

RAPPORT
DE LA PRESIDENTE DU JURY DES EPREUVES DE SELECTION POUR L'ACCES AU CYCLE PREPARATOIRE AU
CONCOURS INTERNE D'ENTREE A L'ENA (futur INSP)

Année 2021

Bien que la crise sanitaire ne soit pas terminée, et contrairement à l'année 2020, la sélection pour l'accès au cycle préparatoire au concours interne s'est déroulée en présentiel, les épreuves d'admissibilité le 30 mars et les épreuves d'admission tout au long du mois de juin.

Par arrêté du 24 mars 2021, le nombre de places offertes au cycle préparatoire au concours interne a été fixé à 85. Toutes les précautions sanitaires ayant été prises, le jury d'admissibilité et d'admission s'est réuni dans les locaux parisiens de l'ENA, où se sont également tenues les épreuves orales. Les résultats ont été publiés le 2 juillet 2021.

Le jury, désigné par arrêté du Ministère de la transformation et de la fonction publique en date du 2 mars 2021, était constitué de la manière suivante :

- **Mme Nathalie Roux**, Contrôleuse générale économique et financière, Présidente
- **M. Bertrand-Pierre Galey**, Inspecteur général des affaires culturelles
- **M. Aziz Jellab**, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche
- **Mme Nathalie Lucchini**, Professeure de chaire supérieure
- **Mme Nathalie Makarski**, représentant la CFE-CGC
- **Mme Marine Sales-Juet**, Professeure agrégée d'économie et gestion
- **M. Xavier Seguin**, représentant l'UFSE-CGET

Le jury dans son ensemble tient tout particulièrement à remercier Mme Michèle Bornert et Mme Alexandra Millot pour les excellentes conditions dans lesquelles s'est déroulé le concours.

Leur vigilance bienveillante, leur disponibilité et leur réactivité ont permis un déroulement fluide des épreuves, autorisant le jury à se concentrer uniquement sur sa tâche d'identification des candidats les plus susceptibles de tirer profit d'une année de préparation au concours interne.

Le personnel chargé d'assurer la logistique, qu'il s'agisse de surveiller les épreuves écrites ou de s'assurer du bon déroulement des épreuves orales, doit être également chaleureusement remercié. Leur tâche a été compliquée par les mesures sanitaires (masques, désinfection des tables et des poignées de porte...) mais ils se sont montrés, cependant, d'une très grande efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches, tout en étant attentifs au parfait déroulement des épreuves ainsi qu'au bien-être des candidats et des membres du jury.

I - Statistiques d'ensemble et principales évolutions

Sur 294 inscrits, 226 candidats ont composé lors l'épreuve de note de synthèse et 218 candidats se sont présentés à l'épreuve de rédaction d'un exposé sur question d'actualité.

66% des présents à la deuxième épreuve écrite ont été déclarés admissibles.

55,55% des admissibles ont été admis.

Les résultats d'ensemble

	Total	Dont femmes	Dont hommes
Admissibles	144 (dont 7 désistements)	79	65
Admis	80	39	41

Le nombre de places offertes de 2021 s'est élevé à 85. Le jury n'a retenu que 80 candidats dont les âges s'échelonnent de 27 à 48 ans.

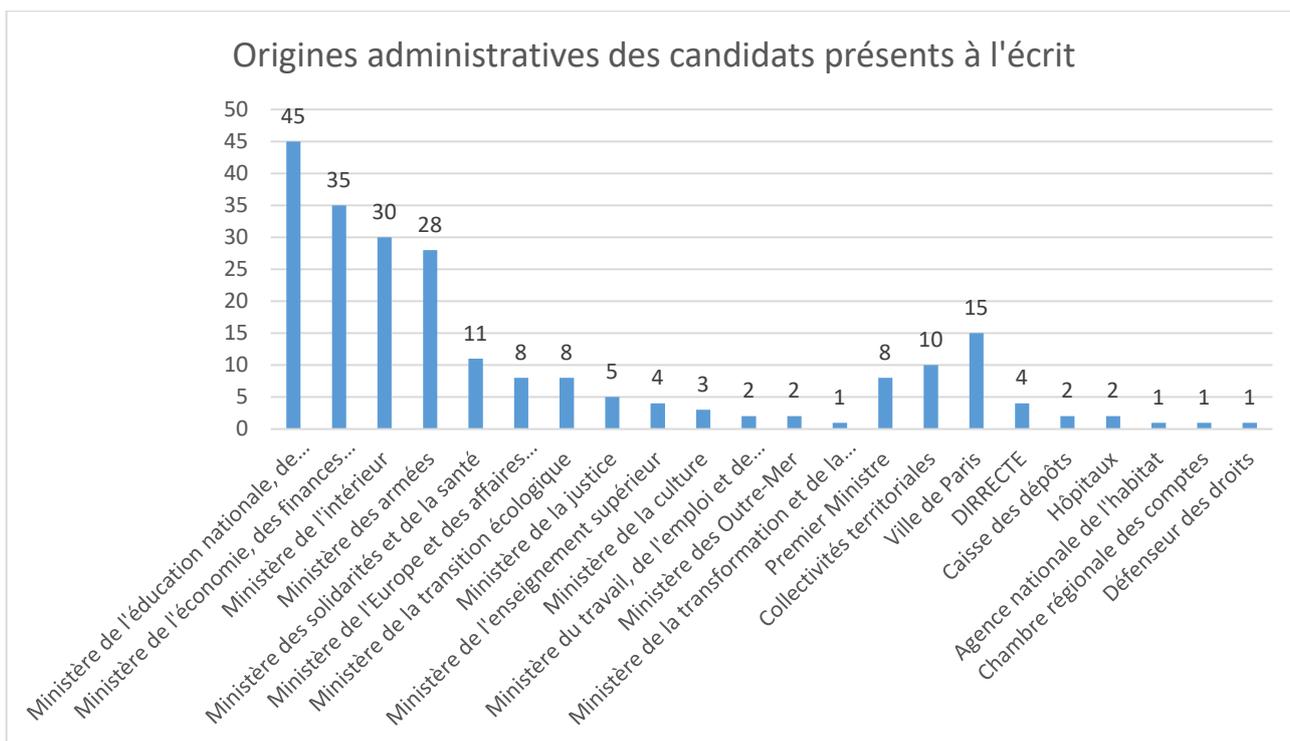
La moyenne du dernier admis est de 9,43 sur 20.

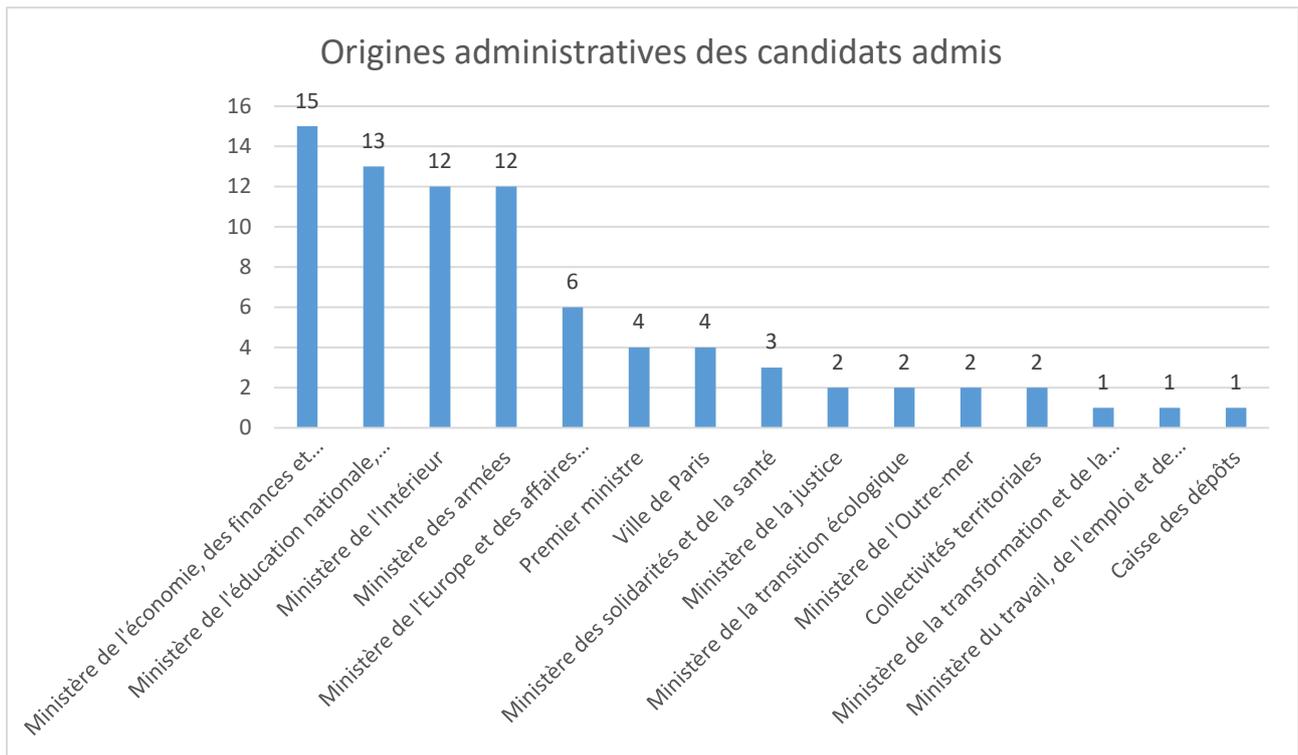
Féminisation

Nombre de femmes	2018	2019	2020	2021
présentes à l'écrit en %	136 44,30 %	126 39,62 %	110 44,90 %	112 49,55 %
présentes à l'oral en %	76 43,67 %	53 37,85 %	54 40,00 %	79 54,86 %
reçues en %	29 40,27 %	20 24,69 %	25 29,41 %	39 48,75 %

On observe en 2021 une forte progression du nombre de femmes admissibles et admises, ce qui se traduit par l'admission d'un nombre de femmes et d'hommes pratiquement équivalent.

L'origine administrative des candidats présents à l'écrit et des candidats admis





Ces représentations graphiques montrent bien la forte prépondérance des candidats issus de la Fonction Publique d'Etat, tendance encore plus affirmée quand on regarde l'origine des candidats admis.

Part des agents contractuels dans les candidats présents à l'écrit et de ceux qui ont été admis

CANDIDATS CONTRACTUELS PAR FONCTION PUBLIQUE

Fonction publique d'Etat	43 soit 86 %
Fonction publique territoriale	6 soit 12 %
Fonction publique hospitalière	1 soit 2 %

CANDIDATS CONTRACTUELS PAR FONCTION PUBLIQUE ADMIS

Fonction publique d'Etat	15 soit 88 %
Fonction publique territoriale	2 soit 12 %

Les agents contractuels représentent 23% des candidats présents à l'écrit et 21% des admis.

II - Les épreuves écrites

Les épreuves écrites se sont déroulées le 30 mars 2021 dans dix centres d'examen (Paris, Bordeaux, Dijon, Fort-de-France, Grenoble, Marseille, Rennes, Saint-Denis de la Réunion, Strasbourg, Toulouse).

II-1 Les sujets

La note de synthèse portait sur l' « Accès aux grandes écoles et égalité des chances ».

Les sujets d'actualité, au choix du candidat, étaient formulés ainsi :

- Sujet d'ordre politique : Peut-on parler d'une politique de la nature ?
- Sujet d'ordre économique : Politique industrielle et territoire.
- Actualité d'ordre social : Le travail à l'ère du numérique.
- Actualité d'ordre international : Recherche et technologie : quels nouveaux enjeux internationaux ?

Les choix des candidats à l'écrit ont été les suivants :

THEME	Nombre de copies	En %	Note minimale	Note maximale	Note moyenne
Politique	42 copies	19,26 %	5	16	10.55
Economique	32 copies	14,68 %	6	16	10.14
Social	97 copies	44,50 %	5	15.5	9.34
International	47 copies	21,56 %	3	16	10.21
TOTAL	218 copies	100 %			

Le choix des candidats s'est massivement porté vers le sujet social, le sujet économique étant le moins retenu.

Il a semblé intéressant de regarder si le choix du sujet a eu un quelconque impact sur le résultat final. A cette fin, le choix du sujet a été rapproché du nombre de candidats non admissibles et admis.

Le choix des candidats n'ayant pas été admissibles a été le suivant :

THEME	Nombre de copies	En %	Note minimale	Note maximale	Note moyenne
Politique	11 copies	14,86 %	5	11	7,04
Economique	8 copies	10,82 %	6	10	8,00
Social	45 copies	60,81 %	5	12	7.5
International	10 copies	13,51 %	3	9	6.75
TOTAL	74 copies	100 %			

Choix des candidats reçus

THEME	Nombre de copies	En %	Note minimale	Note maximale	Note moyenne
Politique	20 copies	25,00 %	6.5	16	12.27
Economique	16 copies	20,00 %	7.5	16	11.09
Social	26 copies	32.50 %	7	15.5	11.78
International	18 copies	22.50 %	7	14.5	11.38
TOTAL	80 copies	100 %			

On observe qu'environ la moitié de ceux ayant choisi le sujet social n'a pas été admissible alors que seulement un quart environ de ceux ayant choisi les autres sujets n'a pas été autorisé à se présenter à l'oral.

A l'arrivée, les choses semblent se rééquilibrer en pourcentage du nombre d'admis, mais quand on rapporte le nombre de candidats ayant choisi un type de sujet au nombre de candidats admis, on constate que ne restent de ceux qui ont choisi le sujet social, qu'un peu moins de 30%, mais environ 50% pour ceux qui ont choisi le sujet économique ou le sujet politique, et de l'ordre de 40% pour ceux ayant choisi le sujet international. Ces résultats mériteraient une analyse plus approfondie, mais en première approche, on peut penser que le sujet social, en raison de son actualité, a semblé plus facile, sans doute à tort, et a été choisi, en conséquence, par beaucoup de candidats, y compris les moins préparés.

II-2 Observations

II-2-1 Note de synthèse :

Cette épreuve consistait en la rédaction d'une note de synthèse sur le thème du « dispositif d'égalité des chances pour l'accès aux grandes écoles ». Le dossier remis aux candidats comprenait 18 documents.

Le choix du thème et des textes qui composaient le matériau de cette épreuve visait à tester la capacité du candidat à appréhender une problématique bien installée dans le paysage des politiques publiques et dans l'actualité - celle de l'égalité des chances en matière d'accès aux grandes écoles – et de rédiger une synthèse structurée et cohérente à partir des seuls documents joints.

L'exercice de synthèse devait permettre d'apprécier l'aptitude des candidats à cerner la notion d'égalité des chances et à mettre en évidence les débats actuels dans un contexte où les inégalités, notamment sociales et territoriales, sont largement mises en évidence et commentées. Les candidats devaient finalement analyser la question de l'inégalité des chances en ce qui concerne l'accès à l'enseignement supérieur, en se centrant exclusivement sur les grandes écoles, et souligner la complexité des enjeux liés à cet accès ainsi que celle des solutions mises en œuvre pour l'améliorer.

Le débat ayant été centré ces derniers mois autour des annonces du Président de la République portant sur la création de concours "Talents" dans des grandes écoles de la fonction publique et de classes préparatoires à ces concours, il importe de noter que les textes du dossier n'y faisaient volontairement pas référence. Les nombreux textes proposés dans le dossier remis aux candidats leur permettaient d'organiser leur propos assez librement.

Les copies les plus pertinentes et les plus convaincantes sont celles qui ont proposé une brève introduction contenant des définitions relatives au thème de la note de synthèse (notamment la notion de grandes écoles hors fonction publique) avec un plan problématisé présenté avec des titres apparents, facilitant ainsi la

compréhension du raisonnement, et couvrant l'étendue des notions et questionnements clés contenus dans le document (poids des déterminants sociaux, géographiques, de genre et efficacité des différentes méthodes mises en œuvre...). Ce sont celles qui ont bien identifié les points de convergence et de divergence entre les différents documents, ainsi que les nuances que les différents documents apportaient au traitement du sujet. Elles ont su mettre en avant les éléments en débat autour de l'égalité des chances, en distinguant la nature des arguments selon qu'il s'agisse de faits rapportés à l'appui d'éléments chiffrés objectifs ou d'opinions et de jugements de valeurs. Elles ont enfin été rédigées de façon claire, lisible, synthétique, avançant, sans donner lieu à des paraphrases, des idées qui montrent que leur rédacteur a bien identifié les enjeux et la problématique centrale du sujet traité.

A l'inverse, les correcteurs ont pu lire des copies :

- sans plan apparent, ce qui a conduit le plus souvent à une description de notions ou d'idées contenues dans le dossier, mais sans fil conducteur logique ;
- qui se sont éloignées du contenu même du dossier, en donnant un avis personnel ou en se référant à une actualité qui n'était pas traitée dans les documents disponibles. C'est ainsi que les candidats qui se sont référés aux annonces créant des concours "Talents" dans des écoles de la fonction publique, se sont éloignés des attendus de l'épreuve puisque la note ne devait porter que sur les éléments joints ;
- qui n'ont fait qu'une synthèse partielle sans tirer profit de tous les documents, appauvrissant ainsi la problématique traitée ou la centrant sur des convictions personnelles. C'est le cas, par exemple, des copies qui n'ont pas identifié la distinction entre les dispositifs d'égalité des chances "en amont" et ceux mis en place au moment du recrutement même des grandes écoles ;
- qui n'ont pas été achevées, alors qu'il est bien entendu qu'il s'agit de faire une note de synthèse dans un temps limité ;
- avec de nombreuses fautes d'orthographe ou de grammaire, et/ou utilisant des expressions familières proscrites dans un devoir écrit pour un concours de ce niveau.

Le dossier remis aux candidats contient l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation d'une note de qualité. L'exercice nécessite des qualités d'analyse et de synthèse, la capacité à s'approprier un dossier sans le paraphraser, à en saisir les enjeux et à structurer un écrit autour d'un plan indiquant que le candidat en a compris la logique démonstrative du dossier et la richesse et la diversité des contenus proposés. Au final, la note doit être suffisamment claire pour être comprise par un lecteur qui n'aurait pas eu connaissance du dossier.

Il s'agit là d'un exercice ne faisant pas appel à des connaissances spécifiques et qui devrait être à la portée de la plupart des candidats, quelle que soit leur formation initiale et leur expérience, pour peu qu'ils s'y soient préparés. On ne peut donc ici que rappeler l'importance pour les candidats de se renseigner sur ce qui est attendu dans un tel exercice de s'entraîner suffisamment à l'avance pour aborder cette épreuve avec aisance quel qu'en soit le thème, notamment en s'inspirant des sujets et meilleures copies en ligne sur www.ena.fr. Quoi qu'il arrive, cet entraînement ne sera jamais perdu dans la mesure où les compétences ainsi acquises seront utiles dans la plupart des activités professionnelles qui sont ou seront les leurs.

II-2-2 Rédaction sur question d'actualité

Comme l'indique le tableau supra, le sujet d'ordre social a été largement privilégié (44,5%), alors que le sujet économique est celui qui a le moins retenu l'attention des candidats (14%).

Les correcteurs ont observé peu de hors sujet, mais certaines copies n'ont traité que partiellement le sujet posé. Cela s'explique le plus souvent par une absence de définition, en introduction, des termes du sujet.

Les copies les plus pertinentes sont celles qui ont fait ce travail initial de définition, les candidats en profitant pour préciser le sens qu'ils en retenaient. Cela leur a permis, dans la plupart des cas, de poser la

problématique de façon claire, d'établir un plan structuré, cohérent et de traiter de façon exhaustive le thème retenu.

Ceux qui n'avaient pas procédé ainsi proposaient trop souvent des copies sans raisonnement logique apparent, pouvant donner l'impression d'un inventaire à la Prévert.

Sujet d'ordre politique : Peut-on parler d'une politique de la nature ?

Ce sujet était volontairement formulé en utilisant le mot "nature", pour inciter les candidats à aborder ce thème de façon large et à aller au-delà des problématiques de réchauffement climatique. Or beaucoup de copies se sont limitées à traiter du climat en laissant de côté, par exemple, la thématique de la biodiversité. Nombreuses étaient celles qui manquaient de définitions et de références en la matière et n'avaient qu'une faible connaissance des différents acteurs intervenant dans ce domaine ainsi que des politiques gouvernementales. La notion de "politique" n'a, d'ailleurs, à quelques exceptions près, pas été cernée et les copies se limitent au rôle de l'Etat, oubliant ainsi d'autres aspects du sujet (par exemple le rôle des ONG, l'activisme juridique et/ou l'activisme citoyen). Les correcteurs ont trouvé trop de considérations générales et peu de propos sur les débats publics, sur les enjeux éthiques, sur les tensions entre écologie et impératifs économiques... Les rôles respectifs des niveaux internationaux, européens et nationaux quant aux priorités et aux engagements autour du climat et de la biodiversité étaient mal connus et peu traités.

Les copies sortant du lot étaient bien construites, proposant une réflexion originale, étayée de références philosophiques, sociologiques, historiques, juridiques et rattachant ces références aux débats actuels relatifs à l'écologie, au développement durable, à la biodiversité, à l'économie circulaire dans un contexte de mondialisation ainsi qu'à l'actualité (rapport du GIEC, convention citoyenne sur le climat et ses suites)... La définition de la « politique de la nature » dans l'introduction était en général déterminante ainsi que la capacité à montrer les paradoxes et parfois les contradictions mettant en jeu des intérêts divergents.

Sujet d'ordre économique : Politique industrielle et territoire

Les meilleures copies se sont distinguées par un vocabulaire adapté, des références précises et pertinentes à des études, notamment économiques, et par une réflexion intéressante autour de la notion de politique industrielle et de la définition de territoire, principalement autour de la mondialisation et des enjeux supranationaux (dont européens), en lien avec l'organisation territoriale de l'Etat et de la puissance publique en général.

A l'inverse, les devoirs les moins bien notés manquaient de références économiques précises et d'une logique argumentative cohérente, ainsi que d'exemples de politiques industrielles qui auraient permis d'illustrer les propos et de justifier certaines idées plus générales. Les correcteurs ont noté que quelques copies n'avaient traité le sujet que sous l'angle de la réindustrialisation et du retour des industries dites stratégiques sur le territoire français, ce qui limitait le sujet - de façon peu pertinente - à ce qu'ils avaient pu lire dans la presse à l'occasion de la crise sanitaire.

Sujet d'ordre international : Recherche et technologie : quels nouveaux enjeux internationaux ?

Les bonnes copies proposaient une réflexion originale, avec des exemples et des illustrations variées, permettant de discerner l'ensemble des enjeux de ce sujet, notamment en termes géopolitiques. Ainsi, les copies les plus pertinentes ont abordé les programmes européens d'investissement en matière de cybersécurité et dans l'intelligence artificielle, comme les questions de transfert de technologies ou le sujet sensible de la protection des données.

Les correcteurs ont observé que les candidats, dans certaines copies ne traitaient qu'une partie du sujet, se concentrant sur la technologie et négligeant la notion de recherche (et le rôle des pouvoirs publics), ce qui appauvrisait alors la qualité de l'analyse. De façon générale, les notions de recherche et de technologie ne semblent pas bien maîtrisées par les candidats et la distinction entre les deux n'est quasiment pas faite. Les réflexions en termes de recherche publique et/ou privée sont également assez pauvres et les copies se sont en général limitées à une analyse très globale des relations entre la Chine et les Etats Unis et ce, bien souvent, dans le domaine de la recherche médicale et de la recherche sur les vaccins anti-Covid.

Sujet social : Le travail à l'ère du numérique

Ce sujet a suscité beaucoup d'intérêt parmi les candidats, probablement en raison de son actualité due à la crise sanitaire. Malheureusement, la plupart des copies traitaient uniquement du télétravail, et non du numérique dans son ensemble, en listant tous les risques et en ignorant, le plus souvent, les aspects positifs ou les moyens d'en tirer le meilleur parti pour les salariés ou les entreprises. D'autres copies n'ont, à l'inverse pas du tout évoqué ce point. Ce qui est tout aussi regrettable. Trop de devoirs étaient purement descriptifs, ou au contraire prenaient une position idéologique marquée, qui n'avait pas lieu d'être.

Peu de copies ont vraiment envisagé tous les enjeux associés au numérique, notamment les impacts sur les organisations, sur le contenu du travail et sur les modes de management. Les meilleurs devoirs traitaient le sujet dans son ensemble, et faisaient la balance des avantages et inconvénients pour les différents acteurs (personnels, entreprises organisations professionnelles, administrations/usagers, Etat....). Trop peu, cependant, ont soulevé d'autres dimensions du sujet, comme le rapport à l'information en temps réel et différé, les transformations affectant la relation entre les administrations et les usagers, l'impact sur les organisations et les collectifs professionnels.

Remarques générales

Cette épreuve permet aux candidats de choisir parmi quatre sujets, ce qui devrait leur donner une relative aisance dans le traitement de celui qu'ils retiennent.

Il est en effet nécessaire, dans cet exercice, contrairement à l'exercice de synthèse, de mobiliser des connaissances et de prendre des positions personnelles, ce que les correcteurs ont pu observer dans les meilleures copies. Celles-ci s'appuient sur des connaissances académiques solides, mais savent aussi aborder les sujets d'une façon personnelle, laissant la place à une vision plus large et moins conventionnelle, et mettant en valeur des capacités de recul, d'esprit critique et de jugement.

Dans les meilleures copies, cette qualité de réflexion est adossée à un travail succinct mais précis de définition des termes du sujet et d'identification de la problématique. Elle s'appuie sur un plan structuré, clair et cohérent, permettant au lecteur de discerner facilement la logique de raisonnement adoptée et bénéficie d'une bonne qualité de rédaction.

Il convient, dans cet exercice, de ne pas surestimer les événements conjoncturels pour en faire une grille de lecture des questions posées (de nombreuses copies ont mis en avant la crise sanitaire pour rendre compte des défis à relever, notamment aux plans de la politique industrielle ou de l'organisation du travail).

Il faut aussi insister ici sur l'importance de la maîtrise de la langue, de la présentation, de l'orthographe et de la grammaire. A ce niveau de concours, et tout particulièrement dans cet exercice, le jury attend des copies lisibles, un style correct, une orthographe et une grammaire maîtrisées, des ratures en nombre limité...

En résumé, si le fond est essentiel, la forme n'est pas à négliger : il faut soigner la rédaction, se relire, porter un soin particulier au vocabulaire utilisé (éviter les expressions familières...), limiter les fautes d'orthographe et de grammaire qui peuvent finir par irriter les correcteurs.

III – Les épreuves orales

L'épreuve orale s'est déroulée dans les locaux parisiens de l'école sur toute la durée du mois de juin. 137 candidats ont été entendus par la présidente et les six membres du jury.

Pour assurer la sécurité de chacun et les règles imposées par la crise sanitaire, l'épreuve s'est passée dans une salle de réunion permettant de respecter les distances entre les membres du jury, d'une part, et le candidat et le jury, d'autre part.

Tout le monde portait un masque, ce qui était indispensable, mais a compliqué parfois les échanges entre les candidats et les jurys. Cependant, chacun s'est plié volontiers à cette règle, et s'il a été parfois nécessaire de se répéter, cela s'est fait simplement et n'a nui en aucune façon à la bonne appréciation des prestations de chaque candidat. Chacun a été accueilli par un mot de la présidente, présentant rapidement le déroulement de l'entretien et lui laissant ainsi le temps de s'installer et de mobiliser son attention pleinement sur le futur échange.

L'entretien durait 30mn, réparti en trois temps :

- Pendant les dix premières minutes, le candidat était prié de se présenter en s'appuyant sur le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) ;
- Les dix minutes suivantes, deux des membres du jury, se fondant sur le contenu du RAEP et de la présentation du candidat, l'interrogeaient pour aller plus dans le détail de son parcours et approfondir la réalité de ses motivations ;
- Les dix dernières minutes, un autre membre du jury se chargeait d'interroger le candidat sur des sujets divers.

La présidente s'est réservée la possibilité d'interroger également le candidat et/ou de donner la parole à d'autres membres du jury, pour clarifier et approfondir certains points ou élargir le champ des questionnements dans le but de mieux cerner des qualités et les motivations du candidat.

L'entretien terminé, le jury disposait de 5mn pour évaluer collégialement le candidat. Pour ce faire, la présidente du jury demandait à chacun de membre du jury de donner de façon synthétique son sentiment sur la prestation du candidat et de proposer une note. Les ayant tous entendu, elle établissait une synthèse de ces avis, donnait le sien et proposait une note finale.

La note proposée par la présidente a recueilli, le plus souvent, l'assentiment des autres membres du jury. Cette façon de procéder a permis un déroulement fluide, efficace et consensuel du processus d'appréciation destiné à noter les candidats.

Le jury d'admission a retenu finalement 80 lauréats. Il n'est pas allé jusqu'à 85, comme il en avait la possibilité, estimant qu'une ou deux des notes des candidats « en limite », qu'il s'agisse de l'écrit ou de l'oral, étaient trop faibles pour justifier d'une admission au cycle préparatoire. Sur ces critères, la moyenne du dernier admis a été de 9,43 sur 20.

III-1 Le RAEP

L'oral du concours s'appuie sur le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Le candidat se présente pendant 10 minutes. Pendant les dix minutes suivantes, le jury l'interroge, en partant du contenu du dossier, dont il a pris connaissance préalablement, et de la présentation qu'il vient d'entendre.

Les candidats sont en général à l'aise dans cette première partie de l'entretien puisqu'elle leur permet d'exposer leurs motivations et leurs perspectives d'évolution. Ils ont eu l'occasion de préparer cet exercice, à la fois en rédigeant le dossier, mais aussi en réfléchissant au contenu de leur intervention.

Dans la plupart des cas, l'exercice a été bien mené sur le plan formel. Peu ont dépassé le temps qui leur était imparti, et quand ce n'était pas le cas, la présidente est intervenue en rappelant la nécessité de conclure rapidement l'exposé.

Si la plupart des candidats ont rempli leur dossier avec le plus grand sérieux et se sont préparés à faire un exposé dans le temps imparti, on ne peut pas cependant en conclure que l'exercice est toujours bien maîtrisé.

Le document, en effet, ne peut se limiter à être un simple Curriculum Vitae, mais doit être compris comme un document réfléchi et construit qui, sur la base de l'histoire personnelle et de l'expérience des candidats, va permettre au jury d'apprécier la qualité de leur parcours et des enseignements qu'ils en ont su en tirer. Celui-ci va tenter de comprendre quels sont leurs "moteurs", essayer d'avoir une idée de leur capacité de travail, d'engagement et de leur comportement face à une éventuelle difficulté. Il va évaluer leur curiosité, leur ouverture d'esprit, leur intelligence des situations, leurs motivations...

Il s'agit donc d'un travail difficile et exigeant qui oblige les candidats à prendre du recul, à réfléchir non seulement à la logique de leur histoire et de leur fonctionnement personnel, mais aussi à la façon dont ils souhaitent que tout cela soit perçu par le jury.

Il faut noter que les meilleurs candidats ne se sont pas limités à répéter à l'oral le contenu de leur dossier écrit. Ils ont su, avec finesse, traiter les deux exercices de façon singulière et porter ainsi des messages spécifiques et complémentaires. Cette façon de procéder, riche d'enseignements, a été évaluée positivement par le jury.

Ce dossier est structuré en quatre thématiques distinctes mais complémentaires : la formation et les diplômes obtenus, le parcours professionnel dans les fonctions actuelles et les fonctions antérieures, les activités extra-professionnelles et le projet professionnel.

1. Les formations et les diplômes obtenus

Cette première partie du RAEP est une première indication de la logique qui a guidé le candidat dans ses choix d'orientation et dans son évolution. Beaucoup de candidats ont des parcours de formation cohérents indiquant une volonté constante de progression et d'ouverture ainsi qu'un intérêt soutenu pour un champ professionnel donné. D'autres, à l'inverse, ont des chemins plus erratiques, indiquant des hésitations et des changements d'orientation. Certains ont suivi de nombreuses formations et ont obtenu des diplômes variés ; d'autres ont initié rapidement un parcours professionnel à l'issue d'une première formation.

Bien évidemment, il n'existe pas de bonne ou de mauvaise trajectoire et la présentation orale doit être l'occasion, pour le candidat, d'apporter au jury un éclairage sur ces évolutions et la façon dont elles ont été gérées.

2. Le parcours professionnel dans les fonctions antérieures et les fonctions actuelles

Il est clairement indiqué aux candidats que la description détaillée de leur parcours est une opportunité pour décrire les enseignements qu'ils en ont retenus et les compétences acquises. Il ne peut donc s'agir d'une simple description.

Les dossiers les plus éclairants ne sont pas sur ce point forcément les plus longs. S'il est effectivement nécessaire de décrire de façon précise les différents postes occupés, il ne faut pas pour autant négliger la structure et la lisibilité du document. Le lecteur et l'auditeur doivent pouvoir en retenir les jalons essentiels, mesurer rapidement les évolutions qui caractérisent chaque nouvelle étape, associer à chaque expérience des enseignements et des compétences.

Il faut insister sur le fait que la description des compétences acquises ne peut se résumer à une litanie de qualités assez conventionnelles (que l'on souhaiterait voir largement partagées par tous : l'autonomie, le sens des responsabilités, le sens de l'intérêt général, le management...), mais l'occasion d'énoncer des qualités spécifiques qui distinguent effectivement le candidat de façon particulière et, pourquoi pas, originale.

Le texte proposé à la lecture du jury doit mettre en relief la valeur ajoutée apportée par chaque expérience et, même si toutes ne sont pas de niveau égal, il est souhaitable que ressortent des écrits l'intérêt et éventuellement le plaisir qu'a éprouvé le candidat dans l'exercice des différentes activités, ainsi que dans la possibilité qu'il y a vu de progresser et d'apprendre.

Il est également apprécié que le candidat ne se contente pas de décrire le poste occupé mais veille à montrer la spécificité de sa contribution personnelle dans un environnement professionnel dont il a compris toute la richesse. Trop de candidats décrivent ainsi une activité sans la situer au sein d'un ensemble et sans la mettre en perspective avec les principaux enjeux qui sont ceux de la structure dans laquelle il a travaillé.

Enfin, si la prudence impose de la retenue dans la description d'éventuelles difficultés rencontrées, les candidats gagneront, avec les précautions oratoires indispensables, à montrer qu'ils savent avoir un regard critique sur les organisations et les modes de fonctionnement auxquels ils ont pu être confrontés. Les meilleurs démontreront la pertinence de leur analyse et leur capacité à être force de proposition.

3. L'expérience para-professionnelle

Cette partie du dossier ne doit pas être négligée. C'est celle qui laisse au candidat une marge de manœuvre significative pour parler de ses intérêts, passions, engagements, enthousiasmes et goûts originaux. Elle permet ainsi de se décrire de façon libre, au-delà des contraintes et limites qu'imposent parfois le monde professionnel.

Il est dommage de ne pas profiter de cette opportunité, ce qui a été le cas de plusieurs candidats qui ont laissé cette partie vierge. Le jury a du mal à croire qu'un candidat à une grande école n'ait aucun intérêt en dehors de son activité professionnelle et, le plus souvent, il va chercher à comprendre pourquoi aucune piste ne lui est livrée. Et il est toujours plaisant de lire un dossier où un informaticien parle avec poésie du bulletin de météo marine, à écouter un militaire évoquer son goût pour la danse classique ou tel autre candidat parler de sa pratique hebdomadaire des jeux de sociétés...

La sincérité est bien sûr indispensable dans cette partie de l'exercice car, si les réseaux sociaux permettent aujourd'hui de ne rien ignorer du parcours professionnel de chaque membre du jury, il est difficile de prévoir des questions pointues sur des sujets aussi singuliers... et pourtant cela arrive !!!

4. Le projet professionnel

Cette partie du RAEP est tout à fait essentielle car elle permet au jury d'apprécier la réalité de la motivation des candidats et d'évaluer la façon dont ils se projettent dans les années futures, si l'opportunité leur est donnée de suivre la préparation et, ultérieurement, de rentrer à l'école par la voix du concours interne.

Il faut rappeler ici que les candidats sélectionnés bénéficieront d'une année d'enseignement rémunérée en centre de préparation afin d'optimiser leurs chances de réussite au concours interne d'entrée à l'ENA – futur INSP. Les statistiques montrent que la très grande majorité de celles et ceux qui ont intégré

l'ENA par le biais du concours interne ont bénéficié de cette opportunité. Il s'agit d'une grande chance pour ceux qui sont sélectionnés et d'un véritable investissement pour l'administration.

C'est pourquoi le jury attend des candidats un véritable engagement et trop d'entre eux se présentent encore en dilettante.

Certains semblent avoir présenté leur candidature un peu par hasard, ayant entendu dire que "l'ENA, c'est intéressant". D'autres, se trouvant dans une impasse professionnelle (par exemple un parcours à l'étranger qui n'offre plus de possibilité d'évolution et qui souhaitent revenir en France pour finir leur carrière, des contractuels qui arrivent en fin de contrat...), se présentent devant le jury sans avoir véritablement réfléchi à ce que pourrait leur apporter une réussite au concours, sinon une solution comme une autre à leur problème. Le jury a noté ces candidats avec sévérité, considérant qu'ils ne devaient pas prendre les places de ceux, qui au contraire s'étaient renseignés sur les carrières qu'ils pourraient embrasser, avaient mesuré l'impact que cela aurait sur leur évolution professionnelle et pris la dimension des importantes responsabilités qui seraient les leurs.

Il n'y a pas de motivation type : il y a des motivations solides, réfléchies, argumentées, convaincantes, cohérentes avec le parcours professionnel et l'histoire du candidat.

Beaucoup de candidats considèrent qu'il suffit d'affirmer leur sens du service public et de l'intérêt général. Cependant, cette déclaration perd en force de conviction quand le jury, au fil des questions, s'aperçoit que ces notions sont peu maîtrisées et que l'analyse du candidat manque significativement d'épaisseur quand on lui demande de préciser la conception qu'il en a. Mais, quand certains candidats, de façon moins convenue, parlent de leur désir de "servir", illustrent cela par des exemples concrets dans leur parcours personnel, décrivent la façon dont ils entendent poursuivre dans ce sens, il n'est pas possible de douter de leur sincérité et de leur véritable engagement.

La plupart disent souhaiter, à terme, voir leur statut évoluer (devenir administrateur de l'Etat le plus souvent, sans que ce terme semble très clair dans leur esprit), avoir de plus grandes responsabilités ; beaucoup affirment vouloir contribuer à la définition de la stratégie des structures dans lesquelles ils seront affectés.

Il est plus rare, cependant, de sentir leur volonté d'apprendre, de progresser, de piloter le changement, de s'engager ; en un mot : d'agir. Bien peu voient l'éventuelle réussite au concours de l'ENA – futur INSP - comme la possibilité de devenir un cadre dirigeant, exerçant des responsabilités exigeantes, s'engageant auprès de leurs équipes et prenant en charge des projets complexes avec abnégation et courage.

Certains se croient obligés de citer la fonction qui pourrait être la leur à la sortie de l'INSP. Il faut, sur ce point, noter le poids de l'actualité qui modèle les ambitions. Plus personne ne semble désirer intégrer les grands corps de l'Etat. L'objectif le plus largement partagé est d'aller "sur le terrain", principalement dans le corps préfectoral, même si on a compris dans l'ensemble que des évolutions se préparaient, qui allaient en changer les modalités de fonctionnement. Ceux qui veulent travailler à l'international n'envisagent pratiquement que le Quai d'Orsay. Beaucoup n'imaginent leur progression que dans l'environnement qu'ils connaissent déjà et ne voient pas l'intérêt de changer d'univers professionnel et de profiter de la très grande diversité des possibilités qui leur seront offertes à la sortie de l'INSP.

Bien peu semblent capables de se projeter au-delà de leur première affectation et le jury constate que l'ambition de progression s'arrête trop souvent à ce stade.

Il faut enfin citer le cas particulier des agents de l'Education nationale - enseignants ou administratifs - qui se présentent au concours avec la volonté de quitter par tous les moyens leur administration d'origine. Si les raisons données pour justifier ce désir sont souvent solidement argumentées et convaincantes, elles ne constituent pas pour autant une motivation suffisante. Ceux qui arrivent à convaincre le jury démontrent dans leur dossier et à l'oral des qualités de réflexion, d'originalité, d'engagement, d'ouverture, d'adaptabilité - en un mot une posture - qui leur permettra effectivement de profiter pleinement de la préparation.

Pour finir, si le dossier incite à réfléchir à un futur qui, pour les candidats, passerait par l'INSP, ceux-ci ne doivent pas, pour autant, oublier que le concours auquel ils se présentent est celui qui leur permet

d'accéder à la préparation à l'INSP. Ils doivent donc être en mesure d'expliquer ce qu'ils attendent de cette année d'études et la façon dont ils comptent investir et en profiter au maximum. Il faut donc non seulement savoir se projeter dans le moyen et long termes, mais aussi avoir bien conscience de ce que l'on vient chercher dans l'immédiat et de l'engagement que cela représentera durant une année.

Au total, le dossier demande un véritable travail de préparation et de réflexion. Ce n'est pas que le support d'une description exhaustive et convenue, c'est l'occasion de montrer son implication, ses convictions, sa curiosité, son ouverture, son engagement, sa capacité d'analyse et de recul ainsi que son adaptabilité. Il doit donc être synthétique, facilement lisible (attention aux sigles et codes incompréhensibles pour le jury...) et la présentation doit en être soignée.

On ne saurait trop conseiller aux futurs candidats de demander à des personnes évoluant dans des cercles professionnels différents de lire leur dossier afin de bien mesurer ce qu'elles comprennent et retiennent, tant du métier exercé, de son environnement et de ses enjeux, que du rôle spécifique du rédacteur.

5. Synthèse générale sur l'épreuve orale et conseils aux futurs candidats

La troisième partie de l'épreuve orale

Le dossier RAEP est donc un élément essentiel de l'épreuve orale qui doit être préparé avec soin. Il en est de même pour la troisième partie de l'entretien, ce que trop de candidats semblent négliger.

C'est le moment où des questions de toutes sortes leur sont posées, sur des sujets variés portant sur des dossiers d'actualité, sur des problèmes contemporains, sur des questions politiques, économiques, sociales et culturelles, tant sur le plan national que sur le plan international, cette liste n'étant pas exhaustive.

Les candidats peuvent s'attendre à ce que le jury puise ses premières questions dans le contenu de leur RAEP ou dans leurs propos des vingt premières minutes. Ils doivent surtout s'attendre à être entraînés vers des sujets qui en seront volontairement éloignés afin d'apprécier leurs connaissances mais surtout leur esprit d'analyse, la qualité de leur réflexion et de leur jugement, leur ouverture d'esprit, leur curiosité, leur capacité à réagir face à l'imprévu mais aussi à proposer une vision critique et à se montrer force de proposition.

On attend en effet de leur part une réflexion personnelle, non formatée et solidement argumentée. Ils doivent ne pas esquiver les questions, savoir prendre une position claire lorsque cela est demandé, en l'exprimant avec finesse et sens politique tout en évitant l'écueil du jugement de valeur ou de l'argument d'autorité.

Il faut donc rappeler ici la nécessité de consacrer un temps de préparation à parcourir la presse, à lire des livres, à aller au cinéma ou au théâtre, à s'informer sur les sujets du moment par tous les moyens que l'on juge pertinents.... Si cette troisième partie de l'entretien permet aux meilleurs de faire la différence, le jury s'est trop souvent demandé par quelles sources leurs interlocuteurs se tenaient informés de l'actualité, certains semblant très peu armés quand des thématiques comme le régime des retraites, la défense, la sécurité, l'éducation, la culture, la géopolitique et la politique européenne et internationale de la France, le respect des libertés fondamentales, le développement durable... ne semblent susciter chez eux que très peu de réactions.

Quelques conseils aux futurs candidats

La préoccupation principale du jury dans son ensemble est de sélectionner les candidats qui disposent du **potentiel** pour apprendre et progresser tout au long de l'année de préparation et qui sauront, au cours de celle-ci, combler leurs lacunes afin d'avoir une chance réelle de réussir les épreuves du concours interne d'entrée dans le futur Institut National du Service Public.

Il veille, également, à ce que les candidats retenus puissent, grâce à la **diversité** de leurs parcours personnels et professionnels, de leur personnalité, de leurs modes de réflexion, de leurs convictions et leurs valeurs mais aussi de leur engagement et de leur énergie, contribuer lors de la préparation, et plus tard à l'INSP et dans leur future carrière, de façon efficace et constructive, aux activités des équipes de travail dans lesquelles ils s'inséreront. Ils pourront ainsi apporter un regard différent, innover, agir, mobiliser et, finalement, contribuer à construire le service public de demain. Dans cette perspective, si

certain candidats avaient des connaissances parfois jugées légères, et ne semblaient pas à l'aise avec les codes habituels, le jury a cependant été soucieux, s'agissant d'un concours interne sans obligation de détenir un diplôme préalable, d'identifier **un engagement sincère, une personnalité marquante et un réel potentiel de progression.**

Ce fut une véritable exigence pour chacun des membres du jury. Il fallait, en effet, veiller à ne pas évaluer chaque candidat sur la base d'une vision stéréotypée de ce que doit être un futur dirigeant dans le secteur public. Le jury a été particulièrement attentif, pour chaque candidat, à mesurer la force de son engagement, sa solidité et sa capacité à s'appuyer sur la spécificité de son parcours personnel pour se projeter dans un environnement nouveau et complexe, pour profiter au mieux des possibilités qui lui seront offertes et faire profiter les autres de sa vision singulière.

Le fait que les membres du jury aient eux-mêmes des expériences et des parcours très variés (deux sont fonctionnaires non enseignants, deux sont enseignants et deux sont issus des organisations syndicales représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat) a permis des débats d'une grande richesse et a été une forme de garantie que l'évaluation de chaque candidat se fasse sur la base de critères les plus ouverts et les plus diversifiés possible.

Pour ce faire, au-delà de l'investissement indispensable de la part de chaque candidat dans la préparation de l'épreuve orale, les candidats doivent démontrer

- **leur ouverture, leur adaptabilité, leur curiosité, leur capacité à réfléchir et à sortir de leur zone de confort**

Beaucoup apparaissent très **formatés** par les organisations dans lesquelles ils ont travaillé, semblent plus préparés à reproduire les normes, les modes de pensées, les procédures, les habitudes de travail qu'à chercher des voies d'amélioration ou à innover. Et les affectations les plus prestigieuses ne sont pas celles qui formatent le moins. Le formatage se trouve dans les idées, mais aussi dans l'utilisation des mots et l'usage de termes convenus que l'on répète à l'envi sans se préoccuper véritablement de leur sens ou sans réfléchir à ce qu'ils représentent. On entend parler de "co-construction", de "management collaboratif", de "bienveillance", de "ministère dépensier", de "haut fonctionnaire", de "hautes fonctions", sans que cela semble avoir toujours un sens bien concret dans la bouche de ceux qui les prononcent. Et nombreux sont ceux qui veulent "aller plus loin et plus vite", sans être capables de préciser ce qu'ils entendent par là.

D'autres, s'ils réussissent à rentrer à l'INSP ne songent qu'à **poursuivre dans le secteur qu'ils connaissent.** Ils ne semblent pas s'intéresser à la très grande diversité des possibilités de carrières qui leur seraient offertes, et la grande chance que cela représente.

Beaucoup trop **limitent leurs connaissances et leurs réflexions à leur propre administration, mais aussi au secteur public et à la France.** Il est clair que la réussite au concours les conduira naturellement à intervenir dans cet environnement spécifique, mais au niveau de responsabilité espéré, on ne peut se désintéresser de ce qui se passe dans le secteur privé et dans le monde économique, ni se limiter à en avoir une image très caricaturale. Une vision strictement hexagonale comme si le monde public se résumait à la France, n'est pas non plus suffisante.

Pour résumer, les candidats les plus convaincants ne sont pas forcément ceux qui ont le plus de connaissances, mais ceux qui ont su convaincre de leur curiosité d'esprit, de leur qualité d'analyse et de jugement, de leur capacité à avoir une réflexion personnelle et non formatée et à se projeter dans des univers changeants et complexes.

- **leur capacité à se tenir à distance de tout dogmatisme, à penser par eux-mêmes et à être force de proposition.**

Alors que la plupart des sujets d'actualité devrait les y amener, certains candidats ne semblent avoir aucun **recul critique** et sont en difficulté quand le jury leur demande de formuler des suggestions ou de dessiner des voies d'amélioration.

Ainsi, le jury a été surpris d'observer que des candidats venant du ministère de la santé ou de certaines ARS, lorsqu'ils évoquaient la crise sanitaire, ne semblaient pas nécessairement soucieux d'identifier des voies d'amélioration pour mieux gérer d'éventuelles futures crises sanitaires. Les

mêmes ne voyaient le Grenelle de la santé, que comme une grande réussite, et n'arrivaient pas à identifier les marges de progression qui existent encore dans les hôpitaux, si on écoute le personnel soignant de tous niveaux.

Dans le même registre, beaucoup disent avoir contribué, dans plusieurs ministères, à mettre en place ou à suivre les nombreuses Conventions d'objectifs et de gestion (COG) - Conventions d'objectifs et de moyens (COM) - Contrats d'objectifs et de performance (COP), et ne s'interrogent pas, pour autant, sur les objectifs poursuivis en mettant en place ces outils de pilotage, ni ne cherchent à en mesurer les avantages et les limites, que ce soit pour les tutelles ou pour les opérateurs .

Bien peu, dans la même ligne, n'ont qu'une idée bien vague de ce que signifie le mot "performance" et sont en difficulté pour relier ce concept à la situation budgétaire de l'Etat.

Il en est de même, quand la mise en place de services "achats" est évoquée : la très grande majorité des candidats interrogés sur ces nouveaux services, y compris ceux qui exercent ou ont exercé dans des services achats d'administrations ou de collectivités locales, ne voient que la possibilité de dépenser moins, et n'ont aucune idée de ce que peut apporter une véritable politique d'achat dans une organisation, qu'il s'agisse de gagner en qualité des achats, de diversifier ses fournisseurs, de préserver ses approvisionnements, de faire respecter l'égalité d'accès aux marchés de l'Etat ou de satisfaire aux obligations en matière de RSE.

Enfin, tous veulent devenir des "managers", mais la vision qu'ils ont du management semble souvent bien artificielle ou apprise dans des formations rapides dont ils ont juste retenu quelques ficelles. Un management est ainsi forcément collaboratif, empathique, bienveillant, tourné essentiellement vers la cohésion d'équipe alors que le courage, l'autorité, le sens des responsabilités, la capacité à donner du sens, à décider et à trancher, sont très rarement évoqués.

- **leur attitude, la clarté de leurs propos et l'habilité avec laquelle ils présentent leurs idées**

En se présentant au jury, les candidats gagneront également à veiller à leur **attitude et à la clarté de leur propos**. Il n'est jamais inutile de sourire et de démontrer ainsi que l'on ne subit pas un exercice mais qu'on s'y attelle avec courage, mais aussi avec aisance et pourquoi pas, plaisir.

Au cours de l'échange, le jury appréciera la franchise. Il est ainsi toujours préférable de dire que l'on ne connaît pas telle ou telle thématique que de chercher à répondre à tout prix de façon inexacte et maladroite.

De la même façon, si la capacité à avoir un avis critique sur des dispositifs administratifs ou des politiques dans lesquelles le candidat a été impliqué, est apprécié, il gagnera toujours à formuler son avis en veillant à l'équilibre de ses propos, et son analyse sera d'autant mieux reçue qu'elle sera habilement argumentée et exprimée dans des termes choisis.

Enfin, il est indispensable d'écouter attentivement les questions posées et d'y répondre. Il ne faut pas le faire de façon trop courte, ni excessivement longue. L'objectif n'est pas d'en dire le moins possible par peur de faire des erreurs, ni d'occuper l'espace pour éviter des questions trop nombreuses et potentiellement gênantes, mais d'utiliser toutes les opportunités données par le jury pour se mettre en valeur de façon positive, tout en sachant conserver une forme d'humilité de bon aloi.

Les candidats enthousiastes, souriants, dynamiques, attentifs, qui ont su décrypter les questions posées et y répondre de façon réfléchie et pourquoi pas originale, ont indiscutablement séduit les membres du jury, les convaincant du plaisir et de l'intérêt qu'ils auraient à travailler avec eux, et de la valeur ajoutée qu'ils pourraient apporter dans une équipe.

- **leur courage, leur engagement, leur saine ambition**

Vouloir progresser, aller plus loin, assumer son ambition est, bien sûr, positif. Mais cela ne peut se résumer à la volonté de changer de statut, et trop de candidats veulent progresser dans la hiérarchie sans s'être véritablement interrogés sur ce que pourraient être leurs futures fonctions et leurs responsabilités s'ils mènent à bien ce projet.

Les meilleurs candidats, quel que soit leur parcours, sont ceux qui, par des exemples concrets, par un sens des responsabilités démontré, par leur volonté illustrée d'apprendre, de s'engager, d'agir,

d'innover et par leur solidité ont réussi à convaincre qu'ils ont véritablement réfléchi à leur futur parcours professionnel et qu'ils sauront se donner les moyens adaptés pour atteindre leur objectif.

Il faut enfin que chaque candidat s'interroge sur la pertinence de son choix en se présentant à la préparation, dans la perspective d'intégrer l'INSP. Bien qu'ils aient montré de réelles qualités en étant admissibles, la « marche reste trop haute » pour certains candidats, et ce malgré leur sérieux, leur capacité de travail, leur envie indiscutable. On ne saurait donc trop recommander à chacun, de réfléchir aux autres moyens de progresser qui sont offerts dans son environnement professionnel. On remarque d'ailleurs que les bons candidats ont mené cette réflexion et indiquent être inscrits à d'autres concours ou envisager d'autres voies que l'INSP, de façon à conserver, quoi qu'il arrive, toutes leurs chances d'évolution.

Bien évidemment, tous les candidats ne disposaient pas de l'ensemble des qualités indiquées ci-dessus et le jury ne cherchait pas la perfection, ce qui aurait été irréaliste et peu opératoire.

Mais il s'agit ici, principalement, de donner l'ensemble des indications qui doivent permettre aux futurs candidats de préparer le concours d'entrée au cycle préparatoire au concours interne de l'Institut National de Service Public dans les meilleures conditions et de mettre en évidence les sujets auxquels il est souhaitable d'être attentif pour mettre un maximum de chances de son côté.

Il faut également dire, en conclusion, le grand plaisir qu'a eu le jury tout au long du mois de juin de constater que ce concours suscite envie et enthousiasme et que nombreux sont les candidats qui, dans leurs diversités, par leur personnalité singulière, la richesse de leurs parcours personnels et professionnels ainsi que la force de leurs convictions et de leur engagement auront toutes les chances de réussir dans un an le concours interne de l'INSP et, plus tard, de prendre une part active en tant que cadres supérieurs de l'Etat, à une approche renouvelée de l'action publique.