

Epreuves d'accès au cycle préparatoire au concours interne d'entrée à l'ENA
Session 2018
Rapport du jury

A titre liminaire, les membres du jury tiennent à rappeler que l'accès au cycle préparatoire au concours interne d'entrée à l'Ecole nationale d'administration est conditionné par la réussite à un concours sélectif qui doit impérativement être préparé, tant pour les épreuves écrites que pour les épreuves orales. Les candidats doivent convaincre le jury qu'ils sont capables de s'astreindre à une préparation exigeante, soit personnelle, soit dans le cadre d'un cycle préparatoire. Or, comme l'an dernier, les membres du jury soulignent que, si certains candidats ont fourni les efforts nécessaires leur permettant d'accéder au cycle, trop nombreux sont ceux qui n'ont pas les pré-requis nécessaires. Ils insistent sur le fait que si le cycle préparatoire est une opportunité offerte aux candidats de parfaire leurs connaissances et leurs techniques, il ne peut en aucun cas leur permettre de rattraper des lacunes trop importantes. Lors des épreuves, les membres du jury évaluent les chances de succès du candidat au concours interne de l'ENA au terme d'une année de préparation. Compte tenu du nombre de matières, du niveau d'exigence et de l'ampleur du programme, cette préparation est extrêmement dense et un succès au concours suppose qu'un minimum de pré-requis soit maîtrisé. Les candidats qui entrent au cycle doivent donc déjà disposer d'un solide bagage tant en culture générale que dans les matières techniques. Le saut qualitatif est important entre les épreuves du cycle et celles du concours, ce dont certains candidats ne semblent pas avoir pleinement conscience. Par ailleurs, le jury se doit d'attirer l'attention des lauréats du cycle préparatoire, ayant obtenu des résultats proches de la barre d'admissibilité et/ou d'admission, sur le travail qu'ils devront fournir lors de cette année de préparation. Il en va de même pour les candidats qui sont admis, grâce à de bons résultats aux épreuves écrites ou aux épreuves orales. En effet, du fait des modalités de correction des épreuves écrites, des échanges entre les membres du jury lors de l'épreuve orale, la notation des candidats fait l'objet d'une large concertation. Une note insuffisante dans l'une ou l'autre des épreuves traduit donc l'appréciation de l'ensemble des membres du jury.

Une contre-performance le jour de l'épreuve est bien entendu toujours possible mais le candidat doit rapidement identifier des faiblesses éventuelles afin de mettre à profit l'année de préparation pour les corriger. Il ne doit pas hésiter, si nécessaire, à demander conseil aux enseignants de la préparation. En raison du niveau du concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration, une contreperformance dans l'une des matières sera difficilement surmontable au concours d'entrée.

Les épreuves d'accès au cycle préparatoire au concours interne d'entrée à l'Ecole nationale d'administration doivent donc permettre au jury d'apprécier la curiosité intellectuelle, la réflexion, les qualités d'argumentation, d'expression écrite et orale du candidat. Ce dernier doit avoir réfléchi aux grands enjeux auxquels l'Etat, et plus généralement l'ensemble des acteurs publics, sont et seront confrontés (notamment au travers des politiques publiques qui pourraient être mises en œuvre pour répondre à un problème spécifique). L'entretien est à cet égard particulièrement significatif. S'il ne constitue pas un « oral de connaissances », le candidat doit pouvoir étayer son argumentation sur des savoirs solides et une réflexion personnelle. Par ses réponses, il doit démontrer une capacité de réflexion, une hauteur de vue sur ses fonctions ainsi que son environnement professionnel et être capable de proposer des axes d'amélioration. Il doit avoir pris du recul sur son projet professionnel et, lorsqu'il affirme vouloir travailler dans un domaine, disposer d'un minimum de connaissances sur ce champ professionnel. Or, le jury a souvent constaté un défaut d'intérêt pour les grands dossiers de politique publique, parfois même du secteur où travaillent les candidats. Il rappelle que la lecture de la presse est indispensable, tout au long de l'année, et plus particulièrement dans la période des épreuves écrites et orales. Les membres du jury ne posent pas de questions « piège » mais évoquent des sujets d'actualité auxquels le candidat se doit d'avoir réfléchi. Dans l'exposé de leur motivation, de nombreux candidats ont évoqué leur « passion » pour la chose publique. Si certains d'entre eux ont su incarner ce propos, témoignant d'une curiosité intellectuelle et d'une maturité remarquables, trop nombreux sont ceux qui n'ont pas été en mesure d'apporter un quelconque éclairage sur des sujets pourtant inscrits, parfois de longue date, dans le débat public.

L'objet du présent rapport est donc de permettre aux candidats de se préparer aux épreuves en appréhendant au mieux les attendus du jury. Il dresse le portrait de la promotion 2018 et formule un certain nombre de conseils méthodologiques aux candidats et aux centres de préparation. Il se veut opérationnel et les candidats doivent pouvoir y trouver la matière nécessaire à l'amélioration de leurs pratiques. Ces analyses et ces recommandations s'appuient sur les observations formulées par l'ensemble des membres du jury tant lors du déroulement des épreuves que lors des réunions de délibérations. Elles reposent également sur le traitement statistique des données transmises par le service du recrutement et des évaluations de l'Ecole nationale d'administration. A cet égard, les membres du jury tiennent à remercier chaleureusement l'ensemble des responsables et des équipes de l'Ecole, notamment Mme Michèle Bornert, chef du service du recrutement et des évaluations et Mme Carine Darenne, responsable des épreuves d'accès aux cycles préparatoires au sein de ce même service ainsi que l'ensemble de l'équipe des appariteurs. En effet, le jury a pu s'appuyer sur de très grands professionnels dont la réactivité et l'efficacité sont tout à fait remarquables.

Le bilan de la sélection 2018 confirme une évolution déjà observée lors des exercices précédents. Les membres du jury ne peuvent que réitérer leur invitation à lire les différents rapports, lecture qui fait d'ailleurs partie intégrante de la préparation. La compréhension des attendus du jury est indispensable à une préparation de qualité. Lors des épreuves orales, de trop nombreux candidats ont semblé surpris de certaines questions pourtant classiques dans ce type d'épreuve, le jury cherchant à cerner leur compréhension des grands enjeux de politique publique. Le cycle préparatoire est la première étape d'un parcours qui doit conduire un certain nombre d'entre eux à réussir le concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration. Le travail, lors de cette année de préparation, doit être régulier et le succès aux épreuves d'admissibilité anticipé.

Pour les aider dans leurs démarches, le présent rapport présente un certain nombre de conseils méthodologiques, souvent simples et de bon sens. Les candidats doivent se les approprier et les mettre en œuvre tout au long de leur préparation aux épreuves d'accès au cycle préparatoire. Ils doivent également mettre à profit cette année pour réfléchir à leurs pratiques et leur parcours professionnel.

A cet égard, le jury tient à souligner que, indépendamment de leur bagage universitaire initial, de leur âge, de leur univers professionnel, certains candidats ont su faire preuve d'une maturité, d'une réflexion, d'une capacité d'argumentation et d'une appréhension des enjeux de leur entité professionnelle qui méritent d'être mentionnées.

Le présent rapport doit également contribuer à la réflexion des administrations sur la place du cycle préparatoire dans la politique de gestion du vivier de leurs futurs cadres supérieurs dans un contexte d'allongement des carrières. Le soutien qu'elles pourront leur apporter, dans le cadre de leur préparation aux épreuves d'accès au cycle préparatoire, apparaît toujours profitable au candidat et à son employeur. Les savoirs et compétences, la culture administrative et l'ouverture acquis lors de la préparation doivent pouvoir être valorisés, que les candidats soient ou non reçus au concours de l'ENA. Cette préparation peut constituer une étape et permettre une reconversion ou une évolution professionnelle. La préparation doit donc trouver toute sa place dans les dispositifs de gestion prévisionnelle des parcours professionnels. Les administrations ont mis en place des actions pour promouvoir le cycle. En 2018, le nombre de candidats inscrits et présents a connu une stabilisation, enrayant ainsi la décrue particulièrement sensible amorcée en 2014 et 2015. Les efforts engagés doivent donc être poursuivis pour susciter des vocations et contribuer à affermir la motivation des candidats qui, parmi les admissibles, sont nombreux à ne pas connaître les dispositifs mis en place par leur administration. Ces dispositifs sont pourtant essentiels pour permettre aux candidats de s'entraîner dans de bonnes conditions.

1. L'évolution du taux de sélectivité du concours.

1.1 Une baisse notable du taux d'absentéisme aux épreuves d'admissibilité.

Les épreuves d'accès au cycle préparatoire au concours interne d'entrée à l'ENA ont été ouvertes par décision du Directeur de l'École du 14 décembre 2017. Un arrêté du Ministère de l'action et des comptes publics en date du 21 mars 2018 a fixé le nombre de places au cycle préparatoire à 95, soit une diminution du nombre de places offertes égale à 6 par rapport à l'an passé.

391 candidats se sont inscrits, 307 se sont présentés à la première épreuve et 301 à la seconde épreuve. Le taux d'absentéisme atteint donc 23% soit un taux analogue à celui observé en 2017. Pourtant, en dépit de cette stabilisation, cet absentéisme n'est pas sans conséquence sur les coûts d'organisation du concours, particulièrement dans les petits centres.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inscrits	736	709	635	546	508	385	391
Présents	505	464	389	345	375	294	301
Admissibles	222	230	217	203	209	178	174
Admis	119	117	103	105	94	89	75
Taux d'absentéisme	31,39%	34,56%	38,74%	36,81%	26,18%	23,63%	23%
Taux d'admissibilité	43,96%	25,05%	27,71%	30,43%	25,07%	53,76%	57%
Taux d'admission entretien	53,60%	50,87%	47,47%	51,72%	44,96%	50%	43%

Source : ENA – service du recrutement et des évaluations

1.2 Une sélectivité maintenue

La totalité des places offertes, soit 95, n'a pas été pourvue par le jury qui a retenu 75 candidats. Il a en effet estimé que seuls les candidats ayant obtenu une moyenne générale égale ou supérieure à 9,86/20 disposaient du potentiel et des acquis nécessaires pour suivre le cycle préparatoire au concours interne d'entrée à l'Ecole nationale d'administration.

Le jury a retenu l'ensemble des candidats dont la prestation orale, alliée aux résultats des épreuves écrites, permettait raisonnablement d'envisager un succès au concours d'entrée à l'Ecole nationale d'administration ou à un autre concours de catégorie A+ à l'issue du cycle préparatoire. En effet, si ce cycle permet aux candidats de parfaire leur technique, de compléter leurs connaissances et de mûrir leur projet professionnel, il ne saurait permettre de combler des lacunes trop importantes. Les candidats doivent garder à l'esprit que le jury cherchera toujours à mesurer leur potentiel mais que de solides connaissances, une curiosité intellectuelle, une réflexion personnelle sont indispensables pour le mettre en valeur. En outre, il attire l'attention des candidats sur le fait que les épreuves écrites, mais également orales, se préparent. Initier la préparation aux épreuves orales le jour de la publication des résultats de l'admissibilité est beaucoup trop tardif et se traduit trop souvent par une impréparation que le jury risque fort de sanctionner. Ce manque de préparation des épreuves orales, y compris pour la rédaction du dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), n'a pas permis à certains d'obtenir une note suffisante pour être admis. Il faut du temps pour réfléchir à son projet professionnel et l'improvisation s'avère souvent peu conclusive. Le candidat doit avoir réfléchi à ses motivations et être en mesure de les exposer clairement. L'ENA est certes une école prestigieuse mais évoquer ce seul motif paraît largement insuffisant et le candidat doit être en mesure d'expliquer en quoi sa contribution à un niveau hiérarchique supérieur serait utile au bon fonctionnement de l'Etat.

Le taux d'admission (admis/présents à la dernière épreuve) s'établit à 25% soit un niveau égal à celui des années antérieures. Si le taux de sélectivité est une donnée intéressante, toujours regardée avec attention par les candidats, ces derniers ne doivent pas se méprendre. La réussite au cycle préparatoire est une étape sur un parcours qui doit permettre à certains de réussir le concours d'entrée à l'ENA. Le jury note d'ailleurs avec satisfaction la stabilisation du nombre de candidats inscrits qui ont renoncé à se présenter. Cette plus grande motivation a été confirmée lors des épreuves orales. Si tous les candidats admissibles ne disposaient pas toujours du bagage nécessaire, la très grande majorité d'entre-eux a fait preuve d'un réel engagement.

Evolution des moyennes d'admissibilité et d'admission – PENA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Moyenne d'admissibilité	9,13	9,13	9,13	9,5	9	9,5
Moyenne d'admission	10,14	11,43	10,93	10	10	9,86

Source : ENA – service du recrutement et des évaluations

1.3 Des caractéristiques sociodémographiques et statutaires qui évoluent peu.

La moyenne d'âge des candidats admissibles s'établit à 34 ans et à 33 ans pour les lauréats de la sélection. Ces moyennes cachent une forte dispersion, puisque pour les candidats admissibles, le plus jeune était âgé de 27 ans et le plus âgé de 58 ans et, pour les candidats admis, le plus jeune avait 27 ans et le plus âgé 43.

1.4 Une féminisation qui connaît un léger tassement.

Taux de féminisation – PENA 2018

INSCRITES	44,76%
PRESENTES	44,29%
ADMISSIBLES	43,68%
ADMISES	41,10%

Source : ENA – service du recrutement et des évaluations

La promotion 2018 compte 30 femmes et 45 hommes. La proportion de femmes reste donc assez stable, puisqu'en 2017 elles représentaient 41,57% des candidats admis et 40% en 2018.

1.5 Une progression de la part des contractuels parmi les candidats admis.

Le taux de contractuels parmi les candidats admis atteint 14,6% en 2018 à comparer au taux de 32,5% en 2017, 20% en 2016, 2015, 2014 et 8% en 2013. Les contractuels représentaient 23% des candidats admissibles. La participation d'agents contractuels traduit une double évolution : la présentation aux épreuves d'accès au cycle préparatoire de contractuels disposant déjà d'une riche expérience professionnelle, dotés d'une expertise pointue, et la poursuite d'un mouvement de fond avec des jeunes diplômés qui, après quatre ans d'exercice comme contractuel, présentent le cycle préparatoire. Si la variété des viviers, la diversité de leur parcours, y compris universitaire, constituent indéniablement une richesse pour l'administration, le jury a parfois été surpris par le fait que certains contractuels ne présentent aucun autre concours que l'ENA, alors même que leur bagage universitaire n'est guère différent de celui de nombre d'attachés d'administration.

1.6 Les candidats restent majoritairement issus de la fonction publique d'Etat.

77% des candidats sont issus de la fonction publique d'Etat ; 108 exercent leurs fonctions dans un ministère et 8 dans un établissement public, une Haute Autorité ou une juridiction, 16 sont issus de la fonction publique territoriale et 2 de la fonction publique hospitalière. Ces données s'inscrivent dans la continuité de celles observée les années précédentes. Trois ministères sont largement représentés : l'Education nationale et la recherche avec notamment les enseignants (32 candidats admissibles), le ministère chargé des Finances (29 admissibles), le ministère de la Défense (19 candidats admissibles), le ministère des affaires sociales et le ministère du travail (respectivement 7 et 2 candidats admissibles), le ministère de l'intérieur (13 candidats admissibles), le ministère des affaires étrangères (4 candidats admissibles), le ministère chargé de la transition écologique et solidaire (5 candidats admissibles), le ministère de l'agriculture (2 candidats admissibles) et la présidence de la République (1 candidat admissible). Le jury a pu apprécier la diversité du vivier des agents recrutés au regard de la variété des parcours professionnels et des domaines de compétences exercés.

2. La nécessité de se préparer à l'épreuve.

Le rapport 2018 s'inscrit dans le droit fil des observations des années précédentes et les candidats pourront donc utilement s'y référer afin de mieux appréhender les attentes du jury.

Le cycle préparatoire à l'ENA est un concours exigeant auxquels les candidats doivent se préparer. L'objectif est d'acquérir les techniques et la culture administrative qui permettront aux lauréats d'aborder le cycle préparatoire dans les meilleures conditions.

Le jury ne peut qu'insister sur cette dimension essentielle de la préparation. Elle doit être mieux prise en compte par ces derniers. Les épreuves d'accès au cycle préparatoire doivent être préparées soigneusement. L'écrit suppose une acquisition ou une actualisation des connaissances et la recherche d'une maîtrise de la technique de la note de synthèse et de la dissertation. Pour les candidats admissibles, outre la maîtrise des fondamentaux notamment en matière administrative et budgétaires, l'entretien, et le dossier RAEP, doivent s'appuyer sur une réflexion personnelle sur le parcours professionnel et son évolution.

Les supports mis à disposition par les centres de préparation, mais également la presse, des sites spécialisés comme « Acteurs publics », les ouvrages de base des préparations aux concours de catégorie A, sont des supports utiles insuffisamment exploités par les candidats. Cette diversité de sources doit inviter ces derniers à ne pas se censurer s'ils n'ont pas été en mesure de s'inscrire à un centre de préparation.

Le jury a bien conscience que les candidats ont une activité professionnelle, comme certains l'ont évoqué lors de l'entretien. Il rappelle toutefois qu'il est indispensable pour le candidat de mettre à profit la préparation aux épreuves d'accès au cycle préparatoire pour conforter ses méthodes et planifier son travail s'il veut avoir une chance au concours d'entrée.

Les épreuves écrites se sont déroulées le mardi 27 mars 2018. Comme les années précédentes, l'Ecole, a permis aux candidats de composer dans les meilleures conditions en ouvrant douze centres d'examen : dix centres en métropole (Paris, Rennes, Lyon, Bordeaux, Strasbourg, Marseille, Toulouse, Dijon, Nancy, Grenoble) et deux outre-mer (Saint-Denis de La Réunion et Fort-de-France). Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu du 31 mai au 29 juin 2018

2.1 Les épreuves écrites révèlent la nécessité de renforcer la méthodologie et la réflexion des candidats.

L'objectif du jury est, à travers ces épreuves, de repérer les candidats qui disposent des compétences nécessaires pour présenter le concours interne à l'issue du cycle préparatoire. La méthodologie doit être acquise, ce qui suppose un entraînement régulier aux deux épreuves. Si certaines copies alliaient maîtrise de la technique et du fond, beaucoup présentaient un certain nombre de lacunes.

Sur la forme : les attentes du jury sont tout à fait classiques pour ce type d'épreuves. Il attend des copies claires, concises, maîtrisées, structurées et un socle minimal de connaissances en rapport avec le sujet de la composition. Une bonne gestion du temps comprend une relecture soigneuse afin d'éviter une concentration de fautes de syntaxe et d'orthographe en fin de copie. De même, une copie non achevée est souvent réhivitoire. Une pratique régulière permet de garantir cette bonne maîtrise du temps le jour de la composition.

2.1.1 La technique de la note de synthèse n'apparaît pas encore totalement maîtrisée par l'ensemble des candidats.

La note de synthèse doit permettre aux candidats de montrer leur capacité à construire un raisonnement, à développer une argumentation à partir de l'analyse du dossier et de leurs compétences.

Le jury rappelle que la note doit présenter clairement une problématique, ordonner tous les éléments du dossier et en éclairer le sens. L'objectif est de vérifier la capacité du candidat à s'approprier un dossier, à le restituer en synthétisant les arguments, sans le paraphraser et à en éclairer les enjeux. Encore une fois, ces qualités d'analyse seront indispensables pour réussir les épreuves du concours d'entrée à l'ENA. La maîtrise du temps est l'une des conditions majeures de réussite à cette épreuve. Il est indispensable de se réserver le temps nécessaire pour lire et analyser l'ensemble du dossier. Le dossier sur « les politiques publiques dans la lutte contre la pollution de l'air » était assez technique mais a, dans l'ensemble, été plutôt bien compris. En revanche, de nombreux candidats n'ont souvent pas exploité tous les documents, qui ont rarement été cités, ce qui a pu les conduire à rendre des copies incomplètes voire parfois à commettre des contresens.

L'autre point fort d'une bonne note de synthèse est le plan. Il doit être clair, présenter et articuler les différents enjeux, qualités particulièrement requises dans un dossier présentant une certaine technicité. Or, certaines copies comportaient des lacunes dans la construction du raisonnement et dans sa restitution dans un plan parfois peu clair. Par ailleurs, il importe que le contenu des parties et des paragraphes correspondent aux titres annoncés, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Les correcteurs ont souvent déploré la juxtaposition des éléments du dossier sans démonstration des liens de causalité entre les différents items. Une copie courte n'est pas en soi un défaut, certaines étaient excellentes, à condition que cela ne masque une réflexion très superficielle.

Certaines copies, pourtant prometteuses, ont été rendues inachevées, ou dépassaient le nombre maximum de pages autorisées, ce qui naturellement trouve une traduction dans la notation.

Enfin, le jury ne peut qu'inviter les candidats à veiller au strict respect des consignes énoncées, ce qui n'est pas toujours le cas. Une mention a d'ailleurs été portée sur le dossier pour préciser sur la note de synthèse est rédigée « à partir des seuls documents joints ».

Les meilleures copies étaient, sans surprise, claires, bien articulées, le contenu des parties correspondant au plan annoncé. Il est en effet indispensable de maîtriser l'ensemble du dossier dans son exhaustivité et sa technicité afin d'en éclairer les enjeux. Il importe d'être clair et convaincant.

Le jury renouvelle donc ses conseils méthodologiques. Le style doit se rapprocher autant que possible de celui d'une note administrative, il importe de citer les documents en évitant le simple renvoi aux éléments du dossier (« cf. document n°x »). Le plan doit être apparent, les titres sont courts mais explicites, les développements correspondent à l'annonce qui en est faite en introduction, si possible la conclusion résume les principaux enjeux du dossier. La note doit être suffisamment claire pour être comprise par un lecteur qui n'a pas pris connaissance du dossier. Elle doit lui permettre d'en appréhender rapidement toutes les dimensions.

2.1.2 Les résultats de la dissertation confirment une forte hétérogénéité du niveau de préparation des candidats.

Les sujets d'actualité nécessitent des connaissances sur les questions politiques, économiques, sociales et internationales. Il implique également de savoir mobiliser des connaissances théoriques et factuelles précises dans le champ disciplinaire choisi. Le jury ne peut que réitérer les observations déjà formulées les années antérieures, à savoir que le candidat ne doit pas choisir un sujet sur lequel il ne dispose pas des éléments essentiels à même de lui permettre d'étayer son argumentation. L'entraînement à cette épreuve est indispensable afin d'aider le candidat à apprécier rapidement le ou les sujets sur lesquels il va pouvoir utilement mobiliser ses connaissances. Il est nécessaire de lire régulièrement la presse, de consulter des sites comme Service Public ou le site de la performance publique du ministère des comptes publics qui fournissent, sous une forme synthétique, des éléments sur les grands enjeux des politiques publiques, des données et des ordres de grandeur, les sites de leur ministère.... Il faut être curieux. Le jury a noté des lacunes chez certains candidats mais il est possible d'y remédier. En outre, cette veille est utile pour les épreuves écrites et l'épreuve orale.

Le jury souhaiterait rappeler quelques lacunes d'ordre général constatées dans les copies, tant sur le fond que sur la forme :

- Sur la forme :

La méthodologie de la dissertation n'est pas toujours connue et/ou maîtrisée correctement : l'introduction ne définit pas les termes du sujet, ne comporte pas de problématique, pas de délimitation ou encore pas d'annonce de plan. Le jury conseille aux candidats de formuler de courts titres apparents pour leurs parties.

- Sur le fond :

Le jury déplore un manque cruel de connaissances sur le sujet. Certains candidats se sont contentés de développer de vagues arguments reposant sur des éléments d'actualité sans aucune analyse d'ordre théorique et/ou factuelle. On notera également une certaine tendance au hors sujet : les candidats mobilisent trop souvent des concepts théoriques qu'ils connaissent mais qui n'ont soit aucun lien avec le sujet, soit ne sont pas articulés avec celui-ci.

Répartitions des sujets choisis

Thème	Sujet	Pourcentage
Ordre politique	Réseaux sociaux et démocratie	48,83%
Ordre économique	Faut-il réduire les normes ?	12,37%
Ordre social	Le revenu de citoyenneté	6,69%
Ordre international	Flux et frontières	32,11%

Source : ENA – service du recrutement et des évaluations

Le choix d'un sujet suppose que le candidat soit capable de prendre du recul et procède à une lecture minutieuse de l'énoncé. Le sujet d'ordre politique « Réseaux sociaux et démocratie » illustre cette problématique ; la majorité des candidats l'a choisi (sans doute par dépit, les autres sujets étant plus techniques) sans avoir toujours réfléchi à cette problématique. L'intérêt résidait dans la confrontation des deux termes, dans l'analyse de leur interaction. Or, de trop nombreux candidats, après une lecture cursive du sujet, ont principalement traité des réseaux sociaux, sans d'ailleurs que le terme soit défini avec précision. Il importe d'argumenter, de développer un point de vue et la qualité de démonstration de certaines copies s'est parfois révélée faible. Les assertions doivent se fonder sur des sources variées, illustrant la capacité du candidat à aborder un sujet dans toute sa complexité. Les enjeux doivent être exposés avec clarté. En revanche, les copies qui traduisaient une vraie réflexion, personnelle et argumentée sur ce sujet important ont eu de bonnes notes.

Le thème d'ordre économique « Faut-il réduire les normes ? » a été parfois mal compris de certains candidats, souvent faute d'une définition même des termes et du champ du sujet. Il illustre le risque de faire un choix qui ne repose pas sur une bonne connaissance du thème. Faute d'exemples concrets, de références solides, l'argumentation manque de force et s'avère peu convaincante. Le sujet impliquait d'identifier dans leurs diversités les normes qui pèsent sur les entreprises (normes techniques, mais aussi sociales, environnementales...) pour ensuite analyser l'impact de ces normes sur la dynamique économique en mobilisant des raisonnements économiques (avec si possible des références aux auteurs, et *a minima*, la référence à des concepts économiques comme la compétitivité-prix et hors-prix). Le candidat pouvait ne pas traiter toutes les normes dans le sujet, mais le jury exigeait que la délimitation du sujet soit opérée en introduction. Le jury déplore en outre une tendance forte des candidats à mobiliser des concepts théoriques sans aucun lien avec le sujet, ou sans articuler ces références avec le sujet, donnant l'impression qu'ils « citent des auteurs pour citer des auteurs » (par exemple, des références nombreuses aux travaux de l'économiste Léon Walras sur l'équilibre général, ou encore à la main invisible d'Adam Smith... sans que le lien avec les normes ne soit établi).

De façon assez étonnante, le sujet d'ordre social « Le revenu de citoyenneté » a été choisi par une minorité de candidats. Il s'inscrivait pourtant pleinement dans le débat public et avait fait l'objet de développements lors de la campagne présidentielle. La lecture de la presse notamment permettait de disposer assez facilement des éléments permettant d'étayer une argumentation. Là encore, les termes n'ont pas toujours été définis avec précision. Compte tenu du temps imparti, il est impossible pour un candidat d'aborder de façon exhaustive toutes les dimensions d'un sujet. En revanche, il doit préciser quels aspects il souhaite aborder et s'y tenir. Faute de définition précise du terme même de revenu de citoyenneté, certaines copies se sont révélées assez confuses.

Enfin, le sujet international « Flux et frontières » a été choisi par de nombreux candidats. Les résultats ont été assez contrastés. Beaucoup de candidats n'ont là encore pas cherché à délimiter le sujet en introduction, en définissant les termes clefs et en cherchant à identifier quels sont les différents flux concernés par le passage des frontières (personnes, marchandises, monétaires...). Trop nombreuses sont les copies qui n'ont pas traité de l'articulation des deux termes et les ont juxtaposés ou n'ont pas replacé le sujet dans un contexte de relations internationales. De facto, le sujet était très large et il était difficile pour les candidats

d'en traiter toutes les dimensions dans un temps aussi court mais le jury attendait *a minima* une délimitation de celui-ci en introduction. Des copies excellentes ont été produites. Certains candidats, disposant de solides connaissances, ont fait preuve d'une réflexion de grande qualité.

Sur l'ensemble des sujets, les correcteurs sont attentifs au fait que les enjeux soient clairement présentés et que, si le candidat choisit de ne pas traiter tous les aspects du sujet, il explicite et argumente ses choix. Or, pour les membres du jury, même si d'excellentes copies ont été rendues sur chacune de ces thématiques, ces constats traduisent une connaissance parfois imparfaite de la technique de la dissertation. Les candidats doivent se méfier « des lieux communs » non étayés par un raisonnement rigoureux qui donnent une impression désastreuse. Savoir analyser un sujet, mobiliser ses connaissances, construire un plan équilibré et rigoureux pour présenter clairement les enjeux d'une thématique sont des préalables indispensables à la rédaction.

Les candidats qui ont été en mesure de valoriser une réflexion personnelle, synthétique et argumentée sur un sujet pour le traitement duquel il avait des connaissances, ont eu de bonnes notes.

2.1.3 *Une préparation à l'écrit qui doit avoir pour priorité la maîtrise du temps, une capacité à détecter rapidement les enjeux et à les traiter de manière précise, étayée et synthétique.*

La maîtrise des qualités rédactionnelles est un préalable indispensable. Il apparaît nécessaire de rappeler aux candidats quelques règles simples qu'ils doivent s'attacher à mettre en œuvre :

- soigner l'écriture qui doit être lisible ;
- présenter un plan apparent qui rende visible l'articulation de la réflexion de manière précise et synthétique. A cette fin, les titres doivent être explicites et l'enchaînement des paragraphes suffisamment clair pour permettre au correcteur de suivre le cheminement du raisonnement du candidat ;
- soigner la phrase d'annonce de plan et la respecter lors du traitement du sujet ;
- veiller à la précision des termes et à l'exactitude des références qui nourrissent l'analyse ;
- veiller à l'orthographe et à la syntaxe en prévoyant un temps de relecture ;
- adopter un style clair et sobre qui facilite la lecture des développements.

Les candidats doivent constamment garder en mémoire l'objectif du concours, à savoir la sélection de personnes capables d'exposer rapidement une problématique de façon claire et explicite. Certes, pour les lauréats, l'année de préparation leur permettra de conforter ces savoir-faire mais pas de les acquérir.

Cette maîtrise formelle s'acquiert par une pratique régulière de l'exercice, ce qui invite les candidats et les centres de préparation à permettre la réalisation de devoirs écrits très réguliers et, si possible, dans les conditions du concours.

La nécessité de renforcer les connaissances de base et la capacité à développer une réflexion personnelle sur l'actualité.

Pour la note de synthèse, durant la phase de préparation, l'effort des candidats doit porter sur l'apprentissage de la hiérarchisation des documents afin d'apprendre à identifier rapidement un ou plusieurs « documents pivots » qui éclairent la problématique. Afin d'affiner sa réflexion et argumenter sa note, le candidat doit ensuite chercher les informations complémentaires dans des documents, certes plus « périphériques », mais indispensables pour étayer son raisonnement. Ce premier travail de lecture de documents est nécessaire pour ensuite établir le plan de la note et ainsi articuler les idées tirées du dossier, sans aller au-delà.

Pour la question d'actualité, la forme de l'exercice renvoie à la méthode classique de la dissertation. En l'espèce, elle nécessite une très bonne maîtrise du temps puisque l'épreuve dure trois heures, ce qui exige une mobilisation rapide des connaissances afin d'identifier les enjeux du sujet dont découlera le plan. Cet exercice exige d'étayer chaque idée par une illustration (référence théorique, historique, économique, statistique...) afin de conforter l'analyse.

Il est fondamental de dégager le temps nécessaire à l'élaboration d'un plan bien structuré, à la rédaction puis à la relecture.

A cette fin, les candidats ne doivent pas passer trop de temps à la recherche des connaissances. Cela suppose en amont de l'épreuve qu'ils possèdent les connaissances de base (conceptuelles, historiques, économiques et juridiques) au moins dans l'une des quatre thématiques soumises à la composition (et si possible deux thématiques afin de pouvoir réellement choisir le sujet sur lequel ils vont composer).

Si la préparation à cette épreuve n'est évidemment pas aussi exigeante que celle du concours d'entrée, elle doit porter l'accent sur la capacité des candidats à disposer d'un ensemble de connaissances solides et à développer des « réflexes » de problématisation et de construction du plan. Le but est d'assurer un niveau d'analyse suffisant pour permettre aux candidats d'accéder et de dépasser la moyenne, voire plus si le temps dégagé pour la rédaction est suffisant. Les correcteurs ont trop souvent déploré des fins de copie « bâclées » faute de temps. Le jury ne peut que mettre en garde les candidats sur les conditions de l'admissibilité. Des notations trop « justes » aux épreuves écrites ne peuvent pas être compensées lors de l'épreuve orale, *a fortiori* pour le concours d'entrée à l'ENA.

2.2 *L'entretien : une évaluation de compétences et de qualités intellectuelles et humaines à travers la valorisation d'une expérience professionnelle.*

S'agissant d'une épreuve de nature à permettre la détection de « potentiels », le jury est bienveillant. Le candidat doit garder en mémoire que les membres du jury cherchent à apprécier ses qualités intellectuelles et humaines ; celles qui lui permettront demain d'accéder au cycle préparatoire et surtout, en cas de succès au concours, de devenir un cadre supérieur de bon niveau. Les questions n'ont pas d'autre but. A travers elles, les membres du jury apprécient la réflexion, voire la hauteur de vue des candidats et leur capacité à évaluer une situation. Les connaissances sont indispensables car elles permettent, d'une part, de confirmer que le candidat dispose d'un bagage suffisant pour aborder la préparation et, d'autre part, à argumenter une position. Ignorer une réponse n'est pas en soi réhibitoire. Certains candidats, qui ne connaissaient pas la réponse précise, ont parfois réfléchi à voix haute et exposé une argumentation intéressante. Ils ont ainsi démontré au jury qu'ils possédaient une qualité essentielle dans la vie professionnelle d'un cadre supérieur : savoir mobiliser rapidement des connaissances pour argumenter, avec justesse, un propos. Les membres du jury sont représentatifs des recruteurs de demain et, même s'il s'agit d'une épreuve soumise à un certain formalisme, les candidats ne doivent pas oublier cette dimension.

2.2.1 *La composition du jury et les conditions de déroulement de l'épreuve offrent la garantie d'une appréciation équilibrée de la prestation des candidats.*

Le jury est composé de sept membres qui réunissent une grande diversité de cultures administratives, d'expériences et de centres d'intérêt. La diversité des profils garantit à chaque candidat que sa prestation donnera lieu à des avis complémentaires émanant de personnes issues d'univers professionnels très diversifiés. Les candidats ne doivent pas être sur la défensive ou déstabilisés, ni, de façon plus étonnante, trop désinvoltes. Ils doivent veiller à rester courtois et souriants tout au long de l'entretien. L'objectif de cet entretien et d'évaluer le comportement du candidat en « situation professionnelle ». Ce dernier peut donc être interrompu et, s'il souhaite compléter son propos, des formules du type « est ce que je peux juste terminer », énoncées sur un ton agressif, sont totalement à proscrire. De même, il peut être soumis à plusieurs questions ; l'un des membres du jury souhaitant préciser l'interrogation d'un autre examinateur et doit donc être en mesure de gérer cette situation. Si le jury comprend parfaitement l'émotion initiale de certains candidats, ces derniers doivent apprendre à la maîtriser au cours de l'entretien afin de rendre possible une certaine interaction avec les membres du jury.

Cette dimension doit également être prise en compte et travaillée par les candidats. Enfin, certains candidats ont semblé surpris de la présence du public lors de leur audition. Cet aspect doit donc être rappelé.

2.2.2 *Les membres du jury apprécient les prestations des candidats sur la base d'un référentiel de compétences.*

Ce référentiel permet d'apprécier de manière exhaustive et équitable l'ensemble des candidats. Il s'articule autour de quatre grands axes :

- Les qualités professionnelles : les qualités relationnelles (capacité à se remettre en cause, à gérer les conflits, maîtrise du stress, adaptabilité) ; l'éthique professionnelle (sens de l'engagement et de l'intérêt général, gestion des rapports hiérarchiques, connaissance des droits et devoirs et de la déontologie du fonctionnaire) ;
- Les compétences professionnelles : connaissances techniques (selon le domaine d'expertise du candidat), capacité à prendre des décisions et à encadrer une équipe (selon l'expérience du candidat), capacité à mettre en place des projets et à mener des initiatives pragmatiques, innovantes, bien adaptées au contexte local, capacité à communiquer et à défendre une position ;
- Les aptitudes relationnelles : capacité de conviction et à travailler en équipe, le sens de la négociation et la capacité à défendre une position dans un contexte difficile ;
- La maturité du projet professionnel : connaissance des fonctions envisagées à l'issue de l'ENA, capacité à donner de la cohérence à un parcours professionnel en articulant l'expérience professionnelle avec une nouvelle orientation donnée par la réussite au concours.

Les candidats doivent avoir ces items à l'esprit lorsqu'ils préparent leur dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) et leur entretien avec le jury.

2.2.3 *Les prestations des candidats invitent à renforcer la préparation en amont de l'entretien.*

Le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) reste encore insuffisamment exploité par les candidats.

Le RAEP a pour objet de valoriser le parcours professionnel du candidat. Les membres du jury l'étudient pour définir les thématiques sur lesquelles ils souhaitent faire porter l'interrogation. La qualité du dossier RAEP détermine en grande partie la qualité de l'échange avec le jury. Il s'agit donc d'un document très important pour le candidat. Le jury attend que le dossier soit complet, structuré et sincère mais synthétique. Certains RAEP, beaucoup trop longs, étaient de fait illisibles. Il sert de support au début de l'entretien et permet d'orienter les premières questions. Une préparation soignée de ce dossier, une anticipation des questions possibles participent d'une bonne gestion de ce début d'entretien et donc du déroulement de celui-ci.

Or, force est de constater que de trop nombreux candidats négligent cette étape. En premier lieu, les consignes doivent être strictement respectées. La présentation d'une expérience significative ne doit pas se traduire par une liste exhaustive de travaux présentés de façon trop descriptive ou technique. A l'inverse, cet item doit être suffisamment explicite et ne peut se résumer à quelques tirets elliptiques. Il convient de proscrire l'usage abusif de sigles ou d'acronymes non développés qui rendent la lecture du document difficile. De même, le candidat est appelé à exprimer ses motivations en une page dactylographiée et non en deux pages manuscrites. Il doit également apporter un grand soin à la formulation, qui doit être claire et précise, et à l'articulation des informations. A titre d'exemple, le curriculum vitae doit être présenté de façon concise mais claire. Il doit être précis et exhaustif, tous les diplômes obtenus et les concours réussis doivent être mentionnés dans la case prévue à cet effet et le cursus suivi doit être précis et daté. Le candidat peut parfaitement porter à la connaissance du jury un enseignement suivi qui n'a pas donné lieu à l'obtention d'un diplôme mais il doit en faire explicitement mention. Pour un certain nombre de candidats, la compréhension de leur déroulement de carrière a conduit les membres du jury à poser un certain nombre de questions, ce qui obère d'autant la durée d'échange sur des questions de fond. Enfin, le jury ne peut que mettre en garde les candidats contre une certaine propension « au jargonage ». Les termes de « gestion en mode projet », de « management participatif », ne sont pas destinés « à faire chic » dans un dossier mais renvoient à des définitions et des réalités précises que le candidat se doit de maîtriser.

Enfin, s'il n'est pas obligatoire de remplir le champ relatif aux centres d'intérêt personnel, le candidat doit pouvoir motiver son choix. Cet item permet au jury de mieux appréhender la personnalité du candidat, lui permettre de s'exprimer sur un terrain familier. Les candidats ne doivent pas se censurer, ils ne seront pas évalués sur la qualité supposée de leurs passe-temps. Certains candidats ont présenté des passe-temps « assez classiques » comme la lecture, la cuisine ou la course à pied, avec passion et talent, laissant entrevoir aux membres du jury une capacité à mobiliser un auditoire, qualité souvent utile pour un haut-fonctionnaire. Tel est l'objet de cet entretien, percevoir des qualités chez un candidat qu'il saura projeter dans un autre contexte professionnel, dans un autre emploi.

Pour le candidat, compléter le RAEP, doit s'accompagner d'une réflexion sur son parcours et les éléments qu'il souhaite porter à la connaissance du jury. Le candidat a la « main » pour l'établissement de ce dossier et n'exploite pas suffisamment cette possibilité qui lui est donnée. Le dossier ne doit pas être trop long, les items doivent en être « pesés » et bien maîtrisés par le candidat. Il doit avoir recherché de la documentation sur l'ensemble des thématiques abordées afin de pouvoir répondre aux questions et « incarner » le recul et la hauteur de vue qu'il a acquis au regard de ses fonctions.

Le dossier RAEP est déjà un vecteur pour permettre au candidat de faire valoir les capacités d'analyse et d'ouverture d'esprit qu'il souhaite porter à la connaissance du jury. Si ce dossier est bien renseigné, le candidat est en mesure de maîtriser au mieux les axes thématiques du début de l'entretien et de s'assurer une note correcte. Les meilleurs candidats se démarquent par un dossier RAEP riche et synthétique, suggérant des questions de fond aux membres du jury.

Des prestations de qualité inégale qui invitent à renforcer la préparation des candidats.

Interrogés sur leurs motivations pour intégrer le cycle préparatoire, de trop nombreux candidats ont exprimé le souhait de consolider leur formation. Il convient de préciser que le cycle préparatoire d'entrée à l'Ecole nationale d'administration n'est pas une année de formation « classique » destinée à permettre un approfondissement des connaissances dans une démarche de formation continue.

Le cycle a pour objet de préparer les candidats à la maîtrise d'exercices imposés et de répondre aux attentes du jury du concours d'entrée (en termes de connaissances, de capacité de raisonnement et d'expression, de savoir-être).

Tous les candidats n'ont pas bien identifié les objectifs. Les candidats se présentent dans le cadre d'un projet professionnel qu'ils doivent être en mesure de présenter aux membres du jury. Ils doivent pouvoir expliquer clairement et de façon convaincante pourquoi ils ont choisi le concours de l'ENA de préférence à d'autres (IRA, INET, concours direct d'accès à un corps). Là encore, il ne s'agit pas d'une question piège. Le fait de préparer d'autres concours de catégorie A ne saurait être interprété par le jury comme un manque de confiance du candidat dans ses chances de réussir la PENA. Ce dernier peut donc répondre en toute sincérité à des questions qui ne visent qu'à mieux appréhender son projet. Le jury a constaté avec un certain étonnement que des agents de catégorie B n'envisagent pas de passer d'autre concours que l'ENA alors que d'autres concours de catégorie A leur offriraient également des perspectives intéressantes. De même, certains candidats expliquent, dans leur RAEP et/ou lors de l'entretien, qu'ils présentent le concours uniquement pour accéder à un grand corps à l'issue de leur scolarité. Interrogés sur leur motivation, il est trop souvent apparu qu'ils ne connaissaient ni l'institution qu'ils souhaitent pourtant ardemment rejoindre, ni les conditions statutaires requises.

Il convient donc de rappeler les attendus et le déroulement de l'épreuve.

L'entretien débute par un court exposé fixé, en 2018, à 5 minutes. Ce temps chronométré doit être respecté, à défaut le candidat sera interrompu par le président de jury. Il s'agit d'un exercice assez difficile. En effet, l'exposé est préparé de longue date et ne doit pas être récité. Souvent appris par cœur, il conduit parfois les candidats, pris par l'émotion, à buter sur les mots et à perdre leurs moyens et le fil de leur discours. Pour le candidat, il apparaît souvent préférable de bien maîtriser le déroulé de son exposé et surtout les principaux

messages qu'il souhaite porter à la connaissance des membres du jury. L'exposé doit être clair et compréhensible par le jury qui ne connaît pas toujours le domaine d'activité du candidat, les sigles et acronymes non explicités sont totalement proscrits. Le candidat doit décrire et analyser ses fonctions de façon synthétique. A cette fin, il peut apporter un éclairage à travers quelques exemples concrets. Il doit savoir situer et retracer synthétiquement son expérience dans la fonction publique et éventuellement dans le secteur privé, associatif ou électif. Il importe de porter une grande attention à l'articulation des fonctions, lorsque plusieurs postes ont été occupés, afin de mettre en valeur la cohérence du parcours. Le candidat doit prendre de la hauteur au regard des fonctions exercées, en exposer les difficultés, souligner les succès et mettre en exergue les enseignements tirés. L'objectif est de parvenir à préciser les compétences acquises mais également les savoir-faire et les savoir-être dans la perspective du concours interne à l'ENA. Quelle que soit la nature des fonctions exercées, parfois très techniques, voire arides, une présentation dynamique, fluide suscite l'intérêt des membres du jury. Certains candidats ont mis à profit les cinq minutes qui leur étaient accordées de façon tout à fait remarquable.

En conclusion de cette première phase, le candidat doit présenter son projet professionnel de manière précise et manifester une réflexion aboutie. Il est attendu qu'il sache définir ses compétences et indiquer comment il souhaite les mettre au service de l'intérêt général. Il est tout à fait compréhensible que ce projet professionnel ne soit pas encore totalement abouti mais le candidat doit être en mesure de présenter son cheminement intellectuel. Il doit pouvoir exprimer de façon argumentée ses goûts, ses préférences et, lorsque c'est le cas, exposer les raisons qui le conduisent à envisager une réorientation professionnelle. Enfin, les membres du jury chercheront à valider les assertions du candidat au cours de l'entretien. De nombreux candidats ont ainsi fait part de leur appétence pour les fonctions diplomatiques sans démontrer, lors de l'entretien, la moindre curiosité intellectuelle sur les questions internationales.

De même, les fonctions d'inspection semblaient très prisées sans que le candidat puisse expliquer en quoi elles consistent exactement ou sachent définir les modalités d'évaluation des politiques publiques. Les candidats doivent être conscients du fait que, à la sortie de l'ENA, de nombreux postes conduisent à exercer des fonctions de management. Enfin, il est assez surprenant de constater que certains candidats, qui souhaitent exercer des fonctions de responsabilité dans un autre ministère, fassent preuve d'un désintérêt aussi marqué sur le fonctionnement de celui dans lequel ils exercent. Il est donc préférable d'être sincère et documenté. Certains candidats ont parfaitement réussi l'exercice en faisant preuve d'un recul sur leur entité professionnelle et sur eux-mêmes tout à fait remarquable.

Il se poursuit par une conversation avec le jury d'une durée de vingt cinq minutes. Cette conversation vise à permettre au jury de déceler « l'intelligence que le candidat a de ses activités professionnelles et de son ouverture d'esprit » conformément à l'arrêté du 16 décembre 2015 qui régit cette épreuve. L'objectif est d'essayer de dégager la personnalité du candidat, ses capacités à réussir le concours et au delà à occuper les fonctions dévolues aux anciens élèves de l'ENA.

Toutes les personnes qui se présentent à l'ENA peuvent répondre à ces exigences. La notion d'intelligence des activités professionnelles doit être entendue par les candidats, comme par les centres de préparation, au sens large. Elle implique de valoriser les connaissances techniques mais également de replacer ses fonctions, son activité dans une analyse plus globale de son administration et au delà de l'exercice des missions de l'Etat.

Bien que cet entretien ne soit évidemment pas une épreuve de culture générale, il requiert une solide culture générale professionnelle qui permette au jury d'apprécier les qualités d'analyse du candidat et son ouverture d'esprit.

Le jury a organisé l'entretien en trois centres concentriques :

- le contenu des fonctions actuelles et les compétences professionnelles, notamment sa capacité à les décrire et à les analyser. Le jury a cherché à évaluer la hauteur de vue du candidat par rapport à ses fonctions, à apprécier sa connaissance et sa compréhension de la politique publique qu'il met en œuvre, sa culture administrative et son expérience professionnelle. Il doit impérativement posséder de solides connaissances sur son champ d'intervention. Si l'incapacité à apporter une réponse à des questions pourtant simples, comme les principaux aspects législatifs ou réglementaires qui régissent son activité professionnelle, s'avère discriminant pour les candidats, il est souvent illusoire pour ne pas dire périlleux, d'affirmer des choses fausses. La diversité de la composition du jury est telle qu'il compte souvent au moins un membre qui connaît bien le domaine abordé. Le candidat doit également être capable de se positionner sur des politiques publiques qu'il a été appelé à mettre en œuvre, d'argumenter sur un dispositif d'intervention publique ;
- des questions de réflexion mais aussi de connaissances sur la mise en œuvre de politiques publiques. Les candidats sont spécifiquement appelés à faire part de leurs observations concrètes en matière de gestion : gestion de ressources humaines, finances, passation de marchés publics. Ces observations peuvent parfois résulter d'activités extra-professionnelles dont il fait état dans le RAEP. Pour le candidat, il importe de montrer l'intérêt, les limites et les biais d'une politique publique afin d'illustrer la qualité d'une réflexion. Il convient également de raisonner en terme d'évaluation des politiques publiques, au delà de la connaissance des indicateurs mais en terme d'appréhension globale ;
- un cas pratique qui permet d'évaluer les compétences managériales du candidat. Les études de cas ont été rédigées de façon brève et précise. Outre l'évaluation du savoir faire et du savoir-être managérial, cet exercice a été un révélateur efficace de la capacité d'analyse et de synthèse des candidats. Cet exercice a permis au jury d'apprécier leur capacité de projection des candidats en tant que cadres supérieurs. Certains ont parfaitement maîtrisé cette épreuve en proposant des solutions opérationnelles, souvent astucieuses et prenant bien en compte l'ensemble des acteurs. Alors même que leur l'univers professionnel était pourtant très éloigné du cas proposé, certains ont su mobiliser des exemples précis pour donner du poids à leur argumentation. En revanche, d'autres n'ont pas été en capacité de proposer des solutions pragmatiques. Les mises en situation ont permis de vérifier la capacité à prendre des décisions de manière adaptée et proportionnée au problème, qualités attendues des managers. De nombreux candidats ont révélé une difficulté à se positionner comme un responsable devant assumer une décision. Trop souvent le réflexe a été de se référer à la hiérarchie ou de prendre conseil, y compris lorsque l'interrogateur le positionnait comme le directeur de la structure.

Au regard de l'ensemble de ces constats, il est essentiel que les centres de préparation proposent régulièrement des entretiens blancs et travaillent sur ces difficultés en variant les types de questions et les profils des jurys fictifs.

**Rapport présenté pour le Jury par
Marie-Grâce LUX, inspectrice de l'administration
Présidente du Jury des épreuves d'accès au
cycle préparatoire au concours interne de 2018**