

RECOMMANDATIONS A L'ATTENTION DES CANDIDATS

**Examen professionnel d'accès au grade
d'attaché principal de la Caisse des dépôts et
consignations**

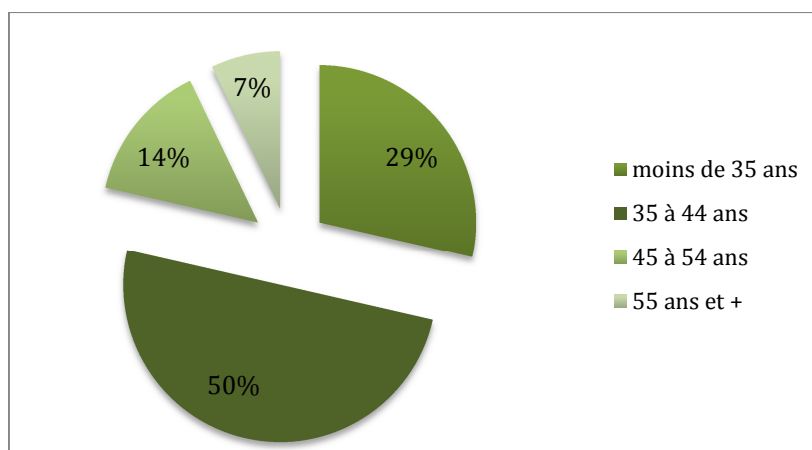
Session 2016

1. Eléments statistiques sur la session - *Principalat 2016*

Sur 333 attachés promouvables, 106 candidates/candidats (ci-après « le candidat ») se sont inscrits à l'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal de la Caisse des dépôts et consignations (session 2016). 12 personnes se sont désistées avant de passer l'épreuve.

Le jury a désigné 14 lauréats à l'issue de l'audition des candidats parmi lesquels 8 femmes et 6 hommes âgés entre 31 ans et 58 ans pour une moyenne d'âges de 44 ans et demi.

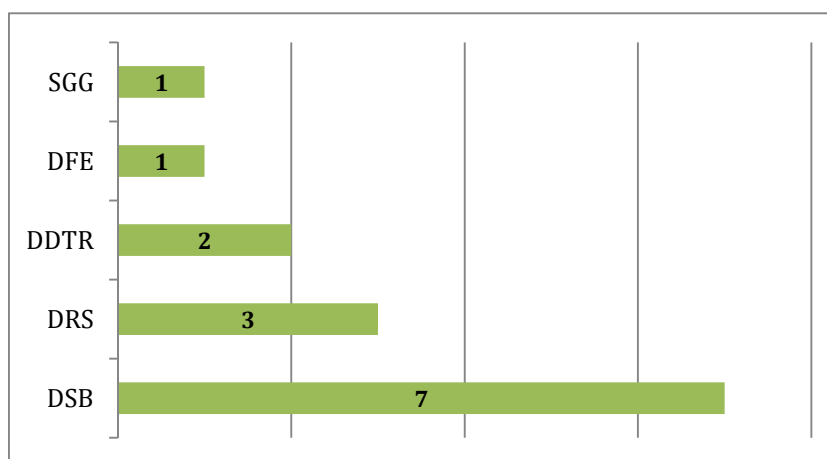
Graphique 1 : Répartition des lauréats par tranche d'âge



Source : Pôle Politique d'emploi et de rémunération, développement des compétences, DRH du Groupe et de l'Etablissement public CDC

La note moyenne des candidats s'établit à 14,5 sur 20 et la note la plus basse à 10 sur 20. Les lauréats ont obtenu des notes comprises entre 17,5 et 18 sur 20. Parmi les lauréats, sept sont issus de la direction des services bancaires (DSB), trois de la direction des retraites et de la solidarité (DRS), deux de la direction du développement territorial et du réseau (DDTR), un de la direction des fonds d'épargne et un du secrétariat général du groupe (SGG).

Graphique 2 : Répartition des lauréats par direction



Source : Pôle Politique d'emploi et de rémunération, développement des compétences, DRH du Groupe et de l'Etablissement public CDC

S'agissant de l'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal de la Caisse des dépôts et consignations pour les agents sous statut CANSSM, sur les huit attachés promouvables, trois se sont inscrits et deux se sont finalement présentés. Aucun candidat n'a été admis lors de cette session.

Les observations présentées *infra* ont pour objet, en vue de la prochaine sélection au titre de 2017, de permettre aux candidats de mieux appréhender la nature de l'épreuve, les attentes du jury et ainsi de préparer utilement l'épreuve.

* * *

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

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), même s'il constitue un élément important de bonne compréhension du parcours professionnel du candidat, n'est pas noté.

Le déroulement de cette épreuve est rythmé en quatre phases principales.

2.1. 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 (public et privé le cas échéant) 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'exposé devra aider le jury à mieux appréhender la logique de carrière ou les motivations du candidat.

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 peuvent ne pas être 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 « mécanique » (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 » « croire en la solution », « créer une énergie et une spirale », « le management c'est l'école de la vie ») sont à proscrire.

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 professionnelle.

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. Toutefois, il s'agit de trouver un bon équilibre et l'exposé ne doit pas perdre le jury dans un récit trop détaillé de chaque poste occupé.

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.

2.2. 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 d'une capacité d'analyse et de recul. A ce titre, il est important que le candidat ne cherche pas à tout dire dans son exposé (par exemple, il est maladroit de vouloir 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. 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. 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.

2.3. Phase 3 : l'élargissement

Le jury pose des questions relatives à l'organisation du Groupe 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 questions peuvent être de nature fermées (résultat, rôle de la commission de surveillance...) pour lesquelles une réponse précise est attendue ou plus ouvertes (rapprochement AFD-CDC, lien entre filiales et l'établissement, ...) pour lesquelles la capacité de réflexion et de problématisation sera aussi jugée.

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 construite sur des sujets d'actualité ayant un impact direct ou indirect sur l'activité de la CDC sera jugée négativement et pourra être au final différenciante ;
- ◆ 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 d'ouverture au-delà de son environnement professionnel ainsi que des 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 seulement la réponse sur le fond et la position prise par le candidat, mais bien la capacité du candidat à émettre une opinion construite 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.

2.4. 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 seul 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.

* * *

3. Recommandations complémentaires du jury à l'attention des candidats

Pour préparer les entretiens avec chaque candidat, le jury ne dispose que du dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), il est le premier moyen d'échange avec le jury ce qui doit conduire les candidats à bien le préparer, sur le fond et sur la forme, en veillant notamment :

- ◆ à une présentation soignée (orthographe, syntaxe et mise en forme), qui permette de bien appréhender la chronologie et la nature de tous les postes occupés par le candidat, au sein comme à l'extérieur de la CDC ;
- ◆ 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 réaliser 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.

3.1. Une présentation structurée qui doit permettre, avec subtilité et dynamisme, de mettre en valeur son expérience et ses qualités professionnelles

Il est impératif de respecter le temps imparti, l'idéal étant entre 9 et 10 minutes maximum et de mettre en perspective la présentation des fonctions occupées. Ceci ne peut s'improviser et exige une 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 » ou trop descriptifs) et vivante (exemples concrets).

Les candidats, dans le souci de garantir une bonne entrée en matière, ont tendance à dérouler un exposé phrasé au métronome. L'exposé doit contenir des moments d'expression plus déliée et spontanée, des respirations, sans quoi il prend un tour trop apprêté. Ceci n'enlève rien à la nécessité de suivre un plan, chronologique ou thématique, qui doit être lisible pour le jury.

Par ailleurs, les qualités acquises doivent être mises en avant avec un minimum de subtilité, sans tomber dans l'autosatisfaction. Plutôt que de dire « j'ai pu faire valoir dans ce poste mes qualités de manager » dire « ce poste m'a permis de progresser dans la fonction managériale ». Il semblerait que les préparations aux épreuves poussent à cette pratique d'auto-valorisation, sans appeler au nécessaire discernement.

En outre, les exposés sont parfois très descriptifs et trop techniques. Le candidat racontant dans un détail inutile ce qu'il a fait ne permet pas toujours au jury d'apprécier pleinement les acquis de l'expérience professionnelle et de les mettre en perspective avec les compétences et les qualités requises pour l'attribution du grade d'attaché principal. Les éléments descriptifs ne doivent venir qu'en exemples à l'appui de réflexions et d'expériences tirées.

Il convient que les candidats sachent faire la différence entre les notions de compétence et d'expertise qu'ils énoncent tant dans leur dossier RAEP que lors de la présentation de leurs parcours professionnel lors des 10 minutes qui lui est consacrée en début de l'épreuve. De trop nombreux candidats, confondent expertise et compétence avec l'énoncé, voire le descriptif détaillé, des activités qui sont les leurs sur le poste qu'ils occupent.

Le vocabulaire de certains candidats laisse parfois à désirer, avec la répétition de mots ou d'expressions inutiles, tels que « en fait », « du coup », « comment dire » ou « en effet ». Dans le même ordre d'idée, il est relevé aussi que l'utilisation de certaines onomatopées comme « euh » que l'on pourrait qualifier de tics de langage constituent, sur la forme, un élément pénalisant dans ce type d'épreuve, parmi d'autres.

Enfin il convient :

- ◆ d'exposer clairement ses motivations et les restituer 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, de s'habituer à la durée de l'épreuve et éventuellement au stress qu'elle peut générer ;
- ◆ s'exprimer de manière claire et avec un niveau sonore suffisant pour maintenir l'attention du jury ;
- ◆ de ne pas laisser trop transparaître son stress.

3.2. Les candidats doivent maîtriser l'organisation, les grands domaines d'intervention, l'actualité et les grandes masses financières du Groupe Caisse des Dépôts

Au-delà de sa direction d'origine, l'environnement du groupe CDC doit être connu par le candidat, sur une base *a minima* qui est celle des rapports annuels d'activité et de l'information diffusée sur l'intranet CDC, et les chiffres clés maîtrisés, au moins en ordre de grandeur.

La connaissance de l'actualité institutionnelle, économique et financière en lien avec les missions de la CDC est insuffisante pour de nombreux candidats, qui, visiblement, ne ciblent pas leur lecture de la presse et n'utilisent pas suffisamment la revue de presse interne.

Les candidats doivent maîtriser au minimum :

- ◆ l'organisation de la CDC et de ses filiales ;
- ◆ leurs missions et les grands domaines d'intervention ;
- ◆ 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 et son actualité (problématiques structurelles mais aussi conjoncturelles en lien avec l'actualité du groupe).

Sur leur domaine d'activité propre, le jury attendra des connaissances plus précises et plus approfondies des candidats.

3.3. Autres questions

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.

Dans cette perspective la lecture de la presse dénote à tout le moins une curiosité professionnelle et intellectuelle de bon aloi pour qui prétend à l'exercice des fonctions d'attaché principal.

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

Il est rappelé que lorsque le jury pose une question d'ordre général aux candidats qui les conduit à prendre position et à émettre des convictions d'ordre professionnel, il n'est pas attendu en tant que tel une réponse particulière sur le fonds du sujet. Ce que le jury cherche à éprouver c'est la capacité de raisonnement en s'appuyant sur des faits, ainsi que l'aptitude au questionnement et à l'élaboration de synthèses raisonnées.

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 et de structuration des idées.

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