



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Inspection générale  
des finances**

**RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR  
LE RECRUTEMENT DES INSPECTRICES  
ET INSPECTEURS DES FINANCES**

**Session printemps 2024**

**RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE  
RECRUTEMENT DES INSPECTRICES ET  
INSPECTEURS DES FINANCES**

**Session printemps 2024**

# SOMMAIRE

<b>1. PRESENTATION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. BILAN DES ETAPES DE SELECTION .....</b>	<b>3</b>
2.1. L'exercice écrit .....	3
2.1.1. <i>Présentation de l'exercice écrit</i> .....	3
2.1.2. <i>Observations du jury</i> .....	4
2.2. L'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. L'entretien de 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. L'entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée .....	8

## 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, précisé les modalités de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances avec pour objectif de renouveler et diversifier ses talents. Ainsi, la procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances :

- ◆ cible d'abord des hauts fonctionnaires à la recherche d'un deuxième ou d'un troisième poste 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 ;
- ◆ s'adresse aux candidats qui justifient d'une excellente connaissance du fonctionnement des pouvoirs publics et d'une grande culture administrative. 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 hauts fonctionnaires justifiant d'au moins deux années d'expérience professionnelle, 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 comparable<sup>1</sup> ;
  - 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 publique<sup>2</sup> et disposent d'une expérience professionnelle comprise entre deux et six années.

**Au premier semestre 2024, cette procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances a été organisée en deux phases :**

- ◆ une phase de présélection 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'avis de vacance prévoit que les candidats communiquent le nom de trois personnes pouvant se porter référentes. Le comité de sélection attire l'attention des candidats sur la nécessité de proposer une liste de références diversifiées – et pas uniquement l'ensemble de la chaîne hiérarchique dont ils dépendent au moment de leur candidature. La qualité et la diversité des références est l'un des éléments d'appréciation. Les éventuels contacts ne sont néanmoins établis qu'après avoir prévenus les prétendants présélectionnés.

---

<sup>1</sup> 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.

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

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IGF PRINTEMPS 2024

L'appel à candidatures pour le recrutement a été ouvert le 2 avril 2024 pour une durée d'un mois. Les épreuves de sélection ont eu lieu en mai et juin 2024 pour une prise de poste effective au 15 septembre 2024. Cette session de recrutement est donc appelée, dans la suite de ce rapport, la « session printemps 2024 », la « session d'automne 2023 » ayant conduit à la prise de poste d'inspectrices et d'inspecteurs des finances le 1<sup>er</sup> avril 2024.

Le comité de sélection était constitué, outre la cheffe du Service de l'IGF, par<sup>3</sup> :

- ◆ Gilles GATEAU, personnalité qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure aux ministères économiques et financiers (MEF) ;
- ◆ deux inspecteurs des finances : Cédric DUTRUEL, adjoint à la cheffe du Service, chargé de mission, ainsi que Charlotte BARATIN, inspectrice des finances exerçant les fonctions de sous-directrice à la direction générale des finances publiques ;
- ◆ Sonia LEVERD, directrice des talents de l'IGF ;
- ◆ Marc ESTOURNET, délégué à l'encadrement supérieur des ministères économiques et financiers, personnalité qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure à l'IGF.

**105 dossiers de candidatures ont été reçus.** L'exposé des motivations et la cohérence des parcours ont été des facteurs décisifs dans la première sélection opérée par le comité. 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.

À l'issue de cette présélection effectuée à partir des CV et des lettres de motivation, 15 candidats (6 femmes, 9 hommes) ont été invités à passer la phase suivante constituée d'un :

- ◆ exercice écrit ;
- ◆ entretien de mise en situation ;
- ◆ entretien de motivation ;
- ◆ entretien final avec la cheffe du Service et la personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines extérieure au ministère chargé de l'économie.

Un candidat s'est désisté avant l'entretien final.

Chaque candidat non présélectionné ayant souhaité avoir un échange au sujet de sa candidature a été contacté par un membre du comité de sélection afin d'avoir un retour.

Le comité de sélection a finalement proposé à l'autorité de nomination une liste de 5 candidats (3 femmes et 2 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 14 % pour la présélection puis 33 % pour la sélection finale, le taux de candidats proposés à la nomination par rapport au nombre de candidats s'élevant au total à 5 %.

Les principales caractéristiques déclarées par les candidats (genre, statut) sont détaillées dans le tableau 1 ci-dessous. Le tableau 2 présente une comparaison des caractéristiques des candidats aux sessions de recrutement d'automne 2022, de printemps et d'automne 2023 et printemps 2024.

---

<sup>3</sup> Arrêté du 3 avril 2024 portant nomination au comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspecteurs des finances.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2024

**Tableau 1 : Caractéristiques des candidats du recrutement IF printemps 2024**

Caractéristiques	Candidatures reçues	Candidats présélectionnés	Candidats proposés à la nomination
<b>Genre</b>			
Femmes	29 (28%)	6 (40%)	3 (60%)
Hommes	76 (72%)	9 (60%)	2 (40%)
<b>Statut</b>			
Fonctionnaires ou agents publics	50 (48%)	11 (73%)	4 (80%)
dont agents des MEF	21 (20%)	10 (67%)	2 (40%)

*Source : Comité de sélection à partir des données déclarées par les candidats sur Choisir le service public.*

**Tableau 2 : Comparaison des caractéristiques des candidats aux sessions de recrutement d'automne 2022, de printemps et d'automne 2023 et de printemps 2024**

Caractéristiques	Candidatures reçues				Candidats présélectionnés				Candidats proposés à la nomination			
	S1 <sup>(1)</sup>	S2 <sup>(2)</sup>	S3 <sup>(3)</sup>	S4 <sup>(4)</sup>	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Genre</b>												
Femmes	24%	28%	34%	28%	38%	47%	53%	40%	43%	40%	43%	60%
Hommes	76%	72%	66%	72%	63%	53%	47%	60%	57%	60%	57%	40%
<b>Statut</b>												
Fonctionnaires ou agents publics	53%	71%	70%	48%	94%	87%	88%	73%	100%	80%	100%	80%
dont agents des MEF	13%	21%	37%	20%	38%	20%	47%	67%	29%	0	57%	40%

*Source : Comité de sélection à partir des données déclarées par les candidats sur Choisir le service public.*

- (1) Session d'automne 2022 – inspectrices et inspecteurs des finances ayant pris leurs fonctions au printemps 2023.  
 (2) Session de printemps 2023 – inspectrices et inspecteurs des finances ayant pris leurs fonctions à l'automne 2023.  
 (3) Session d'automne 2023 - inspectrices et inspecteurs des finances ayant pris leurs fonctions au printemps 2024.  
 (4) Session de printemps 2024 - inspectrices et inspecteurs des finances prenant leurs fonctions à l'automne 2024.

## 2. Bilan des étapes de sélection

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

**Figure 1 : calendrier du processus de sélection<sup>4</sup>**



*Source : Inspection générale des finances.*

### 2.1. L'exercice écrit

#### 2.1.1. Présentation de l'exercice écrit

**Il avait vocation à vérifier la capacité des candidats** à analyser finement un sujet de mission, à rédiger de manière structurée et synthétique avec un style clair et concis et à se projeter dans un exercice professionnel en lien avec les travaux de l'IGF.

<sup>4</sup> La prise de poste est avancée au 15 septembre 2024.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2024

Dans ce cadre, les candidats étaient amenés à rédiger à distance une note d'analyse à partir d'une véritable lettre de mission et d'un dossier documentaire. La lettre de mission est la formalisation écrite de la commande passée à l'IGF par un ou plusieurs ministres. Son analyse occupe généralement les premiers jours de mission.

Dans cet exercice, les candidats devaient tenir le rôle d'une inspectrice ou d'un inspecteur des finances faisant partie de l'équipe qui doit réaliser la mission lancée par les cabinets. Le travail de cette équipe était encadré par une inspectrice expérimentée désignée comme cheffe de mission. La mission pouvait s'appuyer sur les compétences du pôle science des données et du pôle économie de l'IGF. Cette note devait permettre à la fois de présenter le contexte et les principaux constats en lien avec le sujet, mais aussi de proposer les différents axes d'analyse qui feraient l'objet d'investigations par la mission pour la suite des travaux.

À ce stade de la mission, la note d'analyse ne pouvait raisonnablement être exhaustive ni contenir des recommandations sur le fond du sujet. En principe, les différents axes d'analyse retenus au début de la mission font l'objet d'un travail ultérieur détaillé d'un ou plusieurs membres de la mission, enrichi de données et d'entretiens, qui peuvent s'étaler sur plusieurs semaines ou mois. Ces travaux doivent alimenter en constats et propositions un rapport de synthèse final.

**Aucune connaissance préalable en lien avec le sujet de la mission n'était attendue des candidats. Le dossier documentaire suffit amplement à réaliser l'exercice proposé. Les copies ont été évaluées à l'aune de leurs qualités d'analyse et de rédaction, dans le périmètre des informations et données contenues dans le dossier documentaire fourni.**

Dans le détail, la note d'analyse demandée devait tenir en **trois pages** et comporter les éléments suivants :

- ◆ une courte **introduction** rappelant l'objet et le contexte de la mission et annonçant le plan de la note ;
- ◆ une **première partie** dédiée à la présentation du sujet de mission et des principaux constats associés (qualitatifs et/ou quantitatifs) servant de justification à la commande des cabinets ;
- ◆ une **deuxième partie** proposant des axes d'analyse et d'investigation problématisés, en lien avec les principaux enjeux soulevés par la mission. Les axes peuvent concerner, par exemple, la dimension juridique, la dimension financière ou les questions de gouvernance, sans que cette liste ne soit contraignante ni exhaustive.

Le sujet présenté aux candidats portait sur une revue de dépenses relative aux aides aux entreprises.

### 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, quatre n'obtiennent pas la moyenne, sept obtiennent des notes entre 12 et 14, et quatre ont des notes allant de 14 à 16.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IGF PRINTEMPS 2024

Les copies n'obtenant pas la moyenne pâtissent notamment :

- ◆ du caractère insuffisamment hiérarchisé des développements, et globalement d'un manque de structuration du raisonnement dans la copie, voire de contresens;
- ◆ d'une paraphrase à l'extrême du dossier, n'ayant pas permis au candidat de s'approprier les enjeux, ou et d'une insuffisante utilisation du dossier qui conduit le candidat à des erreurs d'interprétation ;
- ◆ d'une imprécision en matière de données et de chiffres utilisés ;
- ◆ de leur côté parfois trop synthétique ;
- ◆ d'axes de travail insuffisamment opérationnels, non liés au sujet, ou ne répondant pas à la lettre de mission.

Les meilleures copies se sont distinguées par une identification claire des enjeux de la mission, par des propositions structurées, et par une bonne hiérarchisation des enjeux. Une connaissance de l'administration et de son organisation était appréciée. Une appréhension de la faisabilité et du caractère opérationnel des propositions constituait une plus-value.

Enfin, les candidats ont insuffisamment sourcé leurs affirmations et leurs chiffres (souvent tirés des documents présents dans le sujet), ce qui constitue un axe d'amélioration transverse.

La qualité rédactionnelle globale des copies (style, concision) a distingué les meilleures copies.

Le jury insiste par ailleurs sur l'importance de la gestion du temps pour cette épreuve, la durée accordée (trois heures) ayant visiblement contraint les développements et la possibilité de se relire pour certaines copies (copie terminée en style télégraphique ou accumulation de coquilles).

La forme n'est entrée en compte que partiellement dans la notation, les coquilles multiples ou les nombreuses fautes d'orthographe étant toutefois des éléments ayant pu faire perdre des points à certains candidats.

## 2.2. L'entretien de motivation

### 2.2.1. Présentation de l'entretien de motivation

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

- ◆ les caractéristiques 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, etc.) et plus largement à se projeter dans d'autres postes au sein des administrations publiques.

L'entretien était articulé autour de 3 phases pour une durée totale de 45 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 :



## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2024

- **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, cohérence en termes de déroulement de carrière etc.) ;
- **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'une personne qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure à l'IGF et de la directrice des talents de l'IGF.

Les meilleurs profils se sont distingués par leur excellente connaissance du fonctionnement de l'administration et un niveau de réflexion attendu d'un inspecteur ou d'une inspectrice des finances. Au cours de l'exercice, ils ont pu apporter l'illustration qu'ils disposaient en outre de très bons réflexes professionnels et de qualités humaines évidentes.

Les meilleurs candidats ont fait montre de grandes capacités de raisonnement et d'une aptitude avérée à mettre en perspective tous les enjeux d'un même sujet. Ils ont su intéresser leur auditoire et se prêter avec facilité au jeu de l'échange. Parmi eux, certains disposent d'une double compétence administrateur de l'État et ingénieur. La transversalité de leur réflexion et leur approche analytique avec une vision spectre large en font des candidats pragmatiques qui sauront trouver leur place à l'IGF.

Certaines prestations ont trouvé un écho très favorable lorsqu'elles faisaient part d'un intérêt exprimé d'une thématique moins classique, par exemple une curiosité pour la culture de l'impact ou pour l'investigation et l'enquête. D'autres ont également retenu l'attention par ce qu'elles disaient des candidats sur leur appétence pour les interactions au sein de collectifs de travail de formats divers. Le jury a également été très sensible à la forme et au niveau très soigné et soutenu des présentations (notamment niveau de langage utilisé, structuration de la pensée, concision, clarté des réponses).

Quelques candidats ont proposé des présentations manquant de relief ou ne permettant d'appréhender leurs véritables motivations pour cette procédure de recrutement. De rares candidats ont éprouvé des difficultés à rentrer dans le cadre de cette procédure de recrutement avec des présentations manifestement peu préparées, hésitantes avec des difficultés à prendre de la hauteur sur des sujets qui leur étaient pourtant familiers.

## 2.3. L'entretien de mise en situation professionnelle

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

Il a pour principal objectif d'évaluer la capacité des candidats à comprendre rapidement les principaux enjeux d'un sujet. Il s'agit ici davantage de comprendre comment le candidat aborde une problématique nouvelle plutôt que d'évaluer des connaissances techniques précises. 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 (axes d'analyses susceptibles d'être retenus, méthodes d'investigation, interlocuteurs à rencontrer, nature des travaux à réaliser, etc.) ;
- ◆ 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 sont souvent en lien avec la vie de la mission (relation avec le chef de mission, les inspections conjointes, les commanditaires) mais peuvent également porter sur des situations précises particulières (ex : questions déontologiques).

### 2.3.2. Observations du jury

Le jury de l'entretien de mise en situation professionnelle était composé d'un inspecteur des finances, adjoint à la cheffe du Service et chargé de mission auprès d'elle et d'une inspectrice des finances exerçant des fonctions de sous-directrice à la Direction générale des finances publiques.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2024

Comme lors de la chaque session, le jury a veillé à varier les sujets attribués aux candidats afin de garantir l'égalité de traitement entre chaque prétendant. Au total quatre mises en situation différentes, issues de véritables missions menées par l'Inspection générale des finances (IGF), ont été soumises aux candidats. Dans l'ensemble, la qualité des prestations a été jugée satisfaisante à l'exception de quelques situations particulières. Six candidats se sont particulièrement distingués au cours de cette étape du processus de recrutement.

Le jury souligne qu'il ne s'agit pas, à travers cet exercice, de tester les candidats sur des connaissances techniques précises, pas plus qu'il n'est attendu la production d'une analyse exhaustive. À cet égard, il est important de noter que le jury prend connaissance des lettres de mission en même temps que les candidats. Il s'agit d'évaluer la capacité des postulants à comprendre rapidement les principaux enjeux d'un sujet et à s'interroger sur la manière de les appréhender. Les meilleures prestations sont celles qui ont su combiner pragmatisme, rigueur et méthode dans l'approche. Les candidats ne doivent pas hésiter à soulever d'éventuelles questions ou ambiguïtés qui pourraient naître de la lecture de la lettre de mission. Les membres du jury valorisent les candidats qui n'hésitent pas à s'interroger sur le périmètre des travaux à mener, les attentes des commanditaires ou encore l'organisation de la mission (calendrier, prise en compte du caractère conjoint de certaines missions, etc.).

L'analyse de données chiffrées distribuées lors de l'entretien a pu dérouter certains candidats. Au-delà de la surprise que peut créer la communication d'éléments nouveaux en cours de discussion, certains candidats ont eu du mal à interpréter les données. Ces difficultés tiennent, la plupart du temps, à des analyses parfois trop complexes qui ne permettent pas aux candidats de restituer les principales tendances ou constats que ces documents donnent à voir. Le comité insiste sur la nécessité d'interpréter simplement les données transmises afin d'en restituer les principaux constats, questions et enseignements qu'ils contiennent. Sont ainsi particulièrement appréciés les propos clairs et construits qui permettent d'identifier et d'interpréter une tendance ou encore d'évaluer des ordres de grandeur. Les données communiquées n'appellent aucune analyse complexe mais invitent au contraire à prendre du recul. Dès lors, il s'agit moins de s'attacher à étudier dans le détail les éléments transmis qu'à les restituer globalement et de manière cohérente.

### 2.4. L'entretien avec la cheffe du Service et une personnalité qualifiée

Les quatorze candidats retenus pour le dernier tour de sélection (un désistement avant cet entretien) ont enfin rencontré la cheffe du Service et la personnalité qualifiée en matière RH. Ces derniers disposaient du retour des deux autres entretiens (RH et mise en situation) et du test écrit afin de faire de cet ultime entretien un réel approfondissement. L'objectif de cet entretien est d'être complémentaire avec les autres phases du recrutement.

Le jury a ainsi systématiquement commencé les échanges par un retour du candidat sur les précédents entretiens pour connaître son appréciation et pouvoir disposer, si nécessaire, d'éléments explicatifs. Le cas échéant, le candidat a pu être invité à compléter son analyse - dans le cas de la mise en situation notamment - ou à préciser certains points pour l'exercice écrit.

Le jury s'est ensuite attaché à apprécier :

- ♦ le potentiel du candidat : au-delà des fonctions d'inspecteur des finances qu'il serait amené à occuper immédiatement, le jury a cherché à cerner, en sus des capacités et compréhension et d'analyse, la faculté du candidat à encadrer des équipes, à exercer des fonctions de management, et à incarner les valeurs de l'IGF. Le jury a souvent demandé aux candidats de se projeter à 10 ou 15 ans ;

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2024

- ◆ le recul du candidat sur ses expériences professionnelles : le jury a pu demander aux candidats un retour sur un succès ou un échec professionnel afin de mesurer la profondeur de ses expériences, sa bonne compréhension des situations professionnelles et son aptitude à rebondir (dans le cas d'un échec) ou à valoriser son travail et celui de ses collègues (dans le cas d'un succès) ;
- ◆ sa capacité à interagir dans un collectif : le jury s'est interrogé sur la capacité des candidats à exercer dans une équipe de mission, mais également au sein du Service de l'IGF où de nombreuses missions internes peuvent leur être confiées ;

Enfin le jury s'est attaché à composer une « promotion » d'inspectrices et d'inspecteurs des finances et a recherché une équipe diverse sur le plan de la maturité professionnelle, de la nature des expériences, de l'administration d'origine, etc.

## **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 9 novembre 2023, la Première ministre a confié à l'Inspection générale des finances (IGF) une mission relative à la revue des dépenses publiques consacrées aux aides aux entreprises. De par leur poids dans les dépenses publiques<sup>1</sup>, leur impact sur le tissu économique et social, la grande variété de leur forme et l'important nombre d'acteurs y contribuant, les aides publiques aux entreprises appellent à une évaluation devant conduire à accroître leur efficacité économique. Malgré les efforts de rationalisation déjà engagés, il demeure difficile d'appréhender les aides aux entreprises de manière exhaustive. La période de crise Covid ainsi que plusieurs crises récentes (énergie, émeutes urbaines, catastrophes naturelles) ont par ailleurs conduit à la mise en place de nouvelles aides aux entreprises, complexifiant encore davantage ces dispositifs, et soulignant la forte attente sociale en la matière, principalement adressée à l'Etat. L'objectif de cette mission, dans le cadre du PLFP pour la période 2023-2027, est de contribuer à la préparation du PLF 2025 en matière d'évaluation des dispositifs actuels et de proposer des mesures afin de renforcer l'efficacité des aides aux entreprises.

La présente note détaille (i) les principaux enjeux relatifs aux aides aux entreprises et les tentatives de rationalisation déjà conduites avant (ii) de suggérer plusieurs axes d'analyse permettant d'identifier les pistes d'amélioration possible afin de contribuer au renforcement de l'efficacité économique de ces aides en vue des travaux préparatoires au PLF 2025.

## **1. Malgré des efforts répétés de rationalisation, les aides aux entreprises apparaissent trop nombreuses, peu lisibles et poursuivant un trop grand nombre d'objectifs**

### **1.1. Les aides aux entreprises, alors qu'elles représentent un coût majeur pour les finances publiques, demeurent difficiles à appréhender**

Le soutien public aux entreprises prend la forme de plusieurs milliers de dispositifs différents, avec un coût pour les finances publiques estimé à au moins 110 Mds d'euros en 2022. En effet, s'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une aide publique aux entreprises, différents rapports relèvent qu'il existe des milliers des dispositifs différents, prenant des formes très diverses : dépenses fiscales et sociales, subventions, prise de participations, garanties financières, prêts et avances remboursables, prestations d'accompagnement. Ces aides publiques ont un poids économique majeur mais aussi un coût très important pour les finances publiques, estimé entre 110 et 260,4 Mds d'euros par an<sup>2</sup> selon les périmètres retenus.

Les aides publiques aux entreprises poursuivent un très grand nombre d'objectifs différents et impliquent la participation de nombreux acteurs. Ces soutiens sont la plupart du temps le résultat de crises (énergie, émeutes urbaines) ou de l'expression d'intérêts particuliers ou sectoriels. Ainsi, les objectifs qui sont assignés à chaque aide ne participe pas nécessairement d'une stratégie globale, voir peuvent se contredire entre-deux. De plus, ces aides relèvent d'acteurs différents, de l'Etat bien sûr, mais également d'opérateurs, de collectivités territoriales ou de chambres consulaires, sans qu'une cohérence d'action soit garantie.

### **1.2. Sous l'effet de la multiplication des crises, le soutien aux entreprises demeure insuffisamment rationalisé et interroge sur son efficacité économique**

Le soutien aux entreprises a fait l'objet de plusieurs tentatives de rationalisation, qui n'ont pas débouché sur une amélioration notable de leur efficacité. Plusieurs rapports de la Cour des comptes et de l'Inspection<sup>3</sup> ont conclu à la nécessité de rationalisation de ces aides. Toutefois, ces rapports étaient souvent le fruit d'une commande sectorielle, par exemple sur le champ de

---

<sup>1</sup> Près de 20% de l'ensemble des dépenses publiques en France

<sup>2</sup> Cour des comptes, juillet 2023, France Stratégie, 2023

<sup>3</sup> Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité, IGF, juin 2013, Suivi et mesure de la performance des dépenses fiscales du programme 134, IGF, juin 2022

l'innovation ou du soutien à l'industrie, ou alors avec une approche matricielle comme la revue de dépenses fiscales. Ils ont conduit au regroupement de dispositifs distincts, par exemple en matière d'innovation (réforme du CIR), ou à la normalisation de dispositifs exceptionnels (intégration du dispositif CICE), sans toutefois déboucher sur une rationalisation d'ensemble des aides aux entreprises. Au plan territorial, si la loi NOTRe de 2015 a clarifié l'attribution de la compétence économique aux régions, notamment en matière de planification, elle a en parallèle renforcé les compétences du bloc communal en matière d'aide à l'immobilier

**Cette situation est en partie le résultat de la multiplication des crises et l'expression d'une attente sociale forte, qui doit être prise en compte dans les nouveaux projets de rationalisation.** Les crises récentes (Covid-19, énergie, émeutes urbaines et certaines catastrophes naturelles) ont conduit à la mise en œuvre, dans des délais contraints, de nombreux dispositifs nouveaux, parfois massifs comme les PGE, et induisant des hausses de dépenses publiques inédites<sup>4</sup>. La mise en œuvre des plans France relance (100 Mds d'euros) et France 2030 (54 Mds d'euros) a encore complexifié ces interventions. Le constat est identique pour les aides des collectivités, qui représentent plus de 8 Mds d'euros par an en 2020 selon la Cour des comptes.

## **2. Afin d'accroître l'efficacité des aides aux entreprises, 5 axes pourraient être explorés :**

### **2.1. Etablir une cartographie des aides aux entreprises afin de les appréhender dans leur globalité**

**Malgré les précédents efforts de rationalisation, les dispositifs d'aide aux entreprises ne font pas l'objet d'un inventaire exhaustif.** La mission pourrait se baser sur les nombreux travaux déjà conduits (CPO, Cour des comptes, France stratégie, Inspection) pour construire une typologie des aides et ainsi toutes les appréhender. Pour cela, il serait possible de distinguer des catégories d'aides, par exemple en repartant du cycle de vie des entreprises (création, innovation, croissance, difficultés). Cette cartographie permettrait de présenter les aides en les classant par nature et par finalité de politique publique.

**En méthode, seraient pris en compte les dispositifs distribués par tous les acteurs, Etat, opérateurs ainsi que collectivités territoriales et leurs groupements.** Dans une perspective de révision des dépenses publiques, il pourrait être justifié de ne pas inclure les chambres consulaires. Enfin, il pourrait être pertinent de prendre en compte les dispositifs ayant un effet indirect de soutien sur les entreprises, à travers la propriété (Pacte Dutreil, transmission par SCI dans l'assurance-vie, démembrement de propriété).

### **2.2. Construire une méthode d'analyse de leur efficacité économique afin d'harmoniser leur évaluation**

**En complément de cette cartographie, une méthode d'évaluation de l'efficacité économique des aides aux entreprises pourrait être construite.** Cette évaluation pourrait notamment prendre en compte, dans une dimension quantitative : le coût apparent pour les finances publiques, son coût complet (conception, distribution, contrôle), l'évaluation des externalités positives, l'empreinte environnementale et le taux de retour sur le budget européen (lorsque cela est pertinent). Cette méthode pourrait être construite de manière pédagogique dans l'objectif d'offrir aux administrations en charge de la mise en œuvre d'aides, actuelles ou nouvelles, un cadre méthodologique harmonisé. Ces travaux pourraient utilement associer des experts du PSD.

**Il serait par ailleurs possible d'intégrer des réflexions sur le rendement social des aides aux entreprises.** En effet, même si ce facteur devait essentiellement se fonder sur des

---

<sup>4</sup> Le coût des aides de l'Etat aux entreprises en 2020 et 2022 a été évalué à 92,4 Mds d'euros par la Cour des comptes en juillet 2023

appréciations non quantitatives, il pourrait être utile d'être joint à la méthode proposée, en particulier pour les aides publiques des collectivités territoriales (catastrophes naturelles pe.).

### **2.3. Déterminer les grandes lignes pour la construction des trois scénarios attendus de rationalisation à l'horizon 2027**

**La lettre de mission exprime l'attente de la présentation de trois scénarios avec un niveau croissant d'ambition afin de réduire les dépenses publiques consacrées à l'aide aux entreprises à l'horizon 2027.** Dans cette perspective, 4 priorités pourraient permettre de construire ces trois scénarios, dont le quantum serait fixé par la mission :

1. Fixer un objectif de réduction chiffré du nombre d'aides, en partant par exemple des 10 à 20% des aides les moins efficaces économiquement ;
2. Fusionner des aides proches, notamment au sein des dispositifs évalués comme les plus efficaces (à l'image du CIR) ;
3. Prendre en compte des effets des aides sur la compétitivité des entreprises, le coût du travail et la transition écologique
4. Renforcer le contrôle des aides aux entreprises (par exemple pour les PGE<sup>5</sup>)

### **2.4. Créer des outils de pilotage et de suivi de leurs effets sur les entreprises**

**Afin de déployer l'effort de rationalisation dans la durée, la mission pourrait réfléchir à la mise en place d'un outil de pilotage et d'évaluation périodique des aides aux entreprises.** Ce pilotage pourrait être par exemple centralisé par la DGE, qui est en charge de la conception d'un nombre important d'aides aux entreprises, ou d'une autre structure adaptée, afin de conserver une vision globale. Il n'apparaît a priori pas pertinent de créer une structure *ad hoc*.

### **2.5. Se doter de meilleurs moyens d'anticipation pour la création de nouvelles aides, en particulier en période de crise**

**La complexité d'appréhension et de gestion des aides actuellement en place résulte en grande partie du mode de création de celles-ci.** Il pourrait donc être pertinent de travailler sur une approche méthodologique permettant d'améliorer la conception d'aides nouvelles, avant tout à travers l'évaluation précise de l'expression du besoin. Une recherche plus systématique de soutien européen apparaît également nécessaire<sup>6</sup>. Systématiser le recours à une fin programmée des aides de crise aux entreprises pourrait également permettre de faciliter leur démontage futur et, partant, leur utilisation plus efficace pour les finances publiques.

**Les aides aux entreprises présentent également une forte dimension juridique dès lors qu'elles sont susceptibles d'entrer dans le régime des aides d'Etat de l'article 107 TFUE.** Il pourrait être pertinent de mener un travail méthodologique avec la DAJ de Bercy et de préconiser son association plus systématique aux travaux de l'Etat et de ses opérateurs en la matière.

---

<sup>5</sup> Cour des comptes, Les prêts garantis par l'Etat, juillet 2022

<sup>6</sup> La présente un mauvais taux de retour entre son budget à l'UE et les aides perçues, à savoir 68% en 2015 soit une perte de 340M d'euros par ans en matière d'innovation.