

RAPPORT  
DU PRESIDENT DU JURY  
DU CONCOURS D'ACCES AU CYCLE PREPARATOIRE  
AU CONCOURS INTERNE D'ENTREE A L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ANNEE 2020

Le concours d'entrée au cycle préparatoire au concours interne de l'ENA devait se dérouler entre les mois d'avril et de juin 2020.

Le jury, désigné par l'arrêté du Ministère de l'action et des comptes publics en date du 26 février 2020, était constitué de la manière suivante :

M. Thierry BERT, inspecteur général des Finances, président

M. Nicolas Jean BREHON, conseiller honoraire hors classe du Sénat

M. Bruno JAOUEN, conseiller principal d'éducation hors-classe, UFFA-CFDT

Mme Nathalie LUCCHINI, professeure de chaire supérieure

Mme Florence MERLE, professeure de chaire supérieure

M. Benoît PAUMIER, inspecteur général des affaires culturelles

Mme Catherine TREBILLON, attachée hors-classe au ministère des armées, FGF-FO.

La pandémie de COVID 19, et le confinement de la population qui en est résulté, ont eu plusieurs effets :

- ✓ Le calendrier a été décalé, et les oraux n'ont pu se tenir que durant le mois de juillet.
- ✓ Les épreuves écrites, impossibles à organiser, ont été remplacées par un examen des dossiers de reconnaissance des aptitudes et expériences professionnelles (RAEP). Cette procédure exceptionnelle a été formalisée par un arrêté du ministre de l'action et des comptes publics.
- ✓ Deux membres du jury n'ont pu participer aux oraux : MM. Bruno JAOUEN et Benoît PAUMIER.
- ✓ Un candidat, contraint de rester dans son lieu de travail à l'île de La Réunion, n'a pu être interrogé à l'oral qu'en visioconférence.

Les résultats finaux ont pu néanmoins être publiés à la fin du mois de juillet.

\*

\* \*

## I. Statistiques d'ensemble

Sur 312 inscrits, 245 ont envoyé à l'Ecole leur dossier RAEP et ont donc pu être considérés comme « présents » à l'épreuve de sélection à l'admissibilité.

Les résultats d'ensemble ont été les suivants.

	Total	Dont femmes	Dont hommes
Admissibles	135	56	79
Admis	85	26	59

## II. Les modalités d'examen des dossiers RAEP (épreuve d'admissibilité)

Les modalités de sélection des admissibles sur la base des dossiers RAEP ont fait l'objet d'une mise au point minutieuse de l'ensemble du jury, réuni pour la circonstance en visioconférence au cours du mois d'avril.

L'exercice était particulièrement délicat. Fort heureusement, le président et trois des membres du jury avaient déjà participé au jury 2019, et ont donc pu mobiliser leur expérience pour tenter de parvenir à une appréciation juste sur cette base imparfaite par une pondération aussi pertinente que possible des éléments fournis par le dossier.

### 1. Les incertitudes globales

Deux écueils ne pouvaient pas être évités en l'absence d'épreuves écrites.

- Le dossier RAEP ne permet pas une appréciation complète des qualités d'un candidat

En premier lieu, le dossier RAEP ne permet à aucun moment de savoir si les candidats sont à l'aise, en dehors de leur spécialisation professionnelle, dans les matières qui leur seront enseignées lors de l'année préparatoire, ne serait-ce que partiellement ou moyennement. Il ne permet pas davantage de juger de leur agilité à s'adapter à des enseignements très divers. Il ne permet surtout pas de juger de leurs capacités réelles d'analyse et de synthèse, ni de leur aptitude à conduire un raisonnement jusqu'à une conclusion, ni de leurs connaissances.

Seules des épreuves écrites permettent de savoir si le candidat est apte à réfléchir de manière construite et documentée sur son environnement social, culturel, politique, économique et international, et dans quel domaine il a souhaité approfondir cette réflexion.

De l'expérience du jury 2019, il avait été avéré que même des candidats apparemment brillants dans le déroulé de leur carrière, mais extrêmement spécialisés, pouvaient être considérés dès les épreuves écrites comme inaptes à profiter de la formation dispensée en année préparatoire, faute de ces diverses qualités.

Rien ne permettait de se garantir contre cet écueil à l'examen du seul dossier RAEP.

- Les conditions d'élaboration de ce dossier n'étaient pas garanties

Rien ne garantissait en outre que les candidats n'avaient pas bénéficié d'aides extérieures dans la rédaction de leur dossier, pour leur donner une forme apte à séduire les examinateurs.

La méthode adoptée pour la sélection des admissibles

## 2. La méthode adoptée par le jury

Lors d'une longue discussion, le jury a mis au point une méthode qui puisse lui permettre de sélectionner les dossiers des candidats qui lui paraissaient les plus capables de profiter à plein des enseignements dispensés lors de l'année préparatoire et de passer avec succès le concours d'entrée à l'ENA.

Les dossiers ont été répartis entre trois binômes mixtes par ordre alphabétique. Dans deux cas, des candidats ayant fréquenté leurs notateurs dans leur parcours professionnel ont été alloués à un autre groupe de notateurs.

### 2.1- les objectifs

Le jury a estimé qu'il ne pouvait pas fonder la sélection sur le niveau des diplômes ou ni sur le grade atteint dans l'administration, dès lors que le concours interne est ouvert sous une unique condition d'ancienneté.

Il a estimé dès lors que la sélection devait porter sur la manière dont il répondait aux diverses questions posées par le dossier, dont certaines faisaient appel à un effort de réflexivité (leçons tirées de ses expériences professionnelles et d'une expérience « marquante » de son cursus).

La sélection des dossiers, dont on rappelle qu'ils ne faisaient pas l'objet de notation mais d'un choix binaire selon qu'ils étaient retenus ou non, s'est donc effectuée en tenant compte des critères suivants :

- ✓ Les efforts déployés par le candidat au cours de sa carrière pour se former et avancer en grade (et non son grade actuel)
- ✓ La capacité du candidat à exposer de manière claire et concrète les diverses étapes de ses activités
- ✓ Sa capacité à situer son activité dans le cadre de son administration et à situer celle-ci dans le cadre des fonctions de l'Etat
- ✓ La qualité du jugement qu'il portait sur les acquis de ses expériences, et éventuellement sur leurs lacunes, faisant ainsi un lien avec ses perspectives professionnelles
- ✓ L'ouverture d'esprit qu'il pouvait manifester par rapport aux grands enjeux dont son activité lui avait fait prendre conscience, que ceux-ci soient politiques, économiques, sociaux ou culturels
- ✓ La logique de sa motivation par rapport à son évolution professionnelle. A cet égard, le jury précise qu'il n'a nullement écarté d'emblée les dossiers qui, sous le terme de « désir d'accéder à des fonctions managériales » (ce qui s'est retrouvé très souvent), exprimaient en réalité un désir d'avancement plus rapide. C'est un désir très humain. Mais la préférence a été accordée aux dossiers qui faisaient état de motivations plus précises et plus détaillées.

### 2.2- les critères

Les critères suivants ont été mis au point.

- ✓ L'âge des candidats.

Le jury n'a pas tenu compte de l'âge des candidats, puisqu'aucune limite n'est fixée par les textes.

✓ Le grade.

Certains candidats pouvaient parfaitement choisir de passer le concours de l'ENA après quatre ans d'ancienneté dans la fonction publique sans avoir, dans leur grade actuel, l'ancienneté nécessaire pour passer le concours du grade supérieur. Dans ce cas, le jury n'a pas tenu compte de leur grade.

En revanche, il a apprécié de manière plus négative les dossiers des candidats qui, alors qu'ils auraient pu accéder à des promotions dans leurs administrations par concours interne, s'étaient abstenus de le faire.

✓ La formation et les diplômes

Le jury a considéré que ce point devait être apprécié sans insistance particulière, et sans en faire un critère essentiel. L'expérience avait en effet enseigné au Président et à plusieurs membres du jury que certains candidats surdiplômés pouvaient se révéler très décevants à l'oral ou dans leur scolarité, alors que d'autres, qui avaient des formations apparemment étrangères aux métiers auxquels prépare l'ENA – agronome, spécialiste de l'environnement de haute montagne, musicien professeur de conservatoire...- pouvaient être d'excellents candidats. Le jury a donc apprécié la qualité et la diversité de la formation et des diplômes obtenus, et surtout les efforts faits par le candidat pour y parvenir (cf. point « grade » ci-dessus)

✓ Le parcours professionnel

La question du dossier RAEP était formulée de la manière suivante : « Parcours professionnel antérieur à vos fonctions actuelles, principaux enseignements que vous en avez tirés et compétences acquises ». Le candidat était ainsi amené à un effort de réflexivité sur son parcours.

Dans de trop nombreux cas, la description du parcours professionnel a consisté en une énumération de postes à l'intitulé parfois très sommaire (le numéro d'un bureau ou d'une sous-direction, l'intitulé administratif de la fonction) qui n'avait sa place que dans un curriculum vitae interne à l'administration d'origine, mais non dans un dossier RAEP. Les dossiers qui faisaient état d'un effort de réflexion ont été privilégiés.

✓ « Description détaillée, précise et concrète, des fonctions actuelles occupées, principaux enseignements que vous en tirez et compétences acquises »

Les dossiers ont souvent souffert des mêmes lacunes que pour la question précédente. De nombreux candidats se sont contentés de nommer leurs fonctions, sans décrire leur travail réel, et sans en tirer des réflexions sur les compétences qu'ils y avaient acquises. Presqu'aucun candidat n'a profité de ce paragraphe pour mettre en lumière d'éventuelles marges de progrès de l'administration dans la gestion des dossiers, même sous une forme atténuée (« on pourrait regretter que... »).

Quant aux compétences acquises, les candidats ont très souvent fait valoir les qualités généralement attendues de n'importe quel candidat à un poste, selon une liste qui figure la plupart du temps dans les avis de recrutement (capacité d'adaptation, aptitude à l'analyse et à la synthèse, capacités d'expression orale, réactivité, sens du collectif) sans que le jury puisse, à partir de situations concrètes, se faire une conviction sur la réalité des qualités alléguées.

Là encore, le jury a privilégié les candidats qui manifestaient des qualités de réflexion sur leurs fonctions et sur l'environnement dans lequel elles s'exercent.

✓ « UNE expérience professionnelle significative de votre parcours »

Le jury a ici tenu compte de l'intérêt de l'expérience décrite, de la clarté avec laquelle elle était exposée et de la réflexion à laquelle elle donnait lieu sur la mise en pratique des qualités du candidat dans une situation déterminée.

Certains ont parfaitement compris l'intérêt de ce développement, en décrivant un changement d'affectation particulièrement délicat, une période d'intérim, une situation de crise, un projet structurant mené de bout en bout. D'autres se sont malheureusement limités ici à la description de leur dernier poste, en répétant ce qu'ils avaient écrit au paragraphe précédent.

Mais le jury a tenu compte, pour relativiser l'importance de ce paragraphe du dossier, de certaines carrières très linéaires (comme celles des enseignants, qui n'offrent parfois pas d'expériences particulièrement marquantes), ou des situations où certains candidats, et notamment les plus jeunes, n'auraient pas eu l'occasion d'être confrontés à une expérience assez forte pour être exposée de manière intéressante.

✓ Les formations suivies

Le jury a voulu tenir compte dans ce domaine des efforts des candidats, mais n'a pas entendu les discriminer à l'excès, pour tenir compte de la grande diversité de la politique de formation des administrations. Certaines d'entre elles ont en effet une véritable gestion prévisionnelle des carrières et favorisent la formation continue, d'autres au contraire n'y portent pas d'attention particulière. Les agents ne doivent pas être tenus pour responsables de cette situation qui aurait risqué de les placer dans des situations inéquitables si le jury avait surpondéré ce point.

C'est donc surtout l'effort déployé par les candidats pour développer leurs compétences dans leur domaine d'activité, ou / et pour élargir leur champ de vision, qui a retenu l'attention du jury.

✓ L'expérience para ou extra-professionnelle

Les candidats étaient ici invités à faire part au jury, s'ils le souhaitaient, des activités qu'ils pouvaient avoir en dehors de l'exercice de leur métier, dans un champ très vaste allant des activités syndicales ou politiques aux domaines culturels ou sportifs. Là encore, le jury s'est intéressé naturellement à ce paragraphe, mais n'a pas voulu défavoriser les candidats qui pour des raisons diverses (isolement géographique, manque de temps lié par exemple au temps de trajet du domicile au travail, milieu professionnel ou familial, ...) peuvent n'avoir ni le loisir ni l'occasion de développer de telles activités.

Au demeurant, pratiquement tous les candidats avaient une activité de cette nature, allant du sport à la musique en passant par des engagements politiques ou associatifs. Ce n'est donc pas sur l'existence de ces activités que s'est faite la différence entre les dossiers, mais bien sur ce que les candidats disaient en tirer sur le plan de leur savoir-faire et de leur savoir-être.

✓ Le projet professionnel

Le texte que les candidats devaient rédiger sur leur projet professionnel a fait l'objet d'une attention minutieuse et néanmoins pondérée.

Le jury, sans mésestimer l'importance de ce paragraphe, a en effet jugé

- Que les candidats ne pouvaient que difficilement avoir dès à présent une vision exacte et détaillée des métiers auxquels ouvrirait l'ENA, même s'ils auraient pu faire parfois un effort sommaire de documentation sur ce point ;

- Que ceux qui se montraient le plus à l'aise dans cet exercice pouvaient avoir bénéficié, soit directement dans la rédaction de ce paragraphe, soit de par leur milieu personnel ou professionnel, de relations privilégiées ;
- Enfin que, sur ce point précis, l'épreuve orale permettrait de distinguer très clairement ceux qui manifestaient une volonté de progrès professionnel construite sur leur parcours et leur expérience de ceux qui ne voyaient dans le concours de l'ENA qu'une modalité d'avancement, voire un moyen de s'échapper de leurs activités actuelles sans en avoir les capacités.

Le jury a donc exercé sur ce paragraphe du dossier un jugement très méticuleux, en tentant d'en éprouver la sincérité et la logique par rapport au parcours du candidat.

✓ Au total

En résumé, le jury a privilégié les qualités de réflexivité manifestées par le candidat dans l'exposé de son parcours, son dynamisme (notamment lorsqu'il avait pu se trouver dans des situations difficiles ou lorsqu'il avait eu le choix de recourir ou non à une formation ou de passer ou non un concours interne), la richesse de son expérience ou de sa vision des choses et la logique de son projet professionnel.

### 2.3- L'harmonisation par le président du jury

Par une lecture attentive d'une quarantaine de dossiers retenus, et de quelques dossiers sur lesquels les binômes de notation étaient hésitants, le président a validé le respect de ces critères par l'ensemble du jury.

La liste consolidée, après discussion plénière, a été adoptée par le jury à l'unanimité et publiée le 29 juin au soir.

### 2.4- Principales observations

Quatre observations principales se sont dégagées de la lecture des dossiers.

✓ Le dossier RAEP a été souvent confondu avec un *curriculum vitae*

De nombreux candidats se sont limités à l'exposé de leur carrière administrative, voire dans certains cas à la simple énumération des postes qu'ils avaient occupés, sous leur intitulé administratif. Ces candidats ont donc eu du mal à ne pas se répéter lorsqu'il s'est agi de décrire les contenus précis de leurs postes, et manquaient de la réflexion nécessaire pour situer leurs fonctions dans leur environnement plus général. De ce fait, leurs motivations apparaissaient souvent comme un simple désir d'avancement.

✓ Certains candidats, à l'inverse, manquaient manifestement d'esprit de synthèse

Certains dossiers ont surpris le jury par des développements extrêmement longs, détaillés et non hiérarchisés. Plusieurs pages ont parfois été consacrées à la description des fonctions occupées, ou au récit d'une expérience professionnelle marquante, allant dans certains cas jusqu'à des listes de dossiers traités ou de publications, dans le cas de certains enseignants. De tels emballements n'ont pas nécessairement entraîné un refus d'admissibilité, certains dossiers étant par ailleurs intéressants, mais manifestaient une difficulté à hiérarchiser les expériences et à les synthétiser pour en faire percevoir la logique.

- ✓ Les questions concernant les retours d'expérience ont souvent reçu des réponses d'une grande platitude.

Dans de très nombreux cas, les candidats ont déroulé une liste de « compétences » qu'on aurait cru tirée d'un manuel de management : « aptitude à l'analyse d'un dossier, sens de la synthèse, aisance dans la rédaction, fortes capacités d'expression orale, sens du travail d'équipe ». Même si cette énumération pouvait être rapprochée de certains éléments de fond figurant dans les autres parties du dossier, elle paraissait artificielle. Les meilleurs candidats ont su cibler nettement ce qu'ils avaient appris, sur le fond et sur la forme, des postes qu'ils avaient occupés, et ont situé ces compétences acquises dans la logique du concours auquel ils se présentaient et des fonctions auxquelles ce dernier pouvait préparer.

- ✓ Le paragraphe concernant la motivation a désorienté nombre de candidats

Une partie d'entre eux méconnaissaient visiblement la diversité des métiers proposés à la sortie de l'ENA. C'est ainsi que de nombreux candidats ont mis en tête de leurs motivations l'aspiration à exercer des fonctions « managériales », sans imaginer que certaines fonctions juridictionnelles, financières ou d'administration centrale n'en comportaient pas, ou tout au moins pas immédiatement.

Certains avaient visiblement entendu parler des « grands corps » et visaient directement le Conseil d'Etat ou la Cour des Comptes dans la logique de parcours juridiques, littéraires ou financiers. La mécanique du classement, l'existence d'autres juridictions régionales de même nature ou de carrières transversales comme celles du corps préfectoral, l'hypothèse de postes plus spécialisés, n'étaient pas évoquées. A l'inverse, de très nombreux candidats ont exprimé le souhait de devenir « administrateurs civils », sans que ce mot ne soit précisé dans leur texte d'aucune autre manière que celle de pouvoir exercer des fonctions de « management ».

On voit ici la raison pour laquelle le jury a souhaité examiner les réponses à cette question de manière très minutieuse. Dans un grand nombre de cas, le fonctionnement réel des carrières possibles à la sortie de l'ENA demeure obscur aux yeux des candidats, et le jury a estimé qu'on ne pouvait pas considérer qu'il s'agissait là d'un élément dirimant pour juger trop sévèrement de leur aptitude à s'engager dans cette voie.

### III. L'épreuve orale

Comme il a été précisé en introduction, l'épreuve orale s'est déroulée devant un jury restreint à 5 membres, dont trois femmes (Mmes Lucchini, Merle et Trébillon) et deux hommes (MM. Bert et Bréhon).

#### 1- Le fonctionnement d'ensemble

Les règles de fonctionnement ont été explicitées d'emblée entre les membres du jury :

- ✓ Respect absolu de la loi (pas de discrimination d'aucune sorte et sur aucun point)
- ✓ Jugement porté sur la seule prestation orale, sans considération de l'évaluation du dossier lors de son examen préalable pour l'admissibilité
- ✓ Equanimité absolue du comportement (pas d'intervention coupant la parole au candidat sauf dans des cas précis de trop longs développements, pas de réaction visible à des erreurs même flagrantes, pas de marque de désintérêt, pas de questions incongrues destinées à déstabiliser le candidat, maintien d'une écoute et d'une attention soutenues et visibles par le candidat).

- ✓ Notation discriminante, utilisant tout le spectre des notes possibles de 1 à 20, afin de faciliter le classement
- ✓ Délibération immédiate dès la fin de l'entretien en tenant compte des cas précédemment étudiés, quitte à revenir périodiquement sur ces derniers au vu du déroulé des épreuves pour harmoniser les notations.

Le président a fait précéder chaque entretien d'un très court exposé destiné à accueillir le candidat et à décrire l'épreuve.

Celle-ci était d'une durée de 30 minutes et comportait trois phases :

- ✓ Une présentation en 5 minutes par le candidat des éléments de son dossier qui lui paraissent essentiels
- ✓ Une discussion de 10 minutes avec le jury sur certains points de ce dossier (parcours, expériences, motivations), assortie de questions portant sur la pratique du candidat et son environnement professionnel
- ✓ Un entretien plus général, de 15 minutes environ, portant sur des questions d'actualité dans les domaines politique, social, économique ou international.

Le jury a apprécié plusieurs points :

- ✓ La clarté, la concision et la pertinence des exposés des candidats sur leurs parcours
- ✓ Le recul qu'ils savaient ou non prendre par rapport à cette expérience (connaissance de leur environnement professionnel, retour d'expériences, appréciation de l'action de l'administration)
- ✓ L'intérêt qu'ils portaient au monde extérieur, en particulier aux sujets qu'ils allaient devoir maîtriser lors de leur année préparatoire, sans qu'il leur soit naturellement demandé à ce stade de connaissances trop techniques.

## 2- Les résultats

Ils apparaissent dans le tableau suivant.

Notes (sur 20)	20	19-18	17-16	15-14	13-12	11-10	9-8	7-6	5-4
Nombre	5	11	19	21	18	15	13	16	16

Le jury n'a eu aucune difficulté de sélection

Contrairement à la sélection d'admissibilité, pour laquelle la similitude des dossiers appelait de multiples précautions de méthode, la sélection orale a permis au jury d'utiliser sans aucune hésitation, et la plupart du temps à l'unanimité, l'éventail le plus large des notations disponibles. De ce fait, et sans qu'il l'ait explicitement voulu, la limite de l'admission s'est située autour de 11 / 20, les notes inférieures à cette limite révélant des handicaps qu'il a estimés incompatibles avec les travaux qui seraient demandés aux candidats en année préparatoire, et plus généralement avec le niveau nécessaire pour tenter raisonnablement le concours de l'ENA.

Le classement est en outre, sans que le jury l'ait voulu, très harmonieux. 35 candidats obtiennent 16/20 et plus, 33 sont notés entre 10 et 13, et 21 se situent entre 15 et 14 à la moyenne des admis. Cette distribution est très équilibrée mais il est ici rappelé que ces notes n'ont pas de signification en valeur absolue, puisqu'elles ne sont utiles que pour valider un classement.

## 1. Observations de fond sur les épreuves orales

### 3.1- La présentation du candidat (5 minutes) et les questions autour de cette présentation (10 minutes)

Toutes les « formes » de présentation ont été reçues par le jury avec bienveillance, ce qui est loin de signifier que tous les candidats ont fourni, même sur ce point qu'ils avaient pu préparer, une prestation correcte.

Dans les dix minutes suivant cette présentation, le jury a tenté de leur faire préciser certains points de leur exposé et de juger de leur degré de connaissance de leur environnement professionnel.

- Les meilleurs candidats

Ils ont manifesté, pour certains de manière remarquable, plusieurs qualités :

- ✓ La maîtrise du temps imparti ;
- ✓ La clarté dans l'exposé de leur parcours professionnel, résumé comme il se doit puisque le jury disposait du dossier ;
- ✓ La hiérarchisation dans le retour d'expérience qu'ils en faisaient, y compris sur les épisodes antérieurs à leur entrée dans l'administration ou sur leurs activités périphériques ;
- ✓ La logique et le caractère concret du projet professionnel consistant à tenter le concours de l'ENA ;
- ✓ L'humilité et le réalisme dans l'énoncé d'hypothèses alternatives - CNET, concours des assemblées parlementaires, concours de directeur d'hôpital ou d'attaché principal, candidature à une chaire supérieure pour les enseignants...- ;
- ✓ La connaissance, même approximative, des carrières offertes à la sortie de l'ENA et la capacité d'exprimer une préférence personnelle pour tel ou tel de ces débouchés, fondant ainsi la motivation de leur démarche.

Certains n'ont pas hésité à aborder des sujets délicats, comme les difficultés de management qu'ils avaient éprouvées lors d'un intérim ou la difficile résolution de problèmes relationnels au sein de leurs équipes. Le jury a observé qu'aucun d'entre eux n'était allé jusqu'à remettre en cause le fonctionnement de leur administration, ce qui serait apparu possible à certains moments, mais cette légère autocensure est parfaitement compréhensible. Pour autant, ils n'ont pas caché, lorsqu'ils le pensaient ou lorsque la situation était connue, que certaines politiques qu'ils avaient contribué à mener avaient conduit à un échec, et ont su en expliquer les raisons.

Les questions posées par le jury à la suite de ces exposés ont reçu de ces candidats des réponses au moins exactes, parfois élaborées, et toujours franches, même quand il était question des matières où ils pensaient devoir affronter le plus de difficultés lors de l'année préparatoire. Dans tous les cas, les candidats étaient au courant des principales politiques menées dans leur environnement tant professionnel (l'organisation de leurs administrations, les sujets ou les zones géographiques dont eux-mêmes ou leurs administrations étaient chargés) que physique (politique de la ville ou zones rurales, lorsqu'ils étaient en activité là où ces politiques étaient mises en œuvre, DOM, ...). Ils avaient une appréciation intelligente des jeux d'acteurs (rôle des maires dans le domaine immobilier, et notamment dans la problématique du logement social). Enfin, dans certains cas, ils connaissaient le fonctionnement d'administrations similaires à la leur dans d'autres pays.

- Les prestations les plus décevantes

A l'inverse, certains candidats se sont avérés incapables de maîtriser cet exercice, qu'ils avaient pourtant pu préparer tout à loisir.

Certains ne l'avaient pas préparé du tout, et n'ont donc pas maîtrisé leur temps de parole, se lançant dans des développements interminables sur des éléments dont le jury disposait déjà. A plusieurs reprises, le Président a dû interrompre ces exposés, qui n'avaient pour effet que de raccourcir la place laissée aux questions que se posait le jury. D'autres avaient une élocution telle qu'elle rendait inaudible leur exposé, amenant le président à leur faire répéter certaines phrases, ce qui mettait à la fois le candidat et le jury dans une position délicate.

Dans plusieurs cas, les cinq premières minutes ont été consacrées à une pure énumération des phases de la formation initiale, puis des postes occupés, ponctuée d'adverbes de liaison (ensuite..., après...). Ce n'est évidemment pas ce qui était demandé. Pire encore, certains candidats, au grand étonnement du jury, ont été incapables de décrire leurs fonctions concrètes, et ont même échoué à le faire lorsque le jury leur a demandé sur ce point des éclaircissements indispensables. D'autres encore, parfois les mêmes, n'avaient comme expérience « marquante » que la description de leur fonction actuelle, comme si toute leur vie s'était déroulée avec une intensité constante.

Dans la plupart des cas, ces prestations ont en outre manifesté une ignorance quasi-totale des débouchés de l'ENA, ce qui rendait quasiment impossible tout développement construit et réaliste sur les motivations des candidats. Certains ont déclaré leur volonté de viser la Cour des Comptes ou l'Inspection des Finances, sans avoir la moindre idée, vérification faite par le jury, de la manière dont il fallait s'y prendre pour y parvenir. D'autres ont visé la carrière « d'administrateur civil », comme s'il s'agissait d'un poste précis. Les carrières juridiques, diplomatiques ou préfectorales étaient largement ignorées, tant dans les exposés initiaux que dans les réponses aux questions du jury. Bien souvent, la « motivation » tenait dans le désir « d'avoir des fonctions de management » ou « d'avoir plus de responsabilités », voire simplement « d'évoluer » : cela relève d'un désir normal d'avancement, mais s'avère, à soi seul, insuffisant pour justifier durablement les efforts nécessaires au bon déroulement de l'année préparatoire.

Le jury a pu observer que certains candidats réduisaient leurs exposés à l'énumération des qualités qu'il leur semblait avoir acquises pendant leur parcours professionnel (sens de l'analyse et de la synthèse, qualités de rédaction, aisance à l'oral, sens du management...). Il ne s'agissait probablement pas d'une forme d'arrogance mais d'une reprise un peu naïve de ce qu'ils avaient pu lire sur ce qui était attendu des entretiens de recrutement. Certains excellents candidats avaient pu présenter les choses de cette manière dans leur exposé initial, mais dans les cas dont nous parlons ici, la discussion avec le jury permettait de mettre en lumière une grande vacuité dans l'argumentation.

Mais surtout, le jury a parfois été stupéfait de la méconnaissance par certains de ces candidats de leur environnement, à tous les sens du terme. Dans plusieurs cas, des enseignants ignoraient l'essentiel de la réforme du baccalauréat ou la problématique du décrochage scolaire ; des personnels militaires se trouvaient incapables de dire quoi que ce soit de précis sur l'organisation interarmées ou les actions militaires menées actuellement par la France à l'étranger ; des personnels résidant en ZEP, dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, ou en plein cœur d'une zone rurale, ne connaissaient pas les politiques déployées dans ces zones ; des personnels exerçant leurs fonctions dans des domaines financiers, et souhaitant y poursuivre leur carrière, ignoraient tout de l'action du ministère des finances et de son organisation, des modalités de contrôle des comptes par le Parlement et la Cour des Comptes, ou des problèmes actuels de gestion du budget de l'Etat ...

Cette méconnaissance du monde extérieur a été ressentie par le jury comme un signal très négatif quant aux capacités de compréhension, et même d'insertion dans la réalité, des candidats concernés, et quant à leur intérêt réel pour l'action de l'administration au service de politiques publiques.

### 3.2- Les questions d'actualité

La deuxième partie de l'épreuve, qui durait environ un quart d'heure, devait permettre au jury, par des questions simples portant sur l'actualité, de tester le candidat sur plusieurs points :

- ✓ Son intérêt pour les affaires publiques
- ✓ Sa connaissance de certains faits ou mécanismes fondamentaux dans ce domaine
- ✓ Sa capacité à synthétiser, dans sa réponse, ses connaissances et son appréciation, voire ses solutions, face au problème posé.

Les questions ont toujours été inspirées par une actualité récente, sur laquelle les candidats avaient pu (et auraient dû...) lire au moins un article de presse, et, dans le meilleur cas, mener une réflexion personnelle. En général, les premières questions ont porté sur la « zone de confort » du candidat, puis elles s'en sont éloignées progressivement. De manière à pouvoir étalonner les prestations, le jury a souvent interrogé plusieurs candidats sur des sujets identiques.

Les principaux thèmes abordés, toujours sous la forme d'une demande d'analyse (« que pensez-vous de... »), ont été les suivants :

- ✓ Dans le domaine national
  - La gestion par la France de la pandémie de COVID 19 (libertés publiques, gestion budgétaire, situation des commerçants impactés, chômage, rôle des ARS) ; la question a pu être élargie à la gestion de la pandémie dans d'autres pays
  - La gestion de la pandémie par l'Europe et son effet sur la France
  - La crise de l'hôpital public et le « Ségur de la santé »
  - La situation budgétaire française et ses perspectives
  - Le « virage vert » de l'économie, sa réalité, et son importance éventuelle de l'avis du candidat
  - Le déroulement et les conclusions de la convention citoyenne sur le climat
  - La taxation des GAFA
  - Les perspectives de réforme de la constitution (thèmes et modalités possibles)
  - Les perspectives d'une nouvelle phase de décentralisation
  - L'éventualité d'une « cinquième branche » de la sécurité sociale
- ✓ Dans le domaine international
  - L'Europe-puissance
  - L'Europe face au phénomène migratoire
  - L'Europe gardienne de la concurrence ou frein à une puissance économique commune ?
  - Le Brexit
  - La politique de Donald Trump dans le domaine du commerce international
  - Les enjeux des élections présidentielles américaines
  - L'action économique extérieure de la Chine (commerce et investissements)
  - Hong Kong
  - L'avenir de l'OMC
  - Politique internationale et droits de l'homme (Arabie Saoudite, Chine...)
  - Les foyers de terrorisme international, et le rôle de la France en la matière
  - Le conflit syrien
  - La politique de la Turquie au moyen Orient

On voit aisément que toutes ces questions relevaient plus d'une connaissance journalistique de l'actualité la plus récente, éventuellement approfondie par une réflexion personnelle, que de

questions « piège » destinées à déstabiliser les candidats. Certaines étaient plus difficiles que les autres, et le jury en a tenu compte dans son appréciation.

- Les prestations qui ont manifesté les qualités recherchées, même si elles n'ont pas apporté de réponses à toutes les questions posées, ont été bien notées

Les meilleurs candidats ont répondu avec concision, précision et cohérence, à la plupart des questions posées. Certains d'entre eux n'auraient pas fait mauvaise figure à l'oral de l'ENA, tant ils maîtrisaient la complexité d'un sujet et se montraient capables d'en tirer l'essentiel.

C'est ainsi que le jury s'est réjoui d'entendre plusieurs candidats analyser de manière très complète la situation actuelle de la négociation sur le Brexit, en n'omettant ni la question de la pêche, correctement décrite, ni la difficulté liée à la frontière entre les deux Irlande, ni les difficultés commerciales engendrées chez l'une et l'autre des parties par l'absence d'accord de sortie, ni les incidences du retrait du Royaume-Uni pour le budget européen.

Sur la question des incidences économiques et budgétaires de la pandémie de COVID 19, l'articulation des niveaux national et européen a été très correctement décrite par cette catégorie de candidats, même si les mécanismes d'intervention de la Banque Centrale Européenne sont souvent très mal connus ; ce qui révèle, de manière plus générale, un faible niveau de maîtrise des mécanismes économiques chez de très nombreux candidats.

Sur la question extrêmement complexe de la situation syrienne, les meilleurs candidats comprenaient les divers changements d'alliance, exposaient les jeux de la Russie et de la Turquie, et posaient ainsi de manière convaincante la question de l'appartenance de ce dernier pays à l'OTAN.

De bons développements ont pu être faits sur des questions difficiles et toujours controversées, sur lesquelles une approche nuancée était nécessaire : l'Europe-puissance ; le caractère bénéfique ou pas de la concurrence ; l'appréciation sur les propositions de la convention citoyenne sur le climat ; l'impact des pratiques agricoles sur l'environnement ; la problématique récurrente de la « cinquième branche » de la sécurité sociale, sa mise en relation avec le vieillissement de la population, et sa difficile compatibilité avec l'accroissement des dépenses de la branche maladie qu'entraîne ce vieillissement général.

Dans ses notations, le jury a été davantage sensible à la construction intellectuelle des réponses (sous réserve bien sûr qu'elles soient fondées sur des faits exacts), qu'aux lacunes des candidats sur tel ou tel sujet. Certains d'entre eux ont pu être reçus, parfois avec de bonnes notes, alors même qu'ils avaient exprimé leur ignorance ou leurs hésitations sur telle ou telle question.

D'autant que ces hésitations étaient quelquefois parfaitement fondées. A titre d'exemples, nul ne sait réellement, en ce moment, comment se soldera l'énorme gonflement des crédits des banques centrales aux diverses économies, comment pourront se rééquilibrer un jour les budgets publics, quelles modalités et quel rythme adopter pour un « verdissement » de l'économie, ou quelles sont les axes à retenir pour une nouvelle étape de la décentralisation, s'il est même nécessaire d'en envisager une... Dans certains cas, les candidats avaient donc raison de reconnaître qu'ils ne disposaient pas de solution au problème posé, et, dans les meilleures prestations, ils ont pu expliquer pourquoi.

- Le jury a en revanche sanctionné les lacunes dont le nombre ou l'ampleur lui paraissaient difficiles à combler, même au terme d'une année préparatoire.
- Sur la forme, en premier lieu, le jury a été confronté à deux types de comportements.

Certains candidats étaient lapidaires : et même si la concision est une qualité, elle ne doit pas amener à s'abstenir de tout raisonnement justifiant le propos. A titre d'exemples, souvent constatés :

- ✓ À la question de savoir si le président russe doit être considéré comme un ennemi ou un allié, il ne suffisait pas de répondre : « un ennemi » ;
- ✓ Sur le rôle des ARS dans la gestion de la première phase de la pandémie, la constatation simple de leur « insuffisance », sans autre commentaire, était inadéquate ;
- ✓ Si le candidat estime « qu'il faut taxer les GAFAs », encore fallait-il préciser quelque peu les modalités éventuelles et les difficultés d'une telle taxation ;
- ✓ Et si les problèmes entre la police et les citoyens peuvent être résolus en obligeant les policiers à porter une caméra, ou en généralisant la vidéosurveillance, ces solutions appelaient peut-être quelques commentaires...

D'autres étaient en revanche excessivement bavards, donnant l'impression de vouloir gagner du temps pour arriver avec le moins de questions possible à la fin de l'épreuve. Cela prenait souvent la forme de très longs constats de la situation, pour ne parvenir qu'à des conclusions souvent banales et, en réalité, peu argumentées. L'équité fiscale et sociale, les problèmes environnementaux, la crise de l'hôpital, par exemple, ont donné lieu à de tels exposés contextuels, qui ne permettaient pas d'en venir à une analyse et à une conclusion dans des délais raisonnables.

Entre ces deux extrêmes, le jury recherchait de la part des candidats un équilibre que certains ont trouvé, et d'autres non.

- Sur le fond
- ❖ Le jury a d'abord été frappé par le grand nombre de cas où les candidats se contentaient de réponses vagues

Ces candidats ne maîtrisaient pas les tenants et aboutissants des problèmes posés et ne les avaient pas personnellement examinés, s'en tenant en réalité aux titres de la presse (ou peut-être même des fils d'information en continu) sans lire d'articles de fond, alors même que la plupart des questions posées avaient fait l'objet d'analyses approfondies dans la presse quotidienne ou hebdomadaire.

A titre d'exemples, de nouveau souvent constatés :

- ✓ Les candidats étaient très laudatifs sur la convention citoyenne sur le climat, mais certains ignoraient comment ses membres avaient été choisis, ou, s'ils avaient entendu parler du tirage au sort, comment s'était fait ce tirage au sort ;
- ✓ Le thème de la « relocalisation des productions essentielles », énoncé par le Gouvernement après les pénuries constatées dans la première phase de la pandémie, faisait l'unanimité, mais rares étaient ceux qui savaient lesquelles pouvaient l'être, et de quels moyens disposaient (ou pas) les pouvoirs publics pour les « relocaliser »
- ✓ La thématique du Brexit ayant entraîné inévitablement une question plus large sur la cohésion actuelle de l'Europe, un large accord des candidats s'est dégagé sur le fait que cette cohésion était « menacée », mais sans que des exemples concrets ne leur viennent à l'esprit autre que le Brexit (qui n'est justement pas un point de divergence entre les Européens, du moins pour le moment)
- ✓ Le régime syrien était évidemment « condamnable » pour tous les candidats, mais les tenants et aboutissants de la crise étaient parfois ignorés ou ramenés à une question de droits de l'homme, sans que la situation complexe de cette partie du Moyen Orient n'ait été sinon maîtrisée, du moins perçue.

- ❖ Dans d'autres cas, plus graves, les candidats ont manifesté une ignorance de certains dossiers ou mécanismes pourtant centraux, jetant un doute sur leur capacité à affronter utilement une année préparatoire.

Que ce soit sur l'organisation générale de l'Etat, sur le fonctionnement des relations internationales, ou sur des dossiers d'une actualité brûlante, le jury a parfois noté des lacunes rédhibitoires.

Il n'est pas possible à un fonctionnaire exerçant ses fonctions depuis au moins 4 ans, et normalement averti en tant que citoyen « éclairé » des débats en cours, d'ignorer que le gouvernement n'a pas le droit de limiter par décret les libertés publiques, garanties par la Constitution, sauf à passer par une loi (en l'occurrence, la loi d'urgence sanitaire).

Il est difficilement admissible qu'il puisse inclure dans le budget de l'Etat celui de la sécurité sociale et celui de l'assurance chômage sans distinguer les deux derniers ; confondre dette publique et déficit budgétaire, en citant au hasard les chiffres de l'un pour l'autre ; ne rien savoir de la décentralisation, même dans son état actuel ; ne rien pouvoir dire sur la crise de l'hôpital, au moment même où le gouvernement réunit un « Ségur de la santé » ; ne connaître, dans le domaine de la fiscalité des personnes, que l'impôt sur le revenu, et ignorer tout de la CSG ou de l'ISF ; réduire les propositions de la convention citoyenne sur le climat à un ensemble de dépenses budgétaires ...

Des lacunes similaires ont été constatées dans le domaine international : confusion entre l'OTAN et l'ONU ; ignorance du fait que la Turquie appartient à l'OTAN ; très mauvaise connaissance des institutions européennes essentielles, comme si jamais il n'était venu à certains candidats l'idée de s'intéresser à ce qu'est un Conseil Européen lorsque la presse annonce que le Président de la République va y participer ; large méconnaissance du rôle de l'OMC , sans parler de ses difficultés actuelles et du rôle des Etats Unis dans cette situation ; désintérêt manifeste pour le conflit syrien, allant jusqu'à l'ignorance du nom même de Assad ; incapacité à commenter les événements de Hong Kong sauf pour constater que la Chine cherche à y exercer sa souveraineté.

Le jury ne demandait pas que l'on fasse état de connaissances encyclopédiques sur tous ces sujets ; il a cherché à tester le niveau de base des candidats, et le degré d'intérêt qu'ils manifestaient pour le monde dans lequel ils vivaient.

Dans certains cas, tel ou tel d'entre eux a pu obtenir un bon classement malgré une impasse sur l'une ou l'autre des questions posées.

#### IV- Conclusions et recommandations

##### 1- La procédure

Le concours 2020 s'est déroulé sans épreuves écrites, pour raison de force majeure. La sélection des admissibles a donc été faite sur dossier, par dérogation.

Cette procédure était nécessaire pour ne pas supprimer purement et simplement le concours, et en ce sens elle a été un moindre mal pour les candidats dans leur ensemble.

Mais force est de dire que le jury ne garde pas de cet exercice un bon souvenir.

Un dossier administratif, rédigé à sa guise par le candidat, ne permet d'apprécier ni les capacités d'analyse et de synthèse du candidat, ni son aptitude à élaborer un raisonnement et à le conclure, ni

le niveau de ses connaissances. Il a fallu par conséquent mettre au point une grille de lecture d'une grande complexité, assortie d'une vérification par le président du respect de cette grille, pour parvenir à une assurance raisonnable que les dossiers sélectionnés étaient dignes de l'être.

Le jury estime donc que, malgré les aléas que peuvent également connaître des épreuves écrites, celles-ci permettent une meilleure appréciation des candidats en vue de leur admissibilité.

## 2- Recommandations aux candidats

On a vu dans les développements qui précèdent que certains candidats avaient réussi des performances exceptionnelles, que d'autres avaient totalement échoué à convaincre le jury au cours des trois phases de l'épreuve. Entre ces deux groupes, figurent des dossiers « moyens », jugés tels en général en raison de lacunes de forme - concision, hiérarchisation des idées, construction du raisonnement -, ou de fond – insuffisances dans la maîtrise de certains sujets.

Le Président invite les candidats, quelle que soit la note qui leur a été attribuée, à ne pas se fier exagérément à sa valeur absolue, laquelle, s'agissant d'un concours et non d'un examen, n'a pas de signification. Les notes ne reflètent ici que la valeur relative des candidats en vue de permettre un classement. Il serait dangereux qu'un candidat noté entre 18 et 20 en conclue qu'il est au niveau du concours d'entrée à l'ENA : bien souvent, il a lui aussi des lacunes. Quant à ceux qui se trouvent en dessous de 13, ils doivent savoir qu'ils devront souvent surmonter des difficultés relativement importantes de présentation et/ou de connaissances.

Compte tenu des prestations effectuées, le président voudrait donc formuler deux conseils aux futurs élèves de l'année préparatoire.

- Les candidats auront à présenter leur évolution professionnelle : il convient de préparer soigneusement cet exercice.

L'énumération des postes occupés ne sert à rien, puisque le jury dispose du dossier professionnel ; l'intitulé d'un bureau ne suffit pas à montrer au jury ce qu'on y fait concrètement, et en quoi cela est utile. L'intérêt de l'exercice consiste pour le candidat à montrer en quoi et pourquoi il a été impliqué dans ses fonctions, à en décrire l'utilité pour son administration et pour l'Etat, et à inscrire sa candidature à l'ENA dans la suite logique de cette implication ou, si tel est le cas, dans une volonté de changement. La concision, la clarté, la franchise, et naturellement le respect strict du temps imparti, sont les ingrédients nécessaires de cet exercice.

- Les enseignements théoriques seront d'autant mieux assimilés au cours de l'année préparatoire qu'ils seront reliés par les candidats à des situations concrètes et actuelles.

Les réponses des candidats aux questions posées par le jury, tant sur leur parcours que sur l'actualité, ont très souvent montré qu'ils n'approfondissaient pas les informations qu'ils détenaient souvent à l'état brut. Autrement dit, même lorsqu'ils savent que quelque chose s'est produit -une réforme au sein de l'administration, un acte législatif, un événement international-, nombreux sont ceux qui ne sont pas à même d'en expliquer les tenants et les aboutissants, faute d'en avoir saisi le contexte, perçu les origines et évalué les conséquences.

Or il faut dire et redire que ni les chaînes d'information « en continu », ni les fils d'informations obtenus par internet, ne permettent de comprendre réellement une situation. L'information brute et immédiate ne sert à rien en la matière.

L'analyse du Brexit en est un très bon exemple.

Les candidats savent que la négociation patine, mais il est souvent arrivé qu'ils limitent les problèmes rencontrés à la négociation des zones de pêche, ce qui est un problème plutôt français, en oubliant, selon les cas, les négociations douanières, la question de la circulation des personnes, les problèmes liés aux services financiers et le problème budgétaire. Mais surtout ils ont très souvent eu beaucoup de mal à se souvenir de la question de la frontière irlandaise. Pourtant, cette question a mis le gouvernement anglais, à de multiples reprises, en grande difficulté ; elle rappelle des souvenirs très douloureux de guerre civile ; elle a suscité de nombreux articles de presse. Mais apparemment ils ne les avaient pas lus, ou tout au moins pas intégrés.

Or, l'épisode du Brexit aurait permis aux candidats, à relativement peu de frais, d'approfondir les principaux axes de la construction européenne. Celle-ci se trouve être d'abord, il ne faut pas l'oublier, un ensemble géographique - déjà ce point aurait permis de se souvenir de la question irlandaise. Elle est ensuite, une union d'Etats caractérisée par trois libertés de circulation (personnes, biens et services), ce qui aurait permis aux candidats de n'oublier aucune des questions posées par le départ d'un Etat membre. Enfin, elle constitue une organisation caractérisée par des politiques communes, financées par un budget commun, ce qui aurait permis aux candidats d'argumenter plus aisément sur la question de qui perd et de qui gagne. Bien entendu, des aspects théoriques resteront à acquérir lors de l'année préparatoire (pouvoirs exclusifs de négociation de la Commission, rôle du « mandat » confié par le Conseil, rôle du Parlement Européen, problèmes posés par les ratifications par les parlements nationaux, liste des politiques communes...) mais l'essentiel aurait été vu et resitué dans son contexte.

La délimitation des zones de pêche est donc bien un problème, mais ce n'est pas parce qu'il est largement relayé par la presse française d'actualité immédiate qu'il est le seul. Il est intégré à de multiples problématiques qu'il fallait approfondir pour évaluer la complexité de la situation.

On pourrait développer de la même manière les enseignements que les candidats auraient pu tirer de la loi d'urgence sanitaire en matière de hiérarchie des normes (inconstitutionnalité de décrets limitant les libertés en l'absence d'une loi), du Ségur de la santé (à propos duquel la presse a largement fait le point sur les difficultés des hôpitaux mais aussi sur la médecine de ville, sur les « déserts médicaux » et sur le budget de l'assurance maladie), des hésitations des économistes sur une situation où un énorme accroissement de la masse des crédits à l'économie et une mise à zéro des taux d'intérêt n'entraînent pas d'inflation, ou de la crise syrienne (rôle de l'ONU, de l'OTAN, et de certains Etats en matière internationale).

Le Président conseille donc aux candidats de constituer autant que possible des dossiers actualisés, reliant les notions théoriques qui leur seront enseignées à des faits d'actualité resitués dans leur contexte historique, juridique, économique, social ou international.

Cette méthode est évidemment la seule possible dans le domaine des relations internationales. Les événements s'y bousculent, et seule une approche intégrée permet de les décrire complètement et même, du reste, de s'en souvenir. Mais, comme on vient de le voir, dans bien d'autres domaines (économie, droit constitutionnel, affaires sociales), elle permettrait à chacun, en mettant en relation les concepts et les faits, d'assimiler réellement les uns et les autres.

Ce qui est finalement le secret d'un bon écrit et d'un bon oral.