

L'ENTRETIEN AVEC LE JURY

4^e édition



50 conseils méthodologiques



50 questions incontournables



100 définitions essentielles



Attentes détaillées du jury

Philippe-Jean Quillien

ellipses

La préparation de l'épreuve

1. Une philosophie nouvelle

Les réformes des concours et des examens professionnels ont eu pour effet de rapprocher l'entretien avec le jury des entretiens d'embauche pratiqués dans les entreprises privées. Sans doute, la finalité de l'épreuve n'est jamais de recruter un candidat pour occuper un poste déterminé. Mais elle vise à s'assurer qu'il possède les qualités humaines, morales et intellectuelles pour assumer les missions définies par un statut particulier et occuper l'ensemble des postes correspondants.

C'est pourquoi les jurys préfèrent l'expression d'**entretien de recrutement** en assumant pleinement leur logique d'employeur potentiel. Ils ne font plus passer des tests de connaissances, mais déterminent si les candidats feraient des collaborateurs efficaces dans un contexte professionnel ou, pour dire les choses plus simplement, s'ils ont envie de les recruter.

Confrontés à cette logique, des candidats peuvent avoir une **impression d'arbitraire**, car le fait d'être un « premier de la classe » ne garantit pas le recrutement, comme c'était souvent le cas dans les anciens concours. Le jury peut en effet considérer que votre personnalité, vos valeurs, votre difficulté à vous intégrer dans une structure administrative ou à gérer une équipe, etc., sont incompatibles avec les fonctions de cadre intermédiaire ou supérieur du secteur public.

Toutefois, une autre spécificité de la fonction publique par rapport au secteur privé est que la souveraineté des jurys est strictement encadrée par des principes, celui de l'égalité des candidats notamment, et des règlements.

Les **nouveaux règlements** donnent quelques précisions sur les moyens d'évaluer la personnalité, la motivation et l'aptitude à assurer les fonctions d'un corps ou cadre d'emplois et d'un grade. Dans certains concours et examens professionnels, les candidats répondent pendant tout le temps d'entretien aux questions des membres du jury qui, est-il souvent ajouté, peuvent prendre la forme de « mise en situation professionnelle ».

Dans d'autres concours et examens professionnels, de plus en plus nombreux, ces échanges sont précédés d'une présentation par le candidat de son parcours personnel. Il peut aussi lui être demandé de décrire ce parcours dans une fiche individuelle de

renseignement (FIR) ou dans un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) dont l'administration impose un modèle et qui est transmis au jury pour la conduite de l'entretien.

En revanche, le procédé, naguère majoritaire, consistant à demander aux candidats de préparer un exposé sur un sujet ou un texte tiré au sort est en voie de disparition. Lorsqu'il a été conservé, comme c'est le cas pour les concours externes de secrétaire administratif, ses modalités ont été adaptées à la logique de l'entretien de recrutement.

Même les techniques d'apparence ancienne, comme les questions de connaissances, sont utilisées dans un esprit nouveau. On ne pose plus des questions de droit public ou de finances publiques pour mesurer un savoir, mais pour vérifier la solidité d'une expérience professionnelle invoquée par le candidat ou pour tester la réalité de sa motivation à entrer dans la fonction publique.

Autrement dit, les nouvelles orientations des épreuves orales d'admission, dont le but est de valoriser le parcours du candidat dans une logique d'adéquation entre son profil et les compétences recherchées, impliquent un **type de questionnement différent** de celui qui prévalait auparavant.

C'est pourquoi, dans la fonction publique étatique notamment, les membres du jury peuvent recevoir une **formation** aux nouvelles techniques qu'on leur demande de mettre en œuvre, avec éventuellement l'intervention de consultants spécialistes du recrutement dans le secteur privé. Cette formation vise aussi à créer une approche commune de l'entretien, garante du respect du principe d'égalité (élaboration d'une liste de questions et/ou de cas pratiques, définition d'une grille d'évaluation, etc.).

Les jurys se sont donc pleinement adaptés à la nouvelle philosophie de l'épreuve et leurs membres sont maintenant rompus aux méthodes qu'elle implique. Or on peut se demander, à la lecture de nombreux rapports de jury, si tel est bien le cas des candidats ou de leurs préparateurs.

Point de vue des jurys

- « L'épreuve orale sert à évaluer les aptitudes des candidats en termes de savoir-être et de capacités managériales, en se projetant dans l'environnement professionnel de la fonction publique d'État. Il permet aux candidats, avec une présentation orale, un échange avec les membres du jury et une ou plusieurs mises en situation, de démontrer leur capacité à présenter des points de vue, argumenter des choix et déterminer les enjeux d'une situation ou d'un questionnement.

La qualité de l'expression orale est essentielle. Il s'agit d'un entretien professionnel, et non d'une conversation de salon, dans lequel la familiarité et l'approximation n'ont pas leur place. Le jury, même bienveillant, invite les candidats à adopter un positionnement de cadre, avec discernement, en évitant des expressions telles que "ouais", "c'est sympa", "au final", "j'avoue", jusqu'à un "merde" échappé lors d'un moment d'hésitation. »

Concours 2023-2 de l'IRA de Bastia

- « Au cours de la réunion de cadrage avec les membres du jury, la présidente a proposé aux membres du jury d'identifier les qualités professionnelles recherchées chez un attaché d'administration de l'État. Les candidats peuvent utilement prendre connaissance du portrait qui suit, issu des échanges entre membres du jury, afin d'orienter leur préparation et leur réflexion sur le service de l'État auquel ils se destinent.
- Compétences liées à la conception
 - Esprit d'analyse et forte capacité de synthèse
 - Compétences juridiques et budgétaires solides, réflexes
 - Lucidité, capacité à s'interroger sur les missions et des spécificités des structures administratives
 - Réflexion et discernement dans l'application des règles de droit et dans l'identification des solutions conciliant des intérêts divergents
 - Curiosité d'esprit
 - Créativité, capacité d'innovation et goût pour les idées nouvelles
- Compétences liées à l'action
 - Conseiller, aider la hiérarchie à décider
 - Capacité à la gestion de projet
 - Capacité à travailler en transversalité avec tous les acteurs d'un projet
 - Capacité à concevoir la mission en se plaçant du point de vue de l'usager, de ses besoins et de son parcours
 - Capacité d'adaptation, capacité de gestion de l'imprévu, capacité à dégager des marges de manœuvre face aux crises pour garantir la continuité de la mission
- Compétences liées à la relation
 - Capacité à manager des équipes
 - Loyauté
 - Sens du collectif
 - Désintéressement
 - Enthousiasme pour l'action publique
 - Disponibilité
 - Écoute
 - Humilité
 - Empathie
 - Courage et discernement pour permettre la prise de risques

Afin de se représenter la diversité des métiers ouverts aux attachés d'administration de l'État, il convient de prendre connaissance du référentiel commun des métiers de la fonction publique, accessible en ligne sur le site du ministère de la transformation et de la fonction publiques. »

Concours 2023-2 de l'IRA de Lille

- « Cette épreuve constitue l'étape clé du processus de recrutement. Elle permet au jury d'évaluer l'aptitude du candidat à s'intégrer dans un environnement professionnel donné, à exercer des missions variées, au sein d'un corps interministériel, au cours d'une carrière qui impliquera une forte capacité d'adaptation. Ainsi, même lorsqu'il

aborde des sujets techniques, le jury cherche davantage à observer et apprécier un comportement, des réflexes et la capacité de raisonnement du candidat qu'à évaluer ses connaissances académiques.

Dans l'ensemble et pour les trois concours, les candidats les mieux notés à l'épreuve orale sont ceux qui se sont distingués grâce à une présentation structurée et dynamique, un projet professionnel réfléchi, documenté et convaincant, éventuellement nourri par des échanges avec des attachés en poste, de bonnes connaissances générales et une capacité à agir, proposer, endosser des responsabilités et rendre des comptes, illustrée par des exemples précis et concrets issus de leur parcours professionnel et/ou personnel ainsi que par les réponses aux mises en situation proposées par le jury. »

Concours 2023-2 de l'IRA de Lyon

- « Faut-il encore le redire, oui, sans doute: ce concours est un concours, et ne peut en rien être considéré comme une étape administrative obligatoire mais de pure routine, notamment pour les candidats de la voie interne, étape qui serait destinée à récompenser les mérites d'agents ou de contractuels qui donnent ou ont donné toute satisfaction jusqu'à présent. Quels que soient ceux-ci, il appartient aux candidats de démontrer qu'ils possèdent non seulement les qualités nécessaires pour exercer avec talent les missions qui leur sont actuellement confiées, mais aussi celles attendues d'un cadre A qui saura s'adapter à de nouvelles équipes, un nouvel environnement professionnel, de nouvelles responsabilités y compris d'encadrement et de management... Il est donc impératif de préparer *ce concours* spécifiquement. [...]

Seule l'épreuve orale permet de juger des compétences et du potentiel personnels des candidats en faisant abstraction, au moins partiellement, de ses connaissances théoriques. Il est cependant indispensable de faire preuve d'un minimum de curiosité, lorsque l'on ambitionne un poste de cadre A, en ce qui concerne son environnement professionnel actuel ou celui visé, ainsi que des actualités dans ses domaines d'intérêt. [...]

Cette épreuve est destinée à permettre au jury d'évaluer les compétences et le potentiel des candidats à exercer des missions et responsabilités de cadre A. Il peut être rappelé que la promotion de B en A, et *a fortiori* de C en A, est certes une promotion mais elle n'est pas automatique, et ne peut être prononcée que pour des agents démontrant leur capacité à évoluer dans un cadre professionnel différent du précédent. Les exigences de la hiérarchie vis-à-vis d'un cadre A sont supérieures, et les responsabilités et l'autonomie déléguées également. Ces remarques préalables s'adressent plus particulièrement aux candidats du concours interne, mais aussi aux très jeunes candidats du concours externe et aux "faux externes" que sont nombreux de candidats contractuels de l'État qui présentent un concours d'entrée aux IRA. »

Concours 2023-2 de l'IRA de Metz

- « L'entretien vise à évaluer notamment:
 - les qualités personnelles des candidats, leur potentiel et leur comportement face à des situations concrètes, au regard de ce qui est attendu des attachés, dans leurs métiers divers et les 3 univers professionnels auxquels prépare l'IRA: l'administration centrale, l'administration territoriale de l'État et l'administration scolaire et universitaire;

– les motivations: choix de la fonction publique d'État, projection sur le service public rendu à l'usager, projection sur la mobilité fonctionnelle et géographique, choix de la formation au sein de l'IRA. »

Concours 2023-2 de l'IRA de Nantes

- « Les meilleurs candidats se sont distingués par leur capacité à présenter leur parcours, une argumentation étayée dans les domaines où ils justifiaient d'une expérience professionnelle ou universitaire, à se projeter dans de futures fonctions d'attachés, et à avoir mûri leur projet professionnel. [...]

À l'oral, les meilleures prestations sont celles:

- qui valorisent les compétences acquises et une capacité de projection dans les fonctions d'attaché et de futur cadre;
- qui reflètent la motivation du candidat;
- avec de bonnes qualités d'expression orale.

Les candidats doivent pouvoir *a minima* démontrer qu'ils disposent de repères:

- sur les différents métiers proposés à la sortie de l'IRA et particulièrement sur les métiers de l'ASU (adjoint gestionnaire en ÉPLE notamment);
- sur l'organisation territoriale de l'État et sur les grandes politiques publiques.

Le jury a pu auditionner des candidats curieux, volontaires, mais aussi doués de bon sens et de pragmatisme. Ceux qui ont su se révéler ont fait preuve des capacités d'adaptation et de décision attendues par le jury et par les futurs employeurs. »

Concours 2023-1 de l'IRA de Bastia

- « Les candidats doivent assimiler que le but de cette épreuve orale est de déceler des compétences et non de contrôler des connaissances.

Il s'agit d'un exercice qui s'apparente à un entretien de recrutement.

D'une manière générale, les membres du jury ont constaté un savoir-être très satisfaisant pour la très grande majorité des candidats. Les candidats, dans leur ensemble, n'ont pas adopté une posture à l'égard du jury et ont fait preuve d'une transparence certaine au cours des échanges.

Les attendus de la formation dispensée à l'IRA ont été majoritairement bien exprimés. L'épreuve orale permet de cerner la personnalité des candidats et parfois de déceler les points négatifs, notamment dans le domaine du savoir être et des capacités managériales. Sur ce point, les mises en situation se sont révélées très instructives et ont permis régulièrement d'appréhender la capacité d'analyse et la prise de recul des candidats et de confronter le discours "préparé" aux réponses apportées. »

Concours 2023-1 de l'IRA de Lille

- « Au regard de la prestation de certains candidats de ce concours, les membres du jury ont eu le sentiment d'avoir davantage préparé l'épreuve orale que les candidats eux-mêmes, comme si ce passage à l'oral était pour ces derniers une formalité n'impliquant pas d'investissement personnel ni d'introspection sur leur possible parcours de carrière. Ainsi, des candidats travaillant dans une administration – centrale aussi bien que déconcentrée – n'ont apparemment aucune connaissance des grandes problématiques qui concernent leur direction ou leur service dès lors que la question sort du strict cadre d'exercice du candidat. Beaucoup trop de candidats à ce concours semblent ne pas avoir réellement et sérieusement préparé l'oral et ne pas en maîtriser les principes fondamentaux.

Le président du jury s'interroge donc sur l'accompagnement dont ont pu bénéficier les candidats au concours interne de la part de leur administration de gestion – ou sur son absence. Il lui paraît que le management et la gestion des ressources humaines ne consistent pas seulement à signer les demandes de formation soumises, valider les dossiers de candidature et autoriser les absences exceptionnelles pour passer les épreuves.

La gestion des ressources humaines et le management supposent aussi de procéder à un suivi de fond de ces candidatures, à faire monter en compétences les candidats potentiels, de susciter l'envie de ceux qui n'osent pas, de faire comprendre enfin à certains que dix ans passés sur le même poste ne constituent pas à eux seuls une garantie de compétences. Faute de quoi, on s'expose à "envoyer au casse-pipe" des candidats insuffisamment préparés, notamment pour l'épreuve orale. »

Concours 2023-1 de l'IRA de Metz

- « Le jury a cette année eu recours à plusieurs reprises à des notes éliminatoires au concours externe comme au concours interne, manifestant ainsi clairement sa position à l'égard de candidats jugés insuffisamment prêts ou aptes à l'exercice rapide de fonctions d'attaché pour des raisons de connaissances, de positionnement ou de comportement (difficulté éventuelle au travail en équipe, trop grande réserve, manque de sincérité ou de maturité dans les propos). »

Concours 2015 de l'IRA de Bastia

- « Les jurys ont respecté les souhaits exprimés par les responsables du recrutement de la fonction publique qui visent à vérifier les connaissances des candidats à l'écrit et de profiter des épreuves orales pour s'assurer de leurs compétences dans l'esprit d'un véritable entretien de recrutement. »

Concours 2015 de l'IRA de Lille

- « Il avait été décidé lors des réunions de cadrage que la note éliminatoire viendrait sanctionner la prestation d'un candidat dont l'admission dans la fonction publique n'est pas souhaitable, quels que puissent être les points positifs de son intervention par ailleurs. Cette note est donc venue sanctionner des candidats dont la motivation ne pouvait être cernée, qui n'avaient à l'évidence pas fait un effort minimum de documentation quant aux métiers proposés aux anciens élèves des IRA, ou qui ne montraient pas les qualités de loyauté, d'impartialité et de discernement attendues d'un fonctionnaire de catégorie A. La note éliminatoire ne signifie donc pas nécessairement que le candidat ne doit pas se présenter à nouveau à la session suivante, mais qu'il ne peut le faire sans procéder à une profonde remise en question. »

Concours 2015 de l'IRA de Lyon

- « L'entretien vise à apprécier les qualités du candidat, sa motivation et son aptitude à devenir un bon professionnel de l'administration publique. Les membres du jury attendent par conséquent des candidats qu'ils révèlent le meilleur d'eux-mêmes avec spontanéité, rigueur et implication, en se projetant dans l'exercice de futures responsabilités. [...] À travers leurs questions de connaissances administratives générales ou les mises en situation, les membres du jury, tous fonctionnaires, cherchent à apprécier des aptitudes et des réactions plus qu'une compétence technique. Un ton familier, un comportement désinvolte ou une réserve excessive en dépit de la bienveillance du jury, ne peuvent

qu'induire des doutes sur les capacités du candidat à assumer ses futures fonctions. Les candidats doivent se préparer autant que possible à un échange avec le jury qui les place en situation de futur collaborateur. »

Concours 2014 de l'IRA de Bastia

- « Les candidats doivent aussi connaître les fondamentaux des droits et obligations des fonctionnaires et comprendre les attendus en termes d'éthique et de valeurs. À cet égard, le niveau souvent très élevé des études, notamment pour le concours externe, peut faire oublier à certains que l'humilité et l'abnégation font partie de l'éthique au service de l'État. »

Concours 2014 de l'IRA de Nantes

- « Le jury attend des candidats une mise en perspective de leurs qualités personnelles et des compétences acquises, en lien avec leur motivation. Chaque candidat admissible doit se donner les moyens de manifester un intérêt marqué pour les fonctions d'inspecteur des douanes (connaissances avérées sur le rôle et les missions de la douane, connaissances générale sur les évolutions en cours des missions douanières...).

Postulant à un emploi de catégorie A, le jury attend enfin des candidats qu'ils démontrent, outre une capacité d'initiative et de conviction, une faculté de réflexion transversale. [...] La principale recommandation à adresser aux candidats n'ayant pas rencontré le succès cette année est de travailler leurs connaissances générales (pour les externes) et transversales (pour les internes) de l'administration des douanes. Il convient, en outre, pour le jury, de percevoir chez chaque candidat son envie d'intégrer l'administration des douanes et sa capacité à se projeter dans les fonctions d'un inspecteur des douanes, d'un encadrant, d'animateur d'équipe. »

Concours 2023 d'inspecteur des douanes

- « Les candidats semblent ne pas assimiler les épreuves orales à un entretien de recrutement. Elles ne sont pas préparées comme tel. Les missions de la DGFIP sont connues dans la majorité des cas mais les recherches sur internet sur la direction, son activité et son actualité sont limitées. Les connaissances globales sur l'environnement économique et financier sont plutôt bonnes mais souvent superficielles. Certains candidats répondent de manière très scolaire. [...] »

Pour les épreuves orales, les candidats doivent se placer dans la situation d'un entretien de recrutement: disposer des connaissances nécessaires de l'administration qu'ils souhaitent intégrer, et démontrer une motivation affirmée pour l'emploi postulé. Une tenue adaptée à l'événement et une posture respectueuse du jury doivent impérativement être adoptées. [...]

Ces remarques ne doivent toutefois pas occulter la très grande qualité de certains candidats qui ont fait preuve à la fois de connaissances approfondies, bien exprimées, et surtout, appréhendées avec hauteur de vue. La bienveillance, et l'esprit collectif sont également très recherchés dans une administration en mouvement et qui demande à ses agents de s'adapter et d'évoluer.

Il ne peut qu'être réitéré la consigne de préparation de ces épreuves, dont le niveau exigeant est à la hauteur des attendus de la DGFIP pour des cadres A.

Les membres de jury doivent sélectionner des cadres qui devront être réactifs, s'adapter et porter les réformes, faire preuve d'esprit d'équipe, d'ouverture vers l'extérieur et de loyauté. Ces collègues de demain, formés par l'ENFIP, devront porter des valeurs déontologiques, donner une image valorisante de l'administration et manifester un engagement de service public fort.

Ce sont ces qualités qui sont détectées et appréciées au travers des épreuves écrites et orales. »

Concours externe 2023 d'inspecteur des finances publiques

- « En conclusion, les principaux constats dressés les années précédentes demeurent. [...] Pour l'épreuve orale, il est attendu des candidats qu'ils échangent avec le jury sur leurs connaissances et leurs motivations. Pour cela, ils doivent se positionner clairement en tant que cadre intermédiaire, développer leurs connaissances de l'environnement économique et financier et personnaliser leurs réponses plutôt que d'apporter des réponses formatées. »

Concours externe 2024 de contrôleur des finances publiques

- « L'entretien avec le jury doit être perçu comme une opportunité pour les candidats de démontrer leurs motivations et leurs aptitudes à exercer les fonctions de contrôleur des douanes, une bonne préparation à cet exercice revêt alors une importance capitale. Trop de candidats, qu'ils soient externes ou internes, limitent leur présentation à un simple exposé chronologique et linéaire de leur parcours personnel et professionnel sans chercher à le mettre en corrélation avec leur démarche d'intégrer la DGDDI, ce qui minore leurs chances d'arriver à se démarquer des autres candidats. »

*Concours 2017 de contrôleur des douanes
(surveillance)*

- « Le jury s'est attaché à poser des questions permettant, à partir de l'exposé sur l'expérience professionnelle du candidat, d'évaluer ses aptitudes à exercer des fonctions d'un niveau supérieur et à s'adapter à de nouveaux environnements. C'est ainsi que [...] les compétences que le jury a estimé devoir rechercher chez les candidats étaient les suivantes:

- savoir repérer une difficulté ou une anomalie;
- présenter clairement un problème;
- avoir le sens des responsabilités;
- savoir prendre des initiatives;
- être autonome;
- être fiable;
- avoir des capacités d'adaptation;
- présenter une capacité d'encadrement;
- avoir le sens de l'organisation. »

Concours commun interne 2013 de SACN