

Examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal

de la Caisse des dépôts et consignations

Première session 2015

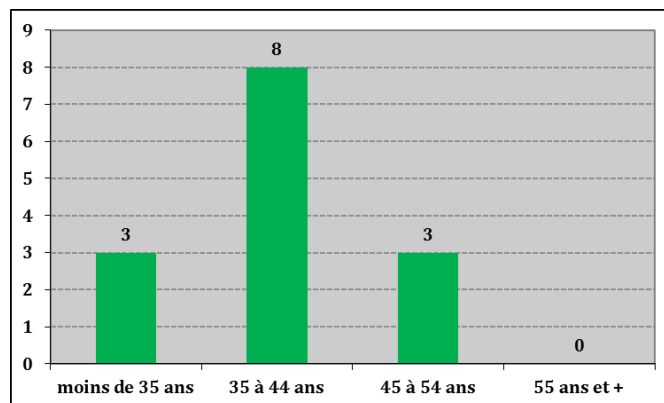
Recommandations à l'égard des candidats

Le jury a désigné, lors de la première sélection 2015, 14 lauréats à l'issue de l'audition de 83 candidats/candidates (ci-après « le candidat »).

◆ Éléments statistiques

Sur les 14 lauréats, 9 sont femmes (64%) et 5 des hommes (36%) âgés de 33 à 48 ans.

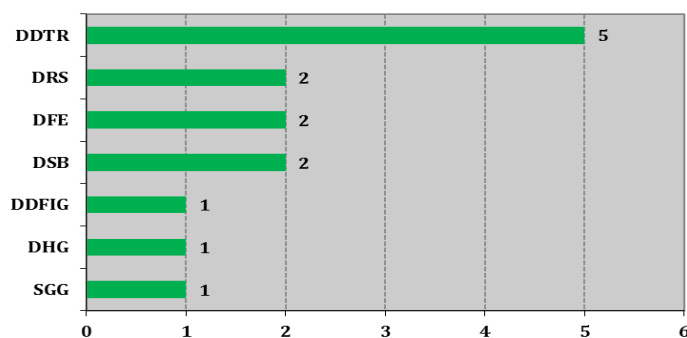
Graphique 1 : Ventilation des lauréats par tranche d'âge



La note médiane s'établit à 15/20 et la note la plus basse à 9/20. Les lauréats ont obtenu des notes comprises entre 17 et 18,5/20.

5 des 14 lauréats sont issus de la direction du développement territorial et du réseau (DDTR), 6 de la direction des retraites et de la solidarité (DRS), 2 de la direction des services bancaires (DSB) et 1 est en position de détachement hors CDC.

Graphique 2 : Ventilation des lauréats par direction



À l'issue des épreuves, une cinquantaine de candidats a souhaité pouvoir s'entretenir avec le jury afin d'avoir un échange de vues sur la teneur de leur prestation. Une conversation téléphonique a été organisée par le président du jury avec chacun d'entre eux dans les semaines suivant les résultats.

Les observations présentées *infra* ont pour objet, en vue de la prochaine sélection au titre de 2016, de permettre aux candidats de mieux appréhender les attentes du jury et de préparer utilement leurs prestations.

1. Rappel des « 4 phases » du déroulement de l'épreuve

En application des articles 4 et 5 de l'arrêté du 30 septembre 2013 fixant les règles relatives à la nature et à l'organisation générale de l'examen professionnel pour l'avancement au grade d'attaché principal d'administration de l'Etat ainsi que la composition et le fonctionnement des jurys : « *L'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration comporte une épreuve orale unique d'une durée de trente minutes. L'épreuve orale unique consiste en un entretien avec le jury.*

L'entretien débute par un exposé de dix minutes au plus du candidat sur les différentes étapes de son parcours professionnel. Pour conduire cet entretien, le jury dispose d'un dossier constitué par le candidat en vue de la reconnaissance des acquis de son expérience professionnelle dans lequel il expose la méthodologie qui a été la sienne dans la conduite d'un projet ou d'une action qu'il a mené ou auquel il a contribué, les difficultés qu'il a rencontrées et les enseignements qu'il en a tirés.

L'entretien avec le jury vise à :

- ◆ *reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle du candidat sur la base du dossier fourni par le candidat ;*
- ◆ *apprécier les motivations, les aptitudes au management, les capacités du candidat à évoluer dans son environnement professionnel et à exercer les missions dévolues aux attachés principaux d'administration.*

Au cours de l'entretien, le candidat peut être interrogé sur des questions relatives aux attributions de l'administration ou de l'établissement dans lequel il est affecté. »

Il convient de noter que seul l'entretien avec le jury donne lieu à la notation. Le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) n'est pas noté.

Le déroulement de cette épreuve est rythmé en 4 phases.

1.1. Phase 1 : l'exposé

Les candidats sont invités à exposer les fonctions qu'ils ont exercées au cours de leur carrière. La présentation des fonctions exercées relève de l'appréciation du candidat, ce dernier pouvant choisir, par exemple, de n'évoquer que les fonctions exercées depuis sa nomination en catégorie A. En tout état de cause, lors de la phase d'entretien, le jury peut interroger le candidat sur tout élément figurant dans le dossier RAEP, même si cet élément n'a pas été évoqué oralement par le candidat (fonctions exercées en qualité de fonctionnaire de catégorie B ou C ; expérience dans le secteur privé etc.).

Cet exposé initial revêt une grande importance dans la mesure où il permet d'évaluer les qualités d'expression du candidat et sa capacité à présenter sa carrière en la mettant en perspective. Il s'agit du premier contact avec les membres du jury et doit donc être particulièrement soigné.

Il est rappelé qu'aucun document ni support n'est autorisé.

◆ **Durée de l'exposé**

Le jury aura tendance à sanctionner le non-respect de la durée de l'exposé (**10 minutes au plus**) dans la mesure où un exposé trop court ou plus long dénote une insuffisante préparation ou une difficulté à maîtriser la contrainte de temps.

◆ **La structuration de l'exposé constitue un élément déterminant**

Le jury récompensera les candidats présentant leur parcours de manière structurée et problématisée, c'est-à-dire pas nécessairement dans l'ordre chronologique des fonctions exercées, mais à la lumière de faits structurants ou de compétences développées au cours de leur carrière. L'appréhension par le jury de la logique de carrière ou des motivations ayant conduit le candidat à procéder au choix des fonctions exercées est nécessaire.

En conséquence, le jury recommande vivement de structurer l'exposé de manière simple et lisible :

- une introduction qui rappelle brièvement la formation initiale du candidat, les principales étapes de sa carrière (en particulier s'il a occupé des fonctions en dehors de la CDC) et annonce clairement les parties du développement ;
- deux ou trois parties qui, de préférence, ne soient pas articulées sur une base chronologique mais autour d'une problématique, par exemple celle des compétences développées au cours de la carrière ; de la complémentarité des fonctions exercées ; des aspirations professionnelles du candidat etc.

- une conclusion qui doit idéalement comporter trois éléments : un point d'étape synthétique et qualitatif sur la carrière du candidat, les pistes d'évolution envisagées au sein de la CDC en précisant les motivations, la mise en perspective de l'obtention du principalat par rapport aux deux éléments précédents (pourquoi devenir attaché principal de la CDC ?).

◆ **Style, propos et attitude**

Le jury conseille au candidat d'adopter un style direct et aussi précis que possible. En tout état de cause, les candidats doivent impérativement éviter d'employer un style trop « travaillé » (s'apparentant à « un rôle ») qui ne leur correspondrait pas et paraîtrait ensuite en décalage lors des échanges avec le jury.

Le jury recommande en outre de limiter le recours aux citations ou métaphores qui peuvent rendre artificiels les propos du candidat. De la même manière, le recours à des expressions de « café du commerce » (« le travail, c'est la santé » ; « le management c'est l'école de la vie ») sont à prohiber.

La capacité du candidat à envisager son parcours professionnel dans le cadre plus général d'une évolution de la structure qui l'emploie ou même du contexte économique général sera toujours interprétée comme un signe d'ouverture d'esprit et de maturité.

Dans le même ordre d'idée, les exemples concrets, lorsqu'ils sont utilisés à bon escient et avec parcimonie, sont bienvenus : ils rendent l'exposé dynamique et vivant. Ils permettent en outre au jury d'appréhender concrètement les fonctions exercées par le candidat et susciteront, le cas échéant, l'intérêt ou la curiosité du jury lors de la phase d'entretien. Ils favoriseront enfin une éventuelle mise en situation professionnelle du candidat lors de l'entretien.

Enfin, dans le cadre de l'exposé, le candidat cherche légitimement à mettre en valeur son parcours et les compétences qu'il a su développer. Le jury engage les candidats à faire preuve de « finesse » dans cet exercice, à éviter de consacrer une part trop importante de l'exposé à vanter leurs qualités et mérites, ce qui pourrait apparaître comme de l'autosatisfaction. Il est plus opportun de mettre l'accent sur les missions et les compétences développées et de mettre en évidence son implication et ses réalisations personnelles (voire ses échecs et la manière dont le candidat en a tiré des enseignements), plutôt que de procéder à une description des postes occupés ou de l'activité du service.

1.2. Phase 2 : l'approfondissement

Le jury revient sur l'exposé du candidat et lui demande des précisions ou des approfondissements.

Il questionne le candidat sur son parcours professionnel et sur l'expérience acquise tout au long de ce parcours. Si le jury cherche à apprécier la solidité des connaissances du candidat dans le métier qu'il exerce, il évalue positivement les candidats qui en répondant aux questions ont été capables non seulement d'exposer leurs connaissances, mais aussi de faire preuve de capacités d'analyse et de distanciation. A ce titre, il est important que le candidat ne cherche pas à tout dire dans son exposé (par exemple, décrire dans le détail une procédure interne) mais, au contraire, suscite l'intérêt du jury.

Lors de cette phase d'approfondissement, le dossier RAEP constitué par le candidat revêt une importance toute particulière. Les candidats n'ont pas tous été interrogés sur le contenu même de ce dossier, le jury n'ayant pas toujours trouvé matière à questionnement après l'exposé et les réponses aux premières questions qui apportent de nombreuses informations complémentaires. Toutefois, pour tous les candidats, son étude préalable a permis aux membres du jury d'identifier des questions à poser au cours de l'entretien, qu'elles portent sur une explication de choix de parcours professionnel et d'activités ou sur des connaissances qui doivent être acquises au vu des fonctions décrites.

La rédaction de ce dossier RAEP doit donc faire l'objet d'un soin extrême. Il est inutile que les candidats détaillent précisément toutes leurs fonctions, surtout s'ils ne maîtrisent pas ou plus le champ dans lequel ils les exerçaient. De même, le choix du projet ou de l'action présenté dans le dossier doit être mûrement réfléchi. Il n'est pas nécessaire que ce soit un projet au sens strict du terme. Cela peut être une action conduite par le candidat, qui l'aura particulièrement marqué parce que mobilisant ou lui permettant d'acquérir des compétences spécifiques. Il importe que ce ne soit pas une action trop ancienne dans le temps.

Dans la mesure où le dossier sert de base à l'échange avec le jury, il est important que les candidats n'y fassent figurer que des thèmes, projets et actions dont ils maîtrisent parfaitement le fond et l'environnement. Rien n'est plus pénalisant pour un candidat que d'être incapable de développer un point mentionné dans le dossier qu'il a lui-même constitué. Cela suppose donc, pour les éléments les plus anciens du dossier, une actualisation *a minima* des connaissances.

Pour répondre à une question récurrente des candidats, le jury souhaite enfin insister sur le fait que le dossier RAEP ne fait en tant que tel l'objet d'aucune évaluation ou notation dans le cadre de cette épreuve.

1.3. Phase 3 : l'élargissement

Le jury pose des questions relatives à l'organisation de la CDC, son actualité et ses orientations stratégiques. L'objectif de cet échange est d'apprécier la connaissance qu'a le candidat de l'institution, sa capacité à comprendre la manière dont elle s'insère dans, et interagit avec, l'environnement administratif, politique et économique du pays.

Les membres du jury posent également des questions « d'ouverture », destinées à évaluer l'intérêt que le candidat porte à son environnement professionnel au sens large. Il s'agit de questions portant sur les connaissances administratives, économiques et financières du candidat, en lien avec l'activité du groupe CDC.

Le questionnement permet d'apprécier :

- ◆ les capacités de réaction, la curiosité et l'ouverture professionnelle du candidat ;
- ◆ l'aptitude à argumenter professionnellement des prises de position.

À cet égard, il convient d'insister sur plusieurs points :

- ◆ ces questions ne sont pas éliminatoires en elles-mêmes, néanmoins, l'absence systématique de réponse précise sur des sujets d'actualité ayant un impact direct ou indirect sur l'activité de la CDC sera jugée négativement ;
- ◆ en revanche, si cette question porte sur un domaine que le candidat est censé maîtriser, en raison de son champ d'activité ou des fonctions antérieurement occupées, le jury en tiendra compte ;
- ◆ de manière générale, le jury ne cherche pas à mettre les candidats en difficulté en les entraînant délibérément sur des terrains qu'ils ne connaissent pas bien. En revanche, il attendra un minimum de connaissances sur les sujets spontanément évoqués par les candidats dans son dossier, son exposé ou ses réponses aux questions. En effet, dans la plupart des cas, le jury « rebondit » sur des éléments mentionnés lors de la présentation. Mieux vaut s'abstenir d'évoquer des sujets ou des expériences sur lesquels on ne se sent pas en mesure d'échanger avec le jury.

Lorsque le jury pose des questions délibérément polémiques, son objectif est d'appréhender la réactivité du candidat, sa capacité à prendre du recul et à cerner les enjeux induits par la question et surtout son aptitude à répondre de manière claire, objective et argumentée à la question.

Ainsi, le jury ne juge pas la réponse sur le fond et la position prise par le candidat, mais la capacité du candidat à émettre une opinion et à la défendre. La bonne attitude, dans ce type de situation, consiste à choisir une position, la défendre, et, si l'on a vraiment le souci de l'équilibre, de mentionner les éventuels arguments qui peuvent conduire à défendre la position inverse. Le candidat peut également faire part au jury des éventuelles positions en présence sur le thème abordé et indiquer pour quelles raisons il préfère défendre une thèse plutôt qu'une autre.

1.4. Phase 4 : l'examen de la capacité à exercer des fonctions à responsabilités plus élevées

Les membres du jury cherchent à savoir si le candidat serait capable d'exercer des responsabilités accrues (les candidats qui se présentent exercent souvent déjà d'importantes responsabilités de gestion, d'encadrement ou des missions d'expertise) et s'il sait s'élever au-dessus du niveau technique des dossiers pour en percevoir la problématique d'ensemble.

Si le jury propose des mises en situation, le candidat doit convaincre sur sa capacité d'analyse et d'adaptation, notamment sur des sujets de management. Le jury appréciera alors sa capacité à réfléchir et à se positionner dans l'instant.

Dans ce contexte, au regard des fonctions d'encadrement déjà exercées par certains candidats ou du souhait de certains d'entre eux d'exercer de telles fonctions, le jury peut être amené à interroger les candidats sur leur pratique ou leur vision du management, dans le cadre de mises en situation ou de questions portant sur cette thématique.

Au total, l'appréhension par le jury de la capacité du candidat à exercer des fonctions à responsabilités plus élevées s'articule autour de trois axes :

- ◆ le savoir : outre les compétences et connaissances qu'il a acquises au cours de sa carrière, le candidat doit démontrer au jury qu'il connaît son environnement professionnel, sait identifier rapidement les enjeux. Au regard des responsabilités souvent importantes qui peuvent être confiées à un attaché principal de la CDC, une solide connaissance des missions de la CDC et plus généralement du groupe, des principales procédures internes de gestion et des enjeux administratifs et financiers auxquels est confrontée la CDC est nécessaire ;
- ◆ le savoir-faire : le candidat doit démontrer au jury que par son implication professionnelle, il a été en mesure d'accomplir les missions qui lui ont été confiées au cours de sa carrière. Le savoir-faire revêt un champ d'application nécessairement large compte tenu de la diversité des métiers exercés au sein de la CDC. Le candidat doit donc être en mesure d'illustrer son action concrète au profit de l'institution ;
- ◆ le savoir-être : à l'issue de l'entretien, les membres du jury doivent être en mesure de répondre à la question suivante : « souhaiterions nous recruter ce candidat dans notre service et travailler avec lui quotidiennement ? ». Ainsi, le savoir et le savoir-faire ne peuvent, à eux seuls, suffire pour réussir l'examen professionnel.

2. Recommandations du jury

De manière générale, il convient de se placer dans le « bon » registre vis-à-vis du jury. Sans tomber dans une déférence déplacée, les candidats doivent :

- ◆ éviter toute familiarité avec le jury (éviter par exemple de le féliciter pour la qualité de ses questions ou à l'inverse faire sentir que la question posée est peu pertinente). Celle-ci se manifeste essentiellement au travers d'une attitude physique un peu trop relâchée, ou de l'utilisation d'un registre de langage type « café du commerce » ;
- ◆ éviter notamment les propos pouvant conduire le jury à considérer que le candidat n'approuve pas les modalités de sélection au grade d'attaché principal (« je vais me plier à l'exercice » etc.) ;
- ◆ ne pas oublier non plus de saluer le jury en entrant. L'épreuve n'a rien de très solennel, mais les candidats qui omettent cette simple marque de politesse ne commencent pas leur prestation de la manière la plus favorable ;
- ◆ sauf dans l'hypothèse où le candidat n'a pas compris une question du jury et souhaite que ce dernier précise celle-ci, le candidat n'est pas censé « inverser les rôles » et poser au jury des questions (« est-ce que ma réponse vous convient ? » ; « je ne sais pas répondre à cette question, quelle est la réponse ? »).

2.1. Lors de la rédaction du dossier d'inscription

Le jury ne dispose que du dossier d'inscription préalablement à l'entretien, ce qui nécessite de bien le préparer en veillant :

- ◆ à une présentation soignée, qui permette de bien appréhender la chronologie des postes occupés par le candidat ;
- ◆ à ne pas être trop détaillé dans la description des fonctions (en particulier sur des sujets particulièrement techniques que les membres du jury ne maîtriseront pas nécessairement), ni surtout trop succinct ;
- ◆ à choisir une réalisation professionnelle (RAEP) qui valorise le rôle du candidat et permette au jury de le questionner plus précisément (il est toujours plus facile d'échanger sur une réalisation professionnelle que sur la base de questions posées *in abstracto* par le jury) ;
- ◆ à être compréhensible pour l'ensemble des membres du jury qui ne connaissent pas nécessairement tous les champs professionnels de la CDC ;

- ◆ à n'y faire figurer aucun élément sur lequel le candidat ne pourrait pas faire un développement précis et à ne pas exagérer les champs de compétences acquises ;
- ◆ à bien joindre une photographie récente permettant de reconnaître facilement le candidat (il s'agit là d'un moyen efficace de mémorisation des candidats lors des délibérations et l'absence de photographie peut s'avérer préjudiciable) ;
- ◆ à privilégier la rédaction dactylographiée, afin de favoriser la lecture du dossier par le jury.

2.2. Recommandations lors de l'entretien

La phase d'entretien est essentielle car c'est en très grande partie sur elle que va se fonder l'opinion du jury.

Il convient donc de respecter certains principes :

- ◆ se mettre en posture de dialogue avec le jury ;
- ◆ effectuer des réponses relativement courtes et si possible précises. Ne pas monopoliser la parole pour « occuper le terrain » ;
- ◆ montrer sa capacité de réflexion et éviter surtout des réponses abruptes et fausses ;
- ◆ prendre position quand le jury sollicite une opinion personnelle. A ce titre, les candidats ne doivent pas pratiquer l'autocensure, notamment lorsque le jury pose une question relative à la CDC qui peut paraître ou être polémique. En effet, le jury a pu constater, et s'en félicite, que les candidats font preuve d'une très grande loyauté envers l'institution de la CDC. Il convient de souligner que cette loyauté, indispensable, ne doit pas empêcher, le cas échéant, le candidat de faire preuve d'un esprit critique à partir du moment où le raisonnement exposé est objectif, argumenté et surtout constructif.

2.3. Recommandations pour la présentation

- ◆ Il est impératif de respecter le temps imparti (l'idéal étant entre 9 et 10 minutes) ;
- ◆ mettre en perspective la présentation des fonctions occupées : ceci ne s'improvise pas et exige une bonne préparation pour structurer au préalable la présentation et la rendre dynamique (par un plan bien établi et simple - Il convient d'éviter les plans trop « alambiqués ») et vivante (exemples concrets) ;
- ◆ se situer avec pertinence dans un environnement de travail évolutif (relations avec la hiérarchie, avec les collaborateurs, avec les partenaires)
- ◆ présenter le plan de l'exposé et s'y tenir. Veiller à ce que le déroulé du plan soit lisible en cours d'exposé afin de dynamiser le propos.

- ◆ mettre en valeur son expérience professionnelle et son apport personnel sans tomber dans l'autosatisfaction. Pour cela, il est préférable de s'appuyer sur des faits pour étayer la démonstration de l'acquisition des compétences ;
- ◆ exposer clairement ses motivations et les resituer dans le parcours professionnel accompli. Notamment, présenter de manière explicite comment, à partir d'une réussite au principalat, le candidat prévoit son futur développement de carrière ;
- ◆ effectuer plusieurs oraux blancs préalablement à l'épreuve, afin de tester sa capacité à respecter les délais de l'exposé initial et de s'habituer à la durée de l'épreuve ;
- ◆ s'exprimer de manière claire et avec un niveau sonore suffisant pour maintenir l'attention du jury ;
- ◆ dans la mesure du possible, ne pas abuser des traits d'humour.

2.4. Recommandations pour les questions relatives à l'organisation et les missions de la CDC

Les candidats doivent maîtriser au minimum :

- ◆ l'organisation de la CDC et de ses filiales ;
- ◆ les missions qu'elles assurent ;
- ◆ les grandes masses financières en jeu : il faut bien maîtriser les ordres de grandeur fondamentaux des principaux métiers de la CDC ;
- ◆ les problématiques (économiques et politiques) auxquelles la CDC est confrontée (problématiques structurelles mais aussi conjoncturelles-actualité du groupe).

Sur leur domaine d'activité propre, le jury attendra des connaissances plus précises et plus approfondies des candidats. Sur les autres activités de la CDC, la lecture de *CDscope*, du « Que Sais-je » relatif à la CDC, des rapports annuels de la CDC et de ses filiales et la consultation des sites internet des entités du groupe, par exemple, permettent de se préparer efficacement.

2.5. Recommandations pour les questions d'ouverture

S'agissant de l'environnement économique, il convient de se tenir informé des questions d'actualité, d'avoir des connaissances de base en matière de finances publiques.

Le jury attend aussi des candidats une connaissance minimum des institutions politiques et administratives, qu'ils soient au courant des projets de réforme ou des réformes récentes dans leur domaine d'activité professionnelle, ainsi que sur leurs conséquences pour les activités de la CDC.

Une bonne préparation consiste donc à procéder à une lecture critique de la presse généraliste et économique, *a minima* dans les semaines qui précèdent l'entretien, afin de pouvoir répondre aux questions en étayant une position. Les questions « ouvertes » n'appellent pas une réponse catégorique : le candidat se valorisera plutôt dans ce cadre lorsqu'il démontrera sa capacité de réflexion.

Le jury souhaite en outre remercier l'ensemble des agents de la CDC ayant contribué à l'organisation des épreuves de sélection.

Le Président du jury.