

CONCOURS D'ACCÈS À L'INSTITUT RÉGIONAL D'ADMINISTRATION DE LILLE

SESSION 2021-1

RAPPORT DU PRESIDENT DU JURY

Emmanuel DUPUIS, *Administrateur civil hors classe*

Ce rapport porte sur les trois concours d'accès à l'IRA de Lille, dont les épreuves se sont déroulées entre le 24 mars (date des épreuves écrites) et le 9 juin 2021 (réunion d'admission et délibération des jurys)

1. CONDITIONS GENERALES DU CONCOURS

Le concours s'est déroulé à l'Institut Régional d'Administration de Lille dans de bonnes conditions malgré le contexte sanitaire. Le jury tient à exprimer ses remerciements à Cécile PARENT-NUTTE, directrice de l'Institut et à l'ensemble de l'équipe de direction de l'IRA qui a mis en place, avec ses équipes, un accueil remarquable. Les membres du jury tiennent à remercier tout spécialement Clémentine BRYGO, responsable des concours, qui a grandement contribué à cette organisation, permettant ainsi aux candidats de passer leurs épreuves dans les meilleures conditions possibles lors de cette période qui rendait singulièrement malaisée l'organisation de concours de recrutement de la Fonction publique.

Ce recrutement a en effet été organisé au printemps 2021 suivant des modalités redevenues quasiment à la normale malgré un contexte sanitaire toujours délicat, faisant suite à une session de printemps 2020 où l'épreuve écrite de cas pratique avait été supprimée. De fait, il s'agissait de la première session de printemps ayant bénéficié pleinement de la réforme du concours prévue par l'arrêté du 28 mars 2019, après une première mise en œuvre lors de la session d'automne 2020 dans des conditions sanitaires dégradées (en période de confinement et ayant subi un report des épreuves écrites et une réouverture des inscriptions).

Les futurs candidats trouveront dans le présent rapport, comme dans les précédents, des constats qui demeurent invariants au cours du temps et qu'ils sauront utilement transposer dans un cadre de recrutement normalisé dans les prochaines sessions.

2. LE JURY

Comme lors des sessions précédentes, les membres des jurys appartiennent à des administrations différentes dans lesquelles les attachés sont susceptibles d'exercer. De par sa composition, il répond aux exigences de parité et de représentativité, en assurant un équilibre tant dans la constitution du jury lui-même, que de chacune de ses sous-composantes.

Deux réunions de cadrage ont pu être organisées avec tous les membres du jury, l'une en visioconférence en vue de la correction des épreuves écrites et une autre en présentiel pour l'épreuve orale. Enfin, une formation collective, avec l'appui d'un organisme tiers, a permis de rappeler les attendus réglementaires et déontologiques et d'assurer l'harmonisation des pratiques d'évaluation.

3. DONNÉES STATISTIQUES

Pour cette première session de l'année 2021, le nombre de postes ouverts était de 76, répartis comme suit :

IRA-Lille	externe	interne	3 ^{ème} concours
Nombre de postes	38	30	8
Nombre de candidats admis à concourir)	1 002	592	125
Nombre de présents	389	286	47
Nombre d'admissibles	118	68	19
<i>barre d'admissibilité (en points)</i>	<i>10.55</i>	<i>8.50</i>	<i>9.35</i>
Nombre d'admis (liste principale)	38	26	8
<i>barre d'admission (en points)</i>	<i>12.17</i>	<i>10.08</i>	<i>11.46</i>
Nombre de candidats sur la liste complémentaire	9	0	2

4. REMARQUES D'ORDRE GENERAL

En raison du niveau des candidats, les postes ont été pourvus et des listes complémentaires ont été établies pour les concours externe et troisième concours. En revanche, **le niveau des candidats au concours interne n'a pas permis de permettre l'attribution de l'ensemble des 30 postes offerts**, sauf à risquer d'accorder le bénéfice du concours à des candidats n'ayant visiblement pas préparé le concours dans des conditions satisfaisantes. Cette situation, relativement exceptionnelle mais justifiée par le niveau excessivement bas des barres d'admissibilité et d'admission, a été unanimement regrettée par l'ensemble des membres du jury, qui ont été particulièrement étonnés du niveau d'impréparation, de manque d'ouverture voire dans plusieurs cas, de désinvolture, de plusieurs candidats au concours interne.

Cette situation, si elle ne remet pas en cause la qualité des recrutements menés pour les 26 candidats admis, pose question sur l'engagement des candidats, leur niveau de préparation et les moyens mis à leur disposition par les administrations d'origine afin de permettre une réelle préparation à un concours. A ce titre, et spécifiquement pour le concours interne, le jury a collectivement souhaité introduire ce rapport du jury par une adresse aux services des ressources humaines, de formation et aux conseillers mobilité carrière des administrations d'origine qui, selon nous, pourraient davantage :

- accompagner en amont les candidats internes pour leur souligner ce que l'IRA implique et, plus particulièrement, qu'il n'est pas une voie de progression de carrière parallèle à l'avancement ;
- conseiller les candidats non retenus par un retour d'expérience et identifier avec eux leurs marges de progression.

De manière plus générale, le jury souhaite faire état de son ressenti de la réforme, et estime que l'organisation de deux sessions de concours par an semble modifier sensiblement l'approche des candidats tant ceux de la voie externe que de la voie interne.

En effet, l'IRA n'apparaît plus pour eux comme un concours important appelant une véritable préparation mais de plus en plus souvent, pour les externes, comme un entraînement, dans la mesure où ils passent - et cela se comprend - plusieurs concours concomitamment au sein de la fonction publique d'Etat mais aussi de la fonction publique territoriale, et, pour les internes, comme une tentative d'obtenir une promotion interne plus rapidement qu'au travers de la procédure de l'avancement au choix.

Deux constats peuvent en être tirés :

- le nombre des candidats présents aux épreuves est nettement inférieur à celui des candidats inscrits (le taux de présents est inférieur à 50 % pour les trois concours), ce qui pose question sur l'attractivité des concours, alors même que le taux de sélectivité aux écrits reste supérieur à celui qui prévalait préalablement à la réforme, à tout le moins pour le concours externe et le concours interne ;
- il est de plus en plus difficile de recruter *in fine* un nombre de futurs attachés correspondant aux attentes légitimes sur ces fonctions équivalent au nombre de postes ; recruter à la hauteur des postes ouverts conduirait inévitablement à dégrader de manière problématique le niveau des futurs cadres de l'administration de l'Etat.

5. LES ÉPREUVES ÉCRITES

5.1. Epreuve de cas pratique

Tout d'abord, il convient de souligner le caractère exigeant de l'épreuve de cas pratique, notamment pour les élèves présentant le concours externe et le troisième concours qui ont eu, pour beaucoup, une réelle difficulté à appréhender les enjeux du sujet et les attentes précises en termes de propositions d'actions et d'annexes opérationnelles dans un contexte professionnel.

Nombre d'entre eux ont traité le sujet comme une note de synthèse, voire comme une dissertation de culture générale. Un grand nombre de candidats, tous concours confondus, n'ont d'ailleurs pas réussi dans le temps imparti à finir leur note et / ou leurs annexes et, pour la majorité des copies corrigées, semblent avoir été rédigées en fin d'épreuve et étaient donc souvent légères tant sur la forme que sur le fond. Rares sont les candidats ayant compris l'importance opérationnelle de ces annexes.

En outre, une majorité de candidats sont restés au plus près des documents en reprenant souvent *in extenso* des paragraphes entiers, sans réelle mise en perspective ni présentation réellement opérationnelle de leurs plans d'actions. Ces difficultés se sont ressenties dans le contenu des copies, dont une poignée a eu une note au-dessus de 14/20 et seulement 40 % d'entre elles atteignent la moyenne...

Il convient néanmoins de souligner les quelques très bonnes copies qui démontrent une véritable maîtrise de ce type d'épreuves et, pour plusieurs d'entre elles, de la rédaction administrative, laissant deviner pour de nombreux candidats externes, une première expérience au sein de services de l'Etat. Le jury a apprécié le niveau de connaissance des meilleurs candidats : les copies de grande qualité proposaient une note claire, précise et opérationnelle, faisant référence aux textes sans paraphrase et à propos, des annexes explicites, permettant au lecteur de bien appréhender le sujet et de prendre la décision la plus circonstanciée et adaptée à la situation. Le jury insiste : **les meilleures copies sont celles des (rares) candidats ayant attaché une importance notable à la qualité des annexes.**

Par contre, pour un nombre important de copies, les constats ont été les suivants :

- *Sur la forme* : beaucoup de candidats se sont limités à une paraphrase des documents joints sans analyse et réflexions, un certain nombre de notes étaient structurées sur un plan très académique, les textes étaient longs, peu synthétiques. Plusieurs copies manquaient de lisibilité et de clarté. La relecture est à prévoir dans le temps de rédaction, et se mettre à la place du jury permettrait également d'avoir une idée plus précise des attendus, comme d'ailleurs celui d'un responsable de service. Enfin, peu de candidats ont respecté la consigne de se positionner comme conseiller juridique du directeur, alors même que cette précision était explicite dans l'énoncé.
- *Sur le fond* : un certain nombre de copies n'avait pas de ligne conductrice cohérente et logique, plus précisément sans véritable fil conducteur dans l'analyse et le développement des idées (propositions). Elles contenaient peu d'actions réalisables, pratiques, certaines pouvaient apparaître convenues. Enfin, beaucoup de copies ne comportaient pas de conclusion ou des conclusions n'apportant pas de valeur ajoutée, notamment en établissant un lien pourtant nécessaire entre la note elle-même et les annexes demandées.

Les membres du jury recommandent donc aux candidats :

- de bien s'attacher à l'énoncé du sujet : en l'espèce il était attendu une note avec une ligne conductrice cohérente et logique, ce qui permet au lecteur de la comprendre aisément les propositions d'actions ; à ce titre, la « première impression » que constituent l'introduction et l'annonce du plan sont des éléments de la copie à préparer avec le plus grand soin.
- de s'inscrire dans une « épreuve professionnelle » ou de « recrutement » en démontrant sa capacité à mettre en œuvre ses connaissances et son expérience, sa capacité de synthèse et propositions opérationnelles ;
- de bien s'inscrire dans le contexte professionnel en proposant au destinataire de la note un rendu simple, synthétique, tout en étant suffisamment étayé pour lui permettre de cerner le sujet et de prendre rapidement une décision réfléchie, fiable.

5.2. Questionnaire à choix multiple

Pour rappel, l'épreuve de QCM comportait 120 questions, dont 116 effectivement notées, ainsi réparties :

- Culture administrative et juridique : 57 questions
- Finances publiques : 20 questions ;
- Questions européennes : 19 questions ;
- -Culture numérique : 20 questions.

Cette épreuve était assortie du barème suivant :

- -Bonne réponse : +1 point ;
- -Abstention : 0 point ;
- -Mauvaise réponse : -1 point

Le jury rappelle l'importance donnée à la qualité des réponses et à l'effet mécaniquement délétère d'un excès de mauvaises réponses, notées négativement, qui entraîne rapidement une baisse de la note. Il conseille donc aux candidats des trois concours de ne répondre qu'aux questions dont ils sont sûrs de la réponse, et de ne certainement pas se confier au hasard. Le taux d'élimination pour cause de note inférieure à 5/20 a été, une nouvelle fois, excessivement élevé, notamment pour les concours interne et troisième concours, visiblement moins aguerris à cet exercice que le concours externe, et ayant une propension à répondre de manière davantage systématique.

Éléments statistiques de l'épreuve de QCM de la session de printemps 2021 des concours d'accès à l'IRA de Lille

Domaines du QCM	CONCOURS EXTERNE	CONCOURS INTERNE	TROISIEME CONCOURS
Culture juridique et administrative (/57)			
Nombre de points maximum	38	46	35
Nombre de points minimum	-21	-32	-21
Moyenne	13.53	7.92	8.68
Médiane	14	7	10
Copies en dessous de la moyenne (1)	190	145	23
Copies au-dessus de la moyenne (1)	199	141	24
Finances publiques (/20)			
Nombre de points maximum	20	20	19
Nombre de points minimum	-8	-8	-8
Moyenne	9.32	6.37	7.09
Médiane	10	6	8
Copies en dessous de la moyenne (1)	181	146	22
Copies au-dessus de la moyenne (1)	208	140	25
Organisation, fonctionnement et politiques des institutions européennes (/19)			
Nombre de points maximum	16	10	8
Nombre de points minimum	-11	-10	-11
Moyenne	2.41	0.28	0.85
Médiane	2	0	1
Copies en dessous de la moyenne (1)	201	156	23
Copies au-dessus de la moyenne (1)	188	130	24
Culture numérique (/20)			
Nombre de points maximum	19	20	20
Nombre de points minimum	-11	-5	4
Moyenne	10.68	8.93	10.81
Médiane	11	9	11
Copies en dessous de la moyenne (1)	166	123	23
Copies au-dessus de la moyenne (1)	223	163	24

(1) La moyenne considérée est celle réellement issue des résultats des candidats, non la moyenne théorique correspondant à la moitié des points.

6. L'ÉPREUVE d'ADMISSION

6.1. Observations générales

- L'unique épreuve d'admission (celle de langues étrangères ayant été supprimée suite à la réforme du concours) a fait l'objet d'un cadrage spécifique et collectif du jury en amont des épreuves, de manière à renforcer la place allouée aux mises en situation professionnelle, qui peuvent représenter plus de la moitié des échanges afin de déterminer, outre les qualités acquises des candidats, leur propension à faire face à des situations diverses et à être réellement en position de manager public.
- Cette épreuve débute par un exposé de cinq minutes. Les meilleurs candidats ont su faire la différence avec une approche personnelle et une réelle projection dans les fonctions d'attaché. A l'opposé d'autres candidats n'ont pas su éviter l'écueil d'une présentation formatée et récitée. Le jury rappelle qu'**aucun plan type d'exposé n'est préconisé**.
- Dans le cas des mises en situation, le jury rappelle aux candidats qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : le jury cherche davantage à vérifier la capacité du candidat à avoir, avant tout, du bon sens, à être pragmatique et à envisager plusieurs solutions. Son ouverture d'esprit, sa capacité de discernement et sa bienveillance dans sa manière d'aborder les situations tout en tenant compte des contraintes (budgétaires, RH...) sont particulièrement recherchées. Le jury cherche à vérifier qu'il dispose de bons réflexes managériaux, sans qu'il soit expert en la matière.
- Les candidats admis ont su se projeter sur tous les métiers d'attaché proposés en sortie d'IRA. Ils ont également su démontrer des capacités de raisonnement et d'analyse sur les politiques publiques actuellement menées ; ils ont su argumenter et construire une réflexion à partir des questions posées.
- Les candidats non admis n'ont pas su montrer leur motivation, leur intérêt pour l'ensemble des métiers proposés en sortie d'IRA et émettent parfois des souhaits de carrière sur des métiers très ciblés. Ils n'ont pas réfléchi au positionnement et à la vocation généraliste d'un cadre de la fonction publique et notamment au rôle d'un manager.
- Le jury a apprécié des présentations orales fluides, naturelles, de bonne qualité, maîtrisées, sachant faire preuve de bon sens et de mesure dans le management. Il a aussi regretté la récurrence de « mots valise » ou expressions pré-formatées (bienveillance, écoute, ...), des présentations standardisées ou apprises par cœur, ou des projets qui manquent de réalisme, le jury craignant que la déception ne facilite pas une bonne intégration.
- *In fine*, la différence entre les candidats a pu s'apprécier sur leurs capacités :
 - à identifier et mettre en valeur les compétences attendues d'un attaché et d'un futur encadrant ou expert. Ainsi, alors que certains dossiers étaient prometteurs, plusieurs candidats n'ont pas su mettre suffisamment en lien les compétences acquises dans leur parcours avec les compétences attendues d'un attaché.
 - à faire preuve d'une culture administrative élémentaire : Quand bien même il s'agit de détecter des potentiels et de bien expliquer son projet professionnel et ses motivations, une culture administrative minimale est attendue des candidats (grands principes de la fonction publique, différences avec le droit privé, actualité et organisation des ministères et des services déconcentrés, les droits et obligations des fonctionnaires,...), comme le suivi de l'actualité. Les environnements professionnels, lorsqu'ils existent, doivent être maîtrisés.
 - à se projeter professionnellement, à prendre conscience que l'épreuve doit être préparée comme un entretien de recrutement. Les meilleurs candidats ont su se projeter sur un poste d'attaché en témoignant, notamment lors des mises en situation, de leur sens critique. Ils ont su à la fois prendre appui sur leur expérience et la connaissance de l'environnement administratif pour répondre de manière pragmatique aux questions posées. Lorsqu'ils ne pouvaient répondre, ils ont été capables de mobiliser leurs compétences et connaissances pour se poser les bonnes questions et apporter des éléments personnels de réponse.
 - à créer une interaction avec le jury, bienveillant avec tous, attaché à avoir le plaisir de travailler demain avec les candidats, futurs collègues potentiels, qui se présentent à l'IRA.

6.2. Concours externe

S'agissant du concours externe, les membres du jury ont souligné de la part des candidats la maîtrise de leur cursus académique mais un manque de culture administrative et une capacité d'analyse insuffisante. Mis à part quelques candidats de bon niveau, le niveau général est apparu assez hétérogène, et dans certains cas, franchement faible : le manque de préparation de certains candidats a constitué un véritable handicap.

Les meilleurs candidats ont su proposer une prestation de qualité avec un exposé clair et structuré et une motivation convaincante. Ils ont eu la capacité de documenter les compétences valorisées, et ont fait preuve de bon sens dans les réponses aux différentes mises en situation. Ils ont su faire preuve de recul, de prise de hauteur en développant un raisonnement sensé et réaliste tant en sortant de leur zone de confort et en démontrant une véritable curiosité intellectuelle.

Les candidats non admis ont fourni des prestations peu abouties avec des exposés non maîtrisés, des généralités et de l'approximation dans les réponses. On note également un manque de connaissances des environnements professionnels y compris ceux pour lesquels ils affirmaient avoir une appétence. Les membres du jury soulignent un manque de recul sur les enjeux liés à la mise en œuvre des politiques publiques. Le contexte social national n'a que très peu été mentionné, ce qui dénote un manque de mise en perspective et de sens donné à l'action tout comme le contexte européen auquel aucun des candidats n'a fait référence alors même qu'une grande majorité des politiques publiques y sont étroitement liées voire en découlent.

Il a également été constaté un très fort tropisme, souvent construit artificiellement, pour les sujets liés à la sécurité publique : plus des trois-quarts des candidats ont déclaré vouloir travailler sur ces sujets, dans une préfecture. Au final, peu connaissaient réellement ce que recouvrait concrètement l'action de l'Etat sur ce domaine, entretenant très souvent d'ailleurs une confusion avec le droit des étrangers...

Certaines mises en situations ont fait également apparaître un sens du devoir parfois en décalage avec des situations humaines concrètes (et souvent vécues personnellement par les membres du jury dans l'exercice quotidien de leur mission). Par exemple, le strict respect de la norme l'emporte pour beaucoup sur la mise en sécurité des populations, y compris en situation de crise. Dans d'autres cas, certains candidats saisissent directement le Procureur de la République (voire le ministre !) en cas de constatation d'un comportement qui pose question au sein du service, plutôt que d'en discuter assez librement avec leur directeur... Cette posture excessivement légaliste interroge sur la capacité de certains candidats à faire preuve de pragmatisme et de discernement.

De même, il convient de noter la difficulté de nombreux candidats à s'inscrire dans un cadre hiérarchique et de travail en équipe. Dans de nombreuses mises en situation, les candidats ne pensent pas à faire part de leurs difficultés et fonctionnent en « solitaire », le recours à son équipe ou au supérieur hiérarchique étant souvent présenté comme un mode d'éviction du problème à traiter...

Enfin, le jury souligne, malgré les efforts de l'Administration et la mise en place des classes « Prépa Talents du Service public » et des CPI, un manque assez flagrant de diversité des candidats à l'admission et trop souvent formatés à une méthodologie de présentation (motivations, parcours) qui laisse peu de place à l'expression personnelle et sincère.

6.3. Concours interne

Les origines ministérielles des candidats de ce concours étaient relativement limitées avec essentiellement les ministères de l'éducation nationale, de la transition écologique et de la justice. De manière générale, les candidats relevant du ministère de l'éducation nationale s'inscrivaient dans une démarche de reconversion professionnelle pas toujours accompagnée, ceux du ministère de la transition écologique manifestaient le souhait d'exercer des responsabilités supérieures au sein de leur service et ceux du ministère de la justice avaient dans l'ensemble des projets d'évolution interministérielle plus aboutis.

Les candidats qui se sont présentés dans le cadre du concours interne n'avaient pas tous réellement investi le temps nécessaire à une préparation pour un concours de recrutement de futurs cadres de l'administration : une majorité de candidats ambitionnant de réussir le concours n'a pas démontré une

capacité à assurer le rôle et les missions dévolues à un attaché, qu'il s'agisse, d'une part, de la connaissance et de l'appréhension des enjeux de l'action de l'Etat et plus globalement des défis que doivent relever les politiques publiques et, d'autre part, de la posture attendue d'un cadre de l'Etat, notamment en situation managériale.

Les membres du jury ont noté un manque de curiosité professionnelle des candidats, de l'actualité de leur structure et de l'actualité de manière générale. Seul un petit nombre de candidats a livré une prestation de qualité tandis que de trop nombreux candidats ont livré une prestation insuffisante (présentation catalogue, méconnaissance du projet professionnel, motivations floues, ...), posant clairement la question de la motivation profonde à passer ce concours.

Les mises en situations ont joué un rôle majeur dans l'appréciation du niveau des candidats et ont permis de mettre en valeur des connaissances administratives, de tester et d'aller chercher les réponses sincères des candidats. Il est à noter que les valeurs de loyauté et de respect hiérarchique ont parfois été absentes voire mal affirmées et certains candidats ont pu tenir des propos inappropriés concernant les politiques publiques de lutte contre les discriminations. Pour d'autres, les comportements déviants dans un service n'apparaissent pas nécessairement comme des enjeux de ressources humaines et trop souvent il a été répondu qu'il convient de « faire avec ». Ce défaitisme assumé dans le pilotage des ressources humaines, et sur les questions de management en général, a été sévèrement sanctionné par les membres du jury.

Les candidats du concours interne ont pour la plupart su appréhender la phase orale sauf quelques exceptions qui n'ont manifestement pas investi le temps nécessaire à une préparation pour un concours de recrutement de futurs cadres de l'administration. Il a été souvent souligné le fait que l'IRA apparaît comme un détour nécessaire dans une carrière linéaire au sein de leur service, et non pas comme le début d'une véritable nouvelle carrière : trop peu se projettent dans une dynamique de mobilité et d'évolution interministérielle.

6.4. Troisième concours

Les membres du jury ont relevé l'hétérogénéité du niveau des candidats avec une répartition assez marquée entre des candidats bien préparés et d'autres ne disposant pas des connaissances minimales attendues ni d'une motivation et d'un projet professionnel étayés. Les candidats issus de la CPI maîtrisaient plus précisément les codes de l'exercice.

Il convient de noter un niveau de culture administrative générale assez hétérogène, témoignant d'un manque de curiosité professionnelle assez surprenant pour des candidats à l'IRA. De même, la connaissance des postes proposés en sortie d'école est très hétérogène : quelques candidats étaient persuadés de postuler également pour la fonction publique territoriale, voire hospitalière...

Les meilleurs candidats ont su se démarquer par une présentation de leurs expériences professionnelles ou extra-professionnelles et ont su étayer la notion d'intérêt général avec une véritable ambition dans leur projet d'intégration du secteur public.

Concernant les dossiers RAEP, le jury a parfois relevé des incohérences entre le dossier et le propos de certains candidats. Le jury rappelle que ce dossier est un support à l'entretien et à ce titre, doit être préparé par le candidat lui-même. Il n'y a aucune valeur ajoutée pour le candidat à ce que ce dossier soit élaboré par une tierce personne ou par un organisme de formation.

7. CONSEILS DONNÉS AUX FUTURS CANDIDATS

Face aux enjeux de transformation de la fonction publique, d'accompagnement nécessaire des agents dans un contexte d'évolution des missions, et plus globalement à l'aune d'une exigence forte des usagers quant à la qualité du service rendu, l'Administration cherche à recruter des cadres solides, conscients de ces enjeux, curieux et ouverts d'esprit.

Les membres du jury souhaitent donc, au-delà du constat réalisé lors de cette session de printemps 2021, tirer des enseignements valables pour les trois concours et rappeler quelques conseils de bon sens.

Pour l'ensemble des concours, il semble nécessaire de rappeler l'importance de se projeter en tant que futur cadre de catégorie A, avec les droits et obligations que cela implique, de s'intéresser à tous les postes offerts à la sortie de l'IRA et plus généralement de se renseigner sur la scolarité offerte à l'IRA. Bien trop de candidats sont apparus totalement ignorants de la formation à l'IRA et des postes proposés à l'issue de la scolarité, donnant l'impression de passer plusieurs concours de manière totalement indifférenciée, sans adapter leur prestation ou développer leur curiosité en fonction de chacun d'entre eux.

a. Une maîtrise perfectible de l'environnement administratif

Nombre de candidats ont su présenter leurs expériences actuelles et passées en les mettant en perspective et en démontrant une réelle réflexion sur celles-ci.

Pour autant, un nombre encore trop important de candidats, au-delà de ceux qui au quotidien remplissent des missions sans en percevoir les enjeux, se retrouvent assez vite en difficulté quand ils sont confrontés à des questions portant sur des sujets extérieurs à leur « zone de confort » (cursus académique pour les concours externes, service d'appartenance ou secteur d'activité pour les concours interne et troisième concours), alors même que ces questions concernaient des questionnements importants pour les politiques actuelles, comme la nouvelle organisation territoriale de l'Etat, la loi de transformation de la fonction publique...

Il s'agit là d'un véritable point d'attention, dans la mesure où ces questionnements intéressant tout citoyen devraient *a fortiori* être investis par des fonctionnaires préparant un concours d'accès à l'IRA.

Ce dernier a vocation à assurer la formation initiale des nouveaux cadres, en leur apportant les éléments de connaissance et de méthode indispensables à tout nouvel attaché, mais ne peut se substituer à un manque de curiosité et d'envie de perfectionnement.

b. Une perception ambivalente de l'attaché d'administration de l'Etat

L'accès à l'IRA représentait pour une large majorité des candidats une stricte opportunité, à leurs yeux, d'intégrer indifféremment la Fonction publique ou, pour les internes, de progresser dans leur carrière au sein de leur service actuel.

Très peu se projetaient dans une dynamique de mobilité future et d'évolution interministérielle au service d'une carrière plus diversifiée. Ainsi, les présentations liminaires des candidats se limitaient au parcours et à de trop rares exceptions développaient les motivations et le projet professionnel.

De fait, l'IRA apparaît comme un passage « nécessaire », et non pas comme le début d'une véritable nouvelle carrière, au sein d'un nouveau corps, celui des attachés d'administration de l'Etat.

Beaucoup de candidats continuent de voir l'attaché comme un expert dont la légitimité en tant que supérieur hiérarchique et encadrant tient exclusivement dans sa maîtrise supérieure du cadre législatif, réglementaire ou technique. En conséquence, ces candidats attendent de la scolarité de l'IRA qu'elle leur apporte toute l'expertise technique, que ce soit en management, gestion budgétaire ou comptable ou marchés publics.

L'accent mis sur les mises en situation professionnelle, notamment celles portant sur les enjeux de ressources humaines, a permis d'apprécier la capacité des candidats à exercer des responsabilités managériales. Les réponses apportées, trop souvent, étaient éloignées de ce qui est attendu d'un responsable hiérarchique, en termes de positionnement hiérarchique, d'équité de traitement, voire de loyauté et de déontologie.

7.1. Conseils spécifiques aux candidats du concours externe

Il est recommandé de préparer soigneusement l'entretien et de bien structurer sa présentation, d'être informé sur les fonctions susceptibles d'être exercées à la suite de la scolarité et d'acquérir les connaissances sur l'environnement administratif, en particulier, celui correspondant au projet professionnel. Il est également recommandé de mettre du contenu sur les compétences mises en avant et de s'ouvrir sur

l'interministérialité sans se positionner de manière trop définitive sur un poste ou sur un environnement professionnel.

Si les expériences professionnelles (stages, vacances...) dans l'Administration peuvent être une préparation utile qui facilite l'exercice mais **ne sont pas un prérequis influençant l'appréciation du jury**, les candidats n'en disposant pas auraient tout intérêt à rencontrer des cadres en exercice, d'anciens élèves pour avoir une vision pragmatique des postes en sortie d'IRA et des prérogatives liées aux fonctions d'un attaché d'administration. Enfin, s'il n'est qu'un support (non évalué en tant que tel), le soin apporté à la FIR permet au jury de préparer au mieux l'entretien et de permettre un échange fluide sur le projet professionnel du candidat, étayé par des motivations claires et assumées.

Outre les connaissances requises, le candidat doit par ailleurs adopter un comportement et une attitude adaptés : il ne s'agit pas d'un échange informel entre camarades, mais bien d'une audition dans le cadre d'un processus de recrutement. Cela concerne peu de candidats, qui n'ont pas manqué de respect pour autant, mais dont la très grande aisance ou les maladresses de langage pourraient être mal interprétées dans le cadre professionnel. Il est rappelé que le jury n'évalue pas les positions mais le raisonnement et l'argumentation du candidat. Ce conseil doit particulièrement être mis en œuvre lors des réponses aux situations pratiques.

Pour les externes, l'épreuve orale ne devrait pas avoir vocation à présenter un projet professionnel précis, dans la mesure où ils ne se projettent pour l'essentiel que de manière théorique et peinent à développer au-delà de quelques formules convenues sur la diversité et la richesse des carrières offertes par le CIGEM, mais plutôt leurs motivations pour rejoindre la fonction publique d'Etat.

7.2. Conseils spécifiques aux candidats du concours interne

Une part relativement importante de candidats a indubitablement suivi des préparations voire des entraînements aux oraux. Pour aussi utiles et précieux qu'ils soient, ces derniers conduisent parfois à fournir des réponses-types qui sans être impertinentes, au sens originel du terme, apparaissent comme faciles et ne permettent pas d'apprécier autant qu'il serait nécessaire, la pensée et la personnalité propres du candidat. A titre d'exemple, plusieurs candidats ont indiqué cette session avoir un management non pas directif ou participatif, mais « situationnel ».

Les candidats internes gagneraient à faire montre d'une plus grande curiosité intellectuelle et à s'intéresser aux enjeux des politiques publiques, notamment en dehors du périmètre de leur service d'affectation.

Ils gagneraient aussi à véritablement réfléchir à leur projet professionnel qui ne peut pas se limiter à « franchir une étape », compte tenu du travail effectué, et « exercer des responsabilités supérieures », qui sont autant de formules toutes faites trop souvent entendues dans les conclusions des présentations. Le questionnement réel sur ce qu'implique le passage de catégorie B à A n'est pas suffisamment pensé : il est conseillé aux candidats de réfléchir sérieusement à ce que cela implique en matière de responsabilité, de mobilité géographique ou fonctionnelle et d'éviter le sentiment (fréquent pour le jury) que le candidat souhaite faire la même chose, mais en plus grand, dans le même service, dans la même direction, dans le même ministère voire dans la même ville...

Il est conseillé au candidat de valoriser les actions qu'ils ont pu mener tant dans le monde professionnel que privé et qui mettraient en exergue les compétences acquises et les qualités humaines. Il est également recommandé aux candidats d'éviter le plus possible une présentation chronologique et de privilégier une présentation plus dynamique, structurée en compétences et motivations. Au surplus, une présentation vivante témoigne d'une implication personnelle du candidat dans la préparation de son oral.

Les candidats doivent également réfléchir précisément à leur projet professionnel, au-delà des postures centrées sur l'environnement professionnel d'origine. Enfin, les candidats du concours interne doivent porter attention aux descriptifs d'expérience professionnelle du RAEP afin qu'ils restent en cohérence avec les fonctions qu'ils souhaitent occuper à l'issue de l'IRA.

Enfin, dans le cadre des mises en situation, les candidats doivent pouvoir trouver un équilibre entre le respect strict voire autoritaire de la règle, et une empathie parfois démesurée. La dimension humaine est une qualité essentielle attendue de la part du futur encadrant et les meilleurs candidats ont su démontrer leur capacité

à traiter de problèmes lourds sans pour autant transiger sur l'application de dispositions à caractère impératif.

7.3. Conseils spécifiques aux candidats du troisième concours

Il est recommandé de bien structurer sa présentation, certains candidats ont dépassé le temps imparti ou fait une présentation trop courte, d'autres ont fait une redite du CV ou des éléments présentés dans le dossier RAEP. Il convient donc de rappeler l'importance des cinq minutes de présentation initiale, qui sont entièrement à la main du candidat et qu'il doit donc préparer avec la plus grande attention : l'improvisation ou la récitation mécanique doivent être ici proscrites, afin de donner dès le début de l'épreuve la meilleure impression possible aux membres du jury.

Il est également fortement conseillé de prendre le temps de la réflexion avant de répondre, et de privilégier des réponses courtes et concises, plutôt que de donner l'impression « d'occuper le terrain » au détriment de la fluidité de l'échange.

En outre, il a été constaté qu'un certain nombre de candidats n'écoutent pas suffisamment les questions avant de répondre parfois hâtivement, et certains peuvent être surpris voire agacés s'ils sont interrompus ou contredits. Si les membres du jury peuvent naturellement comprendre le stress de l'épreuve, la difficulté à mener pendant 30 minutes une conversation fluide, rigoureuse et surtout bienveillante des deux côtés peut apparaître rapidement comme un manque cruel de capacité à dialoguer, et se révéler donc rapidement rédhibitoire.

Pour les membres du jury

Le président,

Emmanuel Dupuis