
RAPPORT
sur les
concours d'entrée
à l'Ecole Nationale d'Administration

ANNEE 2010

par Michèle PAPPALARDO
Présidente du jury

Avant-propos

Lorsque j'ai accepté d'assurer la présidence du jury du concours de l'ENA en début d'année 2010, je le faisais en pensant que ce serait un bon moyen de susciter l'intérêt des candidats pour ma « spécialité », le développement durable, mais aussi avec beaucoup de curiosité : il me paraissait très intéressant de comparer le cursus et les motivations des futurs énarques avec ceux de mes camarades et de moi-même, il y a un peu plus de 30 ans.

Je suis très heureuse d'avoir vécu cette expérience, même si je ne mesurais pas vraiment la lourdeur de la tâche. Elle m'a permis tout d'abord d'apprécier le professionnalisme de l'équipe du service du recrutement et des évaluations de l'Ecole qui organise ces épreuves, leur grande gentillesse et l'attention extrême avec laquelle tous ses membres s'efforcent de rendre le plus agréable possible le travail du jury, avec un grand respect également de chacun des candidats. Je les en remercie très sincèrement.

Mais le travail du Président serait vain sans celui de l'ensemble des membres du jury que je tiens à féliciter d'avoir accepté cette responsabilité et de l'avoir assumée avec autant d'efficacité et une si grande conscience de l'importance de leur tâche, à la fois pour la fonction publique, mais aussi pour chacun des candidats au concours. Ce fut un travail d'équipe, très riche et convivial, dont je les remercie vivement, avec une attention particulière pour mes deux collègues qui ont partagé avec moi la tâche rude mais passionnante de présider les 3 concours et les 180 entretiens de « recrutement ».

Tant les responsables de l'Ecole que les membres du jury m'ont beaucoup aidé dans ma tâche d'autant plus que je n'avais jamais été membre du jury de l'ENA et que, d'une manière générale, je n'ai pratiquement jamais exercé ces fonctions pour d'autres concours ou examens. Cela m'a permis de les aborder avec une certaine fraîcheur, voire parfois naïveté...

Je pense que toutes ces compétences rassemblées ont permis de choisir 80 très bons futurs hauts fonctionnaires de l'Etat, même si je regrette que certains n'aient pas pu faire partie des reçus de cette année. J'espère qu'ils réussiront l'année prochaine et que le présent rapport les y aidera. Mais ce document a aussi pour objectif de faire quelques propositions tirées de notre expérience pour améliorer les conditions du concours et de sa préparation. J'ai essayé d'y regrouper les avis et réactions de mes collègues, mais il n'engage que moi.

I – Quels candidats veut-on recruter ?

1 – l'absence d'indications données au jury

Quelles sont les compétences et les qualités des candidats que l'on veut recruter ? Cette question est fondamentale quand il s'agit de recruter des futurs fonctionnaires qui ont vocation à rester dans la fonction publique pendant 30 ou 40 ans. Il vaut mieux ne pas se tromper. Or, j'ai été surprise de ne pas trouver de réponse à cette question dans les documents dont dispose le jury, ni dans ceux remis aux candidats. A mon questionnement, on me répondait que le jury était « souverain » et que c'était donc à lui de préciser ses critères de choix.

Cette situation me paraît très regrettable. Elle donne au président du jury une trop grande marge de manœuvre ; en fonction des choix faits par chaque jury et de la personnalité du président, les orientations de la sélection peuvent varier d'une année sur l'autre. A mon sens, la « souveraineté » du jury doit être mieux encadrée, guidée par des indications sur les compétences et les qualités qui sont recherchées chez les candidats. Ces éléments devraient être explicitement portés à la connaissance des futurs candidats, ce qui leur permettrait de mieux se préparer et donnerait plus de « lisibilité » au concours lui-même. Ils seraient aussi utiles pour orienter la politique de recrutement, de promotion et de formation des directions des ressources humaines des différents ministères.

Les échanges que j'ai eu sur ce sujet avec mes trois prédécesseurs, que j'avais tenu à rencontrer avant de commencer ma présidence, m'ont confirmé l'existence de ce besoin qu'ils avaient pallié chacun à leur manière et ont conforté mon analyse sur la nécessité de mieux préciser la stratégie de recrutement de la haute fonction publique, notamment à travers le concours de l'ENA. Lors de mon entretien, dans les mêmes conditions, avec le DGAFP, il m'a semblé qu'il partageait également ce point de vue.

Sur ce point, l'exemple de l'école de la magistrature qui définit précisément dans sa plaquette de présentation les qualités et les compétences que l'on attend d'un magistrat nous a semblé très intéressant.

2 – les critères utilisés par le jury

En l'absence de directive de « l'employeur », le jury a donc défini lui-même ses critères de sélection en deux étapes :

- Dès les premières réunions du jury de chacun des trois concours, j'ai indiqué quelles étaient les compétences et qualités que je souhaitais trouver chez les candidats. Ces propositions ont fait l'objet d'un échange dans les trois cas qui a permis de préciser certains points mais a également montré une convergence certaine des différents participants. Nous avons ensuite essayé de choisir les sujets en fonction des qualités que l'on voulait déceler et de préciser les critères de notation dans la même logique. Ainsi, par exemple, nous avons cherché à définir des sujets qui pouvaient permettre aux candidats de faire la preuve de leur capacité de raisonnement et d'argumentation et pas seulement de leurs connaissances ou de leur érudition.
- Cet exercice a été précisé lors des deux jours de « formation » qui ont permis aux membres du jury devant faire passer les « entretiens de recrutement » de finaliser leur grille d'analyse. En effet, cette épreuve repose uniquement sur l'appréciation des qualités du candidat et nécessite donc que chacun des membres du jury (5 personnes) soit bien au clair sur ce qui est recherché. La grille qui a alors été arrêtée après discussion entre nous a repris, en les affinant, les grandes lignes que l'on avait arrêtées avant le choix des sujets. Elle est présentée en annexe 1 et peut paraître un peu « surprenante » par les termes utilisés ; c'est le reflet de son mode d'élaboration, à travers un outil de créativité partagée qui a permis à chacun de s'exprimer puis de formaliser les attentes collectives. Elle nous est donc très « personnelle » et les futurs candidats au concours qui liraient ce rapport ne doivent pas considérer que le prochain jury utilisera la même grille.

Sans reprendre l'ensemble des rubriques, on peut dire que le candidat idéal devait faire preuve :

- d'un grand sens du service public et avoir envie de servir l'Etat : cette qualité nécessaire n'est pas la plus facile à vérifier, à part dans certains cas où les candidats ont fait des choix, parfois très courageux, pour passer le concours : renoncer aux résultats d'un autre concours, démissionner d'une fonction... ;
- d'une capacité de raisonnement et d'argumentation : le jury a été très attentif, à l'écrit comme à l'oral, à la manière dont les candidats utilisaient leurs connaissances, qui ne doivent pas seulement être de très bon niveau, mais aussi être présentées à travers une problématique proposée ou à proposer ;
- d'ouverture d'esprit : le jury attendait des candidats qu'ils s'intéressent et essayent de comprendre ce qui les entoure ; il voulait éviter les candidats « monothématiques » et qui n'avaient pas d'intérêt pour les expériences et les comparaisons étrangères ; il cherchait donc à vérifier que les candidats intégraient la dimension internationale dans leur raisonnement et réfléchissaient à l'évolution du monde ;
- de capacités d'adaptation, le jury étant convaincu que, dans les années qui viennent, l'administration devra changer et évoluer comme le monde qui l'entoure et que ses futurs dirigeants devront être capables d'inventer cette nouvelle administration et de la diriger avec une grande mobilité d'esprit et probablement de fonctions ;
- d'une belle « force d'âme », c'est à dire savoir prendre position et exprimer des avis, faire des propositions et vouloir les défendre, être capable de « s'engager » en parole, ce qu'il est assez facile à vérifier tant à l'écrit qu'à l'oral, mais aussi en acte, ce que certains cursus ou expériences professionnelles nous ont effectivement permis de mesurer ;
- d'une grande capacité à « entraîner » et donc à être un bon « manager » à la fois par son écoute et son attention aux autres, sa capacité à argumenter et à convaincre, à fixer des objectifs.

Outre ces qualités, le jury souhaitait porter une attention particulière à deux points :

- l'arrogance et la fatuité : ces défauts, parfois reprochés aux énarques, nous ont paru en fait très peu répandus chez les candidats, auxquels nous avons plutôt reproché une trop grande modestie, voire timidité ;
- l'originalité et la créativité, qualités que nous avons malheureusement trop peu souvent détectées à notre goût alors qu'elles nous paraissent nécessaires pour inventer les solutions nouvelles qui permettront à l'administration de s'adapter à un monde en bouleversement.

Le jury s'est efforcé de mettre les candidats en capacité de faire preuve des qualités et compétences qu'il souhaitait trouver :

- au travers du choix des sujets, tant à l'écrit qu'à l'oral. Dans le premier cas, certains sujets, qui ont pu surprendre car moins « académiques » que d'habitude, avaient pour objectif de permettre aux candidats de nous montrer, dans la manière dont ils s'appropriaient la question, à la fois leur ouverture d'esprit et leur capacité à réfléchir par eux-mêmes ; de même, à l'oral, un grand nombre de sujets étaient proposés sous forme de questionnement plutôt que de sujets de cours plus « classiques » ;

-
- dans la manière de corriger les copies, en donnant du poids, dans les grilles de correction, à la recherche de problématique, à la qualité de l'argumentation, à la dimension non hexagonale du traitement des sujets ;
 - durant le déroulement des oraux, notamment de l'oral d'entretien, en cherchant à faire « raisonner » les candidats autour de situations variées et à les interroger sur leur manière de comprendre et de voir l'évolution du monde d'aujourd'hui et de demain.

A travers ces critères et ces méthodes nous poursuivions un double objectif : éviter de donner un fort handicap à ceux qui, pour des raisons d'origine sociale ou familiale, ne disposeraient pas d'une « culture générale » de très bon niveau, en laissant de la place à des qualités personnelles qui ne s'apprennent pas dans les livres et qui nous paraissent absolument déterminantes dans le choix des futurs hauts fonctionnaires, notamment la capacité à proposer des solutions, à les soutenir et à savoir les défendre.

En résumé, au-delà de tous ces critères bien formalisés, nous avons également unanimement considéré que la définition du candidat idéal pouvait se résumer à une définition simple « celui ou celle que nous serions prêt à prendre dans notre équipe et avec qui nous aurions envie de travailler dans les années à venir » ! Ce questionnement nous a parfois permis de mieux préciser les raisons de nos notations et de nos choix.

3 – Comment les candidats ont-ils répondu aux attentes du jury ?

A l'exception de quelques copies qui conduisent à s'interroger sur ce qui a donné l'idée aux candidats de se présenter et sur l'image qu'ils ont du niveau du concours¹, en règle générale les jurys ont constaté que la forme des copies étaient bonne : l'orthographe et la grammaire étaient satisfaisantes, les plans structurés et facile à suivre, même si les introductions et les conclusions étaient souvent insuffisantes.

Sur le fond, le niveau des connaissances est globalement « moyen », souvent insuffisamment précis. D'une manière générale, les jurys, tant à l'écrit qu'à l'oral, ont relevé des connaissances historiques limitées, parfois des lacunes énormes qui les ont surpris, notamment sur l'histoire du XXème siècle.

Les critères présentés ci-dessus se sont donc révélés très sélectifs.

A l'écrit, la capacité à définir clairement une problématique et à construire un argumentaire pour la soutenir n'est pas une qualité très répandue. Les correcteurs regrettent très généralement que les candidats se soient souvent contentés de résumer les dossiers qui leur étaient proposés sans y apporter de dimension personnelle et rarement en essayant de conduire le lecteur, à travers une démonstration, vers une proposition de solution opérationnelle.

¹ : Certaines copies de l'écrit ont déconcerté les correcteurs par leur très mauvaise qualité, pas tant par l'absence de connaissance (les impasses sont toujours possibles) que par leur style et leur présentation sans commune mesure avec ce que l'on peut attendre d'un candidat même très médiocre aux concours de l'ENA. Il est évident que certains ne sont pas conscients du niveau du concours auquel ils participent.

A l'oral, peu nombreux sont les candidats qui cherchaient réellement à convaincre le jury de leur position ou même qui ont « osé » donner leur avis alors que le jury leur posait très explicitement des questions qui devaient les conduire à préciser leurs positions, tout en indiquant qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses mais seulement la nécessité d'avoir un avis. Lorsque cet avis était donné, le jury s'efforçait de discuter avec le candidat pour comprendre ses arguments et en vérifier la solidité : cette phase a souvent permis de constater que les candidats soit ne savaient pas, soit ne voulaient pas argumenter et défendre leur position et étaient donc tout à fait prêts à en changer dès qu'un contre-argument leur était présenté. Cette absence de « courage » ou de « force d'âme » a eu un impact souvent déterminant sur la note de l'oral d'entretien.

A l'inverse les candidats qui ont su s'affirmer et jouer le jeu de réellement avoir une discussion avec le jury ont été souvent très bien notés.

4 – Quelques regrets

J'ai deux regrets majeurs que je partage, me semble-t-il, avec les autres membres du jury et qui sont de natures très différentes :

- **Trop de conformisme** : on l'aura compris à travers mes remarques précédentes, nous n'avons pas été éblouis, en règle générale, par l'originalité des candidats, à commencer par leur apparence vestimentaire : à part un corsage, deux vestes et une cravate colorées et un seul pantalon de velours... tous les autres candidats étaient en costume-cravate et tailleur noir ou anthracite, voire bleu marine ; en outre certains étaient visiblement mal à l'aise dans ces tenues qui n'étaient pas à leur taille. Cela donne le sentiment que les candidats ont une image de l'Ecole et de la fonction publique très conformiste, à l'image de cet « uniforme » qu'ils se sont efforcés d'endosser pour plaire au jury ou, à tout le moins, pour éviter de lui déplaire ; à l'inverse nous étions à la recherche d'éléments qui auraient pu nous donner des indices sur leur capacité à se distinguer par un style, un peu d'originalité, de « prise de risque »... à noter d'ailleurs que ceux que j'ai signalés ci-dessus sont presque tous admis, pas tant pour leur tenue que parce qu'elle était en phase avec un certain tempérament, une capacité à s'affirmer dans l'échange avec le jury.

Ce conformisme se retrouve dans ce refus de prendre position dont j'ai déjà parlé, de donner un avis ou de faire des propositions. Beaucoup de candidats ne semblent pas avoir compris que dans un concours il faut « faire la différence » et non essayer d'avoir la moyenne. Cela est d'autant plus vrai que le jury avait conscience que son objectif était de sélectionner des candidats qui auraient à s'adapter à une administration « en mouvement » en phase avec les évolutions du monde. Il ne s'agit plus d'entrer « dans un moule » mais au contraire de convaincre que l'on va pouvoir créer une nouvelle manière de faire vivre le service public de demain.

- **Pas assez de diversité** : il est d'ailleurs possible que ce deuxième regret ne soit pas sans lien avec le premier. En particulier, le jury a beaucoup regretté de ne pas voir plus de **candidates** admissibles mais aussi de voir cette proportion encore réduite après les oraux. Malgré l'attention que nous portions à ce sujet, nous nous sommes refusés à donner une quelconque préférence aux femmes dans notre système de notation ; les candidates reçues l'ont toutes bien mérité par leurs compétences, leurs qualités et leurs connaissances. Certaines ont été tout à fait remarquables.

Mais nous avons été aussi souvent surpris par le manque de confiance en soi que certaines candidates laissaient apparaître, malgré un CV très intéressant : cela transparaissait à la fois dans leur « ton », monocorde, lent, peu dynamique et dans leur difficulté à prendre position et exprimer une opinion, notamment en s'appuyant sur leurs expériences. J'en suis arrivée à la conclusion qu'il faudrait peut-être avoir des séances de préparation adaptées aux jeunes femmes pour les aider à mieux utiliser leur potentiel.

Quant à la diversité des origines des candidats qui se sont présentés et de ceux qui ont été reçus, elle est très difficile à « mesurer » compte tenu des éléments d'information dont nous disposons sur les candidats.

En ce qui concerne les **origines géographiques**, quelques patronymes mais aussi certains éléments donnés lors des entretiens laissent à penser que quelques enfants d'immigrés de première ou de deuxième génération ont été reçus, en provenance de pays méditerranéens mais aussi d'Europe de l'Est. Mais le pourcentage reste faible. Par ailleurs une majorité de candidats reçus a passé son bac en province laissant à penser qu'ils ne sont pas majoritairement issus de famille ayant un lien avec la haute fonction publique, plutôt parisienne....

Au-delà de ces origines géographiques, **l'origine sociale** est encore plus difficile à déterminer notamment en l'absence d'information sur les activités des parents que les candidats n'ont que très rarement mentionnées. Certains ont une origine rurale, voir paysanne, d'autres viennent de milieux modestes mais sans que nous ayons la possibilité de donner des éléments quantitatifs, même approximatifs. En revanche, leur relative mauvaise connaissance de l'organisation et du fonctionnement « réel » de l'administration laisse penser que les enfants de fonctionnaires sont peut-être moins nombreux que nous ne l'envisagions à l'origine...

Mais cette diversité des origines est masquée et, peut-être même malheureusement un peu gommée, par l'homogénéité des parcours de formation et surtout des **préparations au concours**. Pour les candidats internes (20 sur 32 reçus) et le troisième concours (6 sur 8 reçus), l'IGPDE est très prédominante tandis que pour les externes, l'IEP de Paris est prépondérant, à la fois parmi les candidats qui se présentent et ceux qui sont reçus. Il est à craindre qu'une partie du conformisme regretté précédemment vienne de cette homogénéité de préparation, plus sur la forme que sur le fond, les cursus individuels étant relativement diversifiés. Ces préparations ont donc une grande responsabilité dans l'image qu'elles donnent aux candidats du concours et des attentes du jury.

Mais leur travail ainsi que celui des autres centres de préparation seraient facilités si, comme je l'indiquais plus haut, la « philosophie » du concours et les attentes des jurys étaient plus clairement exprimées ex ante, par une meilleure définition des compétences et qualités recherchées. Je suis en effet consciente que le présent rapport est plus utile pour comprendre notre expérience passée que pour préparer le concours de l'année prochaine, la personnalité du président du jury pouvant sensiblement influencer l'exercice en l'absence de cadrage plus précis. Dans un tel contexte, il n'est pas très étonnant que les préparations, comme les candidats, ne connaissant pas les règles du jeu à l'avance, s'efforcent de limiter les risques par des comportements recherchant plus le consensus que l'originalité.

Tous ces éléments expliquent également pourquoi le jury a été souvent séduit par les candidats du troisième concours dont les parcours professionnels sont très diversifiés et qui savent souvent les valoriser. Sportif de haut niveau, banquier, ancien « trader », informaticien, ingénieur... la variété des candidats reçus en atteste et nous avons regretté de ne pas pouvoir garder quelques candidats supplémentaires qui auraient pu apporter encore un peu plus de diversité à la promotion, mais leurs notes d'écrit étaient insuffisantes pour faire partie des 8 reçus, malgré les excellentes notes que nous leur avons mises à l'oral d'entretien.

5 – Quelques enseignements, parfois surprenants

Les 180 « entretiens de recrutement » que j'ai présidés ont été, comme je l'imaginai, une expérience très intéressante et riche d'enseignements :

- **Sur la richesse des parcours des candidats** qui sont sans comparaison avec ceux que je connaissais, et pour cause, il y a 30 ans, même pour les candidats du concours externe. Il ne s'agit pas tant de leur cursus universitaire que de leurs expériences en tant que stagiaire, tant dans les entreprises que dans l'administration, qui leur permettent une compréhension autre que livresque du fonctionnement des organisations et du monde du travail. Elles leur permettent aussi de vérifier si leur intérêt pour le service public est fondé, nombreux étant les candidats qui nous ont indiqué avoir volontairement choisi de faire des stages dans les différents secteurs pour préciser leurs choix futurs de carrière, publique ou privée.

En outre, une proportion importante de ces stages mais aussi des parcours universitaires est faite à l'étranger, ce qui constitue une profonde évolution des cursus des élèves de l'enseignement supérieur français, cette caractéristique n'étant pas spécifique aux élèves de l'ENA. Cela donne aux candidats une plus grande ouverture et une capacité à ne pas limiter leurs analyses à la situation française.

Cette diversité des parcours est encore enrichie, au-delà de nombreuses activités sportives et artistiques, par un grand nombre d'engagements extrascolaires dans de multiples associations, notamment dans le domaine social, humanitaire ou le soutien éducatif. Ces engagements sont souvent des marques supplémentaires de l'intérêt des candidats pour « l'intérêt général » et pour la chose publique.

Aussi est-il un peu déroutant qu'avec une telle richesse d'expériences, un grand nombre d'entre eux ne soient pas capable d'intéresser un jury à leur projet ni de tirer des enseignements de ce qu'ils ont vu ou de ce qu'ils ont vécu. Il semble difficile pour eux d'« incarner » cette expérience, d'en construire un vécu dense et de le communiquer. Certains donnent même le sentiment de ne pas avoir préparé leur oral en réfléchissant à la manière dont ils pourraient mettre à profit les enseignements de leurs stages ou de leurs voyages.

Or cela est pourtant possible et n'est pas lié au « niveau » du stage ni à son exotisme. Bien au contraire, nous avons entendu des candidats qui ont su nous parler de leur expérience de groom d'hôtel ou de caissière dans une supérette avec beaucoup de sens.

-
- **Sur les parcours universitaires des candidats** qui m'ont également parfois paru surprenants. Certains, en particulier, nous ont donné l'impression d'accumuler des diplômes, souvent dans des disciplines différentes, de manière exagérée, signe d'une difficulté à choisir sa voie et éventuel indice d'une faible appétence pour des activités professionnelles opérationnelles. Même si nous sommes conscients que le dispositif du LMD facilite souvent les équivalences et la possibilité de passer plusieurs diplômes avec un tronc commun très large et que, dans certains cas, ces diplômes variés sont simplement la preuve des grandes compétences du candidat, ces deux éléments ne sont pas toujours des explications suffisantes à ces accumulations de titres universitaires.

Pour ma part, j'ai été surprise de voir le grand nombre de candidats venant d'une Ecole Normale Supérieure au concours externe, formation qu'ils complètent avec une préparation au concours de l'ENA à Paris 1 ou à Sciences Po. Ils reconnaissent en général volontiers qu'ils n'ont jamais eu l'intention de faire de l'enseignement et que, d'ailleurs, leur ENS ne les y encourage pas ; ils reconnaissent également avoir donc bénéficié de conditions de préparation particulièrement favorables puisqu'ils sont rémunérés pendant leurs années à l'ENS. Certains reconnaissent que ce cursus est très « luxueux » et probablement peu durable...

- **Sur l'importance des épreuves orales, notamment de l'oral d'entretien.** Il est en effet étonnant de voir le niveau des réponses de certains candidats qui ont pourtant réussi à être admissibles, essentiellement au concours interne et au troisième concours, pour lesquels une partie des candidats se présente sans avoir fait de préparation particulière et ne sont donc pas bien informés de ce que l'on attend d'eux. Le fait que les épreuves d'admissibilité ne permettent pas d'éliminer ces candidats très éloignés du niveau attendu conduit à penser que les épreuves d'écrit ne sont pas complètement adaptées à leur objectif. Le très grand nombre d'épreuves sur dossier rend l'exercice insuffisamment discriminant sur le niveau des connaissances nécessaires et induit en erreur sur la nature des attentes des jurys.

Les oraux d'entretien, que nous avons conduit comme des oraux de recrutement en veillant à ne pas laisser place à un retour des « oraux de culture générale », nous ont réellement permis de détecter des failles ou des insuffisances chez les candidats. Il n'est pas impossible, en revanche, que certains aient réussi à nous cacher certains de leurs défauts...

- **Sur l'intérêt des candidats pour l'évaluation :** comme les jurys précédents, nous avons regretté l'usage de phrases stéréotypées sur les souhaits des candidats qui veulent, dans leur grande majorité, « participer à l'élaboration, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques »... Il est évident que ce type de déclaration ne nous apprend pas grand-chose sur leur appréhension des fonctions à exercer ni sur leur manière d'envisager l'avenir. Au-delà de cette remarque, nous avons été surpris du grand nombre de candidats qui nous ont déclaré vouloir faire de « l'évaluation des politiques publiques », certains même, plus précis, indiquant qu'ils souhaitaient « définir des indicateurs ». Cet intérêt pour l'évaluation est louable, mais il nous a paru un peu surprenant quand les candidats, à nos questions sur ce sujet, indiquaient clairement qu'ils ne voulaient pas « agir » pour mettre en œuvre les politiques publiques et ne comprenaient pas nos interrogations sur leur capacité à évaluer des politiques sans connaître les difficultés de l'action sur le terrain.

En outre, à travers leurs déclarations, l'évaluation nous est parfois apparue comme une « panacée », dans laquelle les indicateurs joueraient un rôle quasi « miraculeux », sans que les candidats n'exercent leur esprit critique ni sur les méthodes, ni sur l'utilisation réelle des résultats des évaluations. Il est probable que cette posture soit inspirée par les différentes préparations qui suivent en cela les progrès de l'administration mais qui en donnent une image « idyllique » que les candidats ne savent pas relativiser compte tenu de leur inexpérience en matière administrative. Il est plus inquiétant de voir les mêmes errements pour les candidats du concours interne, sauf à penser qu'ils imaginent que le jury est lui-même inconscient des faiblesses du fonctionnement de l'administration.

De manière assez similaire, la mise en œuvre de la LOLF et celle de la RGPP nous ont été présentées de manière générale comme parfaitement exemplaires et ne subissant aucune critique.

- **Sur l'intérêt des candidats pour les problèmes sociaux :** cet intérêt, bien éloigné des préoccupations de la majorité des candidats il y a 30 ans, se manifeste très clairement dans leurs souhaits de « sortie » dans les ministères sociaux mais aussi dans leurs activités extrascolaires, notamment associatives, et dans leur choix de sujets et de lieu de stage.
- **Sur la bonne image que leur donne l'administration à travers leurs stages :** même si l'exercice de l'oral conduit naturellement à « enjoliver » les présentations, il est très agréable et « rafraîchissant » d'entendre ces ex-stagiaires parler très fréquemment de l'engagement des collègues avec lesquels ils ont travaillé, de l'image de modernisation et de mouvement qu'ils en ont retiré. L'oral nous a permis de vérifier que ces discours n'étaient pas convenus et reposaient sur des faits, notamment sur la « figure » de certains maîtres de stage qui ont su faire partager à leur stagiaire leur engagement pour l'intérêt général et leur intérêt pour leur métier. Plusieurs stagiaires nous ont indiqué que leur stage avait été pour eux une « révélation ». Je ne suis pas sûre que l'administration soit toujours consciente de l'importance de l'image qu'elle donne à ses nombreux stagiaires pour leur future carrière, mais il est à noter que cette image est souvent très positive.
- **Sur les attentes vis-à-vis de l'ENA :** de très nombreux candidats sont conscients que, malgré leurs stages, ils n'ont qu'une vision très parcellaire de l'administration et de la vie administrative et qu'ils manquent de connaissances pratiques sur le fonctionnement réel de l'administration ; aussi indiquent-ils leurs grandes attentes vis-à-vis de la scolarité à l'Ecole qu'ils perçoivent, disent-ils, comme riche et très « pratique ».

II – Quelques évolutions statistiques

1 – Données générales

	Concours externe			Concours interne			Troisième concours		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Inscrits	872	852	924	444	413	400	102	117	169
Présents à la 1^{ère} épreuve admissibilité	553	543	579	311	311	268	70	76	101
Admissibles	80	82	82	64	66	66	16	18	21
Postes ouverts	40	40	40	32	32	32	8	8	8
Sélectivité par rapport aux inscrits	1/22	1/21	1/23	1/14	1/13	1/12	1/13	1/15	1/21
aux présents 1 ^{ère} épreuve	1/13	1/13	1/14	1/10	1/10	1/8	1/9	1/9	1/13

- **Concours externe :**

Contrairement à une opinion souvent répandue si j'en crois les réflexions que j'ai entendues sur ce sujet, le nombre de candidats au concours ne fléchit pas. En 2010, 924 personnes ont sollicité une admission à concourir, soit 10,26% de plus que l'an passé. Ce chiffre constitue le meilleur niveau depuis 2007, dernière année où le nombre d'inscriptions excédait le millier (mais avant 2006 le nombre de places offertes était plus important : 90 en 2006 par exemple).

Comme le nombre de postes ouverts reste stable, le taux de sélectivité par rapport aux inscrits (1/23) et aux présents à la 1^{ère} épreuve (1/14) progresse avec le nombre de candidats inscrits et est très satisfaisant.

- **Concours interne :**

L'évolution des candidatures au concours interne a été surprenante en 2010. 400 candidats se sont inscrits, soit un chiffre relativement stable par rapport à 2009. En revanche, le nombre de candidats présents à la 1^{ère} épreuve est faible, de très nombreux inscrits ne s'étant pas présentés le premier jour pour une raison qui semble restée indéterminée ; c'est un comportement **en sensible augmentation** par rapport aux années précédentes.

Par conséquent, le taux de sélectivité qui était déjà relativement faible par rapport au nombre d'inscrits (1/12) s'est encore réduit par rapport au nombre de candidats présents à la 1^{ère} épreuve (1/8), soit un chiffre sensiblement moindre qu'en 2008 et 2009 (1/10),

Le taux de sélectivité du concours interne est donc faible. **Il faut comprendre les raisons pour lesquelles le nombre d'absents à la première épreuve a été aussi important en 2010 pour essayer d'éviter que cela se renouvelle en 2011, sauf à réduire le nombre de poste ouverts à ce concours.**

- **Troisième concours :**

A l'inverse, le taux de sélectivité du 3^{ème} concours a sensiblement augmenté.

La suppression de la limite d'âge et la crise économique peuvent partiellement expliquer le regain d'intérêt enregistré cette année au moment des inscriptions (+ 47% par rapport à 2009). Aussi, malgré un important absentéisme aux épreuves, il restait 25 candidats de plus que l'an passé présents à la dernière épreuve.

Le taux de sélectivité par rapport au nombre d'inscrits est donc très important et celui par rapport aux candidats présents à la 1^{ère} épreuve en forte progression puisqu'il passe à 1/12 contre 1/9 précédemment.

2 – Taux de féminisation

Le taux de féminisation des candidats a évolué de manière différente selon les concours. Il s'est légèrement amélioré pour le concours interne, passant de 36,8% à 39,5%. Il est resté stable pour le concours externe, légèrement en dessous de 45% (44,6% en 2009 et 2010) ; en revanche, il a diminué pour le 3^{ème} concours (29% au lieu de 32,2% en 2009).

Le taux de féminisation des admis par rapport à celui des inscrits varie également selon les concours. Pour le troisième concours, les deux taux sont relativement semblables, en revanche la proportion de femmes admises (43,9%) est supérieure à celle des candidates pour le concours interne (39,5%), à l'inverse du concours externe (38,5% d'admises contre 44,6% de candidates). Depuis 3 ans, le taux de féminisation des admis est stable pour le 3^{ème} concours, s'améliore significativement pour le concours interne (de 35,5% à 43,9%) et se dégrade pour le concours externe (de 48,7% à 38,7%)

Au final, **le taux global de féminisation des candidats (3 concours)** est, quant à lui, en net repli puisqu'il passe, avec **26 admises sur 80 reçus**, à **32,5%** contre :

- 36,25 en 2009,
- 38,75% en 2008,
- 36,20 % en 2007,
- 33,80% en 2006.

Une approche par concours révèle :

- **au concours externe**, un taux de **30%**, très en deçà des 37,5% de l'an passé, des 40% enregistrés en 2008 et des 41,5% de 2007. **La réduction du taux de réussite des candidates au concours** et l'écart qui s'accroît entre le taux de féminisation des inscrits et des reçus, alors que les jurys, tout en veillant à être parfaitement équitables avec les candidats quel que soit leur sexe, sont sensibilisés à cette évolution, **mériteraient d'être analysés avec attention pour essayer de corriger cette évolution très regrettable.**
- **au concours interne**, une féminisation à hauteur de **37,5%**, **identique à 2009 et 2008**, qui maintient son niveau après avoir enregistré 30,5% en 2006 puis 35,5% en 2007. Dans ce cas, c'est le nombre relatif de candidats féminins au concours qui est trop faible.

-
- **au troisième concours**, un effectif féminin s'élevant, comme l'an passé, à **25%** après avoir atteint 37,5% en 2008. Ces fortes variations (12,5% pour 2007 et 33% en 2006) sont à relativiser au regard du faible nombre de postes offerts par ce concours. La chute de 37,5 à 25% n'est ainsi due qu'à un écart d'une seule lauréate par rapport à 2008 (2 femmes reçues en 2009 et 2010 contre 3 en 2008).

3 – Age moyen des futurs élèves

L'âge moyen des futurs élèves par concours se maintient au niveau des années passées malgré la suppression de la limite d'âge :

- **24 ans pour le concours externe**,
- **32 ans pour le concours interne** (33 ans en 2009)
- **35 ans pour le troisième concours**.

Le plus jeune futur élève est un externe de **22 ans** (comme en 2009) alors que le doyen (**44 ans**) est, quant à lui, issu du troisième concours. Enfin, **l'âge moyen de la promotion 2011-2012 s'élève, au jour de l'admission, à 28 ans** (29 ans pour les sessions 2008 et 2009).

4 – Nombre de candidatures à chaque concours par élève

L'analyse des **candidatures antérieures** met en évidence, au **concours externe**, que **47,5%** des lauréats (60% en 2009 mais également 47,5% en 2008) **se sont présentés pour la première fois**, 42,5% pour la deuxième et 10% pour la troisième.

S'agissant du **concours interne**, **56%** (50% en 2009 et 65,6% en 2008) **des lauréats ont transformé une première tentative à l'instar de 75%** (62,5% en 2009 et seulement 37,5% en 2008) **de leurs homologues issus du troisième concours** (6 personnes).

En ce qui concerne ce dernier, les deux autres lauréats présentaient le concours pour la seconde fois.

Au concours interne, 8 reçus se présentaient pour la 3ème fois et 2 pour la quatrième fois, après avoir tenté précédemment, au moins deux fois, le concours externe.

5 – Préparation au concours

Les lauréats ayant bénéficié d'un **cycle préparatoire (au concours interne) ou de préparation (au 3ème concours)** sont à nouveau très fortement représentés cette année.

Ainsi **87,5% des admis au troisième concours** (7 personnes sur 8) ont suivi une préparation : 6 à l'IGPDE et 1 à l'IEP de Strasbourg.

Parallèlement **tous les lauréats du concours interne** (90% en 2009) ont bénéficié d'un cycle préparatoire. Là aussi, l'IGPDE fournit à lui seul 62,5% (86% en 2009) des préparateurs-lauréats. Viennent ensuite les IEP de :

- Strasbourg avec 4 admis,
- Lille avec 3 lauréats,
- Rennes et Grenoble avec 2 reçus chacun,
- Bordeaux avec un candidat admis.

En ce qui concerne le **concours externe**, **47,5%** (67,5% en 2008 et 2009) des admis ont suivi une année de préparation, à savoir 19 admis (sur 40) dont 11 (13 en 2009 et 18 en 2008) à Sciences Po et 8 à Paris I - ENS.

Enfin, parmi les 40 lauréats du concours externe, 33 futurs élèves sont, notamment, diplômés de **Sciences Po** (23/40 en 2009 et 2008, 23/41 en 2007, 38/45 en 2006, 36/45 en 2005) et un admis est actuellement en 4ème année à Sciences Po.

Parmi ces 33 diplômés de Sciences po, 17 ont suivi les 5 années à Sciences Po et 16 n'y ont passé qu'un master « affaires publiques ».

Aucun lauréat ne provient d'un IEP de province (le premier inscrit sur la liste complémentaire est diplômé de l'IEP de Lille).

Les 7 autres reçus présentent d'autres diplômes universitaires délivrés par Paris I (Panthéon Sorbonne et ENS), l'école des Ponts et Chaussées (1), l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-Europe - 1) ou encore HEC (2).

6 – Origine administrative au concours interne

La représentation des **fonctionnaires de l'Education Nationale** parmi les reçus reste forte (25%) avec 8 représentants dont 5 professeurs agrégés et 2 certifiés (9 enseignants en 2009, 11 en 2008, 9 en 2007 et 10 en 2006).

En revanche, la répartition entre les autres ministères évolue significativement : Bercy n'atteint pas, cette année, les performances passées (9 lauréats en 2009 et 7 en 2008) avec seulement 3 admis. Les origines des 21 autres futurs élèves se décomposent comme suit :

- 4 admis de la Santé,
- 3 admis pour la Fonction publique territoriale et la Défense,
- 2 pour l'Intérieur, le MAE, les services du Premier ministre (SGAE+CAS), l'Ecologie et la Ville de Paris,
- 1 lauréat de l'AP-HP.

Une analyse détaillée de l'évolution de la répartition par ministère des candidats inscrits et des candidats présents par rapport aux années antérieures aiderait peut-être à comprendre les évolutions signalées plus haut concernant le concours interne.

Parmi les admis à ce concours, 17 sont diplômés d'un IEP (5 de Paris, 3 de Strasbourg, 2 de Toulouse et Aix-en-Provence et 1 des IEP de Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon et Rennes).

7 – Origine professionnelle au 3^{ème} concours

Enfin, l'origine professionnelle des lauréats du troisième concours est marquée, cette année, par un effectif dont la **moitié des admis possède une formation initiale d'ingénieur**. Il s'agit de quatre hommes exerçant des fonctions de consultant dans l'industrie et l'informatique ou de cadres chez RTE et Orange.

Les 4 autres reçus sont professeur de sport, journaliste à "Stratégies", directeur des marchés émergents chez BNP-Paribas et conseillère parlementaire du groupe socialiste au Sénat.

Trois admis présentent un diplôme délivré par un IEP (Paris, Aix-en-Provence et Rennes).

III – Réflexions et propositions concernant le jury

L'organisation du travail du jury est très efficace grâce aux conseils des services de l'ENA qui ont une bonne connaissance des questions que se posent les membres du jury et y apportent rapidement des réponses pertinentes, palliant ainsi le défaut d'expérience que j'avais personnellement en ces matières. Cela m'a permis de me sentir rapidement en confiance malgré mes lacunes et mes interrogations initiales sur le déroulement des opérations. Toutefois, avec le recul, il me semble que le travail du jury pourrait être encore facilité si l'on suivait les propositions suivantes :

- **Systématiser le temps de « formation » des jurys des « oraux de recrutement »** : sur le conseil de l'administration, j'avais accepté l'idée de ces séances de « formation » mais sans en mesurer réellement l'absolue nécessité. Les 3 membres « permanents » (le président et ses deux assesseurs) ainsi que les 6 (2x3) autres membres du jury en charge des épreuves de culture générale à l'écrit des 3 concours, qui participent également à l'oral de chacun des 3 concours, ont donc consacré deux journées en juillet à un travail d'échange et de réflexion sous la houlette d'un spécialiste du recrutement, avec la participation ponctuelle de Mme Françoise Camet, Directrice de la Formation. Ces deux journées ont permis d'une part de faire connaissance, ce qui est très utile pour le « bon » fonctionnement du jury pendant les entretiens eux-mêmes, d'autre part d'élaborer ensemble la « doctrine » et les méthodes du jury pour procéder aux entretiens et pour les évaluer de manière équitable et réfléchie.

Ces séances nous ont permis de nous informer sur les méthodes des jurys d'autres écoles grâce à la participation de représentants d'HEC et de l'Ecole Nationale de la Magistrature pour mieux comprendre ce que l'on peut attendre de ces oraux très différents de ceux que les anciens élèves de l'ENA, membres du jury, avaient pu connaître. Nous avons également pu échanger avec des élèves de promotions en scolarité à l'école pour mieux comprendre comment cette épreuve était préparée et appréhendée.

Elles nous ont également permis, sur la base des orientations qui avaient déjà été discutées lors des réunions des jurys des 3 concours pour préparer les sujets de l'écrit, de bien définir les critères sur lesquels nous souhaitions fonder nos avis et nos décisions. Cela a conduit à l'élaboration d'une grille commune à tous les membres du jury des oraux de recrutement que l'on trouvera en annexe ; parallèlement, nous avons réfléchi aux types de questions à poser pour être en capacité de détecter chez les candidats les qualités et les compétences que nous recherchions, ce qui n'est pas évident.

Enfin, nous avons fait des exercices de mise en situation (jeux de rôles) qui ont permis de caler quelques méthodes d'interrogation et de mieux nous faire appréhender la spécificité de l'exercice pour les candidats mais aussi pour les jurys. Alors que tous les participants à ces séances n'étaient pas a priori complètement convaincus de leur utilité et craignaient que ces deux journées nous paraissent bien longues, elles ont été considérées unanimement, a posteriori, comme très nécessaires.

Je recommande donc d'organiser systématiquement ces séances afin de « professionnaliser » les jurys et, probablement, d'assurer une meilleure continuité entre les équipes successives qui assurent cette tâche.

-
- Il me semble que l'on pourrait encore **enrichir ces échanges au sein du jury** en organisant, **avant le début des oraux** de chaque concours, un échange entre tous les examinateurs qui vont faire passer ces oraux. Cela permettrait de s'assurer que tout le monde est bien dans le même état d'esprit et sur la même grille de critère, même si chaque épreuve permet de tester des qualités et des compétences différentes. De même au cours des oraux, il serait probablement utile et agréable de faciliter les échanges entre les membres des jurys des différents oraux, ce que nous n'avons pas bien réussi à faire pour notre part.
 - En ce qui concerne **les écrits**, plusieurs membres du jury ont regretté, à la fin des corrections, de ne pas avoir suffisamment précisé entre eux, avant le début des corrections, leurs propres **grilles de notation en fonction du sujet** qui avait été choisi et de ce qu'ils attendaient des élèves, malgré la tenue de réunions d'harmonisation des critères de notation spécifiquement constituées à cet effet. Il faudra sans doute bien attirer l'attention des membres des jurys futurs sur l'importance d'assister à ces rencontres.
 - De manière plus prosaïque, les **règles d'élaboration des dossiers** soumis aux candidats doivent être précisément définies. J'ai cru comprendre que l'on avait bien progressé sur ce sujet cette année, mais la relecture et la mise en forme des dossiers ont pourtant encore été un exercice fastidieux pour la présidente et ses deux assesseurs. Il est donc important que les membres des jurys tiennent pleinement compte des instructions formelles et de mise en page (taille de la police de caractère, forme du sommaire, nombre de pages maximum, format informatique...) relatives à la confection matérielle des sujets.

IV – Réflexions et propositions concernant les épreuves

Plusieurs types de remarques et de propositions peuvent être faits concernant les épreuves elles-mêmes :

Sur la forme :

- En ce qui concerne les **épreuves sur dossier**, il faut beaucoup mieux préciser aux candidats (et au jury) quel usage ils doivent en faire : doivent-ils s'en inspirer ? y apporter ou non des idées et des dimensions supplémentaires ? quelle est leur marge d'apport personnel ? Plusieurs jurys se sont interrogés sur ce point qui nécessite d'être beaucoup plus clairement explicité.
- Je pense qu'il faut permettre aux candidats de rendre des **copies non manuscrites**, c'est-à-dire faites en utilisant un ordinateur. Cela éviterait également de désavantager ceux qui écrivent mal (et j'en fais partie) et faciliterait le travail des membres du jury. En outre, les élèves comme les futurs fonctionnaires travaillent aujourd'hui majoritairement avec des ordinateurs et il me paraît normal que le concours ne soit pas en rupture par rapport à ces méthodes de travail.

Sur le fond :

- En ce qui concerne **les programmes**, il est évident qu'il faut les réviser et les ajuster régulièrement pour les adapter aux évolutions de chaque matière.
- Mais au-delà de ces modifications, il faudrait avoir une vision et une pratique moins « scolaire » de chaque épreuve. Il faut mettre **plus de transversalité** dans la manière d'appréhender le concours : le futur fonctionnaire devra savoir utiliser à la fois ses connaissances juridiques, économiques, européennes, sociales, etc. pour répondre aux questions qui lui seront posées et trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontrera. Il ne faut donc pas traiter chaque épreuve comme s'il y avait une cloison étanche entre chacune.

Cette remarque fondamentale s'applique particulièrement aux problématiques européennes qui ne doivent pas être déconnectées des autres thématiques (droit, économie, affaires sociales...), aucun sujet ne pouvant être traité aujourd'hui sans référence au contexte européen et sans application des règles de l'Union européenne. Cela ne signifie pas qu'il faille supprimer les épreuves portant uniquement sur les questions européennes ; elles sont, bien au contraire, tout à fait nécessaires pour encourager les élèves à porter une attention particulière à ces sujets, mais ils doivent aussi avoir le réflexe de les intégrer dans leur réflexion et argumentation dans les autres épreuves.

De même, les questions sociales ont souvent à la fois des dimensions économiques et juridiques ; quant aux matières à options, elles sont faites pour permettre aux candidats de faire preuve de leurs compétences « techniques » mais aussi de leur capacité à les utiliser en les « assemblant » avec les autres matières qu'ils sont censés maîtriser, notamment en économie et en droit. Cette transversalité doit également conduire à ne pas strictement séparer les questions à traiter dans les matières d'oral ; il n'est pas anormal, en questions sociales, de poser des questions sur la politique européenne en ce domaine, par exemple.

La transversalité est une des faiblesses de notre administration ; elle doit être encouragée dès la formation et le recrutement des futurs fonctionnaires et, bien entendu, faire l'objet d'une attention particulière pendant leur formation à l'École.

- Le niveau de certains élèves admissibles au concours interne et au troisième concours, par rapport aux critères de recrutement que nous nous étions fixés, notamment leur capacité à exprimer une opinion et à argumenter, mais aussi leurs connaissances générales sur le monde qui les entoure ou leurs connaissances de base sur les thématiques du programme, nous ont conduits à nous interroger sur le type d'épreuves proposées à l'écrit. Il y a probablement **trop d'épreuves sur dossier** qui nécessitent peu de connaissances mais de bonnes capacités de compréhension et de synthèse, ce qui avantage probablement les enseignants au concours interne. Ces formes d'épreuve ne permettent pas de bien mesurer les capacités de réflexion personnelle, de créativité et même de raisonnement des élèves.

L'épreuve de culture générale pourrait, par exemple, être présentée sous la forme d'un sujet ou d'une question, comme pour le concours externe, ou alors ne faire l'objet que d'un dossier très succinct, aide à la réflexion mais pas support de la copie.

-
- D'une manière générale, pour les trois concours, il serait probablement utile de **varier la forme des épreuves écrites**, notamment pour essayer de mieux mesurer les connaissances des candidats sur les matières « techniques » (affaires sociales, questions européennes, relations internationales) ; on pourrait imaginer que certaines épreuves écrites soient présentées sous forme de plusieurs questions (entre 3 et 5) auxquelles il faudrait répondre dans un format précisé (une page maximum par question par exemple).

 - Autant il me semble utile d'avoir fait évoluer le « grand oral » en « oral d'entretien » dans lequel le jury ne cherche pas à vérifier les connaissances de « culture générale » des candidats, ce que nous nous sommes efforcés de respecter très scrupuleusement, autant nous avons été surpris par le faible niveau de connaissance des élèves en **histoire « contemporaine »** (19^{ème} et 20^{ème} siècles). Ce constat a été très généralement partagé par les membres du jury quelles que soient les épreuves, notamment à l'oral. Il serait donc probablement utile d'encourager les élèves à travailler cette matière qui, même dans un monde en profonde évolution comme le notre, permet de mieux comprendre le présent et appréhender l'avenir. Il ne s'agirait pas de leur faire faire une dissertation supplémentaire en histoire mais plutôt de vérifier un niveau moyen de connaissance. Dans l'optique d'une plus grande variété des épreuves, je serai favorable à un QCM qui ne donnerait pas obligatoirement de points supplémentaires mais qui aurait une note minimale éliminatoire à l'écrit. Mais on peut imaginer d'autres formules, par exemple une liste de dix questions avec des réponses de dix ou quinze lignes maximum. Cette épreuve concernerait les trois concours.

 - En revanche, je m'interroge sur les **épreuves d'option** à l'écrit qui sont extrêmement lourdes à organiser (beaucoup de sujets et de dossiers à élaborer, de nombreux jurys pour corriger) ce qui peut créer des difficultés, du fait notamment que le président du jury n'est pas compétent sur tous les thèmes et ne comprend même pas certains sujets (ex: en mathématiques et statistique même si les sujets sont par ailleurs testés par des spécialistes de la discipline). En outre, et ce point me paraît primordial, elles sont source d'injustice entre les élèves. Il n'est en effet pas possible de s'assurer que les jurys ont eu la même sévérité dans leur notation alors que les épreuves sont extrêmement différentes et que le nombre de candidats concernés est très différent selon les options. A mon sens, ces épreuves devraient être supprimées.

 - Enfin, je serais favorable à ce que la part de la note de « l'entretien de recrutement » soit proportionnellement plus importante. L'entretien tel qu'il est organisé aujourd'hui est assurément perfectible mais il permet de se faire une idée assez précise des candidats parce qu'il est « opérationnel », comme un recrutement, et fondé sur une projection (est-ce que je pourrais travailler avec ce candidat ?). Aussi avons-nous regretté à plusieurs reprises que des candidats un peu « hors normes », notamment avec une « vraie » expérience professionnelle approfondie ou ayant su nous convaincre de leur capacité d'adaptation et de leur motivation, n'aient pu remonter le handicap des autres épreuves, notamment écrites qui sont fondées sur une sélection « classique », malgré les très bonnes notes d'oral que nous leur avons volontairement mises.

Michèle PAPPALARDO

ANNEXES

Annexe 1: Grille d'observation utilisée par le jury de l'entretien oral

	Aptitudes recherchées	caractérisées par...	Observation
A questionner particulièrement, très importantes	Sens du service public et de l'Etat	Sans esprit de corps	
		Désintéressement	
		Loyauté	
	Anticipation, vision	Ouverture au monde et à l'international	
		Capacité à anticiper des changements sociétaux	
		Lucidité	
		Capacité d'adaptation à l'époque et à la société	
	Vision stratégique		
A questionner particulièrement, important	Force d'âme	A des idées et les exprime	
		Convictions	
		Engagement(s)	
		Courage	
		Sait (bien) dire non	
	Capacité pour l'action	Esprit de décision	
		Sait/aime régler des problèmes	
	Réactivité		
	« Opérationnel », désir d'action		
Directement observable, très important	Ouverture	Neutralité bienveillante	
		Ecoute... et entend	
		Capable de partager, communiquer	
		Prêt à écouter des avis divergents	
		Capable d'évoluer, a conscience que tout change	
		S'intéresse aux autres	
	Capacité à entraîner	Capable de fixer des objectifs	
		Capable de gérer une équipe	
		N'ignore pas le terrain, la base, aime la soute	
		Tolérant, comprend l'autre, humaniste	
		A une écoute « vraie »	
		Cherche à convaincre par des arguments	
	Absence de fatuité	Psychorigide	
		Arrogance, excès d'assurance	
Péremptoire			
Directement observable, important	Capacité d'analyse	Profondeur	
		Clarté	
		Rigueur	
	Créativité, originalité	Diversité	

Annexe 2 : Statistiques des concours d'entrée à l'ENA

CONCOURS D'ENTREE A L'ECOLE (2000* à 2010)

Année	Dossiers enregistrés	Places offertes		Inscrits		Présents 1 ^{ère} épreuve	Présents à la dernière épreuve obligatoire	Admissibles	Reçus	Taux de sélectivité	
2000 (externe)	1051	60	120	1616	1030	549	510	119	60 + 2 LC	1/9	
	(interne)	438			48	427	295	280	92	48 + 2 LC	1/6
	(3ème concours)	169			12	159	112	108	27	12 + 1 LC	1/9
2001 (externe)	1169	60	120	1763	1143	614	567	120	60 + 2 LC	1/10	
	(interne)	463			48	450	303	288	102	44 + 0 LC	1/7
	(3ème concours)	180			12	170	115	109	32	14 + 2 LC	1/8
2002 (externe)	1019	58	116	1566	993	608	578	117	58 + 3 LC	1/10,5	
	(interne)	433			47	427	307	297	95	47 + 1 LC	1/6,5
	(3ème concours)	156			11	146	93	92	25	11 + 1 LC	1/8,5
2003 (externe)	1165	50	100	1725	1127	741	685	101	50 + 3 LC	1/15	
	(interne)	480			41	465	334	325	85	41 + 2 LC	1/8
	(3ème concours)	144			9	133	87	85	19	9 + 1 LC	1/10
2004 (externe)	1153	48	95	1745	1120	698	659	96	45 + 0 LC	1/15	
	(interne)	506			38	492	346	338	77	37 + 0 LC	1/9
	(3ème concours)	144			9	133	96	91	18	9 + 0 LC	1/10
2005 (externe)	1116	45	90	1756	1082	664	615	90	45 + 0 LC	1/14	
	(interne)	537			36	519	386	372	72	36 + 0 LC	1/9
	(3ème concours)	163			9	155	89	88	18	9 + 0 LC	1/9
2006 (externe)	1041	45	90	1597	1016	630	602	92	45 + 3 LC	1/14	
	(interne)	472			36	462	355	342	70	36 + 3 LC	1/9
	(3ème concours)	124			9	121	79	78	19	9 + 0 LC	1/9
2007 (externe)	1168	40	80	1588	981	609	586	81	41 + 3 LC	1/14	
	(interne)	561			32	479	332	322	65	31 + 1 LC	1/9
	(3ème concours)	160			8	128	85	80	16	8 + 1 LC	1/10
2008 (externe)	872	40	80	1388	865	553	529	80	40 + 2 LC	1/13	
	(interne)	444			32	424	311	302	64	32 + 2 LC	1/10
	(3ème concours)	102			8	99	70	69	16	8 + 1 LC	1/9
2009 (externe)	852	40	80	1352	838	543	529	82	40 + 2 LC	1/13	
	(interne)	413			32	399	311	301	66	32	1/10
	(3ème concours)	117			8	115	76	72	18	8	1/9
2010 (externe)	924	40	80	1492	924	579	553	82	40 + 2 LC	1/14	
	(interne)	400			32	400	268	260	66	32	1/8
	(3ème concours)	169			8	169	101	99	21	8	1/12

* mise en place du programme de 1999.

Concours externe 2010	
Répartition par centre de préparation	
47,5% (19 sur 40) des candidats admis au concours externe ont suivi une préparation	
Centre de préparation	Admis 2010
IGPDE	-
IEP Bordeaux	-
IEP Aix	-
Sciences Po	11
IEP Rennes	-
IEP Strasbourg	-
Université Paris IX Dauphine	-
ENS - Paris I	8
pas de préparation (directement après le diplôme)	21
Total	40
Répartition par dernier diplôme obtenu	
Diplôme	Admis 2010
Sciences Po*	33
IEP Bordeaux	-
IEP Rennes	-
IEP Strasbourg	-
IEP Grenoble	-
IEP Aix en Provence	-
Paris IX Dauphine	-
ESSEC	-
HEC	2
Paris I Panthéon Sorbonne / ENS	3
Ecole Nationale des Ponts et chaussées	1
ESCP – Europe	1
Autre	-
Total	40
* cursus complet ou master Affaires publiques	
Les candidats admis au concours externe 2010 cumulent en moyenne 2 diplômes ou titres supérieurs à la licence.	
	Admis
1 diplôme	15
2 diplômes	14
3 diplômes et plus	11

Concours interne 2010		
Répartition par centre de préparation		
100% des candidats admis au concours interne sont ou ont été inscrits dans un centre de préparation		
Centre de préparation	Admis 2010	
IGPDE	20	
IEP Bordeaux	1	
IEP Grenoble	2	
IEP Lille	3	
IEP Rennes	2	
IEP Strasbourg	4	
IEP Toulouse	-	
Pas de centre	-	
Total	32	
Répartition par origine administrative		
Administration	Admis 2009	Admis 2010
Premier Ministre	-	2
Ministère de la santé	1	4
Ministère de l'Ecologie et du Développement durable	1	2
Ministère des affaires étrangères	1	2
Ministère de la défense	1	3
Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie	9	3
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	9	8
Ministère de l'intérieur	2	2
Ministère de la justice	1	-
Ville de Paris	0	2
Ministère de la Culture et de la Communication	1	-
Fonction publique hospitalière	-	1
Fonction publique territoriale	6	3
Total	32	32

Troisième concours 2010		
Répartition par centre de préparation		
87,5% (7 sur 8) des candidats admis au troisième concours sont ou ont été inscrits dans un centre de préparation.		
Centre de préparation	Admis 2010	
IGPDE	6	
IEP Bordeaux	-	
IEP Grenoble	-	
IEP Rennes	-	
IEP Strasbourg	1	
pas de centre	1	
Total	8	
Répartition par catégorie professionnelle		
Catégorie professionnelle	Admis 2009	Admis 2010
Conseil et audit (dont informatique et industrie)	3	2
Cadre commercial	-	-
Cadre administratif	1	-
Contrôle de gestion et banque	2	1
Ingénieur technique	-	2
Professeur de sport (sportif de haut niveau)	-	1
Journaliste	-	1
A la recherche d'un emploi	-	-
Autre	2*	1**
Total	8	8
* auditeur à la cour des comptes européenne directeur éditorial de site web		
** conseillère parlementaire du groupe socialiste au Sénat		