



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection générale
des finances

RAPPORT DU JURY DE RECRUTEMENT
DES INSPECTRICES ET INSPECTEURS
DES FINANCES

Session d'automne 2023

**RAPPORT DU JURY DE RECRUTEMENT DES
INSPECTRICES ET INSPECTEURS DES FINANCES**

Session d'automne 2023

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE	1
2. BILAN DES ÉTAPES DE SÉLECTION	3
2.1. L'étape écrite.....	4
2.1.1. <i>Présentation de l'exercice écrit</i>	4
2.1.2. <i>Observations du jury</i>	4
2.2. Entretien de motivation	5
2.2.1. <i>Présentation de l'entretien de motivation</i>	5
2.2.2. <i>Observations du jury</i>	6
2.3. Mise en situation professionnelle.....	7
2.3.1. <i>Présentation de l'entretien de mise en situation professionnelle</i>	7
2.3.2. <i>Observations du jury</i>	7
2.4. Entretien de motivation avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée..	9

1. Présentation générale

À la fin de l'année 2022, l'Inspection générale des finances (IGF) a, dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique, initié une voie de recrutement nouvelle ayant pour objectif de renouveler et diversifier ses talents. Ainsi, la procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances :

- ◆ concerne des femmes et des hommes ayant une première expérience professionnelle, leur ayant permis de montrer leur aptitude au travail en équipe, leurs facultés d'analyse, de réactivité et d'adaptation ainsi que leur sens de la communication ;
- ◆ vise des femmes et des hommes montrant un goût et une bonne connaissance du service public, la qualité d'agent public n'étant toutefois pas une condition nécessaire pour se porter candidat. La procédure a ainsi valorisé les expériences professionnelles dans des domaines ou politiques publiques en lien avec les missions de l'IGF ou la maîtrise de compétences dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information, de l'analyse quantitative, etc. ;
- ◆ conduit au recrutement :
 - de fonctionnaires justifiant de deux à cinq ans d'expérience professionnelle et étant membres notamment d'un corps recruté par la voie de l'Institut national du service public ou d'un corps ou cadre d'emploi de niveau comparable¹ ;
 - d'officiers supérieurs ou de magistrats de l'ordre judiciaire ;
 - ou de personnes qui, n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, remplissent les conditions générales d'accès à la fonction publique² et disposent d'une expérience professionnelle comprise entre deux et cinq années.

Au premier semestre 2023, cette procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances a été organisée en deux phases :

- ◆ une phase de pré-sélection sur dossier à partir d'un *curriculum vitae* (CV) et d'une lettre de motivation ;
- ◆ une phase de sélection constituée d'une épreuve écrite et de trois entretiens :
 - un entretien de motivation ;
 - un entretien de mise en situation professionnelle ;
 - un entretien final avec la cheffe du Service et la personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines extérieure au ministère chargé de l'économie.

L'appel à candidatures pour le recrutement a été ouvert le 24 mars 2023 pour un mois. Les épreuves de sélection ont eu lieu en avril et mai 2023 pour une prise de poste effective au 1^{er} octobre 2023. Cette session de recrutement est donc appelée, dans la suite de ce rapport, la « session d'automne », la « session de printemps » ayant conduit à la prise de poste d'inspectrices et d'inspecteurs des finances, le 15 avril 2023.

¹ Par exemple : administrateurs de l'Assemblée nationale, administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques, administrateurs du Sénat, administrateurs territoriaux, directeurs d'hôpital, ingénieurs de l'armement, ingénieurs des mines, ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts.

² Notamment : être Français ou ressortissant d'un état de l'espace européen, jouir de ses droits civiques.

RAPPORT DU JURY IF AUTOMNE 2023

Le comité de sélection était constitué, outre la cheffe du Service de l'IGF, par³ :

- ◆ une personne qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure au ministère chargé de l'économie et des finances (MEF) ;
- ◆ un inspecteur général des finances en fonction à l'IGF ;
- ◆ deux inspecteurs des finances : l'adjointe à la cheffe du Service, chargée de mission ainsi qu'un inspecteur des finances en détachement ;
- ◆ la directrice des talents de l'IGF.

99 dossiers de candidatures ont été reçus. L'exposé des motivations et la cohérence des parcours ont été des facteurs décisifs dans le premier tri opéré par le jury. L'avis d'appel à candidatures attirait d'ailleurs l'attention des candidats sur la nécessité de soigner particulièrement la qualité du CV et de la lettre de motivation.

Le jury appelle l'attention des candidats sur le fait que cette session de recrutement, comme tout processus de sélection, ne s'appuie pas uniquement sur les qualités des candidats. Visant à satisfaire les besoins du Service et à recruter des talents, elle tient également compte du nombre de postes ouverts, de la variété des profils, de la cartographie des compétences du Service, etc.

À l'issue de cette présélection effectuée à partir des CV et des lettres de motivation, 15 candidats (7 femmes, 8 hommes) ont été invités à passer la sélection écrite et les entretiens de sélection.

Chaque candidat non présélectionné ayant souhaité avoir un échange au sujet de sa candidature a été contacté pour un membre de l'équipe d'organisation afin d'avoir un retour.

La phase de sélection consiste en un exercice écrit, un entretien de mise en situation, un entretien de motivation ainsi qu'un entretien final avec la cheffe du service et la personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines extérieure au ministère chargé de l'économie.

Le comité de sélection a finalement proposé à l'autorité de nomination une liste de 5 candidats (2 femmes et 3 hommes) qu'il a jugés, à l'unanimité, aptes à être nommés dans l'emploi d'inspectrice ou d'inspecteur des finances.

Le taux de sélection de cette procédure de recrutement atteint donc en conséquence 15 % pour la présélection puis 33 % pour la sélection finale, le taux de candidats proposé à la nomination par rapport au nombre de candidats s'élevant au total à 5 %.

Les principales caractéristiques déclarées par les candidates et candidats (genre, statut) sont détaillées dans le tableau 1 ci-dessous ; ces caractéristiques sont détaillées au niveau des candidatures reçues, des candidates et candidats présélectionnés et des candidates et candidats proposés par le comité de sélection à la nomination. Le tableau 2 présente une comparaison des caractéristiques des candidats aux sessions de recrutement de printemps et d'automne.

Tableau 1 : Caractéristiques des candidates et candidats du recrutement IF automne 2023

Caractéristiques	Candidatures reçues	Candidats présélectionnés	Candidats proposés à la nomination
Genre			
Femmes	28 (28%)	7 (47%)	2 (40%)
Hommes	71 (72%)	8 (53%)	3 (60%)
Statut			
Fonctionnaires ou agents publics	70 (70,7%)	13 (87%)	4 (80%)
<i>dont agents des MEF</i>	15 (21,4%)	3 (20%)	0
<i>dont administrateurs de l'État</i>	9 (9%)	4 (27%)	1 (20%)

Source : Jury de sélection à partir des données déclarées par les candidats sur la Place de l'emploi public.

³ Arrêté du 7 janvier 2023 portant nomination au comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspecteur des finances.

RAPPORT DU JURY IF AUTOMNE 2023

Tableau 2 : Comparaison des caractéristiques des candidats aux sessions de recrutement de printemps et d'automne

Caractéristiques	Candidatures reçues		Candidats présélectionnés		Candidats proposés à la nomination	
	S1 (1)	S2 (2)	S1	S2	S1	S2
Genre						
Femmes	24%	28%	38%	47%	43%	40%
Hommes	76%	72%	63%	53%	57%	60%
Statut						
Fonctionnaires ou agents publics	53%	70,7%	94%	87%	100%	80%
<i>dont agents des MEF</i>	13%	21,4%	38%	20%	29%	0
<i>dont administrateurs de l'État</i>	NC	9%	NC	27%	NC	20%

Source : Jury de sélection à partir des données déclarées par les candidats sur la Place de l'emploi public.

(1) Session de printemps – inspectrices et inspecteurs des finances ayant pris leurs fonctions au printemps 2023.

(2) Session d'automne – inspectrices et inspecteurs des finances prenant leurs fonctions à l'automne 2023.

Tableau 3 : Liste des lauréats avec profils

Nom	Prénom	Grade, fonctions actuelles
CANET	Anouk	Administratrice de l'État, cheffe du bureau des prestations familiales de la direction de la sécurité sociale
GAMONDES	Noam	Consultant senior, Boston consulting group (BCG)
JEANNEROD	Thibaud	Directeur général adjoint ressources, ville de Mantes-la-Jolie
MAZIERE	Jeanne	Administratrice de l'Assemblée nationale, direction des affaires culturelles de la ville de Paris
MIKOWSKI	Gabriel	Directeur d'hôpital, directeur des affaires médicales, de la recherche et de la stratégie à L'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP)

Source : Dossiers des candidats.

2. Bilan des étapes de sélection

Les étapes de sélection (cf. Figure 1 ci-dessous) ont été menées afin d'identifier le potentiel intrinsèque des candidates et candidats.

Figure 1 : calendrier du processus de sélection



2.1. L'étape écrite

2.1.1. Présentation de l'exercice écrit

L'exercice écrit avait vocation à vérifier la capacité des candidats à se projeter dans un exercice professionnel, à analyser finement un sujet de mission susceptible d'être confiée à l'IGF et à rédiger de manière structurée et synthétique.

Les candidats disposaient d'une durée de trois heures pour prendre connaissance d'une lettre de mission de deux pages adressée à l'IGF, accompagnée d'un dossier documentaire d'une vingtaine de pages. Il était attendu que les candidats rédigent une note d'analyse de la lettre de mission de trois pages maximum.

Comme l'indiquait la consigne transmise plusieurs jours auparavant aux candidats, cet exercice les plaçait dans la situation d'une inspectrice ou d'un inspecteur des finances faisant partie d'une équipe qui reçoit une lettre de mission, rassemble de premiers éléments de documentation et organise les travaux à mener pour répondre à la commande.

Le sujet présenté aux candidats portait sur le plan pluriannuel de transformation numérique du ministère de la justice. La lettre de mission invitait à dresser le bilan de la gouvernance du plan, des moyens budgétaires et humains consacrés, du pilotage des projets, de l'externalisation des prestations et de l'efficacité des formations.

Le dossier documentaire fourni aux candidats permettait d'apprécier plusieurs aspects du plan de transformation numérique : un extrait de rapport d'une institution publique en dressait le bilan à mi-parcours, un second extrait de rapport évoquait la gouvernance du numérique au sein du ministère, une note d'analyse d'une autre administration décrivait ses propositions d'amélioration de la gouvernance du plan, une note interne à la direction chargée du plan de transformation numérique décrivait les évolutions les plus récentes de sa gouvernance, tenant compte des objections. Enfin, plusieurs documents budgétaires ou internes au ministère étaient présentés sous forme de tableaux et graphiques.

La consigne précisait qu'il n'était pas attendu que les candidats développent des recommandations sur le fond du sujet présenté. Dans leur note, les candidats devaient décrire l'objet et le contexte de la mission, expliquer les principaux constats justifiant la commande adressée à l'IGF et enfin proposer des axes d'analyse et d'investigation problématisés.

2.1.2. Observations du jury

Les travaux au sein de l'IGF accordent une place particulière à l'écrit, ce qui rend cette étape importante dans la procédure de recrutement.

Sur quinze candidats évalués, deux copies se sont particulièrement distinguées par leur qualité globale tandis que quatre copies étaient en retrait, caractérisées par une faiblesse de fond. Le niveau des notes d'analyse s'est révélé globalement hétérogène.

Sur le fond, les candidats ont pu être mis en difficulté par la densité du dossier documentaire à analyser dans un temps limité. La plupart des notes ont identifié quelques-uns des principaux constats et axes d'analyses suggérés par le dossier (extraits de rapports, tableaux, graphiques). Cependant, la majorité des notes ont insuffisamment exploité le dossier et manqué d'exhaustivité, s'agissant de l'analyse des constats ayant justifié le lancement de la mission comme des axes d'investigation proposés pour mener à bien la mission. Les meilleures copies sont parvenues à évoquer l'ensemble de ces axes, de manière hiérarchisée et en proposant des investigations complémentaires pertinentes et opérationnelles.

RAPPORT DU JURY IF AUTOMNE 2023

La structuration du plan était variable selon les copies. Il convenait d'éviter au maximum les redites entre les parties et de présenter clairement les enjeux, sans reprendre des intitulés déjà présents dans les documents.

S'agissant de la forme, le jury constate que les notes produites ont correspondu au niveau de qualité attendu (clarté et concision de l'expression ; fautes d'orthographe présentes dans un nombre réduit de copies). Quelques copies se démarquaient par leur caractère inachevé et ont été appréciées négativement en raison d'une gestion du temps de l'exercice perfectible, entre lecture du dossier et rédaction de la note d'analyse.

Enfin, il convient de souligner, à l'instar du rapport du jury de janvier 2023, une confusion sur la nature de l'exercice chez certains candidats et une lecture insuffisamment rigoureuse des consignes de l'exercice transmises en amont : seules **un tiers des notes d'analyse ont respecté la commande en proposant des axes d'investigation problématisés** pour la mission en dernière partie. La meilleure copie à l'exercice d'analyse d'une lettre de mission est à retrouver en annexe du présent document.

2.2. Entretien de motivation

2.2.1. Présentation de l'entretien de motivation

L'entretien de motivation avait pour objectif d'évaluer l'intérêt et la capacité du candidat à rejoindre l'IGF. Plus précisément, cet entretien a permis de mesurer :

- ◆ l'excellence du parcours professionnel du candidat et de sa formation, académique ou des acquis de l'expérience (qualité et richesse des compétences académiques, capacité à restituer des expériences professionnelles et à en tirer des enseignements, cohérence du parcours...);
- ◆ la motivation et les compétences en matière de savoir-être lui permettant de travailler à l'IGF (travail au sein d'équipes-projets, à forte intensité et sur une large gamme de sujets...) et plus largement à se projeter dans d'autres postes au sein de l'État.

L'entretien était articulé autour de 3 phases pour une durée totale de 40 minutes :

- ◆ **une présentation du candidat** (10 minutes) récapitulant sa formation, sa ou ses expériences professionnelles ainsi que ses motivations à rejoindre l'IGF ;
- ◆ sur cette base et au regard du dossier de candidature, une **phase de questions / réponses** (20 minutes) visait à :
 - **approfondir les motivations du candidat à rejoindre l'IGF** et l'interroger sur ses perspectives professionnelles à moyen et long termes ; l'objectif ici était de mieux comprendre les raisons poussant le candidat à se présenter devant le comité de sélection (notamment : expériences montrant les compétences requises pour l'IGF, intérêt pour l'évaluation et la transformation des politiques publiques, intérêt pour le service public...);
 - **analyser le savoir-être du candidat** ; il s'agissait notamment, sur la base de questions pratiques proches de celles rencontrées au quotidien dans l'exercice professionnel du candidat ou dans les missions, d'analyser la capacité du candidat à prendre position de manière affirmée, à argumenter et montrer sa hauteur de vue ;
 - **vérifier l'ouverture d'esprit du candidat, son éthique et son sens du service public** au travers de questions plus ouvertes, au-delà de la seule pratique professionnelle passée du candidat et de celle de l'IGF.
- ◆ une phase de **réponses apportées par le jury aux questions que pourrait se poser le candidat sur l'IGF** (10 minutes).

2.2.2. Observations du jury

Le jury de l'entretien de motivation était composé d'un inspecteur général des finances en activité au sein du service et de la directrice des talents de l'IGF.

Pour la plupart des candidats, cette épreuve a permis un échange très fluide et direct avec le jury. Globalement, cet entretien de motivation a permis au jury d'approfondir les parcours et les motivations réelles des candidats pour travailler au sein de l'IGF.

La présentation initiale des candidats était de manière générale synthétique et bien équilibrée. Certains candidats ont toutefois su mieux que d'autres présenter leurs parcours avec davantage de recul et mettre d'emblée en avant leurs motivations ; *a contrario*, quelques candidats n'ont pas utilisé la totalité du temps qui leur était proposé pour la présentation initiale et / ou n'ont manifestement pas consacré assez de temps à la préparation de cette partie de l'entretien.

Le jury note enfin que trop peu de candidats osent encore mettre en avant leurs engagements extra-professionnels : artistiques, sportifs, associatifs, humanitaires, civiques, etc. Il n'en a que plus apprécié les candidates et candidats qui ont su mettre ces aspects de la vie extra-professionnelle au service de la démonstration de leur motivation pour rejoindre l'IGF.

La phase de questions / réponses sur les motivations, les savoir-faire et savoir-être et l'ouverture d'esprit des candidats a mis en évidence d'importantes différences entre candidats ; elle a constitué le principal élément permettant aux candidats de démontrer leur potentiel.

A contrario, d'autres candidats ont eu de réelles difficultés à évoquer leurs expériences et, parfois, à expliciter le lien entre leurs formations et expériences professionnelles et l'IGF. Le jury ne peut que rappeler la nécessité, pour les candidates et les candidats, de préparer des réponses à ces questions.

Le jury a fortement apprécié les candidats qui ont, dans cette phase des questions / réponses, indiqué explicitement ce qu'ils attendent de l'IGF en termes de montée en compétences.

L'analyse des motivations et de l'intérêt des candidats pour l'IGF s'est révélée très utile, le jury notant qu'une minorité de candidats a su se porter au-delà de ce que l'IGF met elle-même en avant dans sa propre présentation institutionnelle. Il note, avec regret, que quelques candidats se sont présentés devant lui sans avoir lu les productions de l'IGF ou tout en étant insuffisamment renseignés sur la réalité du métier d'inspectrice ou d'inspecteur des finances. À ce titre, le jury rappelle que les candidats peuvent prendre l'attache des membres de l'IGF pour se préparer.

Le jury a particulièrement apprécié les candidats capables de restituer la cohérence de leur parcours, les raisons les poussant à rejoindre l'IGF ainsi que ceux étant en mesure de présenter les perspectives professionnelles qu'ils envisageaient à moyen terme.

Les questions posées par les candidats au jury faisaient enfin partie intégrante de cet entretien de motivation en permettant aux candidats de se démarquer par un moyen peu utilisé dans de telles procédures de recrutement. La plupart, mais pas la totalité, des candidats s'y étaient préparés avec sérieux, le jury relevant avec regret une forme de conformisme dans les interrogations exprimées, relatives à la prise de poste ; au déroulement d'une mission, aux perspectives professionnelles au sein du ministère après quatre années à l'IGF.

De manière générale, le jury souligne l'effet positif donné par les candidats qui se sont exprimés avec spontanéité, conviction, simplicité et franchise. De même, la clarté et la prise de position étayée, lors de la phase des questions / réponses, sont fortement valorisées dans l'appréciation finale portée par le jury sur les candidats.

2.3. Mise en situation professionnelle

2.3.1. Présentation de l'entretien de mise en situation professionnelle

L'entretien de mise en situation a pour principal objectif d'évaluer la capacité des candidats à exercer des fonctions d'inspecteur des finances. Pour ce faire, sont testés :

- ◆ les capacités d'analyse et de synthèse, la vivacité d'esprit et la culture administrative générale : compréhension des enjeux globaux d'une mission, capacité à prendre en charge un pan d'un rapport dans ses différentes dimensions (réflexions de fond, méthodes d'investigation) ;
- ◆ les compétences de compréhension et d'interprétation de données chiffrées (tableaux, graphiques) ;
- ◆ le savoir-être professionnel : réactions face à des situations professionnelles régulièrement rencontrées dans la vie d'une mission.

L'entretien de mise en situation professionnelle débute par le traitement de **questions portant sur une lettre de mission**. Le temps de préparation pour cet exercice est de **30 minutes** dans les locaux de l'IGF. Les questions peuvent notamment porter sur :

- ◆ le cadre général de la mission, de l'organisme et/ou de la politique publique traités : contexte, opportunités et risques, obstacles éventuels, lien avec d'autres politiques publiques, etc. ;
- ◆ la méthodologie à adopter pour prendre en charge les travaux d'une ou plusieurs annexes : organisation des travaux, personnes ressources à rencontrer, données à mobiliser, travail avec des conjoints, etc.

Après cette phase de préparation, l'entretien avec le jury se déroule en quatre temps, sur une durée totale de 40 à 45 minutes :

- ◆ un premier temps d'exposé, par le candidat, des travaux menés pendant la phase de préparation – 10 minutes ;
- ◆ un temps d'échange avec le jury sur le cas – 10 minutes ;
- ◆ un temps consacré au traitement d'informations chiffrées, sous forme de tableaux ou de graphiques – 10 minutes. Les données chiffrées sont en lien avec le sujet préparé par les candidats. Elles sont communiquées par le jury en cours d'entretien, sous la forme d'un document imprimé. Il est laissé quelques instants aux candidats pour prendre connaissance des données, avant qu'ils en restituent la teneur et en tirent des analyses pour leur sujet ;
- ◆ enfin, un moment d'échange avec le jury pour évaluer le comportement et les réflexes professionnels du candidat – 15 minutes. Ces questions peuvent s'inscrire ou non dans le cadre du sujet préparé par le candidat. Elles peuvent être en lien avec la vie de la mission (relation avec le chef de mission, les inspections conjointes, les collègues, les commanditaires) soit concernant le comportement professionnel du candidat (questions déontologiques, gestion de l'urgence, etc.).

2.3.2. Observations du jury

Le jury de l'entretien de mise en situation professionnelle était composé d'une inspectrice des finances, adjointe à la cheffe du Service et chargée de mission auprès d'elle, et d'un inspecteur des finances en détachement.

Comme lors de la précédente session, le jury a veillé à varier les sujets attribués aux candidats afin de limiter les risques de fuite et, partant, de garantir l'égalité de traitement entre les candidats.

RAPPORT DU JURY IF AUTOMNE 2023

Le jury s'est montré bienveillant : il a gradué le niveau de ses questions et a fourni des clés de réponse lorsqu'un candidat butait sur une difficulté.

Le jury relève que plusieurs contractuels, y compris un issu du secteur privé, ont réalisé des performances de haut niveau. Cela démontre qu'une préparation sérieuse doublée de qualités professionnelles et personnelles peuvent suffire à contrebalancer une moindre expérience administrative.

Deux entretiens se sont déroulés en visioconférence. Le jury a noté que la qualité des échanges avec les candidats qui avaient choisi ce format était amoindrie, notamment lors des questions / réponses. Comme lors de tout entretien, l'interaction est grandement facilitée par le face à face.

Les **exposés** les plus réussis présentaient les caractéristiques suivantes :

- ◆ un plan, annoncé et suivi explicitement ;
- ◆ une forme nerveuse et ramassée. Les propos trop dilués, maniant des concepts creux, ont été appréciés négativement ;
- ◆ une analyse du sujet et de son contexte qui porte au-delà de la simple redite de la lettre de mission. La culture générale administrative ou professionnelle peut utilement être mobilisée à cet effet, sans que le jury attende des candidats des connaissances précises sur le sujet posé. À cet égard, les candidats familiers des sujets qui leur étaient soumis ont généralement eu du mal à prendre de la hauteur et ont ainsi moins bien réussi leurs exposés que des candidats plus « novices » ;
- ◆ une projection dans le déroulé pratique de la mission (quelles investigations, quelle organisation du travail, quel planning). De nombreux exposés ont alloué une part trop courte de leur temps à cette partie, pourtant essentielle pour évaluer la capacité des candidats à être concrets ;
- ◆ un respect du temps imparti de dix minutes. Aucun exposé n'a été trop court. À l'inverse, plusieurs ont dû être interrompus par le jury car excédant franchement la durée impartie de 10 minutes. Les candidats sont invités à se munir d'un chronomètre pour éviter cet écueil, qui a été systématiquement relevé.

Les questions / réponses sur l'exposé ont souvent visé à faire réfléchir les candidats sur les angles morts de leur exposé. Les candidats sont ainsi invités à prendre du recul sur leur présentation. Au cours de cette partie de l'entretien, la qualité de l'interaction avec le jury a été tout aussi importante que le fond des réponses. Les candidats sont ainsi invités à formuler des réponses ni trop lapidaires, ni trop longues, et à se montrer proactifs pour démontrer leur vivacité d'esprit.

La performance des candidats concernant les **analyses quantitatives** est apparue très liée soit à leur exposé (un mauvais exposé est généralement suivi d'une mauvaise analyse quantitative, possiblement du fait du stress), soit à leur parcours étudiant et professionnel (les profils exclusivement littéraires ont souvent été moins performants). Les analyses quantitatives réussies ont pu prendre des partis nettement différents :

- ◆ les candidats les plus à l'aise ont produit des analyses très intuitives, fondées sur une compréhension immédiate des données qui leur étaient présentées. L'écueil à éviter dans ce cas était de faire des contresens sur les données présentées en allant trop vite ;
- ◆ certains candidats plus structurés ont aussi pu réussir cet exercice en présentant d'abord les chiffres, en structure et en tendance, avant d'en tirer des analyses en lien avec leur sujet. Ces candidats sont parvenus à se différencier en se montrant structurés dans leur raisonnement, et surtout proactifs : l'échange avec le jury sur les données présentées et les questions qu'elles suscitaient s'est généralement avéré plus fructueux pour la compréhension des données que les longs moments de réflexion en silence.

RAPPORT DU JURY IF AUTOMNE 2023

Les mises en situation professionnelle ont généralement été mieux maîtrisées que lors de la session de recrutement précédente. Les points d'amélioration notés par le jury concernent :

- ◆ l'engagement professionnel (la nonchalance ou la désinvolture vis-à-vis de certaines mises en situation ont été systématiquement relevées) ;
- ◆ la gestion du conflit (qu'il ne faut pas enflammer, mais qu'il ne faut pas éviter systématiquement non plus) ;
- ◆ le savoir-être (rechercher la médiété entre trop grande assertivité et trop grande souplesse) ;
- ◆ le positionnement ; les candidats ne doivent pas oublier que le travail d'inspecteur n'est pas solitaire – il s'inscrit dans un collectif de travail (celui de la mission) et une ligne hiérarchique composée du chef de mission, du superviseur et de la cheffe du Service.

Les candidats qui parvenaient à faire le lien entre certaines mises en situation et leur expérience professionnelle propre ont été valorisés.

En conclusion, le jury a observé une amélioration du niveau global des candidats par rapport à la session précédente, avec des attendus de l'épreuve. Ceci pourrait amener à repenser le format de l'épreuve à l'occasion de la prochaine session, afin d'éviter qu'elle devienne trop stéréotypée.

2.4. Entretien de motivation avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

Les quinze candidats retenus pour le dernier tour de sélection reflétaient une grande variété de profils issus des secteurs public (administrateurs de l'État, directeur d'hôpital, administratrice de l'Assemblée nationale...) et privé.

- ◆ Pour cette ultime étape, le jury disposait des retours de deux précédents entretiens, ce qui a permis d'investiguer certains points de vigilance déjà relevés. Cet enchaînement d'étapes a permis d'approfondir tel ou tel aspect, de compléter une première approche de leur personnalité, voire de revenir sur certains points clés qui demeuraient à préciser. Le jury a ainsi systématiquement questionné les candidats sur les alternatives à leur candidature à l'IGF pour comprendre leurs motivations et la façon dont ils envisageaient leur carrière.
- ◆ Globalement, le jury s'est montré particulièrement sensible à la qualité de l'engagement et à la densité des réponses fournies lorsque les candidats étaient questionnés sur leur attachement au service public. L'entretien a ainsi permis de comprendre et d'analyser les difficultés éventuelles rencontrées et de donner une nouvelle occasion au candidat tant sur la mise en situation que sur sa motivation. Ont été également appréciées leurs manières d'être et leur façon de s'exprimer, notamment lorsque le jury les poussait dans leurs derniers retranchements.
- ◆ Enfin, le jury a pu apprécier l'ensemble du parcours de chaque candidate et chaque candidat, ainsi que leur sincérité.

À ce titre les deux objectifs principaux de la réforme de la haute fonction publique, à savoir le maintien de l'excellence et la diversité des profils des candidats semblent être atteints.

ANNEXE

Meilleure copie à l'exercice d'analyse d'une lettre de mission

(Le contenu de cette copie n'engage pas l'Inspection générale des finances)

Par lettre en date du 26 octobre 2022, le ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté numérique, chargé des comptes publics et le garde des sceaux, ministre de la justice ont confié à l'Inspection générale de la justice (IGJ), l'Inspection générale des finances (IGF) et le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGE) une mission relative aux investissements numériques du ministère de la justice. Ce dernier a initié en 2017 un premier plan de transformation numérique (PTN) quinquennal avec pour objectif d'améliorer significativement ses outils informatiques et ainsi permettre un fonctionnement optimisé et moderne de la justice. La mise en œuvre de ce plan a eu des résultats mitigés. Aussi, avant de définir les orientations d'un second plan, les ministres ont souhaité une mission afin d'identifier les moyens d'améliorer le pilotage et l'efficacité de la politique numérique du ministère de la justice.

La présente note détaille (i) la mise en œuvre du premier PTN et souligne ses réussites et ses faiblesses avant (ii) de suggérer plusieurs axes d'analyse permettant d'identifier les pistes d'amélioration possible pour les transformations numériques à engager dans les cinq prochaines années.

1. Un premier PTN a été lancé en 2017 afin d'adapter le socle numérique du ministère, moderniser ses applicatifs métiers et développer le soutien aux utilisateurs

1.1. Le ministère de la justice accuse en 2017 un retard important dans le domaine numérique que son PTN doit permettre de combler

En 2017, dans un contexte à la fois de modernisation de l'État, de meilleure prise en compte des usagers des services publics et compte tenu d'un retard important accumulé par le ministère de la justice en matière numérique, un PTN quinquennal est élaboré.

Ce plan est doté de moyens importants (530 M€ de crédits d'investissement et 260 emplois). Il a pour objectif de mettre à niveau et moderniser les systèmes d'information du ministère de la justice. Il est construit autour de deux axes structurants : la mise à niveau de ses infrastructures et la modernisation de ses applicatifs.

Les enjeux et attentes autour de ce plan à son lancement sont nombreux, tant pour les agents du ministère, que pour ses partenaires institutionnels et les usagers et justiciables.

1.2. Après 5 ans, le bilan du PTN apparaît mitigé

Deux rapports de 2022 de la Cour des comptes et du comité des Etats généraux de la justice dressent un premier bilan du PTN qui apparaît au mieux mitigé.

Ces rapports relèvent des réussites et progrès indéniables, en particulier en matière d'infrastructure. Le ministère s'est en effet doté d'équipements individuels performants et d'un système de visioconférence. Les réseaux et la téléphonie ont également été modernisés.

Le bilan en matière de modernisation des applicatifs est en revanche décevant par rapport aux objectifs initiaux affichés. Les calendriers prévisionnels n'ont pu être tenus et les budgets parfois dépassés, en particulier pour les deux projets les plus importants du ministère, Cassiopée et Portalis. Les rapports soulignent par ailleurs tous deux le manque de hiérarchisation des projets, la difficulté d'identifier les responsabilités, le risque que représente une externalisation excessive et l'absence générale de vision stratégique.

L'écart par rapport aux engagements initiaux entraîne frustration et perte de confiance des agents et difficultés au quotidien pour les usagers et les partenaires habituels du ministère de la justice (ministère de l'intérieur et des outre-mer et des collectivités locales ou ministère de l'économie par exemple).

2. Afin d'identifier les moyens d'améliorer le pilotage et l'efficacité de la politique numérique au sein du ministère de la justice, plusieurs axes d'analyses pourraient être proposés

2.1. La cartographie de la gouvernance de la politique numérique pourra utilement être étudiée par la mission

Le premier PTN, et la transformation numérique plus largement, font intervenir un nombre important d'acteurs : usagers, partenaires du ministère, administrations, mais aussi prestataires externes.

La mission pourra d'abord clarifier en interne du ministère les responsabilités, les processus de décisions et les liens fonctionnels entre les différents acteurs : comité stratégique de la transformation numérique, service du numérique, directions métiers et prestataires en particulier.

La façon dont sont associées les parties prenantes extérieures au ministère à l'ensemble des décisions devra également être précisément étudiée. La mission pourra par exemple utilement examiner si le soutien ou l'appréciation de la direction interministérielle du numérique (DINUM) sur certains projets est sollicité au-delà du rôle que lui confère de décret du 25 octobre 2019 ou si le ministère a de façon habituelle recours à l'expertise de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

(...)

« paragraphe retiré dans le cadre de la publication de la copie »

2.2. Les moyens alloués au PTN devront être précisément étudiés afin d'améliorer la sincérité de la budgétisation

(...)

« paragraphe retiré dans le cadre de la publication de la copie »

Si les crédits et les effectifs semblent très majoritairement portés par le programme 310 « Conduite et pilotage de la politique de la justice », la mission pourra également identifier les cofinancements éventuels, provenant par exemple du fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) ou du plan de relance.

Un axe de travail que pourra enfin développer la mission sera d'identifier la façon de mieux isoler la part des dépenses liées au PTN de celle liée aux dépenses dites courantes. Ce travail suppose une capacité d'analyse des coûts complets des projets qui semble à ce stade limitée. Les raisons des difficultés à obtenir une véritable comptabilité analytique devront être précisément identifiées.

2.3. L'effet du PTN sur la gestion des ressources humaines, à la fois en matière de recrutement et d'accompagnement pourra être examiné par la mission

Les moyens humains alloués au PTN ont entraîné des créations de postes importantes au ministère de la justice. Le ministère semble avoir eu des difficultés, tout au moins au début, à pourvoir ces postes. Les raisons de ces difficultés pourront être analysées par la mission. À titre d'exemple, les conditions de rémunération, l'attractivité plus globale des parcours et des carrières au sein du ministère ou les offres de formation ou de reconversion en interne pourront être étudiées.

Au-delà des effectifs nécessaires à la mise en œuvre du plan, l'effet sur les agents et utilisateurs quotidien des services numériques du ministère devra être apprécié. Si le premier PTN semble avoir engendré frustration et déception, la mission pourra utilement examiner les mesures d'accompagnement aux changements à destination des effectifs en interne prises, les communications faites et les offres de formation proposées afin de dégager de possibles axes d'amélioration.

2.4. Le recours aux prestataires externes mérite d'être interrogé

La mise en œuvre du PTN a entraîné une hausse importante du niveau d'externalisation de la fonction informatique. Cette hausse mérite d'être interrogée compte tenu de ses possibles effets financiers, mais aussi des conséquences qu'elle peut entraîner en matière de pertes de compétence et de risques en matière de sécurité.

La mission pourra en identifier les causes en déterminant si ce recours important est lié à l'absence de compétences internes au ministère ou à des impératifs de délais difficiles à tenir compte tenu des ressources dont le ministère disposait et de ses difficultés de recrutement.

La mission pourra enfin utilement examiner les marchés publics en matière de prestations extérieures, leur durée et les modalités de leur résiliation afin de déterminer les conditions dans lesquelles ces prestations peuvent être diminuées si elles devaient l'être.

2.5. Afin de s'inspirer de bonnes pratiques mises en œuvre à l'étranger, un parangonnage international pourrait être conduit

La comparaison avec d'autres pays européens semble indiquer que la France a accumulé pour conduire ses actions régaliennes en matière de justice un retard considérable dans le domaine numérique par rapport à ses voisins.

Il apparaît en particulier que des pays comme le Royaume-Uni et l'Estonie ont initié avec réussite des démarches pragmatiques pour moderniser leurs outils informatiques. Une étude de ces démarches, des moyens financiers et opérationnels mis en œuvre et de la gouvernance installée pourra utilement être conduite par la mission. Cette dernière pourra également rassembler des éléments qualitatifs en matière de perception par les usagers de la justice et de la modernité de ses outils dans ces pays.