

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 managers ou 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 capacité 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'emploi, 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 ou dans un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle 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 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.

DÉFINITIONS

- **Concours** : mode de recrutement selon lequel un jury indépendant de l'administration organisatrice arrête, en fonction du nombre d'emplois mis au concours, la liste des candidats ayant subi de façon satisfaisante une série d'épreuves. Ces candidats sont appelés des lauréats.
- **Concours externe** : type de concours ouvert aux candidats possédant un niveau de diplôme ou d'études déterminé.
- **Concours interne** : type de concours réservé aux agents publics justifiant d'une certaine durée de services publics effectifs.
- **Troisième concours** : depuis la loi du 3 janvier 2001, type de concours réservé aux candidats ayant exercé pendant une durée déterminée des activités professionnelles, des responsabilités associatives ou un mandat électif local.
- **Examen professionnel** : mode de sélection visant à déterminer les fonctionnaires méritant d'obtenir un avancement au grade immédiatement supérieur dans leur corps / cadre d'emplois ou d'intégrer un corps / cadre d'emplois de catégorie supérieure. Dans ce but, ils doivent obtenir la moyenne ou un nombre minimum de points lors d'une ou plusieurs épreuves.

2. Jury, sous-jury et examinateurs

Lors de l'épreuve d'entretien avec le jury, vous ne rencontrerez peut-être pas... le jury !

La composition du jury est déterminée par les textes réglementaires relatifs au concours qui doivent être respectés sous peine d'annulation du concours.

a. Les jurys des concours étatiques

Pour les concours de la fonction publique étatique, l'autorité compétente pour nommer les membres du jury est, sauf dispositions particulières du règlement du concours, le **ministre** dont dépend le corps de fonctionnaires qu'il s'agit de recruter.

Lorsque la réglementation ne précise pas la qualité des membres de jury, le ministre dispose de la plus grande liberté dans leur choix. Mais la plupart sont issus des **administrations concernées par le recrutement**.

Par ailleurs, le statut général de la fonction publique impose un « objectif de représentation équilibrée entre **les hommes et les femmes** ». Dans la mesure du possible, le jury doit comprendre une proportion minimale de 40 % de personnes de chaque sexe. Mais le Conseil d'État interdit que la considération du sexe prévale sur celle des compétences, des aptitudes et des qualifications.

La composition du jury est fixée par un arrêté ministériel dont la publication au *Journal officiel* peut être imposée par le règlement du concours. Sinon, elle est facultative. Cet arrêté mentionne les nom, prénoms, corps et grade d'appartenance ou niveau d'emploi des membres.

Si la **publicité** (publication ou affichage) de la composition du jury est fortement recommandée, son absence n'a pas pour effet de rendre irrégulières les délibérations du jury. Il arrive aussi que ses membres se présentent à chaque candidat avant le début de l'entretien.

Dès lors que les épreuves du concours ont commencé, aucune modification de l'arrêté ne peut être effectuée. En effet, le principe d'égalité des candidats exige que la composition du jury demeure inchangée pendant toute la durée des épreuves. Il interdit aussi qu'un membre n'ayant pas pris part à toutes les épreuves participe aux délibérations ou qu'un membre démissionnaire soit remplacé. C'est pourquoi les autorités organisatrices ont l'habitude de constituer des **jurys plus étoffés** que nécessaire, de façon à parer à toutes les éventualités.

Si le jury doit être unique pour un même concours, il peut, notamment lorsque le nombre de candidats le justifie, se constituer en **sous-jurys** pour faire passer l'épreuve d'entretien. Dans la mesure du possible, l'autorité organisatrice s'efforce alors de respecter la parité, d'associer des membres nouveaux et d'autres expérimentés, d'assurer une diversité dans les origines professionnelles et ministérielles. Par ailleurs, les modalités de l'entretien doivent assurer l'égalité entre les candidats (élaboration de grilles d'évaluation, mécanismes de péréquation des notes, etc.).

b. Les jurys des concours territoriaux

Dans les concours de la fonction publique territoriale, les membres des jurys sont nommés par un arrêté du **président du centre de gestion** organisateur ou, pour les concours de catégorie A+, par le président du Centre national de la fonction publique territoriale. Ils sont choisis sur une liste établie chaque année par l'autorité organisatrice et actualisée en cas de besoin.

Les jurys des concours territoriaux comprennent au moins six membres représentant, de façon égale, les fonctionnaires territoriaux de la filière concernée, les élus locaux et les personnalités qualifiées. De manière à parer aux absences et démissions éventuelles, le nombre des membres est généralement supérieur, dans le respect de l'équilibre entre les **trois collèges**.

Dans le cadre du **concours d'attaché territorial**, le jury comprend au moins :

- deux fonctionnaires territoriaux de catégorie A, dont un du cadre d'emplois des administrateurs ou d'un cadre d'emplois équivalent et un du cadre d'emplois des attachés territoriaux ;
- deux personnalités qualifiées ;
- deux élus locaux.

Mais le président du centre de gestion organisateur nomme toujours dans le jury un nombre supérieur de membres (par exemple 27 membres pour le concours organisé en 2014 par le CDG 69).

Pour l'entretien, lorsque le nombre de candidats requiert la scission du jury et l'adjonction d'examineurs complémentaires (ce qui est en général le cas), les candidats sont entendus par des sous-jurys de deux ou trois personnes dont un membre au moins du jury plénier. Un sous-jury peut par exemple être composé d'un directeur général de services, d'un adjoint au maire en charge du personnel et d'un responsable de service financier.

c. Les compétences du jury

On a l'habitude de dire que le jury est souverain, ce qui ne signifie **pas omnipotent**.

En principe, le jury ne peut modifier le règlement du concours qui relève de la compétence du ministre ou du Gouvernement. Tenu de respecter les textes organisant le concours, il ne peut, notamment :

- modifier la nature, la durée ou la cotation des épreuves ;
- limiter à l'avance sa liberté d'appréciation en introduisant des conditions restrictives non prévues par la réglementation ou des critères prohibés par la loi au titre de la prévention des discriminations (âge, ancienneté, origine, orientation sexuelle, etc.) ;
- méconnaître les programmes des concours.

Mais, dans le respect du cadre réglementaire, il bénéficie d'une **marge de manœuvre** pour :

- préciser la répartition du temps d'épreuve entre présentation, questions de motivation, questions de culture administrative, etc. ;
- arrêter une grille pour évaluer les candidats ;
- définir des séries de questions à poser aux candidats ;
- et bien sûr noter les candidats de manière souveraine.

C'est pourquoi il est impératif de rechercher et d'étudier tous les documents élaborés par les jurys précédents et d'interroger l'autorité organisatrice sur les conditions de déroulement de l'entretien.

d. Un nombre d'examineurs variable

Dans certains concours aux effectifs réduits, c'est le **jury plénier** qui fait passer l'épreuve d'entretien. Cela signifie que les candidats sont interrogés par une équipe de 6, 9 ou 12 personnes aux personnalités et aux spécialités distinctes.

Le plus souvent, le nombre de candidats admissibles amène le jury à se diviser en **sous-jurys** (de deux ou trois personnes par exemple) ou à faire appel pour la circonstance à des **examineurs complémentaires**. Pour les candidats, la confrontation avec des examineurs en nombre plus limité rend plus facile la gestion de la parole, du regard et du stress.

Il est essentiel de savoir auquel de ces cas de figure vous devez vous préparer pour n'être pas déstabilisé en vous trouvant face à 12 examineurs.

3. Des jurys méthodiques et impartiaux

a. La professionnalisation des jurys

Cela faisait des décennies que les jurys d'oral appréciaient et sélectionnaient les candidats en leur posant les mêmes questions de culture générale qui leur avaient été posées au moment de leur entrée dans la fonction publique. Cette tradition confortait une logique de reproduction sociale en défavorisant les candidats issus de la diversité.

La récente rupture avec cette tradition et le passage à une logique de recrutement ont conduit les jurys à réformer et à rationaliser leurs méthodes.

En effet, l'évaluation des compétences relationnelles (de la qualité d'écoute au leadership), de l'aptitude à l'action (ce qui suppose de la détermination, de la réactivité et le sens de l'innovation), de la résistance au stress, etc., fait appel à des techniques spécifiques que maîtrisent les spécialistes du recrutement dans le secteur privé mais qui étaient assez étrangères au monde de la fonction publique.

C'est pourquoi des jurys de plus en plus nombreux définissent collégialement une grille d'évaluation des savoir-être attendus des candidats ainsi que différents types de mise en situation. Dans certains cas, leurs membres suivent une formation aux techniques du recrutement, conformément à l'impératif de professionnalisation fixé dans le cadre du RGCC.

b. La déontologie des jurys

La participation à un jury implique des engagements de nature déontologique qui, sous peine de recours contentieux, doivent être strictement respectés :

- impartialité ;
- absence de contacts personnels avec les candidats à compter de l'ouverture des épreuves ;
- secret absolu sur les opérations de concours, les interrogations et les délibérations ;
- comportement exemplaire, notamment lors des épreuves orales.

Le principe essentiel est le **respect de l'égalité des candidats** qui doivent être jugés uniquement en fonction de la valeur de leurs prestations. Il faut que les épreuves se déroulent de manière à ce qu'il n'y ait pas de rupture – réelle ou ressentie – d'égalité entre les candidats.

Ce principe, qui est l'essence même du concours et en inspire toute la réglementation, a été réaffirmé de façon solennelle avec la signature le 2 décembre 2008 de la **Charte pour la promotion de l'égalité** renforcée par la Charte pour la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations dans la fonction publique du 17 décembre 2013. Cette charte se décline autour de six thèmes dont l'un concerne les conditions de recrutement et la non-discrimination.

« 2 – Veiller aux conditions de recrutement pour répondre aux besoins sans discriminer :

- en généralisant la formation des jurys, des membres des comités et commissions de sélection afin qu'ils choisissent les candidats en fonction de leurs capacités et des besoins de l'administration ;
- en sensibilisant les jurys et les membres des comités et commissions de sélection aux préjugés, aux stéréotypes et aux risques de discrimination ;
- en veillant à ce que l'ensemble des personnes participant au processus de recrutement, quelles qu'en soient les modalités, soient en mesure de rendre compte de leur évaluation ;
- en réexaminant le contenu des concours par une étude attentive de la définition des programmes et de la nature des épreuves afin de sélectionner les candidats en fonction de leurs compétences en rapport avec les emplois à pourvoir, et non de leurs seules connaissances ;
- en facilitant la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) et en déployant de nouvelles voies d'accès comme la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP). »

Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique

Parmi les principes énoncés, on relève notamment la nécessité de sensibiliser les membres des jurys aux préjugés et stéréotypes ainsi qu'aux **risques de discrimination** (voir circulaire du 24 juin 2015 relative à la professionnalisation des jurys comme levier de lutte contre les discriminations dans l'accès à la fonction publique de l'État).

DÉFINITIONS

Une **discrimination** est une inégalité de traitement dans le domaine de l'emploi, du logement, de l'éducation, de la formation, de l'accès aux biens et services, de l'accès aux soins et aux services sociaux, sur le fondement des 20 critères prohibés par la loi :

- l'âge,
- l'apparence physique,
- l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie,
- l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une nation,
- l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une race,
- l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion,
- l'état de santé,
- l'identité sexuelle,
- l'orientation sexuelle,
- la grossesse,
- la situation de famille,
- le handicap,
- le patronyme,

- le sexe,
- les activités syndicales,
- les caractéristiques génétiques,
- les mœurs,
- les opinions politiques,
- l'origine,
- le lieu de résidence.

Constitue une **discrimination directe** la situation dans laquelle, sur le fondement d'un de ces critères, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.

Constitue une **discrimination indirecte** une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs susmentionnés, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés.

Pour départager les candidats, le jury ne doit tenir compte que de la seule valeur des épreuves telles qu'elles sont fixées par la réglementation. Cette exigence est particulièrement délicate lors de l'épreuve d'entretien, car le jury est en présence du candidat et la moindre faille dans son comportement – la moindre question maladroite ou tendancieuse – peut prêter à spéculation voire à contentieux. C'est pourquoi les examinateurs doivent s'abstenir de tout commentaire ou de toute question qui pourrait faire croire à un candidat que leur jugement est influencé par la considération de l'âge, du sexe, de l'origine, du handicap...

CONSEIL AU CANDIDAT

En cas d'**incident** lors de l'épreuve d'entretien, par exemple une question sur une croyance ou une pratique religieuse, demandez dès la fin de l'épreuve à rencontrer le président ou un membre du jury et faites inscrire les détails de cet incident sur le procès-verbal de l'épreuve.

Pour prévenir les incidents et les recours contentieux qu'ils peuvent provoquer, les administrations organisatrices sensibilisent les membres des jurys et les examinateurs complémentaires à leur obligation d'impartialité. Ils ne doivent rien faire qui puisse en faire douter les candidats. Par exemple, ils s'abstiendront de se montrer devant les candidats avec un exemplaire du *Figaro* ou de *Libération* à la main.

L'**empathie** tend même à devenir une obligation professionnelle. « Le jury accueillera la plupart du temps les réponses du candidat avec une empathie qui ne préjuge en rien de la note qu'il attribuera » (Note de cadrage du concours d'attaché territorial). Même les jurys de l'ÉNA, dont la réputation de « sadisme » était assez solidement établie, veillent aujourd'hui « à ne pas déstabiliser les candidats et au contraire à adopter une attitude bienveillante » (Rapport sur les concours 2012).