

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

Année 2021

Le jury tient à remercier l'administration de l'Ecole et en particulier le Pôle concours et cycles du Département de la diversité des talents, des concours et des évaluations (DDTCE), pour la qualité de l'organisation des épreuves et de l'accompagnement des travaux.

Le président du jury tient à remercier tout particulièrement M. Patrick Gérard, directeur de l'ENA au moment de la nomination de l'ensemble des membres du jury. Il salue en particulier son souci d'avoir voulu intégrer à nouveau dans le jury des membres de l'association ENA 3^e concours. Par sa double mission de mentorat des préparatoires du troisième concours admis au cycle préparatoire au troisième concours de l'ENA et de plaider pour améliorer l'attractivité du troisième concours à partir des retours d'expérience de ses membres dans le déroulement de leur carrière, l'association est particulièrement honorée de pouvoir être représentée dans la sélection des préparatoires aux concours supérieurs de l'administration dont le cycle préparatoire de l'ENA constitue un outil essentiel et de grande valeur.

*

* *

I. Le calendrier des épreuves

Les épreuves d'accès au cycle préparatoire au troisième concours d'entrée à l'ENA se sont déroulées en respectant le calendrier suivant :

- le choix du sujet d'admissibilité a eu lieu le 25 février 2021 ;
- l'épreuve d'admissibilité consistant en une **composition** en quatre heures sur un sujet d'actualité politique, économique, sociale ou internationale s'est déroulée le 30 mars 2021 ;
- l'épreuve d'admission consistant en un **entretien** d'une durée de trente minutes avec les membres du jury ayant pour point de départ le dossier RAEP du candidat, s'est tenue du 1^{er} au 4 Juin 2021.

II. L'épreuve d'admissibilité

Le sujet de la composition choisi par le jury était « Quelle éducation pour demain ? ».

Ce thème d'actualité, stimulé par les nouvelles technologies mais aussi un peu bousculé par la pandémie en cours, a intéressé les candidats et permis d'obtenir de nombreuses bonnes – voire d'excellentes – copies. L'analyse de l'ensemble des travaux permet cependant de dégager quelques pistes que les candidats doivent garder en tête pendant l'épreuve :

- **maîtriser le temps** : Dans plusieurs copies, faute de temps, les propositions sont escamotées, écrites avec précipitation ou brutalement interrompues ;
- **définir le sujet**. Plutôt que de vouloir traiter tous les aspects d'un sujet aussi vaste, au risque de se perdre, certains candidats ont choisi de limiter les contours du sujet. Cette option est possible si l'on prend la précaution de l'annoncer ;
- **répondre à la question**. Les références littéraires et les retours historiques ont souvent fait l'objet de longs développements, parfois aux dépens de la partie prospective et des propositions concrètes pour l'avenir ;
- **soigner la forme**. La clarté du plan, de la rédaction, l'aisance du style, la précision de la syntaxe constituent des éléments essentiels de la qualité d'une copie et des attendus pour la préparation des concours de la haute fonction publique.

Les éléments de correction sur lesquels le jury avait choisi de s'appuyer pour évaluer la qualité des copies, pour un sujet aussi vaste que celui posé par le libellé, sont les suivants :

Le sujet englobe des domaines aussi variés que le développement des capacités d'apprentissage ou d'adaptation pour permettre une formation tout au long de la vie, l'utilisation de méthodes numériques dont on perçoit seulement l'émergence à l'occasion de la pandémie actuelle, le recrutement et la formation des maîtres et professeurs à l'utilisation de ces nouveaux outils et à la transmission de compétences autant que de savoirs.

La formulation du sujet laisse entendre que demain sera différent d'aujourd'hui. Pour une meilleure égalité des chances ? Une plus grande diversité dans les filières ? De nouveaux modes de sélection, de rémunération et de développement de carrière des enseignants ? Une recherche fondamentale renforcée ? Des approches concrètes pour l'orientation des élèves ?

Bien que le système d'éducation actuellement en place en France figure parmi les meilleurs dans les pays développés, quelques faiblesses peuvent cependant être soulignées. Les évaluations effectuées en CM2 au cours des trente dernières années montrent par exemple une baisse du niveau des performances en mathématiques et, pour la compréhension de l'écrit, une stabilité des résultats qui cache une disparité croissante entre les meilleurs élèves et les plus faibles. On peut s'interroger aussi sur la pénurie actuelle de compétences pour les emplois hautement qualifiés, malgré un taux de chômage élevé. Enfin, les enseignants français sont parmi les plus faiblement rémunérés en Europe de l'Ouest, avec des perspectives de carrière assez limitées et prévisibles.

D'autres éléments doivent être pris en compte. Contrairement à leurs aînés qui exerçaient le même métier pendant toute leur vie professionnelle, la plupart des personnes qui commencent à travailler devront changer au moins une fois de métier. On estime en effet que d'ici dix à vingt ans, la moitié des métiers actuels auront disparu, remplacés par d'autres encore inconnus. Dans ce contexte, la capacité à apprendre et les moyens de formation en continu deviendront essentiels. Les programmes de formation initiale devront sans doute être adaptés en conséquence vers un meilleur équilibre entre savoir, savoir-faire et savoir-être.

L'impact du développement rapide des outils numériques, avec des performances sans cesse accrues, pourrait également bouleverser la donne, aidé en cela par les contraintes liées à la pandémie. Télétravail et enseignement à distance s'installent durablement dans la pratique et devraient prospérer. Qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation professionnelle, on constate un accroissement de l'offre de services, y compris dans l'enseignement des langues vivantes. Il faudra savoir composer avec ces logiciels interactifs puissants. De même, avec le développement de la télémédecine, la formation des professionnels des secteurs de la santé et des services à la dépendance devrait faire une part plus belle aux dimensions humaines. Même s'ils seront moins affectés par la technologie, les parcours d'apprentissage de certaines activités d'entretien ou de dépannage devront pourtant être adaptés.

Dans un paysage autant bousculé, les enjeux sont nombreux pour notre système d'éducation. Restera-t-il national ou, comme de nombreuses activités aujourd'hui, subira-t-il la concurrence d'initiatives de groupes internationaux ? Comment anticiper l'évolution des contenus dans un monde qui évolue de plus en plus rapidement ? Le foisonnement numérique va-t-il accroître la fracture sociale ou permettre de la réduire ? Comment assurer un équilibre entre filles et garçons dans les filières informatiques ? Comment recruter, former et rémunérer les enseignants ? Comment s'assurer qu'ils conservent leurs compétences tout au long de leur carrière ? Comment donner un peu plus d'agilité à notre système éducatif ? Comment enfin effectuer cette transition sans interrompre l'activité et avec les personnes en place ?

L'éducation est sans doute le sujet le plus important pour faire face aux défis sociaux, sociétaux et économiques. C'est un domaine qui requiert une stratégie claire et une constance dans l'application plutôt difficiles à obtenir si l'on en juge par les dernières tentatives de réformes. Les changements rapides, et parfois inattendus, que connaissent nos sociétés ne nous laissent pas le choix : nous devons d'urgence adapter nos systèmes d'éducation en gardant à l'esprit qu'ils ont pour objectifs de permettre aux personnes de mieux comprendre le monde qui les entoure, d'interagir efficacement au sein des

structures sociales qu'elles fréquentent et d'être capables de s'adapter aux évolutions de leur environnement.

III. Les épreuves d'admission

Comme en 2020, le jury a évalué les candidats au regard des compétences et des critères de sélection qu'avait alors pris le soin de détailler la présidente des jurys de concours de l'ENA de 2019, Isabel Marey-Semper, dans son rapport remis le 21 janvier 2020 au Premier ministre.

Elle y expliquait notamment que : « *Au-delà de tester les connaissances académiques et techniques, prérequis indispensable, la logique retenue pour évaluer les dossiers RAEP des candidats, et lors des entretiens d'admission a consisté à sélectionner des candidats et candidates au profil présentant les caractéristiques suivantes :*

- *Sachant élaborer une vision stratégique à partir de la compréhension fine des enjeux sur le terrain, et en mesure de formuler le sens des actions de transformation ;*
- *détenant du sens politique et une compréhension de la complexité, c'est-à-dire capables d'une juste anticipation des appuis et des résistances ;*
- *capables de mener une équipe en créant les conditions de la coopération entre collaborateurs et avec d'autres services ;*
- *sachant trancher et prendre des décisions, les mettre en œuvre et soucieux(ses) de leur impact sur les usagers ;*
- *capables de douter et de remettre en cause leurs idées ;*
- *innovants en étant forces de propositions nouvelles, meilleures et différentes ;*
- *dotés d'un rapport sain à l'autorité ;*
- *disposant d'un sens éthique et d'une confiance en soi mesurée (ni trop humbles ni trop arrogants) ;*
- *et enfin, faisant preuve de courage et d'intelligence des situations en particulier en matière de relations humaines y compris dans un contexte d'adversité. »*

Dans ce cadre de référence, deux dimensions importantes dans les profils et expériences des candidats ont été recherchées. La composante entrepreneuriale a une nouvelle fois été fortement valorisée. La dimension "terrain" de l'expérience professionnelle des candidats a également été particulièrement prise en compte. Ainsi, tout candidat qui a su faire état une expérience significative au contact d'usagers de services (publics ou privés) a fait l'objet d'une appréciation positive qui s'est traduite dans sa note d'oral.

Le jury a porté une attention particulière au fait de s'assurer de la conformité entre ce qu'il avait perçu de la personnalité et du parcours des candidats dans leur dossier RAEP - au regard notamment des deux critères clés exposés ci-dessus - et la façon dont ces professionnels pouvaient en parler lors d'un entretien. Dans certains cas, le profil et la posture de candidats ont pu apparaître en contradiction évidente avec les projections professionnelles dont ils ont fait part au jury. Dans de nombreux cas toutefois, les candidats ont su expliquer quels étaient les leviers profonds qui animaient leur souhait de reconversion professionnelle vers les carrières administratives. Dans la plupart des cas, les expériences professionnelles vécues ont contribué à faire murir ce choix. Les réponses et éléments de raisonnement apportés ont alors permis de convaincre les membres du jury d'une maturité certaine, le plus souvent rassurante du point de vue des futurs employeurs publics que sont les administrations de l'Etat, sur le caractère éprouvé des aspirations qui poussaient ces candidats à rejoindre une nouvelle trajectoire professionnelle à leur service.

A ce titre, le jury a pris un soin particulier à approfondir les motivations des candidats dans leur aspiration à préparer le concours de l'ENA et à rejoindre la haute fonction publique. Ainsi, il a porté un regard critique sur tous les candidats et candidates pour lesquels l'intérêt pour le service public ne paraissait pas clair à l'issue de l'entretien. Les membres du jury ont été particulièrement soucieux de sélectionner des femmes et des hommes dont la détermination à servir la puissance publique apparaissait évidente. Les personnes ayant su transmettre de façon claire leur motivation pour déployer des politiques

publiques destinées à améliorer la vie de nos concitoyens - et à chaque fois que possible à partir des expériences de la relation « usagers » qu'ils avaient eu lors de leur première vie professionnelle - ont été très favorablement notées, dès lors que ces éléments s'accompagnaient également d'une capacité à faire preuve de recul, de nuance et de finesse dans leur jugement. Souvent, ces qualités s'accompagnaient d'une bonne connaissance et de curiosité pour l'action publique. Inversement, lorsque la cohérence entre un parcours professionnel, la façon dont il était présenté par un candidat, et la manière dont celui-ci ou celle-ci précisait les motifs le conduisant à vouloir passer le troisième concours de l'ENA faisaient apparaître une dissonance trop importante, le jury a choisi de sanctionner la prestation orale par des notes basses et, de fait, éliminatoires.

IV. Statistiques d'ensemble du concours 2021

Les statistiques d'ensemble s'énoncent comme suit.

	Total	Dont femmes	Dont hommes
Inscrits	74	28	46
Candidats présents à l'épreuve d'admissibilité	54	21	33
Admissibles	33	17	16
Admis	24	12	12

Si le nombre d'inscrit initial faisait apparaître une forte représentation du nombre d'hommes par rapport au nombre de femmes, les différentes étapes de sélection ont conduit *in fine* à une parité totale parmi les personnes admises au cycle de préparation.

V. Une grande diversité de profils et d'origines sociales

Le déroulement de l'épreuve d'admissibilité tel qu'il est prévu par les textes fixant les conditions d'accès au cycle préparatoire du troisième concours de l'ENA ne permet pas au jury de disposer de données sur le profil et l'origine de l'ensemble des candidats inscrits au concours. C'est donc à partir des dossiers RAEP et du profil des candidats admissibles qu'est construit le propos ci-dessous.

a) Une grande diversité de métiers et de compétences

Comme en 2020, le jury a eu l'occasion d'entendre un panel très diversifié de candidats sur le plan des métiers exercés et des compétences développées : chefs d'entreprises, spécialistes du numérique et de la gestion des données, dirigeants d'établissements sociaux et médico-sociaux, éducateurs spécialisés, cadres associatifs, travailleurs sociaux, cadres d'entreprise publique locale, docteurs en sciences physiques, urbanistes, ingénieurs, responsables de programmes ou de sites industriels, banquiers, gérants de fond d'investissement, auditeurs, consultants, responsables des ressources humaines, designers, journalistes, experts de la communication et des relations publiques mais aussi des élus.

b) De nombreux profils ayant à la fois une expérience du secteur privé et de l'action publique

Parmi tous ces candidats jugés aptes à se présenter à l'épreuve d'admission, 11 (soit près de 46%) pouvaient valoriser une double expérience secteur privé et - directement ou indirectement -, de l'action publique et de missions d'intérêt général : élus locaux, cadres associatifs, cadres d'entreprises publiques, cadres d'établissements sociaux et médico-sociaux, éducateurs, collaborateurs de la Banque de France...

A cet égard, le président du jury ne peut que renouveler une interrogation déjà exposée dans le rapport du jury en 2020. Certes, peu d'entre eux ont réellement exercé une activité professionnelle

en tant que salariés d'une administration publique à proprement parler. Pour autant, le jury a pu constater à maintes reprises la porosité et la proximité entre des carrières dites du privé et des missions de service public. Il a également pu évaluer un grand nombre de compétences de candidats tout à fait transposables à des compétences qu'auraient pu acquérir certains cadres de structures publiques, tant sur des filières métier (soin, action sociale, financement de projet) que sur des filières « support » (ressources humaines, communication, gestion de projets numériques).

- c) Un nombre significatif de candidats et candidates ayant su transmettre un profond attachement au service public et aux valeurs de la République, mais justifiant d'une première expérience dans le privé pour s'extraire d'un milieu social peu favorisé.

Sur 24 candidats et candidates admissibles, le jury garde particulièrement en tête le profil de 4 candidates et 3 candidats (soit près de 30%), présentant un très beau parcours de début de carrière dans de grandes entreprises et ayant su expliquer au jury de façon convaincante les raisons pour lesquelles, malgré un sens profond de l'intérêt général, leur condition sociale les a poussés à s'orienter vers des secteurs connus pour embaucher et rémunérer correctement de jeunes diplômés.

Le parcours de ces personnes conduit le jury à porter une attention particulière à ce phénomène, non anecdotique de candidats qui, plus jeunes, auraient très bien pu être éligibles aux concours « Talents du Service Public » ou plus largement à des dispositifs d'égalité des chances. Leur parcours témoigne néanmoins de réalités représentatives des choix que peuvent être amenés à faire un grand nombre d'étudiants brillants et issus de milieux défavorisés, préférant « sécuriser » dans le monde de l'entreprise un certain nombre de besoins avant d'attendre un deuxième temps de leur vie professionnelle pour rejoindre le service public.

En cela, le jury souhaite insister sur une dimension rarement soulignée des particularités qu'offre le troisième concours.

Pour conclure, la combinaison de ces constats fait apparaître une diversité de profils et de compétences professionnelles, le plus souvent de haut niveau, dont beaucoup correspondent à des compétences précieuses (techniques, numériques, communication, opérationnelles/terrain, financières...) dont l'administration cherche à se doter par le biais de recrutements de contractuels ou de consultants. A ce constat s'ajoute celui d'une diversité des origines sociale et géographique des candidats, très significative, et de trajectoires méritocratiques susceptibles d'enrichir la haute fonction publique et d'en faire un meilleur reflet de la société.

Ces constats, partagés par les membres du jury, apparaissent en contradiction avec le nombre faible et en constante diminution de places réservées au troisième concours de l'ENA : 7 places en 2021, contre 9 en 2016. Il est à cet égard surprenant, compte tenu de la volonté politique de rendre l'accès aux plus hauts postes à responsabilité soumis à des expériences préalables opérationnelles, dans le cadre du passage de l'ENA à l'INSP, que la part des candidats externes ait crû au cours de ces deux dernières années et que le vivier fort intéressant des candidats au troisième concours ne soit pas davantage utilisé pour répondre aux enjeux actuels de réforme de la haute fonction publique : diversification des profils, modernisation des approches et des modes de management, renforcement du dialogue avec la société civile, meilleure prise en compte des enjeux de terrain.

Rapport présenté par M. Guillaume HERMITTE, président par intérim du Jury des épreuves d'accès au cycle préparatoire au 3^{ème} concours d'entrée à l'ENA de 2021, accompagné dans cet exercice par :

- *Mme Gaëlle Fierville, cheffe du bureau Encadrement supérieur et politiques d'encadrement DGAFP - Direction générale de l'administration et de la fonction publique*
- *M. Didier Lutsen, ancien directeur communication et relations institutionnelles (Exxon Mobil)*
- *Mme Inès Fauconnier, administratrice à la commission des affaires culturelles à l'Assemblée nationale*
- *M. Thierry Paulmier, formateur, enseignant en intelligence émotionnelle.*