

SESSION DE 2008

**CONCOURS EXTERNE
DE RECRUTEMENT DE PROFESSEURS AGRÉGÉS**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option: ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

**COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

Matériel et documents autorisés :

Calculatrice électronique de poche, y compris programmable, alphanumérique ou à écran graphique, à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

Tous codes, même annotés*, dès lors qu'ils ne comportent aucun commentaire.

*Il s'agit d'annotation dans l'édition. Cela exclut toute annotation personnelle.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout autre document et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

La Direction Générale des Impôts (DGI)

La Direction Générale des Impôts (DGI) exerce ses missions dans le cadre de l'article 13 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789, qui consacre la nécessité de l'impôt et l'égalité des citoyens devant lui : « Pour l'entretien de la force publique et pour les dépenses de l'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés ».

Devenue en France une administration de référence, la DGI poursuit son objectif de figurer d'ici la fin de la décennie parmi les meilleures administrations fiscales d'Europe.

Elle est engagée depuis plusieurs années dans une rénovation en profondeur de ses structures, de ses méthodes de travail et de son système d'information.

Elle a mis, par exemple, en place des contrats de performance (2000-2002, 2003-2005, 2006-2008) qui visent aussi bien à promouvoir le civisme fiscal qu'un service irréprochable. Ces contrats apportent à la DGI la pluri-annualité nécessaire pour inscrire sa stratégie dans la durée et préciser les moyens alloués pour atteindre ses objectifs, réaliser des réformes et faire des gains de productivité.

L'adoption, le 1^{er} août 2001, de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), a permis à la DGI de transposer cette dynamique à la gestion des ressources humaines.

En effet, si la LOLF a pour ambition de conduire à une meilleure maîtrise des dépenses publiques et de faire passer l'Etat d'une logique de moyens (au sens où il s'agissait de gérer des crédits) à une logique de résultats (au sens où le gestionnaire doit atteindre les résultats fixés), elle est porteuse d'évolutions réelles dans le domaine de la GRH, qui doit s'adapter aux exigences de pilotage et de responsabilité qu'elle instaure.

Les ressources humaines doivent être dans leur affectation, dans la prévision de leur gestion, étroitement associées aux objectifs des programmes. La déclinaison de la performance au niveau du personnel et son intégration dans les objectifs et résultats deviennent ainsi une obligation.

Pour conduire ce changement à la fois culturel et fonctionnel, la DGI a initié une réflexion sur le rôle du personnel d'encadrement et engagé une série de mesures concrètes.

L'encadrement de la fonction publique est aujourd'hui recruté sur la base de qualifications techniques (juridiques, économiques ou financières..) et non sur des compétences managériales. La formation n'inclut souvent que marginalement les fonctions d'animation d'équipe alors que la LOLF, notamment pour les cadres intermédiaires et de proximité induit de nombreux changements vers une gestion plus incitative des RH :

- les cadres intermédiaires devront être des agents capables de favoriser la coopération des agents (développement de l'autonomie, de la délégation, de la responsabilité), de s'investir dans une gestion renouvelée du recrutement (démarche anticipatrice, qualitative et évaluatrice) et de rendre compte sur le degré d'atteinte des objectifs et leur propre capacité à mobiliser les équipes ;

- l'encadrement de proximité connaîtra une évolution analogue d'évaluation des compétences et d'analyse des besoins de formation des agents. Les méthodes de travail et de management devront être réorientées vers le suivi des objectifs, la mobilisation des agents et la détermination des contributions individuelles et collectives à l'atteinte des objectifs.

Ces évolutions attendues de l'encadrement sont prises en compte par la DGI dans les principaux domaines de GRH :

- un renouvellement des dispositifs de formation dans leur organisation et leur contenu ;
- une évaluation annuelle pour identifier les compétences, fixer les objectifs et gérer le parcours professionnel ;
- une modulation de la rémunération qui prend en compte la reconnaissance de la performance individuelle et collective ;

- une mobilité facilitée ;
- un système d'information et de communication interne renforcé

L'effectif de la DGI en 2006 est réparti ainsi :

Effectifs par catégorie	A	B	C	
Hommes	11 593	9 733	8 046	
Femmes	9 098	15 052	25 719	
% des femmes	44,0 %	60,7 %	76,2 %	
Total	20 691	24 785	33 765	79 241

Le recrutement des agents est effectué par concours organisés au plan national selon 3 niveaux :

- catégorie C: niveau BEPC
- catégorie B : niveau baccalauréat (diplôme de fin de cycle des études secondaires)
- catégorie A : niveau licence (diplôme de fin de cycle des études supérieures)

On distingue 3 niveaux de cadres catégorie A :

- les cadres du 1^{er} niveau : inspecteurs -A-
- les cadres du 2^{ème} niveau : inspecteurs départementaux et inspecteurs principaux (A+)
- les cadres du 3^{ème} niveau : directeurs divisionnaires, directeurs départementaux, directeurs des services fiscaux, délégués (ce sont les emplois de commandement A+).

La part des femmes dans les postes d'encadrement des 2^{ème} et 3^{ème} niveaux s'élève à 27%.

Rattaché(e) à la Direction des Ressources Humaines de la DGI, vous êtes chargé(e) de traiter différents dossiers relatifs à la mobilisation de l'encadrement.

Dossier 1 - LE CHANGEMENT : CONTEXTE ET PERCEPTION

1.1 Les enquêtes annuelles

Annexe 1.1 - Extraits de l'enquête interne des cadres

1.2 L'observatoire social

Dossier 2 - CADRE : UN STATUT A REDEFINIR

2.1 - Être acteur responsable

Annexe 2.1 – Structure du document intitulé « Aide à l'élaboration d'une charte de l'encadrement ».

2.2 - Être reconnu

Annexe 2.2 - Référentiel de plans d'action

Dossier 3 - L'EVALUATION ET LA NOTATION DES CADRES : PROCEDURE ET OUTILS

Annexe 3.1 - L'évaluation des cadres

Dossier 4 - LA FORMATION

Annexe 4.1 - Comment gérer un conflit avec une autre partie de l'organisation ?

Annexe 4.2 - Situation de conflits

Dossier 5 - LA REMUNERATION

5.1 - Le cadre juridique des modulations indemnitaires

Annexe 5.1 - Extraits de décisions jurisprudentielles du Conseil d'Etat

5.2 - La reconnaissance de la performance

Annexe 5.2 - Extraits du groupe de travail « cadre » du 20 novembre 2006

5.3 - Effets sur la masse salariale

L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.

Dossier 1 - LE CHANGEMENT : CONTEXTE ET PERCEPTION

1.1 Les enquêtes annuelles

Afin, chaque année, d'identifier les principaux leviers d'action en matière de politique de gestion des cadres, une enquête en ligne est réalisée auprès de 1045 agents de la DGI appartenant aux grades de directeurs divisionnaires, inspecteurs principaux et inspecteurs départementaux.

En 2006, le taux de réponse s'est élevé à 76%. 77 questions ont été posées. Les résultats ont été comparés aux résultats de la précédente enquête réalisée en mai 2005, mais aussi aux résultats de la dernière vague d'enquête de l'Observatoire interne du MINEFI (MiNistère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) de mars 2006.

La présentation adopte un format synthétique qui privilégie la vision d'ensemble. Les résultats par grade ne sont présentés que lorsqu'ils sont discriminants.

Travail à faire

- 1 - Réaliser une synthèse des résultats de l'enquête présentée en annexe.**
- 2 - A la lumière de cette synthèse, proposer des pistes d'action prioritaires.**

1.2 L'observatoire social

Très sensibles à la question du climat social, les directeurs des centres des impôts veulent, au-delà de ces enquêtes régulières, mettre en place un observatoire social qui leur permettrait de mieux élaborer leurs décisions et d'adapter leur mise en œuvre à la diversité des attentes et contraintes.

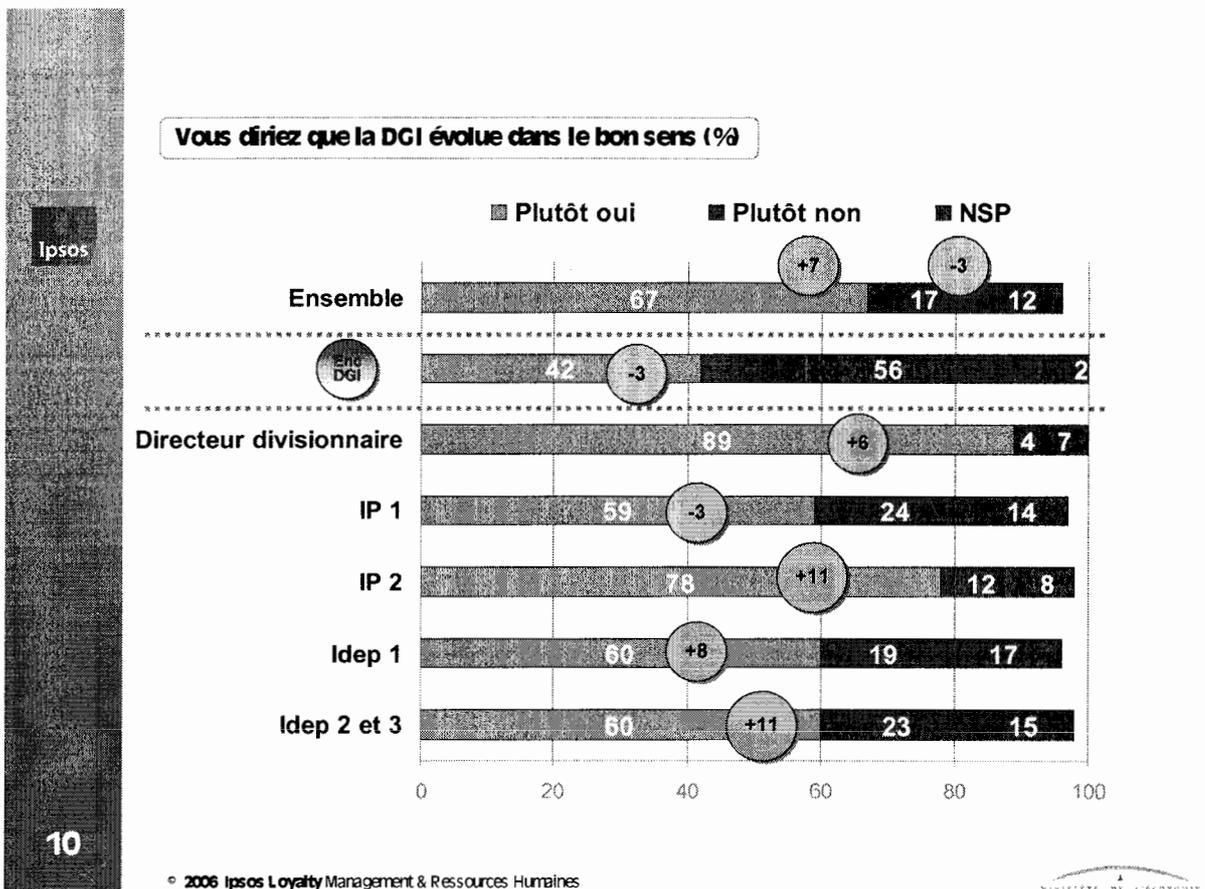
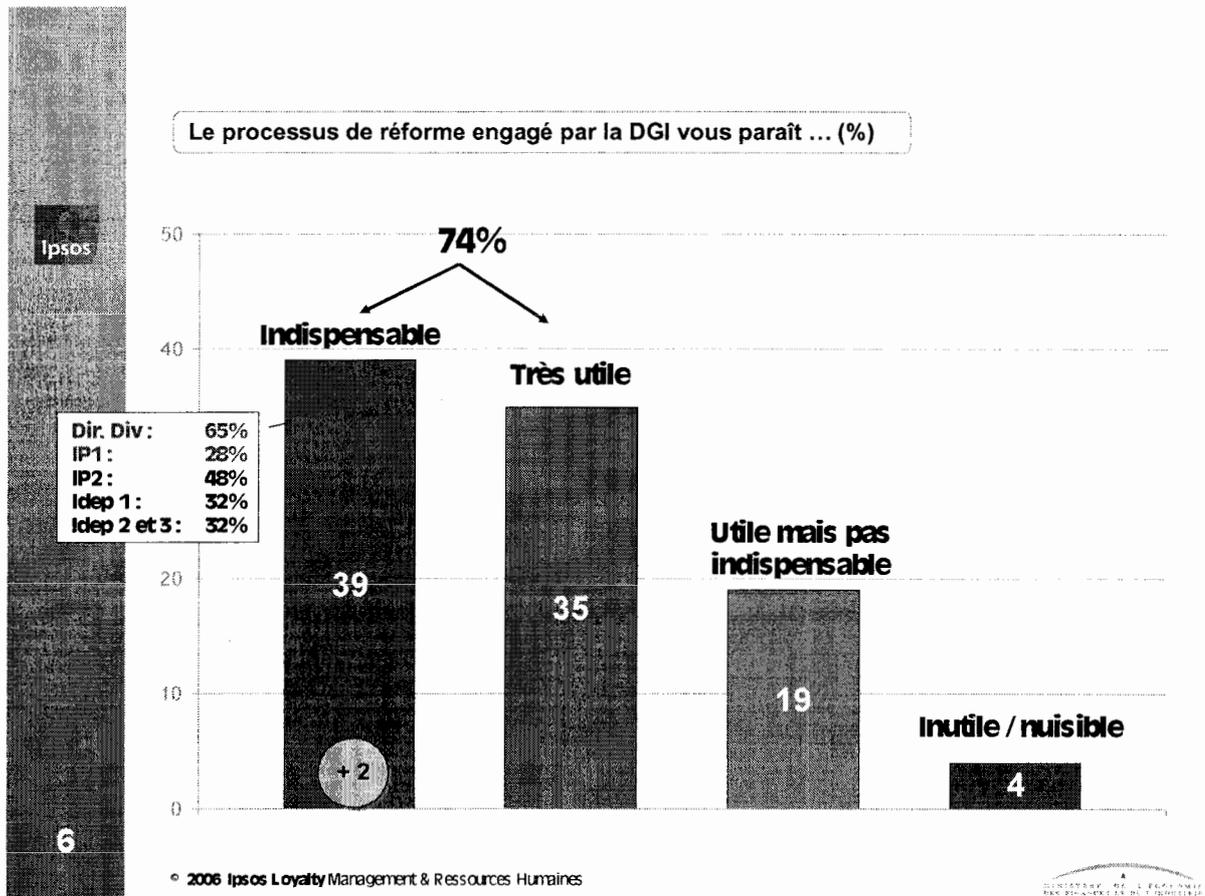
Travail à faire

- 3 - Présenter, dans un tableau, les différents indicateurs d'évolution du climat social et les méthodes de collecte de l'information nécessaire à leur élaboration.**

ANNEXE :

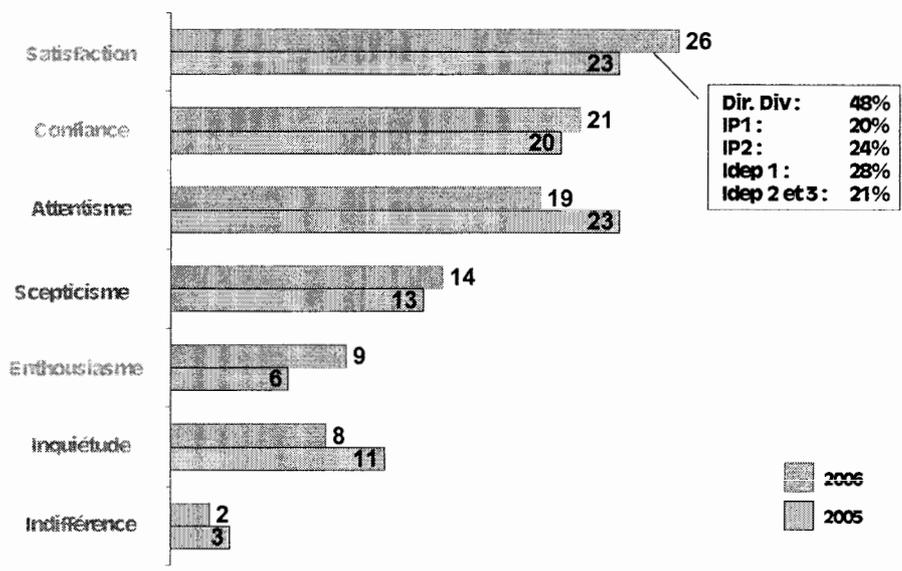
1.1 - Extraits de l'enquête interne des cadres

Annexe 1.1 - Extraits de l'enquête interne des cadres

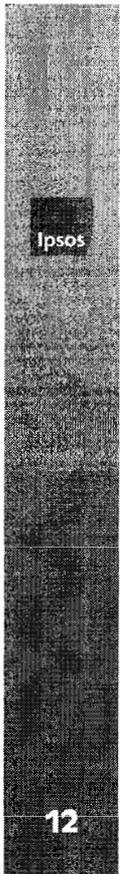




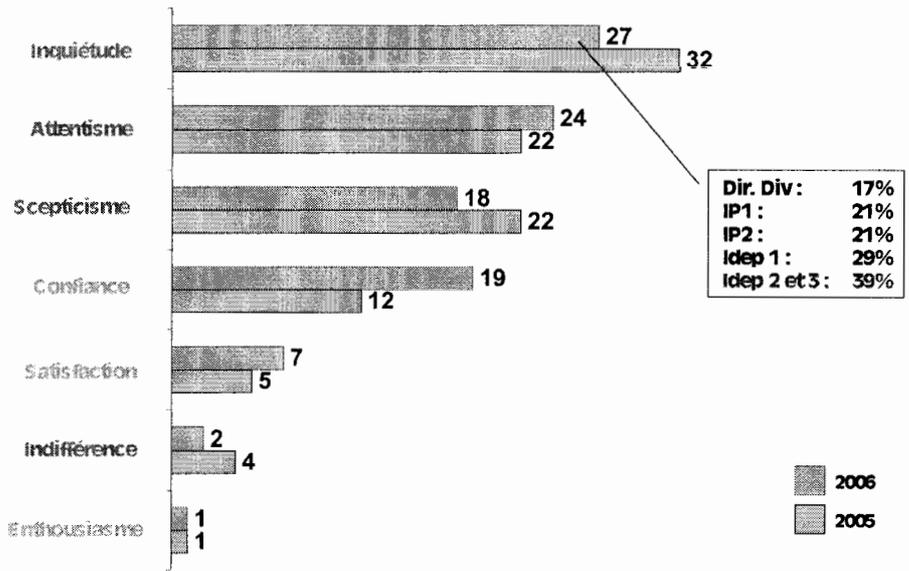
Selon vous, parmi les mots suivants quel est celui qui caractérise le mieux votre état d'esprit (%)



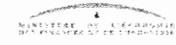
© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines



Selon vous, parmi les mots suivants quel est celui qui caractérise le mieux l'état d'esprit des personnes avec qui vous travaillez au quotidien (%)

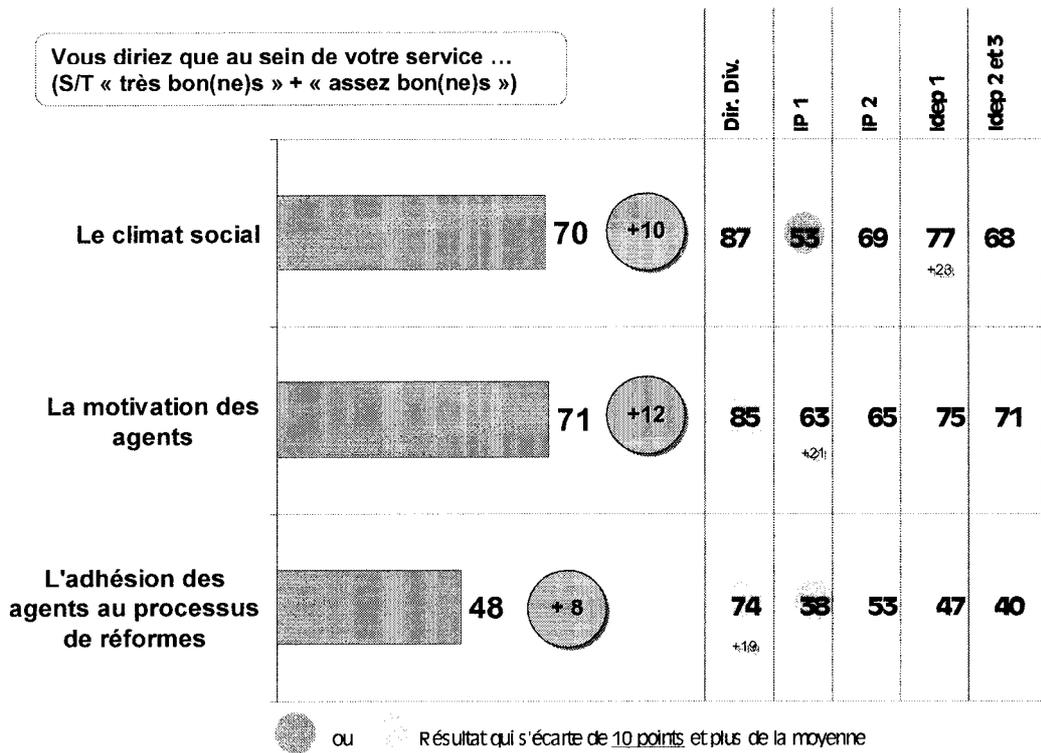


© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines





**Vous diriez que au sein de votre service ...
(S/T « très bon(ne)s » + « assez bon(ne)s »)**



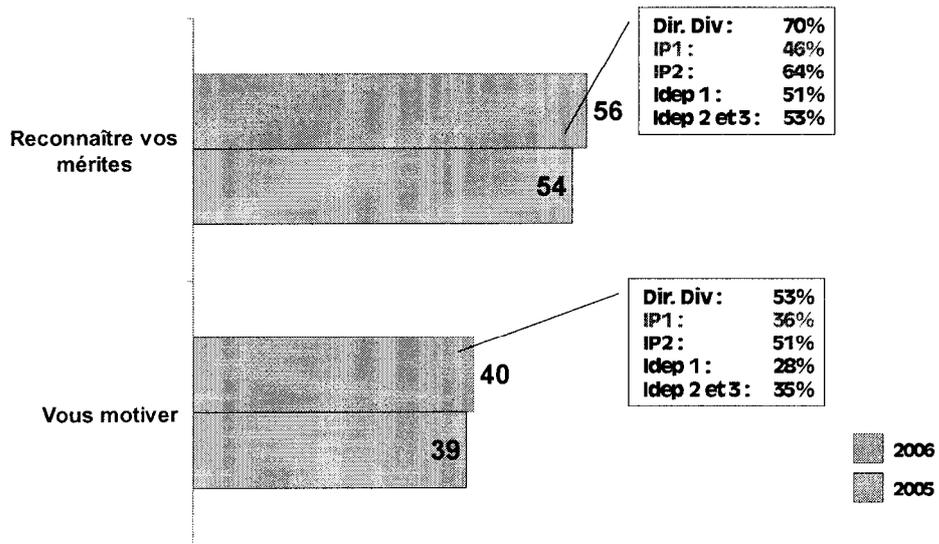
© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines



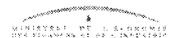
+19, +21, +23 indiquent les augmentations les plus fortes.



**Le processus d'évaluation / notation vous concernant vous paraît utile pour ...
(% « oui tout à fait » et « oui plutôt »)**

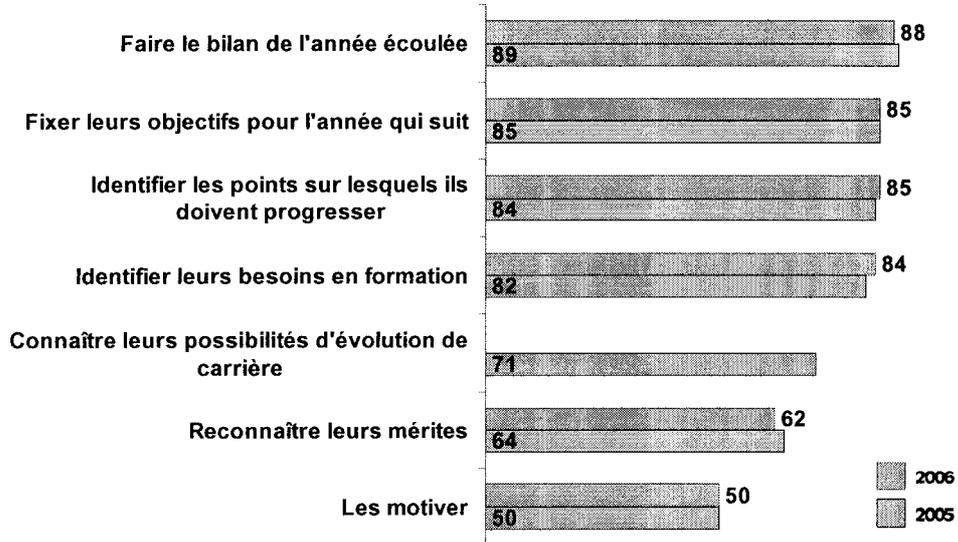


© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines





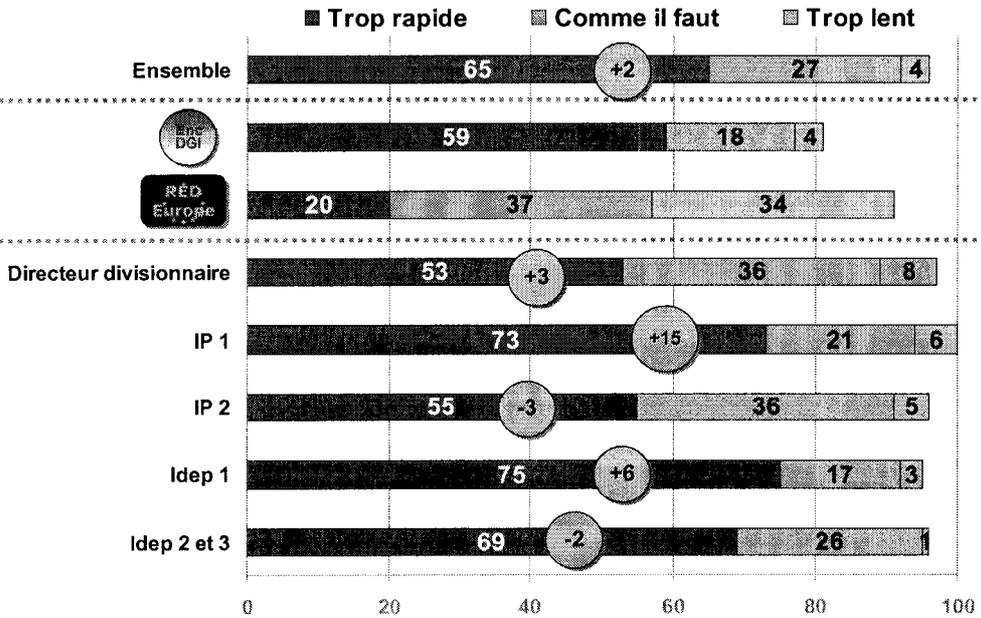
Le processus d'évaluation / notation des agents vous paraît utile pour ...
(% « oui tout à fait » et « oui plutôt »)



© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines



Le rythme des réformes à la DGI vous semble ... (%)



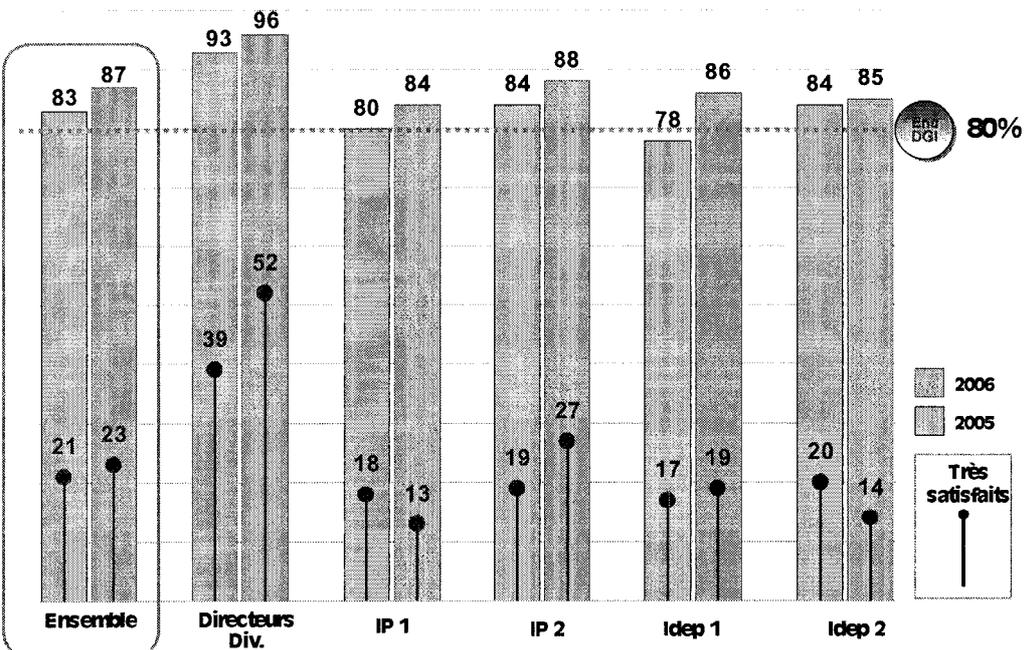
© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines



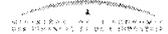
RED Europe : enquête réalisée auprès des managers de la fonction publique en Europe.



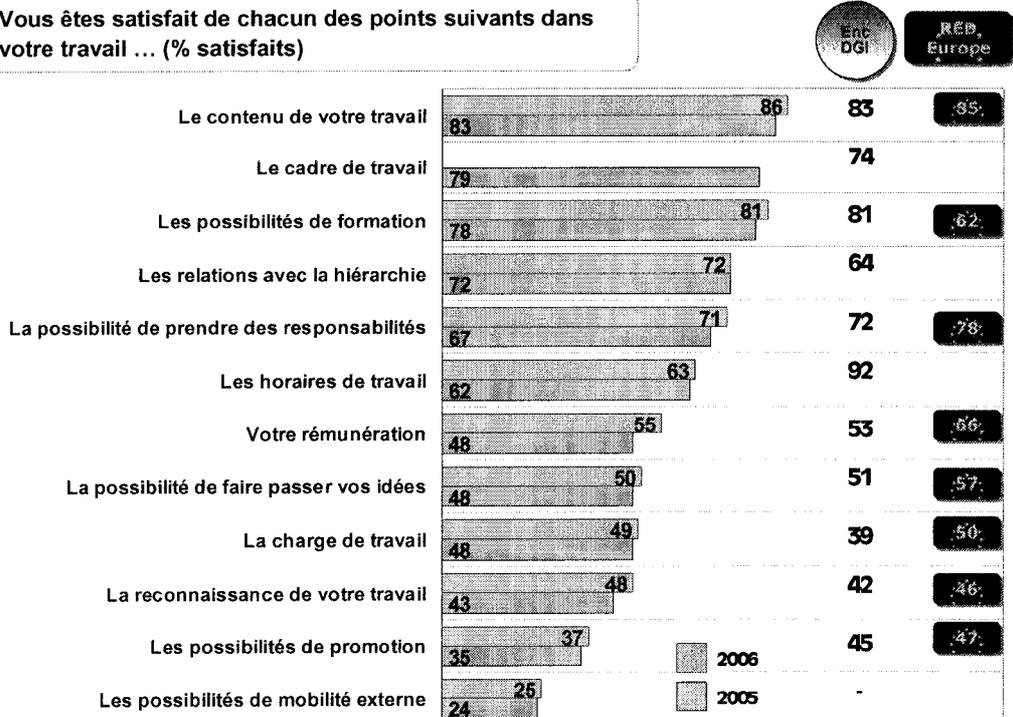
Etes-vous satisfait de travailler à la DGI (% très et plutôt satisfaits)



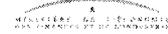
© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines



Vous êtes satisfait de chacun des points suivants dans votre travail ... (% satisfaits)



© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines

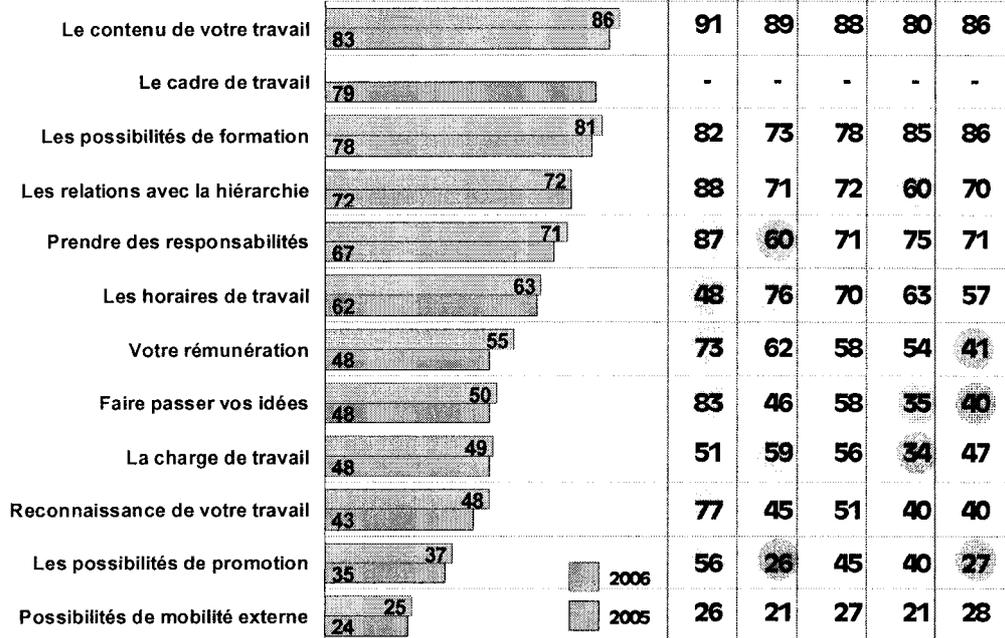


● ou ● Résultat qui s'écarte de 10 points et plus de la moyenne

Ipsos

27

Vous êtes satisfait de chacun des points suivants dans votre travail ... (% satisfaits)



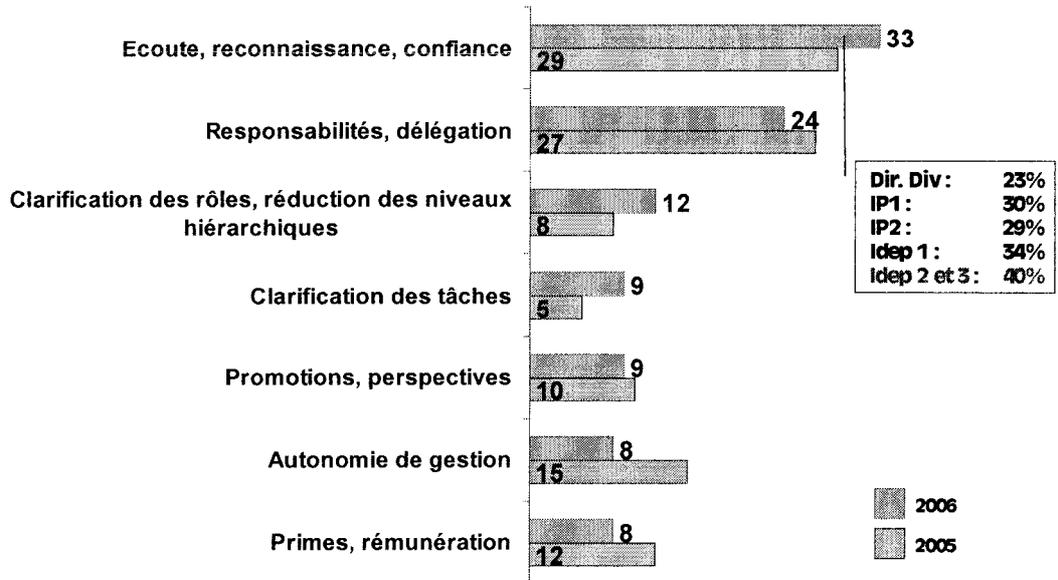
© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES AFFAIRES ET DU COMMERCE

Ipsos

45

Que faudrait-il faire pour améliorer votre positionnement de cadre ? (100% = 512 répondants en 2006 et 538 en 2005)



© 2006 Ipsos Loyalty Management & Ressources Humaines

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES AFFAIRES ET DU COMMERCE