



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection générale
des finances

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

Session printemps 2025

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

Session printemps 2025

SOMMAIRE

1. PRESENTATION GENERALE	1
2. BILAN DES ETAPES DE SELECTION	3
2.1. L'exercice écrit	4
2.1.1. <i>Présentation</i>	4
2.1.2. <i>Observations du comité</i>	4
2.2. L'entretien de motivation	4
2.2.1. <i>Présentation</i>	4
2.2.2. <i>Observations du comité</i>	5
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 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 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 six années.

Au premier 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 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 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 présélectionnés.

L'appel à candidatures pour le recrutement a été ouvert le 19 mars 2025 pour une durée d'un mois. Les étapes de sélection ont eu lieu en mai et juin 2025 pour une prise de poste effective au 15 septembre 2025. Cette session de recrutement est appelée « session printemps 2025 ».

¹ 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.

² 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 PRINTEMPS 2025

Le comité de sélection comprenant, outre la cheffe du Service de l'IGF³ :

- ◆ Cédric DUTRUEL, inspecteur des finances, adjoint à la cheffe du Service, chargé de mission ;
- ◆ Michaël OHIER, inspecteur général des finances au Service, ainsi qu'Alban GENAIS, inspecteur des finances, adjoint au directeur de Tracfin ;
- ◆ Misoo YOON, directrice générale adjointe en charge des ressources humaines de SNCF Réseau, en tant que personnalité qualifiée en matière de ressources humaines, extérieure aux ministères économiques et financiers ;
- ◆ Sonia LEVERD, 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 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, 20 candidats (8 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, 14 candidats (5 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. Quatre candidats (3 femmes, 1 homme) se sont désistés avant, un candidat après 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 six candidats (1 femme et 5 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 20 % pour la présélection puis 30 % pour la sélection finale, le taux de candidats proposés à la nomination par rapport au nombre de candidats s'élevant au total à 6 %.

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 de 2023, 2024 et printemps 2025.

³ Arrêté du 5 novembre 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 2025

Tableau 1 : Caractéristiques des candidats du recrutement IF printemps 2025

Caractéristiques	Candidatures reçues	Candidats présélectionnés	Candidats proposés à la nomination
Genre			
Femmes	35 (35%)	8 (40%)	1 (17%)
Hommes	64 (65%)	12 (60%)	5 (83%)
Statut			
Fonctionnaires ou agents publics	62 (63%)	15 (75%)	6 (100%)
<i>dont agents des MEF</i>	19 (20%)	8 (40%)	2 (33%)

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 de 2023, 2024 et printemps 2025

Caractéristiques	Candidatures reçues (en %)					Candidats présélectionnés (en %)					Candidats proposés à la nomination (en %)				
	S1 ⁽¹⁾	S2 ⁽²⁾	S3 ⁽³⁾	S4 ⁽⁴⁾	S5 ⁽⁵⁾	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Genre															
Femmes	28	34	28	29	35	47	53	40	50	40	40	43	60	50	17
Hommes	72	66	72	71	65	53	47	60	50	60	60	57	40	50	83
Statut															
Fonctionnaires ou agents publics	71	70	48	36	63	87	88	73	100	75	80	100	80	100	100
<i>dont agents des MEF</i>	21	37	20	24	20	20	47	67	55	40	0	57	40	62	33

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

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

⁽²⁾ Session d'automne 2023 - idem pour printemps 2024.

⁽³⁾ Session de printemps 2024 - idem pour automne 2024.

⁽⁴⁾ Session d'automne 2024 - idem pour printemps 2025.

⁽⁵⁾ Session de printemps 2025 -- idem pour automne 2025.

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



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 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.

Le sujet du printemps 2025 était relatif à la fiabilisation et à la simplification de l'ensemble de la chaîne de traitement des amendes et des condamnations pécuniaires.

Aucune connaissance préalable en lien avec le sujet de la mission n'était attendue des candidats. Le dossier documentaire suffisait amplement à réaliser l'exercice proposé. Les notes 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.

De nature particulièrement technique, le dossier devait permettre d'évaluer plusieurs compétences : compréhension et appropriation du dossier, capacité de synthèse, restitution fidèle de son contenu et de ses enjeux, conception de pistes d'approfondissement pour la mission.

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.

Le sujet s'est avéré sélectif. Sur 20 candidats évalués, 5 ont été notés en-dessous de la moyenne, et 5 ont été notés au-dessus de 15, pour une médiane de 11. Les copies les moins bien notées se caractérisent par un non-respect de certaines consignes, la présence de fautes d'orthographe ou de grammaire, ainsi que par un exposé confus. Le recyclage d'axes d'investigation « passe-partout » (impact de l'intelligence artificielle, parangonnages internationaux) et la paraphrase de la lettre de mission n'ont pas suffi à convaincre le comité. L'un des principaux enjeux de cette épreuve reste la gestion du temps, et le comité fait l'hypothèse que certains candidats en ont manqué en fin d'épreuve, pour présenter leurs dernières pistes d'investigation ou pour faire une relecture finale de leur note.

Les meilleures copies se sont illustrées par un style clair et direct, des phrases courtes, une capacité à motiver la nécessité de la mission en restituant tant l'historique que l'actualité du sujet, à présenter une typologie claire des différentes amendes et de leurs enjeux, à analyser de manière efficace les enjeux du sujet (enjeux de clarification des acteurs, d'amélioration des processus, de rénovation des systèmes d'information) et à proposer des pistes d'approfondissement à la fois utiles, adaptées au sujet et réalistes.

Enfin, le comité rappelle qu'il n'est pas attendu du candidat qu'il se positionne sur le fond du sujet, mais qu'il expose des axes d'investigation problématisés, tout en restant réalistes et atteignables par une mission d'inspection.

2.2. L'entretien de motivation

2.2.1. Présentation

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 :

RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2025

- ◆ 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** (25 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, 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.

Une phase de **réponses apportées par le comité aux questions que pourrait se poser le candidat sur l'IGF** (10 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 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 souhaite à nouveau souligner toute l'importance de la lettre de motivation. Sa lecture - en miroir du CV- doit permettre de découvrir la personnalité du candidat, la logique dans laquelle s'inscrit son souhait d'un passage par l'IGF à ce moment de sa carrière. Certaines lettres argumentées et convaincantes permettaient d'illustrer clairement la cohérence d'un parcours et la projection vers le Service. Un soin particulier doit être accordé à cette dimension, afin que ressortent les éléments différenciants.

Les profils présentant avec conviction l'authenticité et la sincérité de leur engagement pour le service public se sont démarqués. Le comité a amené certains candidats hors de leur champ pour obtenir un avis personnel sur un sujet, par exemple leur avis sur la réforme de la haute fonction publique.

RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2025

Les candidats qui ont su travailler sur leur posture avec beaucoup de prise de recul sur les sujets de politiques publiques ou qui ont montré leur capacité à faire le lien entre les questions ont été appréciés.

Le comité cherche également à s'assurer de la bonne connaissance des productions de l'IGF, même dans leurs grandes lignes. Le candidat doit se montrer en situation de s'être forgé une opinion personnelle et de tenir des propos pertinents sur les rapports qu'il déclare avoir lus préalablement à l'entretien. Ont ainsi été valorisés les candidats qui s'étaient documentés, au-delà de la simple culture administrative. Il est recommandé que les candidats consultent les différents types de ressources produites par le Service, -notamment webinaires, rapports d'activités, podcasts- leur permettant de se faire une idée suffisamment précise des missions et du mode de fonctionnement de l'IGF. Il est également conseillé aux candidats présélectionnés de prendre l'attache d'inspecteurs ou d'inspectrices récemment recrutés.

Recruter des profils différents et riches de leurs complémentarités suppose enfin de tester leur capacité à s'inscrire dans le collectif de travail. Différentes questions ont cherché à vérifier que les candidats avaient bien compris que ce métier s'exerçait en présentiel et au sein du collectif du Service. La collégialité implique en effet de savoir écouter, argumenter, convaincre et bâtir des compromis.

Enfin, en ce qui concerne la dernière phase de l'entretien, la possibilité est offerte aux candidats de poser leurs questions sur le Service. Si cet échange ne présente aucun caractère obligatoire, il appartient aux candidats de le transformer en un échange dynamique. Les questions posées au comité ont porté -par exemple- sur ce qu'impliquait la signature d'un rapport de mission ou sur des demandes de précisions sur le cadre déontologique ou sur l'indépendance au sein du Service.

2.3. L'entretien de mise en situation professionnelle

2.3.1. Présentation

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.

RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IF PRINTEMPS 2025

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, 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. Elles sont communiquées par le comité 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 comité pour évaluer le comportement et les réflexes professionnels du candidat – 15 minutes. Ces questions peuvent s'inscrire ou non dans le cadre du cas 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 comité

Le comité 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'un inspecteur des finances exerçant les fonctions d'adjoint au directeur de Tracfin.

Comme lors de chaque session, le comité 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.

Le comité 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. Il s'agit au contraire 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. Au cours de l'échange, les candidats ne doivent pas hésiter à pointer les difficultés et points de vigilance, y compris dans l'organisation concrète des travaux, qui peuvent naître de la lecture de la lettre de mission. Sont ainsi valorisées les prestations qui combinent à la fois clarté dans l'analyse, compréhension du rôle de l'IGF et capacité à faire preuve de pragmatisme dans la conduite des travaux (calendrier, répartition des tâches au sein de la mission, caractère conjoint ou non de la mission, relations avec les administrations et commanditaires, etc.).

Lorsque le comité de sélection propose une mise en situation aux candidats, ses attentes ne diffèrent pas fondamentalement de ce qui précède. Il s'agit d'abord d'évaluer leurs réflexes, leur connaissance de l'administration, d'échanger avec eux sur des points de méthode voire d'évoquer des sujets tenant à l'indépendance reconnue à l'IGF.

RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT IGF PRINTEMPS 2025

Comme lors de chaque session, 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 ni prérequis, 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 onze candidats retenus pour le dernier tour de sélection ont enfin rencontré la cheffe du Service et la personnalité qualifiée en matière RH. Ces dernières disposaient d'un retour sur les deux premiers entretiens ainsi que le résultat du test écrit.

L'objet de l'entretien a donc consisté à approfondir certains aspects de la candidature : motivation, éléments sur le parcours, compréhension du test écrit et de la mise en situation, engagements des candidats au-delà de leur vie professionnelle.

Les membres du comité ont particulièrement apprécié la diversité et la qualité des candidats. Elles ont également été sensibles à leur honnêteté sur leurs pistes alternatives dans leur recherche de poste. Elles ont enfin creusé les motivations des candidats pour rejoindre l'IGF et leurs perspectives professionnelles futures.

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 en date du 1^{er} février 2023, le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, le Garde des Sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'Intérieur et des Outre-mer et le ministre délégué chargé des Comptes publics ont confié à l'inspection générale des finances, à l'inspection générale de l'administration et à l'inspection générale de la justice une mission relative à la fiabilisation et la simplification de la chaîne de traitement des amendes et des condamnations pécuniaires.

L'efficacité du recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires est la condition de la garantie de l'effectivité et de la crédibilité de la sanction pénale, tout en représentant un enjeu financier non négligeable¹. Malgré les efforts de fiabilisation et de simplification de la chaîne de traitement, le taux global de paiement des amendes s'est élevé en 2021 à 62% et le taux de recouvrement forcé à des amendes à 24%. Ces taux de recouvrement totaux cachent toutefois des disparités fortes, expliquées par le fait que la terminologie « d'amendes et condamnations pécuniaires » recouvre des produits de nature très diverses (amendes forfaitaires majorées, décisions issues des greffes de juridictions, etc.), aux modalités de paiement souvent singulières et dont l'émission relève de nombreux acteurs, notamment les forces de l'ordre, les juridictions judiciaires ou encore les collectivités territoriales par exemple. Ainsi, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) a reçu en 2021 plus de 18,5 millions d'ordres de recouvrement relevant de catégories différentes et dont le recouvrement ne s'opère pas de la même façon en fonction du cycle de vie de l'amende. La performance du recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires est ainsi grevée par de multiples facteurs, à la fois organisationnels, informatiques et techniques notamment, et ce à divers maillons de la chaîne de traitement. Fort de ces constats, et dans un contexte d'extension du champ de la forfaitisation des amendes délictuelles, l'amélioration du taux de paiement global final des amendes apparait comme une priorité.

Ainsi, la présente note détaille (i) les principaux enjeux relatifs à la chaîne de traitement des amendes et condamnations pécuniaires et les tentatives de fiabilisation déjà mises en place, (ii) avant de suggérer plusieurs axes d'analyse permettant d'identifier les pistes d'amélioration et de simplification possibles afin de contribuer à l'efficacité du recouvrement des amendes.

1. Malgré des efforts de fiabilisation et de simplification, la grande diversité des amendes et de leur chaîne de traitement obère l'efficacité du recouvrement des condamnations pécuniaires

1.1. Les amendes recouvrent des produits de natures très diverses dont le recouvrement incombe à de nombreux acteurs aux processus parfois peu efficaces

La dénomination « d'amendes et condamnations pécuniaires » recouvre en réalité une grande diversité de modes de réponse pénale. Il faut ainsi distinguer au moins les amendes forfaitaires, prononcées en dehors d'un procès au moment du constat de l'infraction, et les amendes non forfaitaires, prononcées par une juridiction. Dans le premier cas, le non-paiement de l'amende forfaitaire entraîne après un délai la majoration de l'amende, puis d'éventuelles poursuites judiciaires.

Le paiement des amendes et condamnations pécuniaires relève donc de régimes différents et le fait générateur de l'amende peut être prononcé à la fois par des ordonnateurs relevant du ministère de l'Intérieur (officiers du ministère public notamment) et du ministère de la justice. Ces ordres de recouvrement sont transmis à la DGFIP, qui, dans 95% des cas, doit recouvrer une créance qui n'a pas été payée spontanément.

¹ Les seules amendes prononcées par les juridictions et inscrites au casier judiciaire national représentaient en 2016 385 M€ (Sénat, Commission des finances, « Amendes pénales : l'urgente modernisation du recouvrement », rapport d'information déposé le 20 février 2019).

- 1.2. Le manque d'efficacité dans le recouvrement des amendes est un problème identifié de longue date mais dont la résolution se heurte à la multiplicité des facteurs tout au long du cycle de vie de l'amende

La multiplicité des natures d'amendes complique le diagnostic précis quant à l'efficacité du recouvrement, mais **le taux global de paiement des amendes s'est élevé en 2021 à seulement 62%**. Le taux de recouvrement des décisions de justice corrigé des dossiers d'un montant supérieurs à 1 M€ s'élève quant à lui sur les quatre dernières années à seulement 49% environ, ce qui questionne l'efficacité de ce type de réponse pénale².

Les dysfonctionnements de la chaîne de recouvrement des amendes sont identifiés de longue date, comme en témoigne une production fournie de rapports à ce sujet, notamment de la Cour des comptes³, de la Commission des finances du Sénat⁴ ou encore de l'Inspection⁵. Ces productions ont mis en lumière un certain nombre de difficultés à tous les maillons de la chaîne de traitement des amendes : (i) la difficulté d'identifier correctement les redevables, (ii) la complexité des procédures, notamment du fait de la multiplication des acteurs concernés, ou encore (iii) le difficile interfaçage et la modernisation inachevée des systèmes informatiques de recouvrement, notamment pour la DGFIP.

Ces rapports ont d'ores et déjà permis d'identifier des pistes d'amélioration, par exemple en termes de développements informatiques pour fluidifier la chaîne de traitement. S'il conviendra de mesurer l'efficacité des recommandations formulées par le passé, en prenant en compte le fait que les champs d'investigation diffèrent parfois sensiblement entre ces différentes productions.

2. Afin de fiabiliser et de simplifier la chaîne de traitement des amendes, la mission pourrait suivre plusieurs axes d'analyse et d'investigation

- 2.1. Auditer les processus relatifs aux différents types d'amendes et les responsabilités de chaque acteur de la chaîne de traitement

Les différents types d'amendes et leurs processus de traitement spécifiques n'ont pas fait l'objet d'un inventaire exhaustif. Les productions précédentes, qui portaient souvent sur un type d'amendes spécifique (les amendes forfaitaires délictuelles par exemple dans le cas du rapport de l'IGF), se sont penchées sur la chaîne de traitement de condamnations précises. La mission pourrait se baser sur ces travaux déjà conduits et les compléter pour proposer pour chacun des types de sanctions une analyse du processus de recouvrement.

La répartition des responsabilités dans la chaîne de traitement mérite d'être interrogée. La mission pourra ainsi clarifier les rôles respectifs des forces de l'ordre, de l'ordre judiciaire, des collectivités territoriales, de la DGFIP, et de l'Agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTAI) entre autres, pour vérifier la cohérence et la complémentarité des missions des différents acteurs de la chaîne.

² Données DGFIP

³ Cour des comptes, « *La gestion des amendes de circulation : une dématérialisation achevée, des insuffisances à surmonter* » rapport public annuel 2018

⁴ Sénat, Commission des finances, « *Amendes pénales : l'urgente modernisation du recouvrement* », rapport d'information déposé le 20 février 2019 ;

⁵ Inspection générale des finances, *L'amélioration du recouvrement des amendes forfaitaires délictuelles*, mars 2022

2.2. Proposer pour chaque amende une analyse du cycle de vie de la condamnation

Cette analyse pourrait être menée en construisant une matrice ayant pour but d'étudier le cycle de vie de l'amende, à la fois du point de vue du redevable et de l'administration. Cette analyse, qui irait de l'infraction au paiement effectif, permettrait de mesurer les irritants à chaque étape du cycle de vie de l'amende et d'identifier les priorités pour fiabiliser et simplifier les processus.

L'analyse du cycle de vie de l'amende sera l'occasion d'investiguer plus en profondeur les leviers qui permettraient de faciliter et d'augmenter le paiement minoré ou forfaitaire.

De façon plus ambitieuse, cette description détaillée des processus, des moyens humains et financiers et de l'organisation des acteurs concernés pourrait donner lieu à une évaluation du coût complet de chaque maillon de la chaîne de traitement des amendes, qu'il serait par ailleurs pertinent de comparer au produit effectivement recouvré *in fine*. Les maillons identifiés comme les moins efficaces devront faire l'objet d'une attention particulière pour proposer des mesures de remédiation et de fluidification.

2.3. Réaliser une typologie des amendes et condamnations pécuniaires permettrait de proposer d'éventuels rapprochements dans les processus

En parallèle de cette recension, **la mission pourrait utilement construire une typologie des amendes afin de toutes les appréhender et de les distinguer** selon leurs objectifs de politique publique, leurs parties prenantes (forces de l'ordre, magistrats, etc.) et leur mode de traitement.

La réalisation d'une telle typologie devra permettre à la mission de proposer une éventuelle rationalisation des multiples processus spécifiques à chaque infraction. Une des difficultés de recouvrement semble en effet résider dans la multiplicité des cas et des chaînes de gestion et de responsabilité. Le rapprochement et la fusion de régimes juridiques distincts et complexes permettrait de simplifier l'action de l'État en la matière. Un appui des directions des affaires juridiques sera nécessaire en la matière.

Une attention particulière sera portée au fait de proposer un cadre plus lisible pour les administrés et des processus plus standardisés et donc plus encadrés pour les administrations. La mission pourra utilement se prononcer sur les moyens d'accompagner les agents de l'administration dans la prise en main de ces nouvelles modalités d'action.

2.4. Identifier des pistes d'amélioration des processus, moyens et organisation de la DGFIP dans la gestion du recouvrement

Le sujet de la gestion par la DGFIP du recouvrement pourra utilement faire l'objet d'un axe dédié, notamment (i) en s'interrogeant sur la gouvernance mise en place au sein de la direction sur ces sujets, (ii) en analysant les moyens humains et financiers consacrés à la chaîne de recouvrement et (iii) en dressant un inventaire des chantiers numériques menés jusqu'alors et de ceux qui s'avèrent encore nécessaire pour fluidifier et simplifier le traitement des amendes.

Une attention particulière sera portée à la nécessité pour la DGFIP de favoriser l'interfaçage de ses systèmes d'information avec ceux des autres ministères, notamment de la justice et de l'intérieur. L'efficacité de la refonte de l'application de gestion des amendes AMD dans le cadre du projet visant le recouvrement optimisé des créances du secteur public (« RocSP ») pourra être interrogée.

2.5. Conduire un parangonnage international visant à s'inspirer des meilleures pratiques

Un benchmark reposant sur les pratiques de nos voisins et de nos partenaires, notamment ceux conventionnés avec la France au titre du contrôle automatisé, permettrait d'éclairer la mission sur les modèles à l'œuvre à l'étranger, en matière de gouvernement, de régime juridique et d'organisation des missions de recouvrement des amendes.

Cet axe pourrait faire l'objet d'une annexe au rapport, en prenant bien en compte la diversité de régimes juridiques et la limite des comparaisons dans le domaine.