

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

**Session Automne 2025**

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

**Session automne 2025**

# 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 .....	4
2.1.1. <i>Présentation</i> .....	4
2.1.2. <i>Observations du comité</i> .....	5
2.2. L'entretien de motivation .....	5
2.2.1. <i>Présentation</i> .....	5
2.2.2. <i>Observations du comité</i> .....	6
2.3. L'entretien de mise en situation professionnelle .....	6
2.3.1. <i>Présentation</i> .....	6
2.3.2. <i>Observations du comité</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 et candidates 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. ;
- ◆ peut conduire 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 deuxième semestre 2025, cette procédure de recrutement des inspectrices et inspecteurs des finances a été organisée en trois 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 deux entretiens :
  - un entretien de motivation ;
  - un entretien de mise en situation professionnelle.
- ◆ une phase de sélection finale constituée d'un entretien avec la cheffe du Service et la personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines extérieure aux ministères économiques et financiers.

L'avis de vacance prévoit que les candidats et candidates communiquent le nom de trois personnes pouvant se porter référentes. Le comité de sélection attire l'attention des candidats et candidates sur la nécessité de proposer une liste de références diversifiées, et pas uniquement appartenant à la chaîne hiérarchique dont ils dépendent au moment de leur candidature. Les éventuels contacts ne sont néanmoins établis qu'après avoir prévenu les prétendants et prétendantes présélectionnés.

---

<sup>1</sup> Par exemple : administrateurs de l'Assemblée nationale ou du Sénat, administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques, 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 IF AUTOMNE 2025

L'avis de vacance pour le recrutement a été ouvert le 26 septembre 2025 pour une durée de cinq semaines. Les étapes de sélection ont eu lieu en novembre et décembre 2025 pour une prise de poste effective au 1<sup>er</sup> avril 2026. Cette session de recrutement est appelée « session automne 2025 ».

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

- ◆ Lucile WAQUET-AIRY, inspectrice des finances, adjointe à la cheffe du Service, chargée des ressources ;
- ◆ Jérôme FOURNEL, inspecteur général des finances au Service, ainsi qu'Amaël PILVEN, inspecteur des finances, directeur général adjoint des services de la région Ile-de-France ;
- ◆ Paul SAUVEPLANE, secrétaire général et directeur des ressources humaines de la société Alan, en tant que personnalité qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure au ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique ;
- ◆ Sonia LEVERD, directrice des talents de l'IGF.

**141 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 et candidates 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, 19 candidats (7 femmes, 12 hommes) ont été invités à passer la phase suivante constituée d'un :

- ◆ exercice écrit ;
- ◆ entretien de mise en situation ;
- ◆ entretien de motivation.

À l'issue de ces entretiens, 13 candidats (4 femmes, 9 hommes) ont été conviés à un entretien final avec la cheffe du Service et la personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines, extérieure aux ministères économiques et financiers. Une candidate s'est désistée avant l'entretien final.

Chaque candidat ou candidate 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 7 candidats (3 femmes et 4 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 13,5 % pour la présélection puis 9 % pour la sélection finale, le taux de candidats et candidates proposés à la nomination par rapport au nombre de candidats et candidates s'élevant au total à 5 %.

Les principales caractéristiques déclarées par les candidats et candidates (genre, statut) sont détaillées dans le tableau 1 ci-dessous. Le tableau 2 présente une comparaison des caractéristiques des candidats et candidates aux sessions de recrutement de 2024 et 2025.

---

<sup>3</sup> Arrêté du 21 octobre 2025 portant nomination au comité de sélection pour le recrutement aux emplois d'inspectrices et d'inspecteurs des finances.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF AUTOMNE 2025

**Tableau 1 : Caractéristiques des candidats et candidates du recrutement IF automne 2025**

Caractéristiques	Candidatures reçues	Candidats et candidates présélectionnés	Candidats et candidates proposés à la nomination
<b>Genre</b>			
Femmes	39 (28%)	7 (37%)	3 (43%)
Hommes	102 (72%)	12 (63%)	4 (57%)
<b>Statut</b>			
Fonctionnaires ou agents publics	103 (73%)	18 (95%)	7(100%)
dont agents des MEF	29 (21%)	7 (37%)	3(43%)

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

**Tableau 2 : Comparaison des caractéristiques des candidats et candidates aux sessions de recrutement de 2024 et 2025**

Caractéristiques	Candidatures reçues (en %)				Candidats et candidates présélectionnés (en %)				Candidats candidates proposés à la nomination (en %)			
	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	28	29	35	28	40	50	40	37	60	50	17	43
Hommes	72	71	65	72	60	50	60	63	40	50	83	57
<b>Statut</b>												
Fonctionnaires ou agents publics	48	36	63	73	73	100	75	95	80	100	100	100
dont agents des MEF	20	24	20	21	67	55	40	37	40	62	33	43

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

<sup>(1)</sup> Session de printemps 2024 - inspectrices et inspecteurs des finances ayant pris leurs fonctions en automne 2024.

<sup>(2)</sup> Session d'automne 2024 - idem pour printemps 2025.

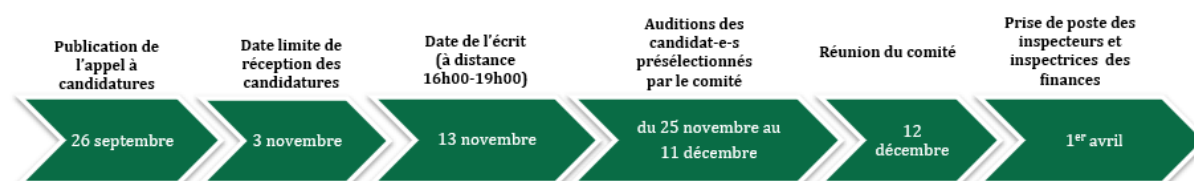
<sup>(3)</sup> Session de printemps 2025 - idem pour automne 2025.

<sup>(4)</sup> Session d'automne 2025 - idem pour printemps 2026.

## 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 candidats et candidates.

**Figure 1 : calendrier du processus de sélection**



*Source* : Inspection générale des finances.

## 2.1. L'exercice écrit

### 2.1.1. Présentation

L'exercice écrit avait vocation à vérifier la capacité des candidats et candidates à analyser finement un sujet de mission de l'inspection générale des finances, à proposer des axes d'investigations pertinents et opérationnels, et à rédiger de manière structurée et synthétique avec un style clair.

Les candidats et candidates 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 trentaine de pages. Il était attendu que les candidats et candidates rédigent une note d'analyse de la lettre de mission structurée de trois pages maximum.

Le sujet de l'automne 2025 était relatif à l'évaluation des contrats et marchés de partenariat. Il comportait sept documents de natures variées (notes administratives, rapport parlementaire, support de présentation *Powerpoint*, interview) pour une longueur totale de 31 pages.

Des connaissances préalables en lien avec le sujet de la mission ne sont pas indispensables à la réussite de l'exercice. Une culture générale administrative minimale est néanmoins attendue.

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 ; les candidats et candidates pouvaient en particulier présenter une définition rapide des contrats de partenariat et indiquer l'existence d'autres modalités de marchés publics ;
- ◆ une première partie consacrée à la présentation du sujet de mission et des principaux constats associés (qualitatifs et/ou quantitatifs) servant de justification à la commande des cabinets ; il était ici attendu que les candidats et candidates rappellent les principales données du dossier relatives aux contrats de partenariat (nombre de projets, montants associés, secteurs concernés) et indiquent que ces contrats n'avaient pas fait l'objet d'évaluations *ex post* qui permettent de conclure de manière définitive à leur intérêt ou non (le dossier comportait deux rapports du Sénat et de l'association française des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires indépendants aux conclusions divergentes sur ce point) ;
- ◆ une deuxième partie proposant des axes d'analyse et d'investigation problématisés, en lien avec les principaux enjeux soulevés par la mission ; les candidats et candidates pouvaient par exemple ici rappeler l'enjeu d'efficacité attaché aux contrats de partenariat, les critères qui pouvaient être retenus pour l'évaluation de la performance de cette modalité de marché public (délais, qualité, coûts et dépassements, responsabilités face aux risques) et interroger les modalités de pilotage de ces marchés et les défis en matière de compétences que cela pouvait poser pour les porteurs de projet ; le possible apport des contrats de partenariat, en particulier *via* les marchés globaux de performance énergétique à paiement différé (MGPE-PD) à la transition écologique pouvait être également rappelé. Des méthodes d'analyse ou de travail pour répondre à la lettre de mission (échantillonnage de projets, comparaison avec des projets menés selon d'autres modalités que le contrat de partenariat, comparaison européenne ou internationale) étaient attendues.

### 2.1.2. Observations du comité

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.

Elle permet de s'assurer que les candidats et candidates disposent des qualités nécessaires à l'exercice des fonctions d'inspectrices ou d'inspecteurs des finances en matière de capacité d'analyse et de traitement d'informations et de restitution claire et structurée de problèmes complexes.

Sur 19 candidats évalués, 5 n'obtiennent pas la moyenne, et 4 une note supérieure à 14 pour une médiane qui s'établit à 11.

Les meilleures copies se distinguent par un style simple et des phrases courtes, ainsi qu'une bonne compréhension des enjeux attachés au sujet et la capacité à les restituer de manière claire et logique. Contrairement aux années précédentes, la gestion du temps a semblé poser moins de problèmes, aucune copie n'apparaissant limitée en termes de développements. Le comité a valorisé les candidats et candidates qui ont su présenter la méthode envisagée pour aborder les axes de travail identifiés (interlocuteurs à rencontrer, bases de données à mobiliser, techniques quantitative ou juridique à déployer par exemple).

Le comité note l'effort de la plupart des candidats et candidates pour répondre aux exigences formelles attendues. Les rapports de comité de sélection des années précédentes, et la lecture des meilleures copies et des rapports de l'IGF, ont certainement constitué de ce point de vue un apport intéressant. Les candidats et candidates sont cependant invités à développer leur compréhension et leur approche personnelles du sujet pour ne pas tomber dans des démarches ou formulations trop stéréotypées, voire copiées-collées des meilleures copies précédentes.

Les copies à la forme insuffisante (nombreuses fautes d'orthographe ou de syntaxe, dépassement de la longueur maximale) ou aux exposés confus ont été sanctionnées par le comité. Les candidats et candidates sont vivement encouragés à consacrer un temps suffisant à la relecture de la copie en fin d'exercice.

## 2.2. L'entretien de motivation

### 2.2.1. Présentation

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

- ◆ les caractéristiques du parcours professionnel du candidat ou de la candidate 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 ou de la candidate** (10 minutes) récapitulant sa formation, sa ou ses expériences professionnelles ainsi que ses motivations à rejoindre l'IGF ;

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF AUTOMNE 2025

- ◆ sur cette base et au regard du dossier de candidature, une **phase de questions / réponses** (25 minutes) visait à :
  - **approfondir les motivations du candidat ou de la candidate 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 ou la candidate 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 ou de la candidate** ; il s'agissait notamment, sur la base de questions pratiques proches de celles rencontrées au quotidien dans l'exercice professionnel du candidat ou de la candidate ou dans les missions, d'analyser la capacité de chacun à prendre position de manière affirmée, à argumenter et montrer sa hauteur de vue ;
  - **vérifier l'ouverture d'esprit du candidat ou de la candidate, son éthique et son sens du service public** au travers de questions plus ouvertes, au-delà de sa seule pratique professionnelle passée.

Une phase de **réponses apportées par le comité aux questions que pourrait se poser le candidat ou la candidate sur l'IGF** (5 minutes).

### 2.2.2. Observations du comité

Le comité de l'entretien de motivation était composé d'un inspecteur général des finances au Service de l'IGF, qualifié en matière de ressources humaines, et de la directrice des talents de l'IGF.

Pour mémoire, les membres du comité préparent en amont chaque entretien et ne découvrent pas le profil du candidat ou de la candidate en séance. Ainsi les documents transmis présentant des coquilles (orthographe, grammaire, etc.) ou des erreurs factuelles manifestes sont appréciés négativement par le comité.

Le comité a considéré avec intérêt les candidats et candidates qui présentaient de manière claire et libre leur parcours et leurs motivations, prenaient du recul sur leurs expériences et argumentaient leurs opinions lorsqu'il s'agissait de questions de fond. Ceux et celles qui parvenaient à installer un dialogue fluide et agréable avec le comité particulièrement valorisés.

Inversement, des candidats et candidates s'appuyant sur un écrit pour leur présentation initiale, répondant de manière évasive ou sans s'engager sur des questions de politique publique en lien avec leur expérience ou ayant du mal à créer un contact respectueux mais fluide, avec le jury étaient clairement plus en difficulté.

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

### 2.3.1. Présentation

Il a pour principal objectif d'évaluer la capacité des candidats et candidates à comprendre rapidement les principaux enjeux d'un sujet. Il s'agit ici davantage de comprendre comment le candidat ou la candidate aborde une problématique nouvelle plutôt que d'évaluer des connaissances techniques précises. Pour ce faire, sont testés :

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF AUTOMNE 2025

- ◆ 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 comité se déroule **en quatre temps**, sur une **durée totale de 40 à 45 minutes** :

- ◆ un premier temps d'exposé, par le candidat ou la candidate, des travaux menés pendant la phase de préparation – 10 minutes ;
- ◆ un temps d'échange avec le comité 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 et candidates. Elles sont communiquées par le comité en cours d'entretien, sous la forme d'un document imprimé. Il est laissé quelques instants aux candidats et candidates 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 comité pour évaluer le comportement et les réflexes professionnels du candidat ou de la candidate – 15 minutes. Ces questions peuvent s'inscrire ou non dans le cadre du cas préparé par le candidat ou la candidate. Elles sont souvent en lien avec la vie de la mission (relation avec le chef ou la cheffe de mission, les inspections conjointes, les commanditaires) mais peuvent également porter sur des situations précises particulières (ex : questions déontologiques).

### 2.3.2. Observations du comité

Le comité de l'entretien de mise en situation professionnelle était composé d'une inspectrice des finances, adjointe à la cheffe du Service et chargée des ressources auprès d'elle et d'un inspecteur des finances exerçant les fonctions de directeur général adjoint des services de la région Ile-de-France.

Comme lors de chaque session, le comité a veillé à varier les sujets attribués aux candidats et candidates afin de garantir l'égalité de traitement entre chaque prétendant et prétendante. Au total quatre mises en situation différentes, issues de véritables missions menées par l'Inspection générale des finances (IGF), ont été soumises aux candidats et candidates.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IGF AUTOMNE 2025

Les membres du comité ont été particulièrement sensibles aux candidats qui ont fait preuve de caractère et d'indépendance d'esprit. Des questions sur la posture adoptée en cas d'atteinte à l'indépendance de la mission ont été systématiquement posées afin de tester la capacité du candidat à être diplomate mais ferme. Le comité a aussi apprécié les candidats qui leur ont posé des questions afin de mieux comprendre le contexte ou encore qui ont été capables d'émettre des hypothèses.

La lecture des graphiques et informations chiffrées présentées au fur et à mesure aux candidats a permis de valoriser les qualités analytiques et critiques. Toutefois, le comité a toujours veillé à aiguiller chaque candidat lorsqu'il était en difficulté.

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

#### 2.4.1. Présentation

Ultime étape du processus de sélection, cet entretien réunit la cheffe du Service de l'IGF et une personnalité qualifiée extérieure au ministère, experte en ressources humaines.

Il convient de lever une ambiguïté fréquente : cet échange ne constitue ni un « grand oral » de culture générale, ni une répétition des épreuves techniques précédentes. Il a pour vocation première d'inviter le candidat ou la candidate à une « prise de recul » sur l'ensemble de son parcours de sélection et sur sa propre performance.

L'objectif est triple :

- ♦ valider l'adéquation entre le projet professionnel du candidat ou de la candidate et la réalité des missions de l'Inspection ;
- ♦ apprécier, au-delà des compétences techniques, leur capacité à s'intégrer avec humilité et intelligence collective au sein du Service ;
- ♦ engager un dialogue authentique sur les motivations profondes et la maturité professionnelle.

La conversation permet également au jury de solliciter les candidats et candidates sur des sujets parfois éloignés de leur zone de confort afin d'éprouver leur agilité intellectuelle.

#### 2.4.1. Observations du comité

Le comité se félicite de la diversité des profils rencontrés lors de cette session d'automne 2025, confirmant l'attractivité de l'Inspection auprès de candidats et candidates issus de ministères variés et de parcours parfois atypiques. Cette richesse est un atout que le Service entend cultiver.

Le comité a particulièrement valorisé les candidats et candidates capables de faire preuve d'une véritable honnêteté intellectuelle, n'hésitant pas à revenir avec lucidité sur leurs prestations antérieures pour en tirer les enseignements. Cette capacité d'auto-analyse et d'écoute est un prérequis indispensable à l'exercice des fonctions d'inspectrice ou d'inspecteur des finances.

Plusieurs points d'attention méritent d'être soulignés pour l'avenir :

- ♦ **le sens du collectif** : une erreur d'appréciation fréquente consiste à envisager le métier d'inspectrice ou d'inspecteur comme un exercice d'expertise solitaire. Le comité a tenu à creuser l'aptitude des candidats et candidates à encadrer et à animer des équipes. L'Inspection requiert, au-delà de l'autonomie, une véritable capacité à faire grandir ses collaborateurs et collaboratrices et à s'inscrire dans un collectif de travail exigeant.

## RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF AUTOMNE 2025

- ◆ **la maturité du projet** : certains candidats et candidates, bien que techniquement très solides, peinent à projeter concrètement leur apport au Service. Le comité a parfois relevé une vision « consumériste » du passage à l'Inspection, sans réflexion aboutie sur le sens de leur choix ou la réalité des débouchés ;
- ◆ **l'authenticité** : le comité met en garde contre une préparation excessive qui tendrait à « robotiser » le discours. L'excellence technique ou académique ne saurait pallier une absence de spontanéité. L'entretien est un échange entre futurs pairs : il requiert capacité à instaurer un dialogue vivant, au-delà des éléments de langage préfabriqués ;
- ◆ **la posture** : si ce format en tête-à-tête invite à une discussion plus ouverte, il ne dispense pas d'une exigence en matière de posture. Le comité a regretté, chez une minorité de candidats et candidates, une familiarité de ton ou de vocabulaire inadapté.

## **ANNEXE**

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

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

Par lettre de mission en date du 18 mars 2024, le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique a confié à l'Inspection générale des finances (IGF) une mission d'évaluation des contrats et marchés de partenariat.

**Introduits en droit français en 2004<sup>1</sup>, les « contrats de partenariat »** – devenus « marchés de partenariat » en 2015<sup>2</sup> – **permettent à une personne publique de demander à un tiers de financer et de réaliser un investissement pour son compte**, la personne publique rémunérant par la suite ce tiers au travers d'une redevance ou d'un loyer versé sur une longue période. Bien que leur utilisation ait été privilégiée pour la réalisation de quelques centaines de bâtiments publics (universités, prisons) et d'infrastructures de transport (routes) depuis leur création, leur efficacité et intérêt ont fait l'objet d'analyses hétérogènes.

**Dans un contexte de finances publiques contraintes et face aux investissements significatifs nécessaires dans le cadre de la transition écologique, les marchés de partenariat**, qui permettent de transférer des risques de conception de projets à des acteurs privés et de différer le paiement par la puissance publique, **pourraient représenter un mode de commande publique à privilégier pour certains projets d'investissement**. Un nouveau marché global de performance à paiement différé (MGPE-PD) a ainsi été conçu depuis 2023<sup>3</sup> afin de faciliter la réalisation de nouveaux projets, notamment en matière de rénovation énergétique des bâtiments publics.

La présente note présente ainsi **(i)** les principaux enjeux associés aux contrats et marchés de partenariat et détaille **(ii)** les axes d'analyse et d'investigation qui pourraient être privilégiés dans le cadre des travaux de la mission.

## **1. Les contrats et marchés de partenariat, peu utilisés depuis quelques années, pourraient permettre à la puissance publique de lancer de nouveaux projets d'investissements en mobilisant les ressources d'acteurs privés, à condition d'assurer un bon pilotage**

### **1.1. Les contrats et marchés de partenariat, conçus pour faciliter le financement et le déploiement de grands projets d'investissement, ont été peu utilisés depuis 2017**

En tant que contrat à paiement public différé, le marché de partenariat implique un financement principalement privé pour l'ensemble des opérations à réaliser. Le titulaire est en effet rémunéré par l'acheteur, sous forme de « loyers », à compter de la mise à disposition des ouvrages construits<sup>4</sup>. Les textes ne fixent aucune durée minimale ou maximale du marché de partenariat ; il est généralement conclu pour une période allant de 15 à 25 ans.

Il s'agit d'un montage contractuel dérogatoire réservé à des projets dépassant un certain seuil et nécessitant, préalablement au lancement de la procédure, la réalisation d'une évaluation préalable du mode de réalisation (instruite par *Fin Infra*) et d'une étude de soutenabilité budgétaire (instruite par la direction du budget ou la direction générale des finances publiques).

Un panorama du recours aux contrats et marchés de partenariat sur la période 2004-2024 réalisé par *Fin Infra* permet de recenser près de 250 contrats et marchés de partenariat. Malgré un pic de contrats et marchés de partenariats lancés entre 2009 et 2011, cette analyse montre une forte réduction du recours à ces derniers, notamment depuis 2017. Ces derniers ont été notamment portés par des collectivités territoriales (74 % des porteurs identifiés) et pour des projets relatifs à des bâtiments et de l'équipement urbain (64 % des projets).

---

<sup>1</sup> Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004.

<sup>2</sup> Date d'introduction de l'ordonnance mentionnée *supra* dans le code de la commande publique.

<sup>3</sup> Loi n° 2023-222 du 30 mars 2023.

<sup>4</sup> Direction des affaires juridiques.

## **1.2. La mise en œuvre de ces derniers présente toutefois certaines limites**

Alors que certaines analyses issues d'acteurs privés indiquent que les marchés de partenariat ont un effet financier positif pour la puissance publique lorsqu'on considère les coûts complets<sup>5</sup>, des rapports précédents de la Cour des comptes, de l'IGF et du Sénat ont pointé certains effets pervers et limites du recours à des contrats et marchés de partenariat.

Ces rapports mentionnent, entre autres : un effet d'inertie qui intervient sur des budgets publics déjà marqués par la prédominance de dépenses peu flexibles, des surcoûts et des limites pour apprécier le coût final d'un contrat de partenariat, un manque de transparence, une complexification de certains projets et un pilotage limité (notamment en raison de ressources internes insuffisantes au sein des porteurs de projets)<sup>6</sup>.

Les analyses de *Fin Infra* pointent également la rigidité du contrat concernant le programme à réaliser et sur les modifications/évolutions de l'infrastructure en période d'exploitation.

## **1.3. Face à un contexte de finances publiques contraintes, les marchés de partenariat et les MGPE-PD pourraient permettre de faciliter le financement de grands investissements nécessaires dans le cadre de la transition écologique**

Face à un contexte de finances publiques particulièrement contraintes, les pouvoirs publics doivent trouver de nouveaux leviers pour financer les investissements massifs exigés par la transition écologique. Dans cette perspective, les marchés de partenariat et les montages de type MGPE-PD pourraient permettre d'associer des acteurs privés au financement, à la conception, à la réalisation voire à la gestion d'infrastructures, tout en garantissant un partage des risques.

En mobilisant l'expertise et la capacité d'investissement du secteur privé, ils favorisent la mise en œuvre rapide de projets ambitieux, tels que la rénovation énergétique des bâtiments publics, le développement des énergies renouvelables ou les infrastructures de mobilité durable (notamment dans le secteur ferroviaire, contribuant au report modal). De plus, la logique de performance qui sous-tend ces contrats pourrait obliger les entreprises à atteindre des résultats mesurables sur le plan énergétique et environnemental. Leur recours supposerait toutefois un encadrement rigoureux afin d'assurer l'efficacité économique et la maîtrise des coûts à long terme.

## **2. Plusieurs axes d'analyse pourraient être suivis par la mission pour évaluer la pertinence des marchés de partenariat et des MGPE-PD afin de définir une doctrine d'usage de ces derniers par la puissance publique**

### **2.1. Établir une cartographie précise des marchés de partenariat mis en œuvre depuis 2004**

La mission pourrait ainsi réaliser une cartographie de l'ensemble des marchés de partenariat mis en œuvre depuis 2004, toutes administrations publiques confondues, visant à compléter le premier panorama existant réalisé par la mission d'appui au financement des infrastructures (*Fin Infra*) de la direction générale du Trésor. Ce travail pourrait également permettre de réaliser un recensement des premiers projets ayant privilégié un MGPE-PD, en faisant un état des lieux de leur mise en œuvre à date.

Cette cartographie précise permettrait de disposer de données précises relatives au nombre de contrats/marchés lancés, sur leurs porteurs (État, régions, départements, communes), sur les secteurs concernés (équipement urbain, culture, énergie), la durée entre la signature de ces derniers et la date effective de mise à disposition de l'infrastructure concernée, le montant de ces contrats/marchés, entre autres.

---

<sup>5</sup> AGIFI et EY, Etude de sensibilité sur le coût global et les externalités positives du partenariat public-privé en matière d'infrastructure ferroviaire, décembre 2023.

<sup>6</sup> Sénat, Rapport d'information n° 733, juillet 2014.

Enfin, cet axe pourrait être utilement complété par un panorama de projets similaires lancés avec d'autres modes de commande publique (tels que la maîtrise d'ouvrage publique et la concession, par exemple), afin de mettre en perspective la volumétrie des projets lancés avec des contrats/marchés de partenariat.

## **2.2. Analyser la performance des marchés de partenariat déployés, notamment par rapport à d'autres modes de commande publique**

Ce module viserait à réaliser une évaluation *ex post* détaillée de contrats/marchés de partenariat. Un échantillon de projets serait défini, en privilégiant les secteurs mentionnés par la lettre de mission – enseignement supérieur, secteur pénitentiaire, secteur ferroviaire – mais également en incluant d'autres secteurs tels que celui relatif à l'éclairage public (représentant près de 40 % des contrats/marchés de partenariat signés<sup>7</sup>) et celui des équipements culturels et sportifs.

Cet axe permettrait d'analyser la performance financière des contrats/marchés de partenariat concernés et l'atteinte des performances définies *ab initio*, et de déterminer quels projets ont été les plus efficaces et efficients – ainsi que les conditions de ces réussites. Il permettrait par ailleurs d'identifier des freins juridiques, opérationnels et financiers auxquels ont pu faire face ces derniers, et les modalités permettant de les lever, notamment en matière juridique.

Ce module serait complété par une analyse de la performance de projets similaires lancés avec d'autres modes de commande publique afin de déterminer les secteurs et les projets pour lesquels les contrats/marchés de partenariat ont été les plus adaptés (ou, le cas échéant, déterminer que d'autres modalités auraient permis de mieux mener le projet).

## **2.3. Identifier les secteurs et projets futurs pouvant potentiellement bénéficier de marchés de partenariat et de MGPE-PD**

La rénovation énergétique des bâtiments publics est un défi majeur de la puissance publique pour les années à venir, avec un patrimoine total de 400 millions de m<sup>2</sup>, dont 300 du côté des collectivités locales<sup>8</sup>.

La mission pourrait ainsi, sur la base des investigations et conclusions du second module, réaliser une analyse des secteurs qui pourraient bénéficier le plus de la mise en œuvre de nouveaux marchés de partenariat, et notamment des MGPE-PD. Au-delà des enjeux relatifs à la rénovation énergétique entendue stricto sensu, la mission pourrait cartographier le potentiel de ces marchés pour des projets de production d'énergie (installation de panneaux solaires sur le toit d'un bâtiment, par exemple).

## **2.4. Déterminer les conditions nécessaires au pilotage et à la mise en œuvre de marchés de partenariat de MGPE-PD**

Le pilotage des contrats/marchés de partenariat et des MGPE-PD est un élément essentiel à leur bonne mise en œuvre. Ce module pourrait permettre à la mission d'analyser :

- ◆ d'une part, le pilotage national de ces projets, et la vision dont disposent les ministères économiques et financiers, et notamment la direction générale du Trésor (*via* Fin Infra) de l'ensemble de ces projets. Les enjeux de communication et de centralisation de données par *Fin Infra* devraient ainsi être analysés ;
- ◆ d'autre part, la mise en œuvre de ces marchés nécessite un travail rapproché entre la puissance publique des acteurs privés. La mission pourrait ainsi analyser les conditions de pilotage de ces marchés par l'État et les collectivités territoriales, ces dernières figurant parmi les principaux porteurs de projets<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Direction générale du Trésor, Fin Infra, « Boîte à outils de la commande publique pour la réalisation et la gestion d'infrastructures publiques ».

<sup>8</sup> Entretien avec le directeur de *Fin Infra*, novembre 2023.

<sup>9</sup> Analyse réalisée par *Fin Infra*.

Les enjeux relatifs à la formation des agents publics travaillant dans la définition et la mise en œuvre de ces marchés pourrait également être abordée.

**2.5. Conduire un parangonnage international visant à s’inspirer de nouvelles modalités de financement public-privé mises en œuvre au sein d’autres pays européens**

Les enjeux relatifs aux financements des investissements massifs liés à la transition écologique et nécessaires pour le développement de grands projets d’infrastructures n’étant pas exclusifs à la France, les travaux de la mission pourraient utilement inclure un parangonnage international des pratiques observées au sein d’autres pays européens.

Grâce à la sollicitation des services économiques pilotés par la direction générale du Trésor, la mission pourrait ainsi identifier les meilleures pratiques de financement public-privé mises en œuvre par d’autres États, et notamment celles d’investisseurs institutionnels visant à placer leurs actifs sous gestion dans des projets d’infrastructures.