

RAPPORT
sur les
CONCOURS EXTERNE
CONCOURS INTERNE
TROISIÈME CONCOURS

ANNÉE 2012

présenté par Annie Podeur

Présidente du jury

Le présent rapport est établi en application de l'article 6 du décret du 10 janvier 2002 modifié, relatif aux conditions d'accès et aux régimes de formation à l'École nationale d'administration (ci-après « ENA »), qui dispose que : « à l'issue du concours, le président de chaque jury adresse un rapport au conseil d'administration de l'École nationale d'administration. Le rapport est transmis au Premier ministre et au ministre chargé de la fonction publique ».

Les trois concours étant confiés à un même président assisté de deux assesseurs, le rapport unique rend compte de trois expériences de jury consolidées autour d'un projet unique de recrutement porté par la présidente et ses deux assesseurs et partagé avec la direction de la Formation de l'ENA et tous les membres des jurys.

Grâce à tous et à chacun, ce marathon redoutable pour les candidats mais également pour les jurys s'est révélé une expérience humaine et intellectuelle très enrichissante.

Je tiens d'emblée à remercier la direction de la Formation de l'École pour son professionnalisme sans faille dans l'organisation particulièrement lourde et exigeante des trois concours. Sa disponibilité et son attention soutenue ont grandement facilité la tâche des jurys. Les membres des jurys méritent également notre gratitude : en effet, l'esprit collectif s'est traduit par une bonne qualité de préparation des dossiers d'épreuves écrites, par le respect des délais et par l'implication de chacun jusqu'à la production d'une note de synthèse sur le déroulement des épreuves par chacun des jurys.

Cécile Isidoro et Patrick Fridenson méritent une mention particulière en leur qualité d'assesseurs, compagnons attentifs, complémentaires et solidaires sur toute la durée des concours et jusqu'à la phase de production du présent rapport.

Nous évoquerons successivement la mise en place d'un projet de recrutement pour les concours de 2012, les données statistiques qui montrent une attractivité renforcée de l'ENA mais des profils d'élèves peu diversifiés, les observations des jurys sur l'organisation du concours et le bilan qu'ils tirent des épreuves écrites et orales. Nous présenterons enfin des interrogations sur les concours et leurs évolutions souhaitables, et formulerons quelques conseils d'expérience aux candidates et aux candidats.

Le choix collégial d'un projet de recrutement

Répondant à une suggestion du Directeur de l'École, la première réunion de la « troïka » - la présidente et les deux assesseurs, membres des jurys des trois concours - a été consacrée à la définition d'un projet de recrutement. Nous nous sommes interrogés sur ce que la collectivité nationale était en droit d'attendre de ses futurs cadres dirigeants.

À cet égard, il nous a semblé que les difficultés que traverse notre pays, que la mutation profonde que vit notre société, que les risques de fractures multiples qui en résultent, impliquent que les serviteurs de l'État au plus haut niveau fassent montre à la fois d'ouverture et d'engagement.

Nous avons ensuite partagé ces attentes avec chacun des trois jurys en formation plénière et veillé à ce que les épreuves écrites et orales du concours prennent en compte trois préoccupations majeures :

- Tout d'abord, le souci constant de la cohésion sociale, de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le « Vivre ensemble » ; en effet, l'actualité révèle au quotidien les risques d'exclusion toujours plus forts et commande de la part des hauts fonctionnaires une vigilance de tous les instants et, très concrètement, une capacité d'écoute ainsi que des réponses à la fois de court et de long terme ;
- La prise en compte des différents niveaux territoriaux d'intervention de la puissance publique : à cet égard, il nous a semblé que le service de l'État suppose à la fois l'intégration de la dynamique européenne et des grands enjeux internationaux et celle de la diversité de nos territoires ;
- Une claire conscience de l'accélération des bouleversements liés aux évolutions technologiques et scientifiques : nous sommes convaincus que les futurs cadres dirigeants devront, plus encore que leurs aînés, s'adapter de manière permanente aux nouvelles données de l'action publique en réponse non seulement au développement du numérique mais encore aux ruptures technologiques et scientifiques, multiples et soudaines.

C'est dire que, dans l'esprit des trois jurys, le profil recherché pour les futurs hauts fonctionnaires devait combiner solidité et capacité d'adaptation. Il nous a semblé que les aptitudes managériales étaient tout aussi importantes ; c'est la raison pour laquelle nous avons organisé en septembre 2012, avec le concours efficace de l'École, un séminaire de préparation à l'épreuve d'entretien « permettant d'apprécier la personnalité et les motivations du candidat ». Cette réflexion commune aux jurys des trois concours appelés à conduire cette épreuve a bénéficié de l'apport méthodologique de Marcel Proulx, ancien directeur de l'ENAP du Québec, et du témoignage conjoint de lauréats des années précédentes et de candidats ayant échoué au concours. Elle a permis d'éprouver l'aptitude de ces membres des jurys à un fonctionnement collégial et, plus concrètement, de définir une grille d'évaluation des savoir-être attendus des candidats et de tester divers types de mise en situation.

Renonçant définitivement aux questions de culture générale, nous avons choisi d'évaluer :

- les capacités réflexives des candidats et notamment leur résistance au stress et leur analyse de l'urgence ;
- leurs aptitudes relationnelles, c'est-à-dire leur qualité d'écoute, leur empathie mais également leur « leadership » ;
- leur aptitude à l'action, ce qui suppose de la détermination, de la réactivité et le sens de l'innovation ;
- et enfin un respect des valeurs caractérisant l'engagement de service public, notamment le devoir de loyauté sans complaisance ni servilité et une adhésion profonde à la déontologie des fonctionnaires.

Cette grille, dont les items ont été adaptés et pondérés pour les trois concours, s'est révélée très efficace. Pour autant, les jurys n'ont pas souhaité l'intégrer au présent rapport, considérant qu'il s'agissait du produit de la réflexion commune du groupe. Ce document n'est donc ni exportable, ni transposable ; en revanche, les jurys ne peuvent qu'encourager leurs successeurs à prendre le temps de cette réflexion collective, gage de la collégialité et d'une dynamique de groupe positive.

Après avoir présenté le projet de recrutement qui a été celui des jurys, il convient maintenant de donner les statistiques qui résument les résultats des concours 2012.

Des concours plus attractifs pour un recrutement toujours sélectif mais peu diversifié

Le nombre des inscriptions, en augmentation de 14,93% par rapport à l'année précédente, inverse la tendance générale à la baisse enregistrée au cours des 6 dernières années et révèle un regain d'intérêt pour les trois concours d'accès à l'ENA nonobstant la stabilité du nombre de postes ouverts, toujours fixé à 80 dont 40 pour le concours externe, 32 pour le concours interne et 8 pour le troisième concours.

Sur les 1578 inscrits, 1002 candidats ont présenté les 5 épreuves d'admissibilité, ce qui conduit à une augmentation nette des présents de 27 au concours externe, 8 au concours interne, 4 au troisième concours en dépit d'un taux d'absentéisme supérieur au tiers (37,9% pour le concours externe) mais stable et comparable à celui constaté pour d'autres concours de catégorie A+.

Les jurys ont veillé à ce que le nombre d'admissibles soit globalement arrêté au double du nombre de postes ouverts.

A l'issue des épreuves d'admission, **le taux de sélectivité est resté identique à celui de 2011 au concours externe avec un rapport de 1 sur 15, est passé à 1/9 au concours interne (1/8 en 2010 et 2011) et se maintient à 1/12 pour le troisième concours depuis 2010.**

Ces données statistiques générales appellent deux observations :

- Le taux de féminisation de l'accès à l'École reste très en deçà de la parité hommes-femmes, qui est l'objectif fixé par les pouvoirs publics, ce qui n'a pas manqué d'interpeller les membres des jurys. Pouvons-nous accepter que la proportion des femmes inscrites et présentes aux épreuves d'admissibilité plafonne autour de 40% au concours externe quand elles sont très majoritaires aux concours de catégorie A des fonctions publiques, avec le même niveau minimum universitaire exigé, soit la licence ? Pouvons-nous constater sans réagir que le taux de féminisation du concours interne soit limité à 31,56 % quand 51% des emplois de cadres (hors emplois de direction) sont occupés par des femmes (selon le rapport annuel sur l'état de la fonction publique de 2012) ? Le « plafond de verre » dont sont victimes nombre de femmes actives trouve là une nouvelle illustration : il semblerait que certaines jeunes femmes cèdent encore aux stéréotypes et s'autocensurent, ou à tout le moins, contournent la difficulté d'une période de formation à l'ENA caractérisée par une forte mobilité en optant pour le tour extérieur d'administrateurs civils, objectivement moins contraignant.

Il est d'autant plus urgent de tirer les enseignements de ce constat qu'il est aggravé par les résultats obtenus par les femmes à l'admissibilité et à l'admission ; la garantie de l'anonymat pour la correction des épreuves écrites n'a pas empêché une chute de leurs résultats de 10 points entre 2011 et 2012 au concours externe (31,25% des admissibles versus 41,46% en 2011) et la poursuite d'une dégradation pour le concours interne (43,94% en 2010, 34,85% en 2011 et 30,76% en 2012).

La nouvelle promotion ne compte au final que 28,75% de femmes.

Les données disponibles sur l'origine des candidats montrent que là aussi le recrutement reste peu diversifié :

- Les instituts d'études politiques et notamment celui de Paris demeurent un creuset de la formation polyvalente, parfaitement adaptée à la nature des épreuves ; cet avantage comparatif vaut particulièrement pour les épreuves d'admissibilité. A cet égard, l'introduction d'une épreuve de 5ème jour plus technique et plus diversifiée n'a manifestement pas changé la donne...

Au total, parmi les 40 lauréats du concours externe, 28 sont diplômés de Sciences Po Paris et 5 sont issus d'un IEP de province ; la moitié des candidats admis à l'issue du concours interne ont également suivi ces mêmes formations.

- Dès lors, seuls les cycles préparatoires au concours interne et au 3ème concours garantissent une diversification des parcours ; le poids de l'IGPDE continue de favoriser les candidats issus des ministères de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche comme de l'Economie et des Finances. Pour autant, le jury a eu le plaisir de recevoir un candidat ayant bénéficié d'une formation sur deux ans dans le cadre du cycle préparatoire de 2ème catégorie ouvert aux agents non titulaires d'une licence. Le précédent lauréat dans cette catégorie avait présenté le concours en 2006...

Quant aux candidats « issus de la diversité », peu nombreux à avoir franchi le cap de l'admissibilité, ils l'étaient encore moins à la proclamation des résultats : le succès de quelques-uns mérite néanmoins d'être souligné.

Une organisation des épreuves et un déroulement satisfaisants

Les jurys ont été attentifs à l'égalité de traitement des candidats tant lors de la préparation des épreuves que lors de la correction, ce qui explique sans doute l'absence de recours et les contestations très peu nombreuses au cours de la cinquantaine d'entretiens avec les jurys organisés par l'École à l'intention des candidats admissibles qui n'avaient pas été admis.

Les jurys ont apporté tout le soin nécessaire à la clarté des énoncés des sujets et à la qualité des dossiers d'épreuve en ce qui concerne tant la rigueur de la présentation que le nombre de pages.

Le choix des sujets d'écrit comme d'oral, la définition des barèmes de correction par adaptation de la grille proposée par l'École, les réunions d'harmonisation des notes ont été autant de garanties complémentaires apportées. Lors des délibérations des jurys, la distribution des notes autour de la moyenne s'est révélée globalement homogène avec l'idée d'une forte amplitude recommandée par la « troïka » dans le cadre d'un concours qui doit être par nature discriminant. L'harmonisation des notes entre binômes de correcteurs, rendue nécessaire pour certaines épreuves, s'est en conséquence limitée à l'ajout ou la soustraction d'un point maximum et ce comme les années précédentes.

En qualité de Présidente, je remercie tous les membres des jurys et les correcteurs qui ont accepté de produire une note d'observations sur leurs épreuves, assortie de propositions à l'attention des centres de formation.

J'exprime également toute ma gratitude aux services de l'École et en particulier à Françoise Camet, chargée jusqu'à ces dernières semaines de la direction de la Formation, et à Michèle Bornert, chef du service du recrutement et des évaluations. Leur professionnalisme et leur expérience ont grandement facilité la tâche des jurys.

L'organisation des épreuves écrites à l'espace Champerrét a été à cet égard probante : les relations se sont révélées très fluides entre les jurys et les services de l'École dans la gestion des retards de certains candidats (entre 2 et 4 candidats au maximum les 4 premiers jours) et la réponse aux quelques questions posées par des candidats.

Le bilan des épreuves d'admissibilité et d'admission

En ce qui concerne la correction des principales épreuves d'admissibilité, il convient de distinguer les observations formulées par les jurys du concours externe, d'une part, et du concours interne et du troisième concours, d'autre part.

Pour le concours externe, les correcteurs s'accordent à reconnaître la qualité formelle des copies, le plus souvent bien écrites et soignées, ainsi qu'un très bon niveau de connaissances. Toutefois, en droit public, nombre de candidats ont abordé le sujet « Les collectivités territoriales dans la République », de prime abord facile et attendu, sans effort de réflexion et de problématisation ; ils ont alors pris le risque de ne pas traiter le sujet proposé mais celui qu'ils auraient aimé qu'on leur posât : « Décentralisation et déconcentration » ou encore « Le processus historique de décentralisation » ...

De même, sont à déplorer les insuffisances de bon nombre de plans retenus par les candidats. Si l'approche chronologique présente indéniablement des vertus de simplicité et de clarté, elle ne peut tenir lieu de problématique. Les plans thématiques ont souvent été très déséquilibrés et peu cohérents. A titre d'exemple, de très longs développements ont souvent été consacrés à la loi du 16 décembre 2010, sans doute d'actualité, mais totalement déséquilibrés par rapport à l'histoire dans la moyenne durée, en particulier aux deux grandes vagues de décentralisation.

Des insuffisances analogues ont été observées en économie, de nombreuses copies s'étant limitées à une juxtaposition de parties de cours avec des conclusions parfois incohérentes d'un paragraphe à l'autre, sans aucune vision de synthèse.

Enfin, et alors que le jury attendait une forte ouverture à l'Europe et à l'international, trop de copies de culture générale ont souffert de visions hexagonales, émaillées de références récurrentes et banales.

S'agissant du concours interne et du troisième concours, les jurys de droit et d'économie mais également de questions européennes ont été déçus par la maîtrise insuffisante des concepts de base ou surpris par des erreurs étonnantes de formulation – par exemple « *stipule* » au lieu de « *dispose* ».

Certains candidats au concours interne ont rédigé une dissertation, voire au mieux une note de synthèse du dossier, alors qu'était attendue une note administrative construite et opérationnelle. Ce constat ne manque pas de surprendre de la part de candidats fonctionnaires ; de même, l'attention des centres de préparation et des candidats doit être appelée sur l'effet de mode des « éléments de langage », lesquels ne sauraient se substituer à la note administrative et en masquer les limites.

Il convient cependant de reconnaître l'effort de formulation des concepts et de maîtrise de la problématique ainsi que la rigueur de la démonstration dans un certain nombre de copies de culture générale du troisième concours. A partir de ce socle, l'originalité de la pensée, la richesse des références et la diversité des illustrations ont été récompensées. A l'opposé, quelques affirmations à la fois lapidaires et erronées - par exemple « *La Grèce a été la base de toutes les philosophies* » - ont été légitimement sanctionnées.

En ce qui concerne les épreuves d'admission, les jurys regrettent comme chaque année l'insuffisante préparation d'une partie des candidats. Il est clair que pour nombre de ceux qui se présentent pour la première fois, la priorité a été donnée aux épreuves écrites et que leur admissibilité est dans certains cas inattendue... d'où les impasses sur les oraux techniques d'admission.

Par différence, les candidats qui maîtrisent l'ensemble du programme et qui lors de l'entretien avec les jurys attestent une capacité à argumenter et à faire montre d'esprit critique se sont vu gratifier d'excellentes notes ; sauf exception, ces candidats se sont également distingués lors des épreuves d'admissibilité.

Globalement, les résultats obtenus par les candidats du 3ème concours sont plutôt plus satisfaisants y compris en questions sociales, épreuve réputée redoutable en raison de l'ampleur du programme.

Au concours externe, le jury de finances publiques a été réellement surpris de constater que beaucoup ignoraient des données de base telles que les grandes masses financières, la répartition des compétences contentieuses en matière fiscale, les innovations introduites par la LOLF, les principaux chantiers des politiques publiques... En questions internationales, des concepts de base, pourtant au programme, ne sont pas connus ou sont mal maîtrisés : par exemple, la responsabilité internationale, le contentieux international économique et surtout, les relations de la France avec ses partenaires européens... De manière générale, les connaissances concernant les relations internationales ont paru mieux acquises que celles relatives au droit international.

Au concours interne, les constats sont analogues : beaucoup de candidats ont par exemple employé les termes « *exonération* », « *abattement* » et « *crédit d'impôt* » avec beaucoup d'assurance, mais sans être en mesure de définir ces termes. L'un d'entre eux a même affirmé que « *l'assiette de l'impôt sur la fortune est plus large que celle de l'impôt sur le revenu : elle prend en compte les revenus des actions* ».

Plus grave, le jury de questions internationales a été conduit à sanctionner « *la malhonnêteté intellectuelle ou le bluff* ». Il a estimé que des adultes déjà en situation de responsabilité professionnelle ne sauraient être affirmatifs, voire péremptaires sur des sujets visiblement non maîtrisés. La réponse qui consiste à simplement dire que l'on ne sait pas est préférable à toute supercherie qui sera inévitablement démasquée.

D'une manière générale, les candidats gagneraient à être plus spontanés et dynamiques dans leur manière d'être. En voulant apparaître sérieux, certains frôlent le terne. La logique du jury, au-delà d'un test de connaissances, est aussi et surtout de déterminer si le candidat ferait un collaborateur efficace dans un contexte professionnel. La personnalité, la capacité de raisonnement, l'esprit critique et l'analyse personnelle sont autant de critères majeurs pour évaluer le candidat.

Ces observations formulées par les jurys techniques sur le « savoir-être » valent plus encore pour **l'épreuve d'entretien dit de personnalité et de motivation** conduit par 5 membres du jury.

Comme mentionné en page 4 du présent rapport, les trois jurys se sont appuyés sur une grille d'appréciation commune en prenant soin d'intégrer le parcours de chaque candidat, retracé dans la notice biographique, renseignée par lui-même. Ils se sont également efforcés d'adapter les questions et les mises en situation en conséquence.

Nous avons donc veillé à ne pas déstabiliser les candidats et au contraire à adopter une attitude bienveillante. Le temps de présentation personnelle, volontairement limité à 5 minutes pour mieux privilégier l'échange, a été précédé d'un mot d'accueil, invitant les candidats à être sincères et directs et à raisonner à haute voix sur des questions ou des mises en situation complexes pour lesquelles aucune réponse précise n'était attendue.

Pour autant, nous nous sommes placés dans la situation d'employeurs potentiels conduits à s'interroger *in fine* sur la capacité du candidat à exercer une fonction de manager public, à porter les valeurs du service public et à devenir un proche collaborateur.

Ce temps d'échange a été l'occasion de belles rencontres, marquées par leur authenticité, au-delà de l'exercice parfois perçu comme formel. A contrario, certains entretiens se sont révélés laborieux voire ennuyeux, le candidat ne parvenant pas à développer un raisonnement, à exprimer et à défendre des convictions et se limitant à répéter des formules stéréotypées sans répondre à la question précisément posée.

A cet égard, mérite d'être relevée chez plusieurs candidats l'analogie des réponses sur les missions de l'Etat ou les missions de service public, alors qu'elles sont pourtant de nature différente...et tenant dans trois concepts : la régulation économique, la redistribution et, après quelques secondes de réflexion, la protection des populations qui ne semblait pas relever de l'évidence.

Le recours aux mises en situation s'est révélé très utile pour éprouver la réactivité, le bon sens, l'empathie et la déontologie des candidats. La préparation collective de l'épreuve entre les trois jurys a grandement facilité la formulation et la variété de ces mises en situation et démontré que cet exercice était non seulement praticable mais probant dans l'échange avec les candidats du concours externe.

De manière générale, les trois jurys ont porté des appréciations très consensuelles sur le potentiel des candidats ; seuls quelques candidats ont cherché à se dérober aux questions et suscité en fin d'entretien des interrogations persistantes parmi les membres du jury, aboutissant à des appréciations différenciées. Les notes inférieures à 6 ont en revanche été attribuées en plein accord au sein des différents jurys, à des candidats qui ne répondaient pas du tout au profil attendu soit qu'ils se soient illustrés par une arrogance extrême - quelques cas seulement -, soit que le jury ait eu des doutes sérieux sur l'honnêteté de leur démarche - limitée à la recherche d'un label ENA monnayable -, soit enfin que leur maturité ou leur aptitude réflexive se soient révélées insuffisantes.

Les limites d'un « formatage » lors de la préparation aux concours

Les centres de formation et de préparation au concours ont une mission bien établie : ils transmettent des savoirs et des méthodes, comblent des lacunes et, par suite, rendent possible la diversification des parcours et des personnalités.

Les jurys appellent cependant l'attention des centres sur les risques d'un « formatage » excessif tant lors des épreuves écrites que lors des entretiens, en particulier chez les candidats du concours externe.

Les jurys ont notamment relevé les défauts suivants :

- usage abusif des plans « standard » en deux parties, deux sous-parties, parfois appris par cœur au risque de faire du hors sujet ;
- recours aux seules fiches de lecture ou aux citations banales voire malvenues ;
- définition d'un projet professionnel le plus souvent limité à un ministère ou une direction ; a été souvent citée la Direction générale du Trésor - sans doute sous l'influence d'un maître de conférences brillant et convaincant - sans perception concrète des missions susceptibles d'être confiées à un administrateur civil ;
- incitation forte à « faire » de l'humanitaire et surtout à en faire état dans une notice biographique sans que le candidat y ait mis une once d'engagement et de conviction ;
- ouverture internationale mise en avant, mais souvent limitée à la vie sur un campus sans imprégnation réelle du pays d'accueil.

En réalité, c'est la qualité de la réflexion et de la méthode qui fait une bonne copie ou une bonne prestation orale plus encore que les connaissances dont certaines peuvent s'acquérir au cours d'une carrière. La rigueur méthodologique dans l'élaboration d'un plan et la définition des termes du sujet, le soin apporté à l'introduction et à l'annonce de plan, la hiérarchisation des connaissances et la cohérence du raisonnement, résultent sans doute de prédispositions mais surtout d'un apprentissage patient et en aucun cas de l'application de recettes.

A cet égard, l'expérience et la maturité professionnelle acquises ont incontestablement favorisé les candidats qui, en sus du cursus de préparation au concours, se sont frottés au monde du travail, ont réalisé des stages dans des administrations proches des citoyens ou ont tout simplement cherché à échanger avec des hauts fonctionnaires au sein de l'administration française et des institutions européennes pour pouvoir mettre des réalités sur des concepts et ancrer une réflexion personnelle.

Cette invitation vaut pour les jeunes candidats du concours externe ; elle vaut également pour les enseignants qui ont choisi une nouvelle orientation professionnelle ou les candidats du 3eme concours.

Les interrogations sur les concours et les évolutions souhaitables

Sans remettre en cause l'organisation générale des concours et l'architecture des épreuves, la « troïka » s'est interrogée sur plusieurs points et a souhaité partager ses réflexions avec le conseil d'administration de l'École :

Tout d'abord, la multiplication des centres d'examen a un coût et il importe que les moyens mis en œuvre par l'École soient utilisés au mieux.

- A cet égard, il serait sans doute utile d'améliorer l'information des candidats sur l'organisation d'un centre d'examen adapté rue de l'Observatoire au bénéfice des personnes souffrant de handicaps ; en effet, a été relevé le retard, deux jours consécutifs, d'un candidat malentendant s'étant présenté à l'espace Champéret et qui aurait pu bénéficier de conditions de composition plus sereines.
- Par ailleurs, l'École a dû mettre en place 6 centres d'examen dans des hôtels outre-mer au vu des inscriptions reçues (4 à Cayenne, 3 à Fort de France, 6 à Basse Terre, 1 à Nouméa, 2 à Papeete et 5 à Saint Denis de la Réunion), dont 2 en résidence fermée à cause du décalage horaire, pour, *in fine*, devoir fermer les 4 derniers, faute de candidats présents dès le premier jour des épreuves. Au vu de ce constat, il convient de s'interroger sur le rapport bénéfice-risques d'une telle organisation : sans doute faut-il y voir le souci d'une égalité de traitement au bénéfice des candidats d'outre-mer mais il faut cependant mettre en regard le risque d'une organisation moins fiable, confiée aux services de préfecture ou des hauts commissariats et le coût pour l'École, en pure perte, en l'absence de candidat présent.

S'agissant de la nature des épreuves précisée par l'arrêté du 3 mars 2006, il y a lieu d'appeler l'attention sur plusieurs difficultés :

- Le contenu de l'épreuve de culture générale dans le cadre du concours interne et du troisième concours reste ambigu : il s'agit d'une « *composition portant sur l'évolution générale politique, économique et sociale du monde ainsi que sur le mouvement des idées depuis le milieu du XVIII^e siècle jusqu'à nos jours, devant permettre d'apprécier l'aptitude du candidat à exprimer, sur le sujet proposé, tant une analyse des faits et des événements qu'une interprétation personnelle et argumentée. Un dossier est mis à la*

disposition du candidat ». L'usage du dossier présente une difficulté récurrente conduisant un certain nombre de candidats à se limiter à élaborer une note de synthèse alors qu'est attendue une réflexion personnelle en forme de dissertation. C'est la raison pour laquelle les jurys ont estimé utile d'ajouter en bas de la page de garde du dossier la précision suivante : « *le dossier ne constitue qu'un support pour la réflexion et ne dispense pas le candidat de mobiliser ses connaissances et son expérience pour traiter la question* ». Sans doute conviendrait-il de trancher la question et de retenir un exercice de dissertation probablement plus discriminant mais également plus riche si la grille de correction privilégie la réflexion personnelle d'un adulte en situation de responsabilité par rapport au formalisme académique.

- Au concours externe, 72% des candidats choisissent l'épreuve de questions sociales sur dossier pour mieux échapper aux risques de l'épreuve orale, réputée difficile en raison de l'ampleur du programme. Ce déséquilibre est potentiellement facteur d'inégalité et justifierait une réflexion sur la définition annuelle d'un programme pour les épreuves orales de questions sociales à la lumière des grands sujets d'actualité.

- Les options offertes le 5ème jour des épreuves aux candidats du concours externe n'ont hélas pas rempli leur objectif de diversification des parcours retenus ; les candidats choisissent une épreuve de langue vivante étrangère (25,5%) ou pour les autres, le plus souvent, la composition en science politique et administrative (214), en droit des affaires (3), droit civil (29), droit pénal (31), géographie économique et humaine (52), histoire (64), sociologie (12), gestion comptable et financière des entreprises (22), technologies de l'information et de la communication (27), mathématiques (7), statistique (4). Au total, les scientifiques ne sont pas au rendez-vous et la dispersion sur des niches d'expertise peut générer des différences de traitement aux dépens ou alors très en faveur des candidats, notamment en langues.

- Enfin, il convient de s'interroger sur la nécessité d'attribuer une note à l'épreuve d'entretien. On pourrait imaginer un système dans lequel les candidats ayant réussi les épreuves écrites puis les oraux techniques passent devant le jury qui déciderait de ceux qui sont reçus au concours. Ce processus de sélection en trois étapes peut paraître très original dans un système français qui fonctionne essentiellement sur la notation. Il aurait le mérite de la cohérence avec ce qu'est devenu l'entretien, à savoir une épreuve destinée à vérifier des savoir-être plus que les savoirs faire des candidats, à vérifier la

capacité d'un candidat à devenir un collaborateur et non à tester, une fois de plus, ses connaissances ou compétences. Il permettrait peut-être d'atténuer l'impression d'arbitraire que peuvent ressentir certains candidats qui ont obtenu d'excellents résultats aux épreuves d'admissibilité et d'admission mais dont la personnalité (les valeurs, la capacité à s'insérer dans une structure administrative, à gérer une équipe, etc.) ne paraît pas compatible avec les fonctions de cadre dirigeant du secteur public

En sus de celles ayant trait aux épreuves, la troïka s'autorise à formuler deux propositions de portée et de nature différentes :

- Elle invite l'ENA à réfléchir au passage à une organisation totalement dématérialisée des épreuves écrites sans méconnaître l'investissement à réaliser notamment en termes de sécurité informatique. La mise à disposition d'ordinateurs connectés à un seul serveur offrirait aux candidats un confort accru et soulagerait les correcteurs de la difficulté de lecture pour un certain nombre de copies. Il y a, en effet, un anachronisme à abandonner le jour de l'épreuve l'ordinateur désormais utilisé pour la prise de notes et tout le travail personnel effectué par les étudiants ou les professionnels candidats.
- Elle soutient, à la suite de jurys des précédentes années, l'intérêt d'une fongibilité partielle des postes mis aux concours. Ce souhait est partagé par l'ensemble des jurys confrontés à des situations cruciales lors de la dernière délibération. Ainsi pour l'année 2012, la diversification des parcours et par suite, la richesse de la promotion recrutée auraient été mieux assurées s'il y avait eu la possibilité de porter le nombre de postes ouverts au 3ème concours de 8 à 10 et celui relatif au concours interne de 32 à 35 en acceptant une variation du nombre de postes ouverts au concours externe de 35 à 40. Sans doute, la possibilité de liste complémentaire permet-elle d'ouvrir le jeu mais son usage reste largement théorique, les lauréats privilégiant généralement leur réussite à ce concours par rapport à d'autres de niveau équivalent.

Cette fongibilité ponctuelle permettrait ainsi au jury de mieux garantir l'investissement consenti par l'État au travers de la période de formation à l'ENA en donnant leur chance à des candidats ayant déjà éprouvé leurs aptitudes professionnelles et faisant montre d'un réel engagement. L'allongement de la durée de la vie professionnelle contribue *de facto* à un bon retour sur investissement.

Gageons cependant que notre administration sera en mesure d'accueillir, dans les meilleures conditions, les élèves de la promotion « Jean de La Fontaine » et que certains ne seront pas confrontés à des portes fermées au motif de leur maturité et de leur expérience, à l'instar de l'exemple malheureux d'un élève de la promotion sortante, issu de la troisième voie.

Cette considération mérite d'être soulignée : nos concitoyens seront de plus en plus attentifs aux comparaisons de coûts entre formations, et les écoles de service public doivent à cet égard se montrer exemplaires ; la réflexion sur la scolarité doit enfin intégrer l'égalité d'accès des hommes et des femmes et éviter un effet d'éviction lié à une trop forte mobilité géographique incompatible avec une vie familiale aux dépens des femmes.

A titre de transition entre les concours passés et à venir, il serait important, tout en respectant le principe de souveraineté des jurys, cela va sans dire, que l'École assure une certaine continuité à la fois en ce qui concerne l'organisation des concours, la composition des jurys (en permettant à des membres ayant déjà siégé à un titre ou à un autre de siéger de nouveau) mais aussi les valeurs et les exigences qu'elle attend du concours. Laisser au jury d'entretien une trop grande marge de manœuvre par exemple peut s'avérer déroutant pour des candidats admissibles plusieurs fois qui peuvent voir leur prestation appréciée de manière très différente selon la composition du jury d'entretien.

Par ailleurs, la présence d'anciens membres permet sans doute d'éviter la répétition de certains travers, et contribue au bon déroulé des épreuves par la transmission d'expérience aux membres novices. Un minimum d'orientation de la part de la direction de l'École permettrait au jury d'entretien d'être sur une « longueur d'onde » sinon identique mais à tout le moins lissée, indépendamment des personnalités de ses membres.

Enfin, la réorganisation de la scolarité, avec notamment la diminution des stages impliquant des déménagements trop fréquents, serait peut-être de nature à permettre aux femmes d'avoir envie de candidater à ce concours, sans redouter les conséquences difficiles sur la gestion de leur vie privée et personnelle tout au long de la scolarité.

Quelques conseils à l'intention des candidats

En guise de conclusion, et avec le souci de partager les conseils prodigués aux candidats admissibles mais non admis ayant demandé à être reçus par le jury, l'attention des candidats doit être appelée sur les points suivants :

- Pour les raisons exposées précédemment et parce que l'État se dispose à investir sur leur potentiel, leurs dispositions pour le management public et leur goût pour le service public doivent être mûris et convaincants.

Il n'est pas nécessaire d'avoir un projet professionnel précis alors que l'ouverture sur diverses carrières n'en garantit pas la faisabilité. En revanche, il est important d'avoir le goût des autres, de s'être interrogé sur le sens de l'intérêt général dans des situations concrètes.

- Toutes les expériences administratives doivent être encouragées mais il est préférable de privilégier les services placés au plus près des usagers et ne pas considérer qu'un stage de 2 à 3 mois dans une administration de conseil ou de contrôle, prestigieuse, puisse être un « sésame » ; en complément d'un parcours académique, le jury sera plus sensible à une expérience dans une administration « administrante » ou, à défaut, à une expérience professionnelle au contact de nos concitoyens.
- La préparation d'un concours comme celui de l'ENA est un « marathon » qui requiert du temps, de l'entraînement sur la durée et une économie de ses ressources ; il est conseillé de ne pas arriver épuisé lors des épreuves d'admission et plus encore lors de l'entretien sur la personnalité et la motivation ; la fatigue est génératrice de stress et certains candidats ont reconnu avoir alors perdu leur capacité à raisonner, à argumenter alors même que le jury s'efforçait de les entraîner sur des sujets connus.
- Enfin et surtout, nonobstant le caractère convenu d'une épreuve, les candidats sont invités à réfléchir, à chercher les ressources en eux-mêmes, à faire valoir leurs convictions mais également à se remettre en cause, à reconnaître une erreur ou une lacune sans chercher à plaire au jury et surtout sans chercher à le circonvenir.

Notre pays a besoin d'une administration compétente, loyale mais libre, proche de nos concitoyens et apte à s'adapter en permanence à un environnement mouvant, tout en conservant le cap de l'intérêt général.

Nous avons rencontré dans les concours de 2012 de futurs cadres dirigeants prêts à relever ce défi et c'est l'objectif que nous encourageons les candidats et candidates à viser.

**Discours de Madame Annie Podeur,
Présidente des 3 concours d'entrée à l'ENA**

www.ena.fr - 5 décembre 2012

Madame la Directrice, chers futurs collègues, chers amis,

Présider le jury de l'ENA est une expérience humaine et intellectuelle particulièrement intense, à vrai dire passionnante et bien entendu exigeante et ce, jusqu'à ce moment, celui de la prise de parole devant vous, après tant de prédécesseurs talentueux. A défaut d'une versification en alexandrins à l'instar de la performance du Professeur Gaudemet, l'an dernier, je souhaite partager, en prose et du fond du cœur, quelques considérations sur votre avenir.

Je suis tout d'abord, heureuse de vous retrouver réunis, tous ensemble, en préfiguration de la nouvelle promotion de l'ENA qui doit être riche de sa diversité.

Heureuse, avec vous et vos proches, de votre succès au terme d'un long marathon. Le concours d'accès à l'ENA, quel qu'il soit, reste un concours difficile qui nécessite une préparation rigoureuse et d'indéniables qualités d'endurance.

Heureuse avec l'ensemble des membres du jury que je représente ce jour, tout particulièrement, avec mes deux assesseurs, Cécile ISIDORO et Patrick FRIDENSON, qui ont, comme moi, rencontré chacun et chacune d'entre vous lors des entretiens destinés « à apprécier votre personnalité et vos motivations ».

En leur nom et en mon nom personnel, je vous adresse mes très chaleureuses félicitations, à partager avec tous ceux qui ont guidé votre choix du service public et qui vous ont accompagnés sur le chemin de la réussite. Je pense à vos familles et à vos amis qui ont dû accepter la vie austère que vous leur avez imposée et renoncer au plaisir du temps libre et choisi, au cours de ces derniers mois. Cet hommage est d'autant plus justifié que vous aurez encore besoin de leur affection et de leur soutien au cours de votre formation à l'École.

C'est également au nom de l'ensemble des membres du jury que je souhaite formuler ce jour des remerciements et vous faire part du projet que nous avons collectivement porté lors de ce concours ainsi que des attentes et des espoirs que nous avons placés en vous.

Au terme de sa mission, le jury souhaite exprimer sa gratitude. Ses remerciements vont d'abord à l'École qui se dispose à vous accueillir.

Madame la Directrice, je puis vous assurer que nous avons pleinement apprécié la chance de pouvoir nous appuyer sur Françoise CAMET, directrice de la formation, sur son adjoint et, tout particulièrement, sur l'équipe chargée de l'organisation du concours sous la responsabilité de Michèle BORNERT. Votre prédécesseur m'avait rassurée sur l'apport d'une équipe particulièrement performante ; je vous confirme que l'ENA présente la garantie d'une mécanique parfaitement huilée avec les immenses atouts complémentaires d'une disponibilité souriante et d'une attention de tous les instants. J'imagine que chaque candidat, lors du premier jour des épreuves écrites au centre d'examens « Espace Champerret », a pu mesurer la rigueur de l'organisation mise en œuvre. Je ne doute pas que ce fût également le cas lors des oraux d'admission, avenue de l'Observatoire. J'associe à ces remerciements toutes les personnes internes ou extérieures à l'École qui apportent leur concours souvent expert et toujours attentif au bon déroulement des épreuves.

Les remerciements du jury s'adressent également à l'ensemble des candidats car nous avons fait de belles rencontres ! S'agissant de votre promotion, vous avez attesté des connaissances solides mais vous avez également témoigné de prédispositions, voire de dispositions confirmées pour des missions au service des autres. J'aurai l'occasion d'y revenir...

A ceux des candidats qui n'ont pas la chance d'être présents parmi vous et ce, en dépit de leurs qualités intellectuelles et humaines et de leur vocation pour le service public, nous souhaitons qu'ils trouvent le ressort nécessaire pour présenter à nouveau le concours et compléter un parcours encore un peu juste, soit par l'acquisition de connaissances plus approfondies, soit, et c'est à mes yeux essentiel, par des rencontres et une expérience au sein de l'administration active. Quant aux autres, je suis convaincue que la connaissance d'eux-mêmes, acquise au cours de ces derniers mois, les portera vers un autre choix, une autre voie ; l'application du « Connais-toi toi-même » de Socrate est souvent à la source de l'épanouissement professionnel.

C'est précisément ce souci de la correspondance entre des hommes et des femmes et un dessein collectif qui a guidé le choix du jury.

Sachez que le jury a conçu et partagé un projet pour mieux vous choisir.

Nous avons eu conscience de la responsabilité qui nous incombait et nous nous sommes interrogés sur ce que la collectivité nationale était en droit d'attendre de ses cadres dirigeants.

À cet égard, il nous a semblé que les difficultés que traversait notre pays, que la mutation profonde que vivait notre société, que les risques de fractures multiples qui en résultaient, impliquaient que les serviteurs de l'État au plus haut niveau fassent montre à la fois d'ouverture et d'engagement.

Nous avons veillé à ce que votre ouverture au monde se traduise par la prise en compte de trois préoccupations majeures :

- Tout d'abord, le souci constant de la cohésion sociale, de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le Vivre ensemble ; l'actualité nous rappelle chaque jour les risques d'exclusion toujours plus forts et commande de notre part une vigilance de tous les instants ;
- La prise en compte des différentes échelles territoriales d'intervention des pouvoirs publics : se mettre au service de l'État, c'est intégrer la dynamique européenne et les grands enjeux internationaux en même temps que la diversité de nos territoires métropolitains ou ultramarins ; nombre d'entre vous ont découvert le monde avec le risque d'oublier parfois que la richesse de la France était aussi portée par le dynamisme des acteurs locaux, également concepteurs et contributeurs des politiques publiques ; d'autres nous ont heureusement rappelé que l'éloignement avait révélé ou conforté leur attachement à notre pays, à notre Patrie
- Une claire conscience de l'accélération des bouleversements liés aux évolutions technologiques et scientifiques ; nous sommes en effet convaincus que, plus encore que vos aînés, vous allez devoir vous adapter de manière permanente aux nouvelles données de l'action publique en réponse non seulement à l'explosion du numérique mais encore aux ruptures technologiques et scientifiques, multiples et soudaines.

Pour autant, l'ouverture ne suffit pas si l'engagement n'est pas au rendez-vous.

Vous l'avez rappelé vous-même : en choisissant de servir l'État, vous avez renoncé au seul rôle d'observateur pour choisir celui d'acteur. L'engagement doit se traduire en clair par votre capacité individuelle et collective à incarner l'État exemplaire.

Vous me permettez au nom du jury, de vous proposer cette invitation de Gandhi : « Incarne vous-même le changement auquel vous voulez que les autres aspirent ».

Vous aurez compris que le jury porte des espoirs et des attentes vis-à-vis de chacun et chacune d'entre vous.

Pour reprendre une expression que vous avez souvent utilisée, il vous appartiendra de travailler à « La modernisation de l'action publique ». C'est le projet de notre gouvernement, mais c'est un projet qui transcende la mission des hauts fonctionnaires. Très concrètement et quelle que soit la mission de l'État à laquelle vous serez appelés à participer, il nous a semblé que vous devrez répondre à trois orientations essentielles :

- Tout d'abord, vous contribuerez à répondre aux attentes des citoyens et de tous ceux que la France accueille. Cet objectif supposera de votre part beaucoup d'écoute et de pédagogie. Vous avez à juste titre mis ces compétences au premier rang de celles attendues d'un manager public.

Vous aurez aussi noté au travers des multiples mises en situation utilisées que nous attendions également de vous un sens des réalités même si vous devez ne pas abandonner la force de l'idéal. Nous invitons également à une absence de complaisance tant vis-à-vis de vos supérieurs hiérarchiques que de vos partenaires ; d'ailleurs, l'École que vous intégrez, saura vous le rappeler.

Le souci d'impartialité au service de l'intérêt général n'est pas cependant exclusif d'empathie.

- Précisément, il vous faudra porter des valeurs de service public et les partager avec vos collaborateurs.

Sans doute par pudeur, trop de hauts fonctionnaires hésitent à mettre des mots sur le sens de l'action administrative et pourtant, nos collaborateurs ont besoin que les valeurs d'exemplarité, de probité, que le souci constant de l'équité, de la transparence soient portés et incarnés par leur hiérarchie.

Cette École a adopté une très belle devise : « Servir sans s'asservir », je vous proposerai volontiers de la compléter en ajoutant « et sans se servir ». À l'heure où nombre de nos concitoyens sont confrontés à de lourdes difficultés, ce rappel est sans doute utile.

- Enfin, nous vous invitons à piloter les politiques publiques en acceptant leur transversalité intrinsèque.

Il est rare désormais qu'une sous-direction, voire une direction puisse piloter aux côtés d'un ministre et de manière autonome, une politique publique. Cette transversalité commandée par une demande plus forte de démocratie et par une complexité des enjeux, de plus en plus souvent traités avec nos partenaires européens, est une invitation à renoncer à l'exercice d'un pouvoir propre et à promouvoir les démarches collectives avec un chef de file. Le haut fonctionnaire n'est pas là pour se faire valoir, il est au service de la collectivité avec un souci de privilégier les finalités des politiques publiques, pour le meilleur et le juste service de nos concitoyens.

Il nous a semblé que ces valeurs partagées, que le sens donné à leur action, permettront de moderniser l'action publique parce qu'ils donneront envie à nos collaborateurs de se dépasser.

Mais avant que vous ne puissiez utilement contribuer à moderniser l'action publique, il appartient à l'École de vous préparer au mieux à cette responsabilité ; je n'interférerai donc pas dans l'organisation et le déroulement de votre scolarité. En tant qu'ancienne élève comme d'autres membres du jury, je me permettrais simplement de vous prodiguer quelques conseils:

- Privilégier le travail d'équipe par rapport à la course individuelle au classement. Sauf dans quelques fonctions –et encore...-, vous serez appelés à travailler avec des collègues ce qui est, à coup sûr, le meilleur moyen de faire prévaloir concrètement l'intérêt général, et ce, en bannissant les pétitions de principe.

- Veiller à la diversification de vos stages, et notamment pour ceux qui envisagent des postes d'administrateurs civils, accorder toute l'importance requise aux stages proposés auprès des Préfets ou d'autorités déconcentrées; que vous soyez issus de la troisième voie ou fraîchement sortis d'un parcours académique, vous aurez besoin de découvrir le plus rapidement possible l'administration active au plus proche des citoyens.
- Prendre le temps de la réflexion sur la déontologie et l'éthique et si possible susciter l'occasion de la partager avec d'autres décideurs publics –qu'il s'agisse des élus ou des hauts-fonctionnaires hospitaliers ou territoriaux- et avec les décideurs économiques, les syndicats et les associations. Cette démarche d'ouverture sera toujours mise à votre crédit, l'État exemplaire ne pouvant se décréter mais devant se vivre sur le terrain.

Faites confiance à l'École en vous rappelant qu'il s'agit d'une école d'application qui peut aider à vous forger des savoir-faire et un savoir-être ; n'en attendez pas une nouvelle couche de connaissances académiques au terme d'années de « bachotage » car vous serez déçus comme d'autres l'ont été avant vous. Le bilan de votre scolarité sera à l'aune de votre capacité individuelle et collective d'appropriation des outils et démarches proposées.

En conclusion, le jury, au travers de son expérience, partage le souci de vous transmettre en quelque sorte un viatique, celui du service public, garant de la cohésion de notre société française.

Pour les plus âgés d'entre nous, nous vous passons le témoin. Nous vous avons fait confiance ; le Pays aussi doit pouvoir vous faire confiance. Merci de ne pas le décevoir et de faire mentir les esprits chagrins qui continuent de gloser sur la morgue et la pensée unique des énarques.

Je vous souhaite un plein épanouissement professionnel, un parcours riche qui vous permette d'apprécier, au cours des prochaines décennies, la noblesse du service public et du service au public.

Je vous remercie de votre attention.

Annie Podeur