



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

**RAPPORT
DES COMITÉS DE SÉLECTION
POUR L'ACCÈS AU GRADE D'INSPECTEUR
DIVISIONNAIRE DES FINANCES PUBLIQUES DE
CLASSE NORMALE
« ENCADREMENT »**

Sélection 2020 – Vivier 2021

Avril 2021

1. Les cadres concernés

2. Les modalités de la sélection et les résultats

- **Le dossier du candidat**
- **L'avis du supérieur hiérarchique du candidat**
- **L'entretien**
- **Les résultats**

3. Bilan des comités de sélection

- **Les dossiers de candidature**
- **Appréciations générales sur les prestations des candidats**
 - ◆ La présentation du parcours professionnel
 - ◆ Les questions/réponses et mises en situation

Annexes

- Annexe 1 : composition des comités
- Annexe 2 : statistiques relatives aux candidats et lauréats

Le rapport des comités de sélection pour l'accès au grade d'inspecteur divisionnaire "encadrement" au titre de l'année 2020 (vivier 2021) dresse le bilan de l'organisation et du déroulement des entretiens conduits en octobre 2020 dans le cadre de cette procédure.

Il a vocation à fournir aux futurs candidats des conseils afin de se préparer au mieux à l'exercice.

Il peut être utilisé également par les cadres chargés d'organiser des oraux blancs dans le cadre de la préparation à la sélection.

1. Les cadres concernés

Les candidats admis à se présenter étaient les inspecteurs qui, au 31 décembre 2020, remplissaient les deux conditions cumulatives suivantes :

- avoir atteint le 8^e échelon de leur grade,
- compter 7 ans de services effectifs dans la catégorie A.

La sélection 2020 a recueilli 781 candidatures contre 731 en 2019 et 783 en 2018.

2. Les modalités de la sélection et les résultats

Le dispositif de sélection repose sur la combinaison des trois « piliers » suivants :

- ➔ le dossier du candidat ;
- ➔ l'avis de son supérieur hiérarchique ;
- ➔ un entretien devant un comité chargé d'évaluer ses compétences et son potentiel.

➤ Le dossier du candidat

Ce dossier comporte le parcours du candidat et les comptes-rendus d'entretien professionnel des trois dernières années.

➤ L'avis du supérieur hiérarchique

Le supérieur hiérarchique rédige son avis au moyen d'un document en deux parties :

- « Appréciation d'ensemble circonstanciée » sur les compétences managériales avérées ou potentielles, les qualités relationnelles et les compétences techniques du candidat au regard du nouveau grade et des fonctions auxquelles le candidat postule (et non pas sur la base des attributions actuelles) ;
- « Appréciation finale » permettant de classer la candidature dans l'une des deux catégories proposées : « Apte » ou « A confirmer ».

➤ L'entretien

Les entretiens se sont déroulés du 5 au 9 octobre 2020, en présentiel tout en respectant les consignes sanitaires.

Pour les candidats ultramarins ou vulnérables, des entretiens en visio-ont été mis en place. Chaque candidat a été entendu par l'un des comités dont la composition figure en annexe 1.

Une journée de formation a été organisée à l'attention des membres des comités visant à leur permettre d'appréhender l'exercice de manière uniforme et bienveillante. Cette session de formation animée par un consultant fournit aux membres des comités des pistes et conseils pour appréhender les aptitudes des candidats et mesurer leur potentiel. La qualité de cette formation a été soulignée par l'ensemble des membres des comités.

L'entretien conduit à partir du dossier de candidature complété par le candidat, dure quarante minutes. Il doit permettre au comité d'apprécier les compétences techniques et managériales des candidats, leurs qualités relationnelles, leurs facultés d'adaptation, leurs aptitudes aux fonctions d'encadrement.

Les dix premières minutes de l'entretien permettent au candidat de présenter son parcours professionnel et ses motivations pour accéder au grade d'inspecteur divisionnaire (IDIV).

Suivent des questions en lien avec son parcours professionnel, sa connaissance des missions et des enjeux de la DGFIP ainsi que des mises en situation managériales, directement liées au grade d'inspecteur divisionnaire (IDIV).

➤ **Les résultats**

Dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la loi portant transformation de la fonction publique et du déploiement des lignes directrices de gestion applicables en matière de promotion, un nouveau processus permettant d'assurer la transparence et l'harmonisation des résultats, a été mis en place.

Il comporte deux étapes pilotées par le bureau RH-1B :

- au niveau interrégional : huit réunions de pré-arbitrage ont été organisées en octobre, avec chaque délégation et tous les membres des comités ;
- au niveau central : une réunion de restitution et d'arbitrage final permettant un examen croisé des situations, a été organisée en novembre, sous l'égide de la sous-directrice de l'encadrement et des relations sociales, présidente du comité, en présence de représentants de chaque délégation et des comités.

A l'issue de ce processus, ont été sélectionnés 242 candidats.

Les résultats ont publiés sur Ulysse et Ulysse Cadres, le 20 novembre 2020.

Les candidats auditionnés qui l'ont souhaité ont pu bénéficier de retours pédagogiques, par téléphone, avec les membres des comités.

L'annexe 2 présente les statistiques détaillées de la sélection.

3. Bilan des comités de sélection

A l'issue des entretiens, les membres des comités ont formulé les constats et les préconisations suivantes :

➤ Les dossiers de candidature

Les comités ont relevé que, d'une façon générale, la majorité des dossiers de candidature a été réalisée de manière satisfaisante, en étant suffisamment explicite et concise afin d'orienter les questions qui ont suivi celles ayant trait à la présentation de son parcours professionnel par le candidat.

A noter toutefois que les candidats sont invités à ne pas « survendre » certaines missions et réalisations particulières (par exemple : participation à un groupe de travail pour lequel aucun rôle actif ne peut être démontré).

➤ Appréciations générales sur les prestations des candidats

Le niveau des candidats est de meilleure qualité que les années précédentes, même s'il présente une forte hétérogénéité.

Une très grande partie des candidats a fourni un effort de préparation à travers la présentation de son parcours.

En revanche, la maîtrise des missions et des enjeux de la DGFIP tout comme celle des questions d'actualité reste encore un peu trop fragile pour certains candidats.

Sur les cas de mises en situation managériale, des écarts importants d'analyse ont été observés entre les candidats. Leur potentiel et leur capacité à gérer/animer des équipes constitue une part importante de l'évaluation des comités.

La plus grande sélectivité opérée cette année a permis aux comités d'écarter tout doute sur la qualité et les compétences des candidats sélectionnés qui ont démontré qu'ils disposaient de toutes les qualités attendues d'un IDIV.

◆ La présentation du parcours professionnel

Hormis quelques situations de stress, les présentations de parcours (chronologiques ou thématiques) ont été assez bien structurées et présentées dans le temps imparti.

Constat :

A l'instar de l'année dernière, certaines présentations sont apparues scolaires, d'autres trop exhaustives (niveau de détails important ou anecdotes inutiles) dans la description des missions exercées, aboutissant ainsi à un « catalogue » des qualités acquises présentées de façon linéaire, sans hiérarchie entre elles, non illustrées de l'expérience acquise ou d'exemples qui auraient pu permettre leur mise en perspective au regard d'un nouveau positionnement et des attentes et orientations de la DGFIP.

Attentes des comités et conseils :

- *une présentation dynamique* qui doit mettre en valeur les moments forts de la carrière. Il convient de s'interroger avant de la préparer, tant sur le positionnement attendu d'un IDIV (piloter, animer, proposer, recadrer...) que sur l'appétence pour ce genre de fonctions.
- *une présentation récente* : les candidats doivent se concentrer davantage sur les années les plus récentes en qualité d'inspecteur, plutôt que de retracer l'ensemble de leur parcours (trop souvent de manière chronologique).
- *une conclusion mettant en perspective les futures fonctions* : les candidats doivent apporter un soin tout particulier à conclure leur présentation, par des éléments de motivation exprimés clairement et de façon sincère, au-delà d'un propos général et convenu. Ces éléments sont très souvent absents témoignant d'une insuffisante projection dans les fonctions d'IDIV ou d'une insuffisante réflexion en amont.

En effet, les motivations avancées pour être promu IDIV ne prennent pas en compte ce qui peut être attendu dans le cadre du contexte du Nouveau Réseau de Proximité ou sont trop souvent considérées par nombre de candidats comme une progression linéaire et naturelle de carrière.

Il est recommandé aux intéressés d'analyser pourquoi cette évolution doit davantage passer par le grade d'IDIV que par des changements notamment fonctionnels et/ou géographiques dans le grade d'inspecteur.

◆ Les questions/réponses et mises en situation

En posant des questions ouvertes ou fermées aux candidats, les comités ont notamment fondé leur jugement, au travers des dimensions suivantes :

- **Dimension communication (aptitude à la communication, parole ; écoute ; qualités relationnelles)**

Globalement les candidats ont une bonne écoute même si certains d'entre eux ont dû être interrompus durant leur développement dans la mesure où leurs réponses étaient hors sujet ou comportaient trop de détails inutiles.

- **Dimension personnelle (motivation à passer la sélection ; loyauté, service public ; dynamisme, proactivité ; force de caractère, conviction)**

Si certains candidats se sont montrés proactifs, d'autres, en revanche, ont manqué de dynamisme, ce qui n'a pas permis des échanges constructifs avec les comités.

De nombreux candidats ne font pas état de leur opinion et font preuve de frilosité pour ne pas « déplaire », au risque de paraître consensuels à l'excès.

Les comités rappellent que les candidats doivent s'attacher à fonder leurs réponses sur un raisonnement personnel, faire preuve d'un esprit critique, de curiosité et de hauteur de vue tout en affirmant leur force de conviction, telles sont notamment les qualités attendues d'un IDIV.

- **Dimension intellectuelle (capacités d'adaptation ; ouverture d'esprit, vision des métiers autres que le sien, compréhension de la divergence d'opinion, hauteur de vue, compréhension de la question ; clarté de raisonnement ; réalisme et pragmatisme)**

Les comités ont constaté que les candidats maîtrisaient globalement leur sphère de compétences directe. Par ailleurs, bien que certains d'entre eux affichent une volonté d'adaptation, les échanges avec les comités ont trop souvent montré, que les candidats souhaitaient rester dans leur sphère métier.

En outre, il a été relevé que des candidats (notamment ceux dont la mobilité fonctionnelle et/ou géographique a été faible), interrogés sur des problématiques relevant pourtant de leur sphère d'activité, n'avaient visiblement pas mené une réflexion leur permettant de mettre leurs missions en perspective avec l'actualité.

S'agissant des autres métiers de la DGFIP, certains candidats en ont une vue trop théorique, souvent incomplète tout comme de l'organisation structurelle de la DGFIP et de son environnement administratif. De plus, les intéressés n'arrivent pas dans certains cas à s'extraire de la situation de leur département et généralisent les organisations ou problématiques locales ou encore vécues personnellement.

Enfin, les comités ont également relevé que trop de candidats répondaient fréquemment de manière trop schématique ou superficielle, sans concision. Ils leur recommandent donc de mieux identifier les questions notamment « ouvertes » afin de développer une problématique et un raisonnement complet.

- **Dimension managériale (accompagnement du changement, porter et s'approprier le message de la hiérarchie, empathie et pilotage ; capacités à animer une équipe : déléguer, fixer les objectifs, cohésion, donner du sens ; esprit de décision, sens des responsabilités, positionnement ; capacités à apporter du soutien aux agents : pédagogie, explication, répétition)**

Les questions de mise en situation perçues comme des cas difficiles ou théoriques sont fondées sur des situations réelles ou probables, et ont révélé que bon nombre de candidats s'étaient appropriés les restructurations en cours, et plus particulièrement, celles proches de leur sphère d'activité.

Constat :

Trop de candidats ne se placent pas suffisamment dans la position d'un IDIV, en tant qu'encadrant devant prendre des décisions. Ils considèrent davantage le rôle du manager comme un cadre à l'écoute de ses équipes en occultant les rôles de décideur, de facilitateur, d'animateur...

Bien que les qualités d'écoute et d'accompagnement des équipes (formation et soutien) aient généralement été mises en avant, la gestion des situations difficiles et l'esprit de décision n'ont pas été démontrés par la plupart des candidats non retenus, l'analyse des solutions manquant souvent de pragmatisme.

En outre, certains candidats ont manqué de repères et réflexes basiques (exemples : documents à consulter avant ou au moment de sa prise de poste ; conséquence d'une décision individuelle sur les autres collaborateurs,...) en ne pensant qu'à saisir le service des services des ressources humaines même pour des mises en situation relevant de la sphère « métiers ».

L'organisation du travail et la fixation d'objectifs sont plutôt bien maîtrisées.

Attentes des comités et conseils :

- *Prendre le temps de la réflexion* : il est ainsi conseillé de bien analyser et de bien contextualiser (environnement et acteurs) chaque mise en situation sans omettre de mettre en valeur, si possible les expériences de management vécues, avant de proposer une solution concrète, pragmatique, emprunte de bon sens et d'efficacité.
- *Echanger avec des acteurs de terrain* : d'une façon plus générale, les candidats sont invités à échanger avec responsables et collègues ; de même les visites de sites sont encouragées afin de permettre aux candidats de mieux appréhender l'organisation et le fonctionnement des services, tout comme la préparation à cette sélection dans son ensemble.

La Présidente du comité

Signé

Marie-Thérèse PELATA