF), qui soutient l'élaboration du budget annuel de l'État, et gère les demandes d'adaptation fonctionnelle suite aux changements législatifs ou internes. Elle fournit aussi un support aux utilisateurs du système et développe des applications internes pour optimiser les processus budgétaires.

L'action du département Informatique vise à garantir la continuité, la fiabilité et l'efficacité des systèmes, tout en accompagnant la digitalisation et l'optimisation des processus. Grâce à des solutions modernes et intégrées, le département soutient non seulement l'IGF mais également les départements ministériels, les administrations, dont notamment la DCF et la Trésorerie de l'État et le Gouvernement, en permettant une gestion plus efficace, fluide et collaborative des processus budgétaires et comptables.

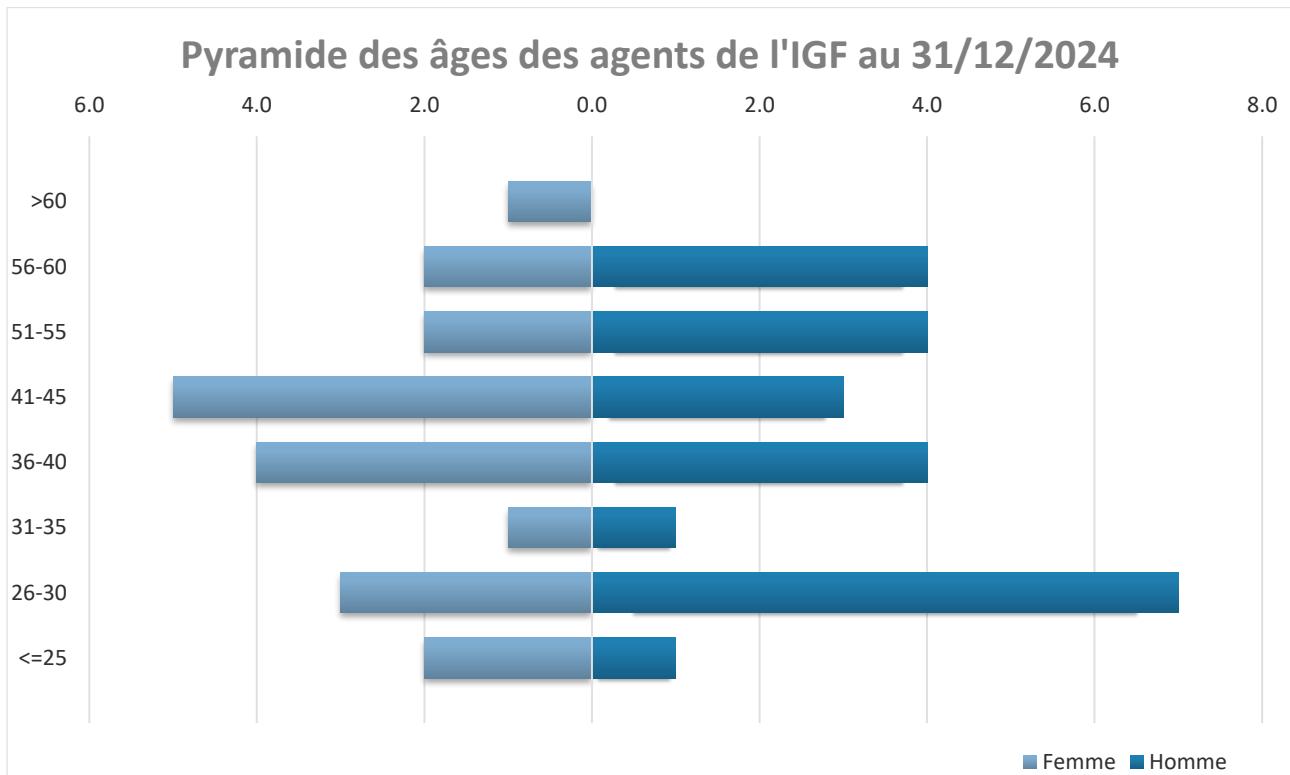
1.2 L'organigramme



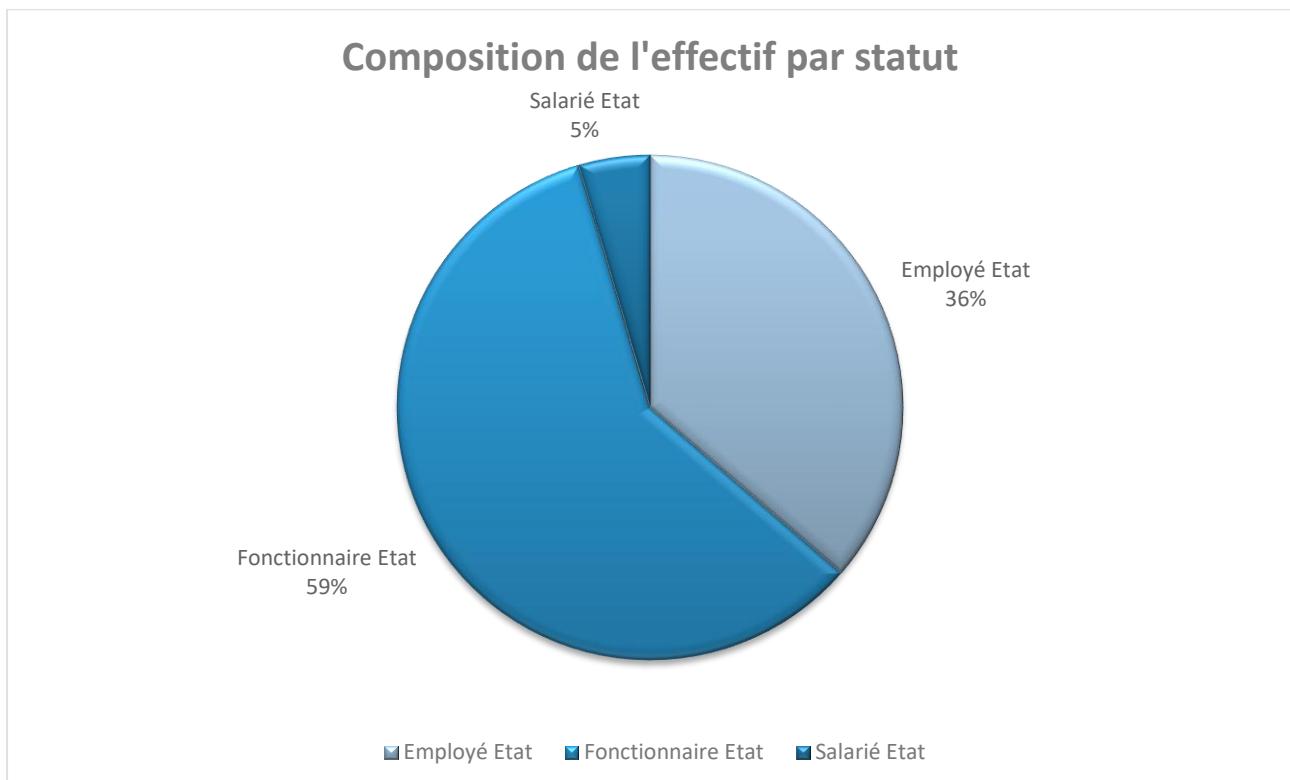
1.3 Le bilan social



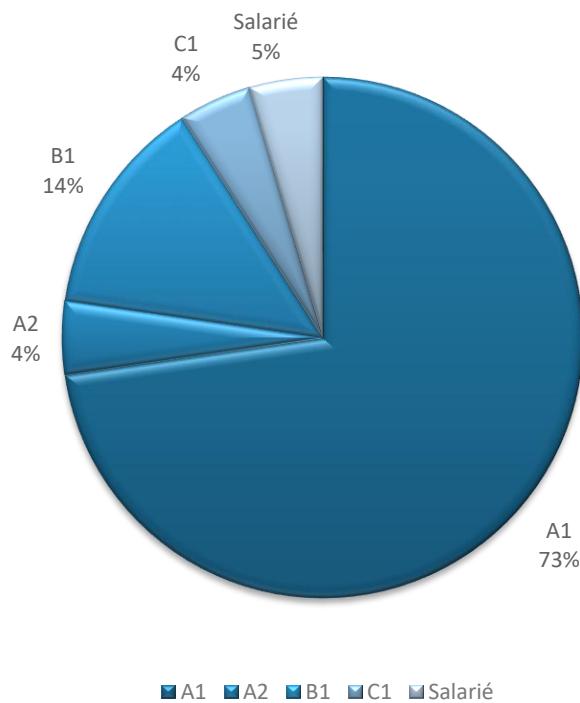
1.3.1 La pyramide des âges



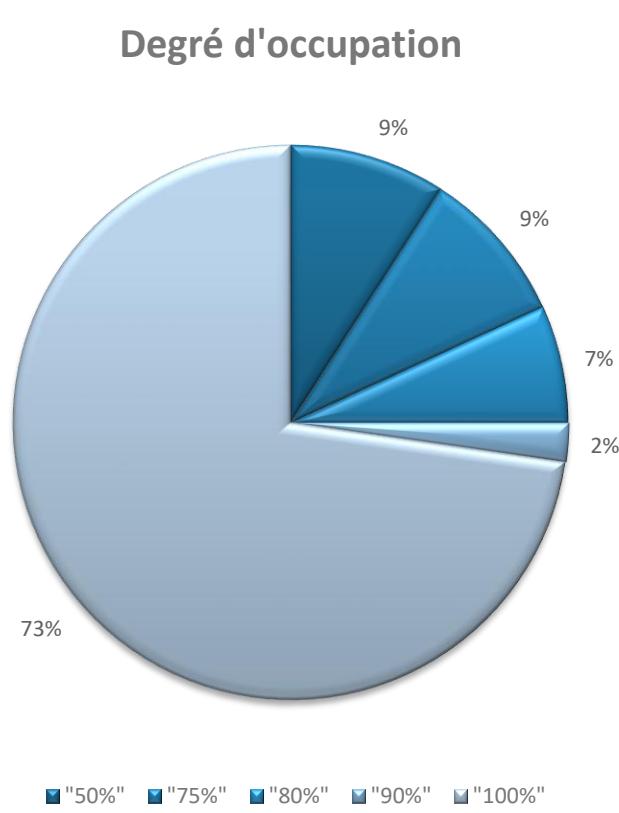
1.3.2 Le statut et le groupe de traitement / d'indemnité



Composition de l'effectif par groupe de traitement



1.3.3 Les tâches d'occupation (%)



1.4 Les organes de gouvernance

Le Comité stratégique

Dans une optique de pilotage global cohérent et concerté de l'administration, le Comité stratégique réunit l'ensemble des chefs de département, les chefs de division ainsi que la direction. Cette instance, présidée par le chef d'administration, constitue l'organe de consultation et d'orientation stratégique chargé d'accompagner la prise de décision au plus haut niveau.

Le Comité stratégique a pour vocation de traiter collectivement les sujets transversaux présentant un impact significatif sur le fonctionnement, l'organisation ou l'évolution de l'administration. Il se réunit en principe toutes les deux semaines et s'attache à instaurer une vision commune, à favoriser la synergie entre les différents départements et à consolider les orientations stratégiques.

Le Comité stratégique aborde notamment les thématiques suivantes :

- La planification stratégique et le suivi des priorités institutionnelles ;
- Les questions IT, incluant l'évolution des outils numériques, la digitalisation des processus et l'introduction de nouvelles technologies ;
- Les ressources humaines, couvrant la gestion des compétences, les politiques RH, l'organisation du travail et les besoins en personnel ;
- Le budget et les aspects financiers, via des revues régulières, arbitrages et analyses prospectives ;
- Les questions d'audit, de contrôle et de conformité, assurant une gestion rigoureuse des risques et le respect des obligations réglementaires ;
- L'organisation générale, incluant les processus internes, les structures, les méthodes de travail et les ajustements nécessaires ;
- Tout sujet stratégique, transversal ou sensible, provenant des départements ou susceptible d'influencer la bonne marche de l'administration.

Le Comité stratégique est également un espace d'échange approfondi permettant d'analyser collectivement des dossiers complexes, de partager des informations structurantes et d'anticiper les enjeux futurs. Sa mission centrale est de favoriser la construction d'un consensus. Lorsque celui-ci peut être atteint, il sert de base aux décisions. Lorsque ce n'est pas le cas, il offre à la direction un cadre structuré pour recueillir les avis, analyses et recommandations des responsables, afin d'éclairer sa prise de décision.

Les sujets limités à deux entités et sans portée stratégique notable peuvent être traités de manière bilatérale, sous la responsabilité des chefs concernés. Les questions purement opérationnelles sont pour leur part discutées au sein des services concernés.

Le Comité stratégique peut inviter des experts ou collaborateurs supplémentaires lorsqu'un éclairage technique ou contextuel est nécessaire.

Dans une logique de gouvernance claire et de diffusion maîtrisée de l'information, chaque chef de département ou de division est ensuite responsable de communiquer à son personnel les résultats, décisions et orientations qui le concernent, conformément aux besoins opérationnels et aux enjeux spécifiques de son périmètre. Cette approche garantit que l'information circule de manière ciblée, efficiente et adaptée, tout en respectant les éventuelles contraintes de confidentialité.

Groupes de travail

Afin de renforcer la coordination, la cohérence et l'efficacité des dossiers transversaux, l'administration met progressivement en place des groupes de travail rassemblant des collaborateurs issus de différentes équipes. Ces groupes constituent un dispositif de gouvernance souple, permettant de traiter de manière collective et structurée des sujets qui dépassent le périmètre d'une seule division ou d'un seul département.

Les groupes de travail ont pour vocation de mobiliser l'expertise là où elle se trouve, en réunissant autour d'un projet ou d'une thématique des spécialistes provenant des domaines du budget, de l'audit, de l'IT, des statistiques, des ressources humaines ou d'autres compétences clés de l'administration. Chaque expert reste rattaché à son unité d'origine, mais contribue, dans le cadre du groupe, à l'analyse, à la préparation et au suivi de dossiers transversaux.

Cette approche, déjà utilisée dans plusieurs projets et appelée à se développer, permet de tester des pratiques inspirées des principes d'organisation matricielle :

- une meilleure transversalité entre les équipes ;
- une utilisation optimale des compétences disponibles ;
- une amélioration de la qualité des travaux, grâce à la diversité des expertises rassemblées ;
- une agilité accrue dans la gestion des initiatives complexes ;
- une professionnalisation progressive de la gestion de projets inter-départements.

Les groupes de travail peuvent être constitués pour accompagner des projets stratégiques, pour préparer ou analyser certains dossiers importants, ou pour proposer des améliorations organisationnelles. Ils fonctionnent avec un mandat clair, des objectifs définis et un périmètre précis. Leur composition peut évoluer en fonction des besoins, afin de garantir une mobilisation flexible et efficace des ressources.

Le développement de ces groupes de travail constitue un levier essentiel pour renforcer la collaboration interne, décloisonner les pratiques et améliorer la réactivité de l'administration face aux enjeux transversaux. Cette dynamique s'inscrit dans une volonté de modernisation continue, visant à faire évoluer progressivement les méthodes de travail vers plus de coordination, de professionnalisme et de cohérence stratégique.

La réunion de service

Dans un souci de transparence, de cohésion interne et de circulation fluide de l'information, une réunion de service est organisée toutes les deux semaines et rassemble l'ensemble du personnel. Animée par la direction, cette rencontre constitue un moment privilégié de communication collective, permettant de partager les informations essentielles sur les activités, les priorités et la vie de l'administration.

Cette réunion remplit plusieurs fonctions clés et contribue à renforcer la compréhension commune des enjeux auxquels l'administration est confrontée. Elle permet notamment de présenter :

- **Les résultats et avancées liés à la préparation des réunions du Conseil de gouvernement**, afin de donner une vision claire des dossiers en cours, des arbitrages à venir et de leur impact sur les missions du service ;
- **Les travaux budgétaires**, incluant les calendriers, les contraintes, les étapes de validation et les implications pour les différentes équipes ;

- **Les activités ciblées menées par certaines équipes**, telles que le budget, l'audit, l'IT ou encore les statistiques, permettant à chacun de mieux appréhender les contributions transversales et les réalisations techniques ou analytiques ;
- **Les informations relatives aux ressources humaines**, incluant la gestion des compétences, le suivi des recrutements, les évolutions internes, ainsi que les éléments liés à la gestion par objectifs ;
- **Toute information utile relative au fonctionnement de l'administration**, qu'il s'agisse d'évolutions organisationnelles, de rappels de procédures, de projets en cours ou d'initiatives internes.

Ces échanges réguliers constituent une véritable force pour l'administration. Ils favorisent une culture de transparence, renforcent le sentiment d'appartenance, soutiennent la compréhension des enjeux collectifs et permettent à chacun d'aligner son action quotidienne sur la stratégie et les priorités institutionnelles. Cette dynamique contribue également à responsabiliser les agents, à valoriser le travail des équipes et à encourager une collaboration plus fluide entre les différentes unités.

La réunion de service s'inscrit ainsi comme un rendez-vous structurant, essentiel à la bonne gouvernance interne et au développement d'un climat de travail ouvert, solidaire et orienté vers l'efficacité collective.

1.5 Les parties prenantes de l'IGF

Dans l'exercice de ses missions, l'IGF interagit avec un large éventail d'acteurs, tant internes qu'externes, dont les besoins et attentes influencent directement la planification, le suivi et l'évaluation de ses activités. Ces parties prenantes participent à la réussite des missions de l'IGF, que ce soit dans la préparation du budget, le suivi de l'exécution financière, l'audit, l'analyse statistique ou la gestion des systèmes informatiques.

La compréhension des attentes et des interactions avec ces différents acteurs est essentielle pour assurer la transparence, la fiabilité et l'efficacité des travaux de l'IGF, ainsi que pour promouvoir une gouvernance optimale et orientée vers le service public.

Les principales parties prenantes peuvent être regroupées comme suit :

Type d'entité	Noms des entités
Ministères	Ministère des Finances, Ministère des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur, Ministère des Affaires intérieures, Ministère de la Mobilité et des Travaux publics, Ministère de la Fonction publique, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Ministère de la Digitalisation, Ministère de l'Économie, Ministère de la Justice, Ministère de la Santé, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, ...

Administrations / Directions	Centre des technologies de l'information de l'État (CTIE), Institut national de la statistique et des études économiques (STATEC), Administration du cadastre et de la topographie (ACT), Direction du Contrôle financier (DCF), Trésorerie de l'État, Inspection générale de la Sécurité sociale (IGSS), Agence pour le développement de l'emploi (ADEM), Administration de l'Environnement (AEV), Administration des services techniques de l'agriculture (ASTA), Service information et presse (SIP), Police Grand-Ducale, Inspection générale de la Police (IGP), Office national de l'accueil (ONA), Administration des Ponts et Chaussées (PCh), ...
Établissements publics	Bibliothèque nationale de Luxembourg (BnL), Centre national de l'audiovisuel (CNA), Film Fund Luxembourg, Musée national d'archéologie, d'histoire et d'art (MNAHA), Musée national d'histoire naturelle (MNHN),...
Autorités / Régulateurs	Commission nationale pour la protection des données (CNPD), Institut Luxembourgeois de Régulation (ILR), ...
Instances consultatives	Commission consultative des droits de l'homme (CCDH), Conseil économique et social (CES), Chambre des Députés, Conseil national de la jeunesse (CNJ), ...
Organisations internationales	Commission européenne, OCDE...

2. NOS VALEURS

Les valeurs de l'Inspection générale des finances représentent le socle commun qui guide les comportements, les décisions et les priorités de l'ensemble de ses agents. Elles définissent la manière dont l'IGF exerce ses missions au service de l'État et des citoyens, en donnant un sens à l'action collective et en orientant les choix stratégiques et opérationnels. Ces valeurs constituent un repère éthique et professionnel qui inspire chaque collaborateur dans son quotidien, favorise la cohérence des pratiques et renforce la crédibilité et l'impact de l'IGF dans la réalisation de ses objectifs.

Pour en faciliter la mémorisation, ces valeurs s'articulent autour de l'acronyme :

CLEET - La clé pour réussir

C = Collaboration | L = Leadership | E = Excellence | E = Engagement | T = Transparence

La « clé » symbolise l'ouverture, la confiance et la réussite collective, en parfaite cohérence avec la vision stratégique de l'IGF.

C – Collaboration

Viser un travail collectif toujours plus efficace, fondé sur l'écoute, l'ouverture et l'entraide. La collaboration exprime notre volonté de renforcer les synergies internes et de développer des partenariats de qualité avec l'ensemble des parties prenantes.

L – Leadership

Développer la capacité à fédérer et à inspirer, en incarnant l'exemplarité, la responsabilité et le sens du service. Le leadership est une ambition partagée, tournée vers l'accompagnement du changement et la progression des pratiques managériales.

E – Excellence

Rechercher une qualité et une performance toujours meilleures, avec humilité et lucidité. L'excellence reflète notre engagement à apprendre, à progresser et à viser continuellement l'amélioration, au service de la mission publique.

E – Engagement

Agir avec conviction et persévérance, en mobilisant pleinement nos compétences pour contribuer à la réussite des objectifs stratégiques. L'engagement est au cœur de l'identité professionnelle de l'IGF.

T – Transparence

Tendre vers une communication claire, accessible et sincère, pour renforcer la confiance, assurer la crédibilité des processus et favoriser la compréhension des décisions.

Une vision commune, une dynamique collective

Ces cinq valeurs - **Collaboration, Leadership, Excellence, Engagement et Transparence** - traduisent la vision stratégique de l'IGF et soutiennent sa mission en tant qu'acteur essentiel de la gestion des finances publiques. Elles constituent la clé de la transformation et de la modernisation souhaitées pour renforcer l'efficacité de l'action publique et la qualité de la relation avec les clients-usagers.

3. L'ANALYSE SWOT DE L'IGF

FORCES	FAIBLESSES
<p>S1 - Engagement fort et continu des agents de l'IGF</p> <p>S2 - Compétences techniques diversifiées et avérées</p> <p>S3 - Importance stratégique et missions légales de l'IGF</p> <p>S4 - Vue transversale de l'IGF sur l'État dans son ensemble</p> <p>S5 - Adaptabilité et résilience des agents de l'IGF</p> <p>S6 - Identification des agents à l'IGF</p> <p>S7 - Excellence recherchée par les agents</p>	<p>W1 - Manque de digitalisation et automatisation des processus</p> <p>W2 - Communication inadéquate</p> <p>W3 - Absence de vision dans le passé</p> <p>W4 - Gestion des connaissances inadéquate</p> <p>W5 - Manque de procédures harmonisées</p> <p>W6 - Manque de ressources</p> <p>W7 - Pas de gestion du changement</p> <p>W8 - Rôle et structuration peu clairs</p> <p>W9 - Leadership à développer</p>
SWOT	
OPPORTUNITES	MENACES
<p>O1 - Renforcement de la réputation et de l'attractivité</p> <p>O2 - Renforcement des ressources et des compétences</p> <p>O3 - Transformation numérique et automatisation</p> <p>O4 - Reconnaissance de l'audit et de l'IT comme compétences clés</p> <p>O5 - Réformes budgétaires et réglementaires</p> <p>O6 - Renforcement global de la communication</p> <p>O7 - Optimisation de la gestion budgétaire et structurelle</p> <p>O8 - Missions complémentaires pour l'IGF</p> <p>O9 - Optimisation des collaborations nationales et internationales</p>	<p>T1 - Perception de lenteur et de réactivité limitée par les parties prenantes</p> <p>T2 - Méconnaissance du travail de l'IGF</p> <p>T3 - Non-attractivité de l'IGF</p> <p>T4 - Perte de l'importance stratégique de l'IGF</p> <p>T5 - Délais politiques serrés</p> <p>T6 - Dégradation des relations avec le Ministère de tutelle</p> <p>T7 - Difficulté à recruter des profils adaptés</p> <p>T8 - Impact des nouvelles méthodes de travail, type télétravail</p> <p>T9 - Manque d'anticipation des risques technologiques</p>

4. NOTRE VISION

L'Inspection générale des finances (IGF) est un **acteur-clé dans la réalisation des objectifs politiques de tout gouvernement**, en mettant en œuvre les lignes directrices du ministre ayant le Budget dans ses attributions.

L'IGF a pour objectif principal **d'encourager à tout moment l'utilisation la plus optimale des deniers publics** et de favoriser une gouvernance et un fonctionnement interne des organismes étatiques en adéquation avec cet objectif primordial.

Fort de sa **vision transversale**, l'IGF se positionne comme un acteur stratégique et un conseiller privilégié, capable de comparer, optimiser et fournir des conseils éclairés, afin de jouer un rôle central dans la coordination et l'harmonisation des actions budgétaires de l'État dans son ensemble.

Les **clients-usagers se trouvent au cœur de l'action de l'IGF**, que ce soit le Ministère des Finances ou les autres départements ministériels, les administrations sous leur tutelle ainsi que tout autre organisme rattaché à l'administration centrale.

L'**esprit de collaboration et de partenariat des agents de l'IGF en interne et avec ses clients-usagers** est développé et cultivé en permanence, au moyen d'un accompagnement approprié, une communication cohérente, d'approches harmonisées et d'outils numériques adéquats.

Pour ce faire, et en ligne avec l'accord de coalition 2024-2028, l'IGF **promeut un cadre budgétaire et comptable modernisé**, en mettant l'accent sur la mise en place d'un cadre budgétaire simple, strict et crédible, la budgétisation par programmes, ainsi que sur l'amélioration du contrôle et de l'audit interne, basés sur une analyse rigoureuse des risques. L'IGF **offre également son expertise en matière d'audit et d'évaluation des politiques publiques**, dans l'objectif d'assurer une allocation optimale des fonds publics et, en conformité avec la réglementation européenne dans le cadre des audits des fonds européens.

Ces actions s'inspirent des meilleures pratiques internationales adaptées au contexte du Luxembourg, et sont en phase avec les recommandations spécifiques de l'OCDE.

En tant qu'acteur-clé dans la mise en œuvre des politiques budgétaires, l'IGF intègre **la gestion du changement** comme un levier stratégique pour améliorer l'efficacité, renforcer la résilience et accompagner les évolutions sociétales, technologiques et organisationnelles.

Elle se dote des ressources internes nécessaires et développe en continu son approche et ses méthodes, à travers des formations dédiées, un partage des connaissances structuré et une transmission fluide des savoirs. Elle met en place des procédures communes adaptées aux lignes directrices du ministère de tutelle, tout en favorisant une gestion des connaissances qui soutient l'évolution et la pérennité des compétences internes. L'IGF se porte également à disposition de ses clients-usagers de manière proactive et constructive, en répondant adéquatement à leurs requêtes et en les dotant des outils nécessaires pour remplir leurs responsabilités en matière budgétaire. Une diffusion efficace des informations et des bonnes pratiques sera essentielle, contribuant ainsi à une meilleure prise en charge des responsabilités par toutes les parties prenantes.

La **digitalisation figure au centre des priorités de l'IGF** et elle concerne à la fois son fonctionnement interne ainsi que ses clients-usagers.

Pour son fonctionnement interne, l'IGF exploite les nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle et l'analyse des données, afin de développer un système informatique performant améliorant l'efficacité de l'action de l'IGF en matière budgétaire, comptable, statistique et d'audit. Les évolutions informatiques sont systématiquement intégrées dans une feuille de route interne, développée en parallèle avec les réformes budgétaires, comptables, statistiques et d'audit, afin d'assurer une interconnexion optimale entre les processus et les outils numériques.

Pour les clients-usagers, l'IGF entend mettre à leur disposition des outils numériques intégrés, cohérents et adaptés, de concert avec la Trésorerie de l'État et la Direction du contrôle financier, facilitant une expérience utilisateur fluide et optimisée. Cette digitalisation facilite l'intégration des processus et optimise l'interaction avec les clients-usagers, en offrant un support dédié et réactif. Elle rend la collaboration plus efficace et fructueuse dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, leur permettant de se focaliser sur les analyses stratégiques, tout en simplifiant et enrichissant leur parcours numérique.

Pour mener à bien ses missions, l'IGF **s'appuie sur les compétences avérées de son personnel** en matière budgétaire, comptable, économique, statistique, informatique, juridique, d'audit ainsi que sur les matières spécifiques liées à son champ d'action.

Elle recherche **l'excellence, l'exactitude et la rigueur** dans toutes ses actions, tout en mettant l'accent sur des qualités essentielles comme la résilience, l'adaptabilité, l'engagement, la responsabilisation et l'autonomie. Ces valeurs sont soutenues par un environnement de travail propice à la motivation et au développement continu des agents.

L'IGF se dote d'un **cadre clair et structuré** qui assure une gestion efficiente et une orientation vers ses objectifs. Le **développement du leadership** constitue une de ses priorités stratégiques, non seulement pour renforcer la collaboration avec les clients-usagers, mais aussi pour favoriser l'épanouissement professionnel et le développement continu des compétences internes des agents.

En cultivant cette approche, l'**IGF assure une gestion proactive** et une orientation claire des équipes vers l'atteinte des objectifs de l'administration. En offrant des opportunités de formation continue et de montée en compétences, l'IGF veille à maximiser l'impact de chaque agent tout en renforçant la performance collective de l'administration.

Enfin, l'**IGF communique activement en interne et avec ses parties prenantes** pour assurer une transparence accrue, renforcer l'engagement et la collaboration, et promouvoir une meilleure compréhension de ses missions et de ses réalisations. La communication optimisée permet de créer un environnement de confiance et de coopération, essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques de l'IGF et répondre efficacement aux attentes des parties prenantes.

5. NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OS1 : Moderniser les pratiques budgétaires et comptables et soutenir l'activité d'audit et d'évaluation de politiques publiques de l'IGF

Mettre à jour et réformer les pratiques et procédures de l'IGF pour répondre aux lignes directrices du ministre et aux recommandations internationales, tout en soutenant les activités d'audit et d'évaluation des politiques publiques pour assurer la transparence et l'efficacité de la gestion des finances publiques afin de permettre entre autres une meilleure prévisibilité et un meilleur suivi de la performance.

L'IGF entend moderniser et renforcer ses pratiques opérationnelles, en les alignant avec les meilleures pratiques internationales. L'IGF développera l'activité d'audit et d'évaluation des politiques publiques pour assurer la transparence, la prévisibilité et l'efficacité de la gestion des finances publiques. Dans le cadre de l'audit des fonds européens, l'IGF continuera à vérifier la conformité et la transparence des fonds européens en agissant en tant qu'autorité d'audit pour la Commission européenne, garantissant ainsi l'intégrité des fonds gérés conformément au référentiel européen.

OS2 : Optimiser la gouvernance interne et renforcer l'agilité organisationnelle

Clarifier les rôles et responsabilités au sein de chaque département, renforcer et faire évoluer les ressources humaines de manière continue, et favoriser un environnement de travail motivant et adaptable pour accroître l'agilité et l'efficacité de l'IGF.

L'IGF a la volonté d'améliorer sa structure organisationnelle, en précisant les attributions et les responsabilités de chaque département pour garantir une coordination optimale. Cela inclut également le renforcement ciblé des ressources humaines afin de rendre l'IGF plus réactive et agile face aux défis, tout en mettant l'accent sur la motivation et le bien-être des agents pour favoriser un environnement de travail positif et productif.

OS3 : Développer des méthodologies, des procédures harmonisées et un dispositif de gestion des connaissances pour l'ensemble des domaines d'action de l'IGF

Élaborer des méthodologies communes, des procédures unifiées et des outils partagés dans les domaines du budget, des statistiques, de l'audit et des systèmes d'information. Développer et déployer un système de gestion et de transfert de connaissances pour favoriser la diffusion interne et externe des bonnes pratiques, assurant ainsi la pérennité et l'évolution des savoir-faire au sein de l'IGF.

L'IGF veut garantir la cohérence et l'efficience des processus internes en développant des standards communs pour toutes ses activités ainsi qu'une culture de partage et d'apprentissage continu. L'harmonisation des méthodologies et procédures, couplée à une gestion dynamique des connaissances, permettra d'optimiser les ressources, d'améliorer les pratiques et de garantir une communication claire, cohérente et crédible, renforçant ainsi la portée et l'impact de l'IGF.

OS4 : Accélérer la transformation numérique pour améliorer les processus internes et l'interaction avec les clients-usagers

Mettre en place une feuille de route claire pour la digitalisation, en l'intégrant de manière cohérente avec les réformes des processus budgétaires, comptables, statistiques et d'audit, afin d'assurer une interconnexion optimale entre les outils numériques et les autres processus. Développer des outils numériques intégrés, optimiser l'exploitation des données et renforcer la gouvernance des projets numériques pour améliorer l'efficacité opérationnelle et faciliter les interactions avec les clients-usagers.

L'IGF modernise et simplifie ses processus en veillant à ce que la digitalisation soit synchronisée avec la réforme des autres processus internes. L'objectif est d'offrir une expérience fluide et optimisée pour les clients-usagers, tout en utilisant les données pour prendre des décisions plus éclairées. Cette approche garantit une amélioration continue de l'efficacité et de la cohérence des opérations de l'IGF.

OS 5 : Développer une communication proactive, transparente et intégrée

Améliorer la communication externe pour faire connaître les missions, la valeur ajoutée et les services de l'IGF, tout en renforçant la communication interne pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux, des objectifs et des actions menées au sein de l'IGF.

L'IGF promeut une communication claire et cohérente en interne et avec ses parties prenantes, en renforçant la transparence et la confiance. Elle cherche à faciliter une coopération étroite entre les différentes équipes internes et à améliorer l'engagement des parties prenantes externes pour répondre efficacement aux défis structurels de la gestion des finances publiques.

OS6 : Promouvoir une culture administrative favorisant l'excellence, le leadership et l'innovation au sein de l'IGF

Encourager une culture de l'excellence, de l'innovation, de la formation continue et du leadership au sein de l'IGF, en développant les compétences des agents, en soutenant l'innovation dans les processus métiers, et en accompagnant la montée en compétences en leadership des responsables afin de favoriser l'innovation, la responsabilisation, l'initiative et l'autonomie à tous les niveaux de l'organisation.

L'IGF met l'accent sur l'amélioration continue des compétences de ses agents, en offrant des opportunités de formation et de mobilité interne pour diversifier les expériences professionnelles et renforcer l'agilité organisationnelle.

Parallèlement, l'IGF investit dans le leadership de ses agents, en les accompagnant dans le développement de leurs compétences en gestion d'équipe, en orientation stratégique et en prise de décision.

Ces initiatives visent à renforcer une culture managériale participative, proactive et orientée vers la responsabilisation. En permettant à chaque responsable de jouer un rôle de leader inspirant et moteur du changement, l'IGF assure une gestion optimale des équipes et des projets, tout en favorisant l'innovation et la performance collective. Cette approche renforce la cohérence entre les actions des responsables et celles des agents, en créant un environnement de travail dynamique et propice à l'épanouissement, faisant de l'IGF un véritable *Great Place to Work*.

6. NOS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

OS1 MODERNISER LES PRATIQUES BUDGETAIRES ET COMPTABLES ET SOUTENIR L'ACTIVITE D'AUDIT ET D'EVALUATION DE POLITIQUES PUBLIQUES DE L'IGF

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- OO 1.1 Moderniser le cadre budgétaire et comptable de l'État par l'alignement progressif sur les bonnes pratiques européennes de gouvernance budgétaire, y compris la préparation à la budgétisation par programme.
- OO 1.2 Préparer l'évolution vers une comptabilité en partie double par l'élaboration et la validation d'une feuille de route définissant les étapes, impacts organisationnels et prérequis techniques.
- OO 1.3 Harmoniser les méthodologies, standards et pratiques de traitement budgétaire, comptable et statistique appliqués par l'IGF à l'ensemble des départements ministériels et organismes à administration contrôlée, afin d'assurer la cohérence, la comparabilité et l'équité des analyses et avis rendus.
- OO 1.4 Renforcer la qualité, la lisibilité et la prévisibilité du processus budgétaire annuel et pluriannuel par la formalisation et l'application de procédures communes couvrant l'élaboration, l'analyse contradictoire, les QAT, les avis (RBE, DEP), le projet de loi et l'exécution budgétaire.
- OO 1.5 Déployer un suivi régulier et structuré de l'exécution budgétaire, incluant les dépenses des OAC, reposant sur des suivis mensuels et, le cas échéant, hebdomadaires en présence d'impacts financiers significatifs.
- OO 1.6 Consolider les capacités d'audit, de contrôle et d'évaluation des politiques publiques par la mise en place d'une cartographie des risques, d'un suivi structuré des recommandations et de dispositifs de re-performance ciblés sur les processus critiques.

OS2 OPTIMISER LA GOUVERNANCE INTERNE ET RENFORCER L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- OO 2.1 Clarifier les rôles, responsabilités et circuits de décision au sein de l'IGF par la formalisation de matrices RACI couvrant les principaux processus budgétaires, d'audit, statistiques, IT et support.
- OO 2.2 Renforcer la continuité, la fiabilité et la qualité des dossiers par une répartition plus équilibrée des portefeuilles ministériels, l'instauration de mécanismes de double suivi et la limitation de la dépendance à une seule personne.

- OO 2.3 Optimiser l'organisation du travail et la planification des charges afin de garantir des délais réalistes, une meilleure gestion des pics d'activité et une qualité constante des livrables.
- OO 2.4 Standardiser les processus d'intégration des nouveaux agents, d'onboarding méthodologique et de formation continue, afin de renforcer l'agilité organisationnelle et la montée en compétences rapide.
- OO 2.5 Renforcer la transparence interne et le climat de travail par des pratiques managériales favorisant le respect des délais, la reconnaissance des contributions collectives et la prévention des situations de surcharge.

OS3 DEVELOPPER DES METHODOLOGIES, DES PROCEDURES HARMONISEES ET UN DISPOSITIF DE GESTION DES CONNAISSANCES POUR L'ENSEMBLE DES DOMAINES D'ACTION DE L'IGF

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- OO 3.1 Définir et diffuser des méthodologies communes couvrant l'ensemble des domaines d'intervention de l'IGF (budget, audit, statistiques, informatique), afin d'assurer une application homogène des pratiques.
- OO 3.2 Formaliser un référentiel méthodologique unique, incluant un manuel d'audit IGF, des chartes, des procédures et des standards opérationnels.
- OO 3.3 Mettre en place une base de connaissances structurée et accessible intégrant procédures, modèles, bonnes pratiques, supports pédagogiques et retours d'expérience.
- OO 3.4 Renforcer la transmission des connaissances à tous les niveaux par des présentations régulières, des séminaires internes, des échanges inter-équipes et des dispositifs de mentorat.

OS4 ACCELERER LA TRANSFORMATION NUMERIQUE POUR AMELIORER LES PROCESSUS INTERNES ET L'INTERACTION AVEC LES CLIENTS-USAGERS

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- OO 4.1 Mettre en œuvre une transformation numérique progressive, cohérente et priorisée, alignée sur les besoins métiers de l'IGF et accompagnée du changement.

- OO 4.2 Renforcer l'intégration et l'interopérabilité des systèmes d'information (SAP, BW, outils budgétaires, statistiques et d'audit) afin d'améliorer la qualité, la cohérence et la disponibilité des données.
- OO 4.3 Développer des capacités avancées d'analyse de données, de reporting et de visualisation (BI, data warehouse, tableaux de bord) au service du pilotage, du contrôle et de l'audit.
- OO 4.4 Automatiser les processus récurrents à faible valeur ajoutée (tableaux, extractions, contrôles de cohérence) afin de dégager du temps pour l'analyse, l'évaluation et le conseil.
- OO 4.5 Encadrer l'utilisation des outils numériques et de l'intelligence artificielle dans une approche responsable, progressive et centrée sur l'humain.
- OO 4.6 Développer des interfaces communes pour la gestion des audits accessibles aux autorités de gestion et cabinets, permettant un suivi transparent des recommandations et indicateurs.

OS5 DEVELOPPER UNE COMMUNICATION PROACTIVE, TRANSPARENTE ET INTEGREE

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- OO 5.1 Renforcer la clarté, la régularité et la fiabilité de la communication interne afin d'assurer une compréhension partagée des priorités, méthodologies et décisions de l'IGF.
- OO 5.2 Développer des supports de communication modernes et adaptés (notes synthétiques, présentations, supports interactifs, contenus pédagogiques, colloques) valorisant les missions et la valeur ajoutée de l'IGF.
- OO 5.3 Mettre en place des protocoles et bonnes pratiques pour les échanges avec les audités et partenaires externes, afin de renforcer la transparence, la fiabilité et l'efficacité des communications.
- OO 5.4 Organiser des sessions d'information internes régulières sur les méthodologies, outils et projets, pour améliorer la compréhension et la cohérence des pratiques.
- OO 5.5 Établir un réseau d'interlocuteurs dans les ministères et auprès des autorités de gestion, permettant des échanges réguliers et une diffusion plus rapide des informations.

OS6

PROMOUVOIR UNE CULTURE ADMINISTRATIVE FAVORISANT L'EXCELLENCE, LE LEADERSHIP ET L'INNOVATION AU SEIN DE L'IGF

OBJECTIFS OPERATIONNELS

- | | |
|--------|--|
| OO 6.1 | Renforcer les compétences techniques, méthodologiques, numériques et managériales des agents par un dispositif structuré de formation continue, incluant des formations ciblées hors catalogue standard si nécessaire. |
| OO 6.2 | Développer les compétences de leadership, de responsabilisation et de pilotage des encadrants par des dispositifs dédiés et des évaluations bidirectionnelles. |
| OO 6.3 | Encourager la collégialité, le travail en équipe et l'intelligence collective dans le traitement des dossiers complexes et des demandes nouvelles. |
| OO 6.4 | Mettre en place un centre de compétences spécialisé (antifraude, marchés publics...) pour renforcer l'expertise et l'innovation dans les domaines clés de l'IGF. |
| OO 6.5 | Organiser des ateliers stratégiques pour l'évaluation et le développement individuel, afin de stimuler l'innovation, le leadership et l'amélioration continue. |
| OO 6.6 | Instaurer une politique « quatre yeux » et des dispositifs de co-pilotage pour garantir la qualité, la fiabilité et la continuité des travaux. |