

## **PRINCIPALAT 2009**

### **RAPPORT DU JURY**

Les épreuves de sélection de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration centrale du MEIE et du ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique se sont déroulées du 9 octobre au 1<sup>er</sup> décembre 2009. Le jury a procédé le 1<sup>er</sup> décembre 2009 à la délibération finale puis a communiqué les résultats.

**L'organisation d'une épreuve comme l'examen professionnel du principalat mobilise non seulement les agents qui assurent le bon déroulement des épreuves mais aussi les membres du jury.**

**Il n'est pas admissible qu'un nombre croissant de candidats s'inscrivent puis se désistent, parfois sans prévenir ou en le faisant au dernier moment.**

**C'est la marque d'une irresponsabilité totale, sans doute encouragée par la liberté qui est donnée de se présenter un nombre illimité de fois. Le jury a signalé ce problème et a demandé que soit envisagée une limitation du nombre de candidatures possibles.**

**C'est aussi la marque d'un total manque de respect pour les partenaires de travail, ce qui n'augure guère de la capacité à prendre un poste à responsabilité plus tard.**

**Le niveau général des connaissances s'est avéré décevant, nombre de candidats n'étant pas suffisamment préparés.**

**En conséquence, le jury n'a pu pourvoir les 44 postes ouverts à l'examen professionnel. Seuls 40 candidats ont été déclarés admis, après une longue délibération.**

## I. LES RESULTATS DE L'EXAMEN 2009

### A. L'ANALYSE DES CANDIDATS A L'EPREUVE

Sur un vivier de 903 agents promouvables, les inscrits à l'épreuve ont été au nombre de 165, dont 36 se sont désistés : 129 candidatures ont donc été examinées par le jury

Les candidats inscrits à l'épreuve provenaient de plusieurs services des ministères : comme l'année précédente, les plus nombreux (25) provenaient de la direction du personnel et de l'adaptation à l'environnement professionnel, suivis par la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services et de la direction générale du trésor et de la politique économique (18 candidats chacune).

La direction générale des finances publiques (15 candidats), le secrétariat général et la direction du budget (12 candidats chacun) étaient également bien représentés. Six candidats étaient en service détaché et cinq mis à disposition.

Cette diversité se retrouve dans les parcours professionnels et les tâches exercées, dans des services déconcentrés comme dans des directions d'administration centrale.

### B. L'ANALYSE DES ADMIS A L'EPREUVE

44 postes étaient disponibles, mais seuls 40 ont été pourvus. Le taux de réussite, qui s'élevait à 26,6% sur la base des candidats inscrits a donc in fine représenté 31% des candidats ayant effectivement passé l'épreuve.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Promouvables	365	342	324	299	279	864	876	903
Inscrits	150	155	130	117	104	195	191	165
Taux d'inscription en %	41,1	45,3	40,1	39,1	37,2	22,5	21,8	18,2
Emplois à pourvoir	23	24	24	24	24	32	36	44
Taux d'admission en %	15,3	15,5	18,5	20,5	23,1	16,4	18,8	26,6
Désistements	13	14	6	10	9	25	39	36
Postes pourvus								40
Taux de réussite en %	16,8	17,0	19,3	22,4	25,3	18,8	23,7	31

Le tableau ci-dessus permet de remarquer que, alors que le pourcentage d'inscriptions par rapport au vivier de promouvables est en baisse constante depuis 2002, le nombre de postes à pourvoir est en hausse sensible (de près de 48%), ce qui, conjugué avec l'augmentation des désistements (près de 22% des inscrits), accroît mécaniquement le pourcentage de réussite.

Les femmes étaient plus nombreuses à s'être inscrites, et réussissent particulièrement bien, comme le montre le tableau suivant.

CANDIDATS AYANT PASSE L'EPREUVE				CANDIDATS ADMIS			
Hommes	Femmes	Total	% Femmes	Hommes	Femmes	Total	% Femmes
59	70	129	54,26 %	16	24	40	60,00 %

Les candidats doivent savoir – et la lecture des tableaux ci-dessous devrait les en convaincre - que ni l'âge, ni l'échelon atteint, ni le nombre de passages ne sont des critères déterminants pour la réussite ou l'échec.

**Age des lauréats (calcul au 31 décembre 2009)**

30 ans	31 ans	32 ans	33 ans	34 ans	35 ans	36 ans	37 ans	38 ans	40 ans	41 ans	42 ans	43 ans	45 ans	46 ans	47 ans	48 ans	50 ans	53 ans	55 ans	57 ans	59 ans	64 ans
1	2	1	1	3	2	1	4	4	3	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1

L'âge moyen des lauréats est de 40 ans et demi, le doyen ayant 64 ans et le benjamin 30.

**Lauréats : classement atteint dans le grade d'attaché d'administration**

Echelon détenu l'année de l'admission									
4 <sup>ème</sup> échelon	5 <sup>ème</sup> échelon	6 <sup>ème</sup> échelon	7 <sup>ème</sup> échelon	8 <sup>ème</sup> échelon	9 <sup>ème</sup> échelon	10 <sup>ème</sup> échelon	11 <sup>ème</sup> échelon	12 <sup>ème</sup> échelon	
3	12	10	5	4	1	1	2	2	40

Pour l'un des candidats reçus, il s'agissait du treizième passage, pour un autre du dixième et pour un autre encore du neuvième. Mais plus de la moitié des candidats reçus passaient pour la première ou la deuxième fois, et les lauréats sont à 75% des candidats n'ayant pas tenté leur chance plus de trois fois. Cela prouve qu'une préparation sérieuse est la seule clé du succès. Il ne sert à rien d'accumuler les passages « pour voir », il faut travailler sérieusement et suivre les conseils du jury.

**Lauréats : nombre de passages**

1 <sup>ère</sup> fois	2 <sup>ème</sup> fois	3 <sup>ème</sup> fois	4 <sup>ème</sup> fois	5 <sup>ème</sup> fois	6 <sup>ème</sup> fois	7 <sup>ème</sup> fois	8 <sup>ème</sup> fois	9 <sup>ème</sup> fois	10 <sup>ème</sup> fois	11 <sup>ème</sup> fois	12 <sup>ème</sup> fois	13 <sup>ème</sup> fois	Total
11	13	7	3	-	1	2	-	1	1	-	-	1	40

## **II. LES CONDITIONS DE L'EPREUVE**

### **A. L'ORGANISATION DES JURYS**

Les candidats ont été répartis en deux séries qui ont été vues chacune par un jury, la présidente du jury étant membre des deux jurys.

L'unité de traitement des candidats a été assurée par la présence de la présidente dans les deux jurys, par des réunions préparatoires en commun des membres des deux jurys et par des séances régulières, réunissant les membres des deux jurys pour ajuster les délibérations et le mode de fixation des notes.

La notation des candidats est intervenue sur une base régulière, avec des revues lors des réunions plénières et un ajustement lors de la réunion finale.

### **B. LES ATTENTES DU JURY**

L'épreuve de sélection du principalat est une épreuve professionnelle, les attentes du jury ne sont donc pas essentiellement basées sur les connaissances académiques du candidat mais plutôt sur sa capacité à :

- mettre en valeur son expérience professionnelle ;
- analyser des situations et à faire face aux situations et aux enjeux auxquels il peut être confronté dans son environnement de travail ;
- se situer dans un environnement professionnel immédiat (son bureau ou sa structure d'affectation et sa direction) et à situer son administration dans un environnement plus large, pour comprendre les positionnements et les interactions ;
- suivre les évolutions concernant son cœur de métier et plus largement l'administration du pays.

Les candidats doivent donc se persuader qu'en aucun cas quelques erreurs sur des connaissances académiques n'est pénalisante. En revanche, une accumulation d'affirmations erronées, un manque de réflexion et l'absence de curiosité pour l'environnement administratif et socio-économique peuvent l'être.

Le jury, qui s'est efforcé de mettre les candidats à l'aise et a posé des questions uniquement liées à l'examen professionnel, s'est attaché à évaluer la capacité des candidats à exercer des responsabilités d'un grade supérieur à partir de leur expérience professionnelle et attendait donc :

- une présentation claire et structurée des fonctions du candidat et de son parcours professionnel complet, même s'il faut insister sur les dernières fonctions occupées ;
- des réponses argumentées aux questions posées ;

- une capacité d'analyse, de réflexion et de recul : le point de vue du candidat n'est pas nécessairement celui de l'administration ou celui prêté aux membres du jury, et de surcroît une telle capacité est attendue de la part de collaborateurs appelés à participer aux réformes et à l'adaptation de l'administration ;
- de réflexion : le point de vue du candidat n'est pas nécessairement celui de l'administration ou celui prêté aux membres du jury ;
- une parfaite maîtrise de l'environnement professionnel immédiat, une bonne connaissance de l'environnement ministériel et administratif, et une capacité à décrire et analyser les évolutions en cours tant dans le ministère que dans l'administration publique, voire plus généralement dans le monde - la mondialisation ayant un impact certain sur la vie administrative et économique des divers pays.

### C. LA NOTATION

Les candidats ont été notés sur leur prestation le jour de l'épreuve, ce qui est le propre d'un examen professionnel.

Le jury a fonctionné collégalement. Aucune décision n'a été prise sans que chaque membre le composant se soit exprimé.

Les candidats ont été, à l'issue de chaque entretien puis de chaque séance, évalués et classés les uns par rapport aux autres. Les notes ont été attribuées lors des réunions plénières de tous les membres du jury tenues à intervalles réguliers puis revues et fixées définitivement en fin de procédure.

Les notes s'étagent de 6 à 18 sur 20. Le jury a délibérément fait le choix d'un éventail de notes ouvert afin de refléter la teneur de la prestation effectuée par le candidat devant le jury.

Les candidats reçus ont obtenu une note égale ou supérieure à 14 sur 20. De niveau très inégal, les candidats peuvent être répartis en plusieurs groupes :

- les candidats ayant obtenu plus de 16 sur 20 ont su mettre en situation à l'oral leur expérience professionnelle, leurs connaissances administratives, se situer dans leur environnement professionnel immédiat et administratif, apprécier les enjeux de l'administration et de leur domaine de compétence, faire preuve de réflexion, d'initiative et d'une aptitude à l'encadrement ;
- les candidats ayant obtenu les notes de 14 et 15 sur 20 ont souvent su faire preuve de qualités proches de celles des candidats reçus mais, à travers des exposés mal présentés ou des réponses imprécises, ont laissé transparaître des insuffisances liées soit à l'inexpérience, soit à un niveau de connaissances insuffisant. Le plus souvent la qualité des réponses diminuait avec l'éloignement de la sphère d'intérêt professionnel immédiat ;

- les candidats ayant obtenu des notes de 10 à 13 sur 20 ont fait preuve de lacunes, à la fois dans l'exposé (présentation lourde et fastidieuse du parcours, focalisation sur des points mineurs ou lointains dans la carrière) et d'insuffisances dans les questions de l'entretien. Ces candidats doivent se préparer plus sérieusement et s'intéresser aux enjeux de leur secteur, de l'environnement ministériel et administratif et au suivi des réformes en cours est nécessaire ;
- les candidats n'ayant pas obtenu la moyenne soit n'avaient pas les connaissances de base nécessaires, soit n'ont pas respecté les règles de l'épreuve, soit ont fait preuve d'insuffisances flagrantes. Leurs exposés étaient en général confus, les réponses médiocres, y compris sur l'environnement professionnel immédiat. Ces candidats ne devraient présenter à nouveau l'épreuve qu'après une préparation intense et un investissement lourd, souvent dans les connaissances de base. Ils doivent donc s'interroger sur leur niveau de préparation et sur leur volonté ou non de réussir un examen professionnel de ce type. Parmi ces candidats, ceux qui ont obtenu des notes inférieures à 8 ont souvent fait preuve d'une désinvolture et d'un dilettantisme inadmissibles.

#### **D. LE DEROULEMENT DE L'EPREUVE**

L'épreuve se déroule sur 30 minutes : les 10 premières sont consacrées à l'exposé et les 20 suivantes à des questions par séquences de 5 minutes :

- d'abord avec des questions relatives à l'exposé et à l'environnement immédiat de travail ;
- le candidat est ensuite interrogé sur les ministères (MEIE et budget) : structures, évolution, réformes récentes, management, enjeux ;
- puis le champ des questions s'élargit à l'environnement administratif général : organisation et fonctionnement des services déconcentrés, institutions européennes, problématiques rattachées aux activités du candidat, mise en situation de management ;
- enfin, la quatrième et dernière séquence aborde des problématiques plus générales : finances publiques, institutions nationales et internationales, questions de société, afin de cerner la connaissance par les candidats de leur environnement général et leur intérêt pour les enjeux auxquels la structure dans laquelle ils évoluent aura à faire face.

Le déroulement de l'épreuve a été le même pour tous. Cependant, afin de créer un environnement favorable aux candidats, de favoriser l'échange et de donner sa meilleure chance à chacun pour permettre l'évaluation la plus juste, le jury a tenu compte de l'expérience et du cursus de chaque candidat.

### III. LES OBSERVATIONS DU JURY

Le jury s'est attaché à évaluer la capacité de chaque candidat à comprendre les enjeux et les missions dans lesquels son action se situe, à traduire dans l'atteinte de ses objectifs les orientations générales et à exercer les fonctions d'encadrement et les responsabilités associées au grade d'attaché principal.

#### A. OBSERVATIONS GENERALES

La diversité de profils des candidats repose essentiellement sur deux facteurs : l'ancienneté de l'expérience, et l'affectation.

Se présentent en effet :

- d'une part des candidats jeunes ayant une courte expérience professionnelle, aptes à mobiliser des connaissances générales, le plus souvent juridiques, plus rarement économiques ou de gestion, importantes mais ne bénéficiant pas toujours d'un recul et d'une expérience professionnelle suffisants ;
- et d'autre part des candidats ayant une expérience administrative plus solide mais ayant des difficultés à actualiser leurs connaissances théoriques et marquant parfois un moindre intérêt pour les questions générales et les évolutions de leur environnement professionnel.

Les différentes affectations se traduisent aussi par une attitude assez tranchée vis à vis de l'actualité administrative et financière. Ainsi :

- les candidats en poste à l'administration centrale « traditionnelle » de Bercy sont plus sensibles aux évolutions ministérielles et maîtrisent bien l'environnement administratif ;
- tandis que certains candidats en poste dans des directions d'administration centrale plus éloignées du cœur de Bercy, a fortiori lorsqu'ils sont en poste dans des services déconcentrés, dans des services nouvellement rattachés à la sphère économique et financière, ou en position de détachement ou de mise à disposition, montrent une faible connaissance de leur environnement ministériel, voire un désintérêt manifeste pour les ministères auxquels ils appartiennent, attitude qui n'est pas acceptable quand on se présente à un examen professionnel.

Le niveau général des candidats était trop souvent insuffisant et peu de candidats ont été vraiment brillants, ce qui confirme la tendance identifiée les années précédentes.

La restructuration de la sphère « économie et finances » n'est toujours pas bien maîtrisée et les chantiers de réforme en cours (RGPP, restructuration des directions déconcentrées du ministère) sont souvent mal connus.

En général, le niveau de connaissance a tendance à s'affaiblir au fur et à mesure qu'on s'éloigne du cercle professionnel immédiat, même sur des sujets connexes. Les sujets d'intérêt général ne sont pas non plus maîtrisés de façon satisfaisante.

Il n'est pas acceptable qu'un candidat au principalat ignore que le représentant de l'Etat au niveau départemental est le préfet, et qu'il ne sache pas en décrire les attributions.

Il n'est pas acceptable qu'au moment où tous les media parlent du G20, du « Grand emprunt » ou de la « taxe carbone » nombre de candidats interrogés, candidats au principalat du MEIE et du MBCPFP, soient incapables d'expliquer le rôle de l'un, la teneur de l'autre, et les modalités d'application de la troisième.

Il n'est pas acceptable enfin et peut être surtout que les candidats ne sachent pas se situer dans leur environnement professionnel et ignorent les activités de la sous direction voisine de la leur ou l'existence de certaines directions de Bercy.

Le jury ne peut que rappeler une nouvelle fois aux candidats la nécessité de consulter et de travailler les fascicules de l'IGPDE - dont la qualité doit être soulignée - de se tenir informés des évolutions générales en cours et de consulter régulièrement, y compris peu de temps avant leur épreuve, les sites internet des ministères et du Premier ministre. La lecture d'un quotidien de qualité peut utilement compléter ces informations et aider à développer la culture socio-économique des candidats. La consultation du compte-rendu du conseil des ministres (sur les sites de la présidence de la république ou du Premier ministre) peut permettre de connaître les projets de réforme et de mieux en appréhender la méthode.

D'un point de vue formel, le jury rappelle la nécessité pour les candidats de remplir convenablement leur fiche d'inscription dans sa partie « attributions » afin de disposer d'une présentation de celles-ci qui respecte notamment les indications de la note de bas de page n°3 de l'imprimé.

## **B. L'EXPOSE**

L'exposé est le premier contact entre le jury et le candidat.

C'est à ce moment que ce dernier se présente, décrit son parcours et ses activités et se situe dans un environnement professionnel et ministériel. L'exposé doit permettre au candidat de mettre en valeur sa capacité d'initiative, sa compréhension des enjeux de son administration et d'expliquer en quoi il intervient dans ce schéma général.

L'exposé doit donc être préparé avec soin.

Mais cela ne signifie pas qu'il doit être appris par coeur. Dans plusieurs cas le candidat a répété, souvent mal, un exposé appris. Cette démarche présente deux inconvénients majeurs et quasiment rédhibitoires : d'une part le jury s'ennuie devant un texte ânonné, et d'autre part le candidat, stressé, oublie ses « répliques », panique, et perd ses moyens. Il faut certes avoir structuré son exposé et l'articuler autour de ces points forts, mais rien ne doit être appris, et encore moins lu sur des fiches.

Il est nécessaire de bien préparer l'introduction et son annonce de plan, et surtout de suivre dans le développement le plan qui a été annoncé. Une brève conclusion paraît souhaitable : elle peut consister utilement en l'expression de la motivation du candidat à se présenter à l'examen.

L'exposé ne doit être ni trop court, ni trop long : les candidats que le jury a dû interrompre ne sont pas ceux qui lui avaient permis d'en apprendre le plus sur leur parcours, leurs intérêts et leurs motivations.

Le plan doit éviter les écueils de la chronologie ou de la pure description des tâches, qui l'une comme l'autre tournent rapidement au catalogue ennuyeux ne dégageant pas de problématique.

Le candidat doit, au contraire, s'attacher à resituer ses fonctions dans un cadre global et à les rattacher aux enjeux de l'administration pour laquelle il travaille. Il doit démontrer à travers son exposé qu'il maîtrise l'organisation de son service et les évolutions en cours. Il doit enfin montrer comment il se situe, ce qu'il fait et quelles sont ses perspectives.

Il serait idéal que les candidats puissent apprécier les raisons de leurs succès et de leurs échecs. Quelques uns l'ont fait avec franchise et honnêteté et ont su ainsi créer un environnement favorable.

Si le « moi je » n'est pas en soi condamnable, son utilisation excessive aboutit à une mise en scène du candidat qui lui est nuisible : il est inutile de tenter de faire croire au jury qu'on fait le travail du ministre ou celui d'un directeur d'administration centrale. Cela a été le cas de quelques candidats qui ont indisposé le jury.

Enfin il faut redire qu'il est particulièrement désagréable pour le jury de faire face à des candidats qui soit adoptent des attitudes parfaitement désinvoltes, soit paraissent considérablement s'ennuyer. Le jury respecte les candidats, il attend d'eux qu'ils se plient à l'exercice avec un minimum de conviction. Ce n'a malheureusement pas toujours été le cas.

### C. L'ENTRETIEN

L'objectif de l'entretien, outre d'apporter des précisions sur l'exposé, est de montrer un niveau de connaissance et de compréhension acceptables des enjeux et des évolutions en cours. Le candidat doit montrer qu'il peut être un collaborateur avec lequel on a envie de travailler, qui soit fiable, digne de confiance, et qu'on a envie de soutenir pour accéder à des responsabilités plus élevées.

Dans cette perspective, il convient de démontrer sa capacité à maîtriser les sujets liés aux fonctions exercées, directement ou de façon connexe, à s'intéresser aux évolutions du ministère et à ses réformes, et à se projeter dans l'exercice de missions d'encadrement, de management d'équipes et de représentation.

Bien entendu, la curiosité pour les évolutions en cours dans la sphère publique, un minimum d'intérêt pour les questions générales et d'actualité liées aux fonctions ou au ministère d'appartenance du candidat, sont requis d'un agent supposé occuper des tâches d'encadrement, ce qui est le cas des attachés principaux d'administration centrale.

Le jury a constaté avec regret que, si plusieurs candidats remplissent ces différents critères à des degrés variés, ils gardent une vision uniquement théorique de leur rôle et ne parviennent pas à le transcrire en termes réels (par exemple sur la performance, le travail en équipe, l'encadrement, la notion de travail en mode projets, ou sur les étapes concrètes qui mènent à l'application d'une décision - de taxation, de saisine d'une juridiction, etc...).

En outre, trop de candidats manquent d'ouverture au monde, s'avèrent incapables d'élaborer des réponses dès lors que la question s'éloigne de leur champ immédiat de compétences, et refusent de tenter une réflexion qui pourrait les mener sur la bonne voie.

Enfin, il n'est pas admissible que des candidats se présentant au principalat du MEIE et du ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique excipent de leur éloignement des ministères ou de leur méconnaissance de ceux-ci pour éluder toutes les questions relatives à la sphère « Bercy ». Un travail d'acculturation est dans ce cas indispensable.

Pour autant, le jury tient à souligner qu'il n'est pas nécessairement tenu rigueur au candidat qui, lors de l'entretien, ne répond pas à toutes les questions. Un candidat qui ne sait pas a plusieurs possibilités :

- le dire franchement : cette attitude ne sera pas sanctionnée par le jury, mais ne doit pas être utilisée à répétition ;
- répondre quelque chose à tout prix : c'est l'attitude la plus courante, qui est à proscrire ;
- réfléchir et tenter d'approcher la bonne réponse : peu de candidats osent utiliser cette approche, qui pourtant leur permet de montrer leur capacité de réflexion et d'analyse.

Nombre de candidats assèment avec aplomb des contre vérités flagrantes. Certes le jury n'est pas omniscient, mais la diversité de ses membres et son expérience lui permettent d'avoir une vision assez large de l'administration et une somme de connaissances qui tend à dépasser celles du candidat : il est donc imprudent de transformer son assurance en impudence. Une telle attitude décrédibilise le candidat, en révélant un collaborateur qui n'est ni fiable ni digne de confiance et avec lequel on n'a finalement pas envie de travailler.

Sauf sur des questions purement factuelles, le jury n'a pas de réponse toute établie : les réponses sont ouvertes et le jury accepte les points de vue des candidats pour peu qu'ils soient étayés. L'important est que le candidat démontre sa capacité de réflexion et défende, par des arguments convaincants, une opinion, en évitant les écueils du politiquement correct ou de l'alignement sur les opinions supposées du jury.

Enfin faut-il rappeler que ce n'est pas au candidat d'interroger le jury, et encore moins de protester parce qu'une question posée déplaît ? En revanche, il ne faut pas hésiter, lorsqu'une question n'est pas comprise ou paraît peu claire, à la faire reformuler : le jury ne s'en formalisera pas, sauf bien entendu si cela devient, au cours du même entretien, une méthode pour gagner du temps et éloigner le moment de répondre.

Les candidats reçus ont un niveau qui devrait leur garantir le succès dans leurs futures responsabilités. Parmi les candidats non reçus, nombreux sont ceux dont le niveau devrait leur permettre d'être reconnus lors d'une prochaine tentative. Aucun candidat ne doit se décourager s'il prépare sérieusement l'épreuve et se présente avec une réelle volonté de réussite : tous peuvent faire la preuve de leurs qualités professionnelles et humaines, avec simplicité.

C'est pourquoi, le jury leur souhaite à tous bonne chance.