

Extrait du rapport du concours AAE 2023

3. L'admissibilité fondée sur une note écrite argumentée à partir d'un sujet précis accompagné d'un dossier documentaire

3.1. Le contrôle interne est au centre du sujet de l'épreuve d'admissibilité

Pour 2023, les candidats sont ainsi amenés à résoudre le cas pratique suivant :

La secrétaire générale d'académie adjointe (SGAA) en charge des moyens du rectorat de XXX a décidé de renforcer le contrôle et l'audit internes (CAI) au sein des divisions placées sous sa responsabilité. À ce titre, elle a demandé à chaque chef et cheffe de division de désigner un référent ou une référente en charge de coordonner les mesures de contrôle et d'audit interne au sein de ses services. Dans l'attente de la nomination d'un responsable rectoral, la SGAA sera l'interlocutrice de l'ensemble des référents.

Vous êtes attaché(e) et désigné(e) référent(e) en charge du suivi du contrôle et de l'audit internes à la division des examens et concours au rectorat de XXX. Cette division est composée de son chef de division et de son adjointe, de vous-même et onze collaborateurs et collaboratrices dont deux de catégorie B. Votre responsable - le chef de division - vous demande de lui rédiger une note concise (six pages environ), précisant :

- dans un premier temps les contours et les objectifs du contrôle interne ainsi que ses avantages et ses limites ;
- dans un deuxième temps, en votre qualité de référent du contrôle interne au sein de la division dans laquelle vous êtes affecté(e), les risques liés à l'organisation par cette division d'une épreuve écrite d'un concours concernant des personnels administratifs ; vous proposerez ensuite une méthodologie, des outils et des actions à mettre en oeuvre pour maîtriser ces risques.

Afin d'illustrer de manière concrète votre note, vous composerez, en complément, deux annexes que vous choisirez parmi les quatre proposées ci-dessous :

- 1) annexe 1 : organigramme fonctionnel de la division des examens et concours
- 2) annexe 2 : chaîne du contrôle de ce concours sous forme de logigramme
- 3) annexe 3 : plan d'action pour la maîtrise des risques au sein de la division des examens et concours concernant ce concours
- 4) annexe 4 : plan de communication interne au rectorat sur le dispositif du contrôle interne

Documents joints :

- 1_ Comment travailler avec une cartographie des risques (3 pages)
- 2_ Exemple de l'évaluation d'un risque : risque lié à l'inadaptation des infrastructures et services numériques dans une université (1 page)
- 3_ Le contrôle interne : vecteur d'amélioration des processus (1 page)
- 4_ Le contrôle interne et l'optimisation des processus dans une université (2 pages)
- 5_ Décret 2022_634 relatif au contrôle et à l'audit interne de l'État (3 pages)
- 6_ Exemple de cartographie des risques du cycle personnel au ministère de la santé (2 pages)
- 7_ Extrait d'un article de la revue internationale des sciences de gestion (2 pages)
- 8_ Exemple de référentiel de contrôle interne en académie concernant le remboursement des frais de mission (6 pages)
- 9_ Exemple d'une liste des principales opérations pour organiser une épreuve écrite d'un concours de personnels administratifs (1 page)

Soit 21 pages au total.

Le nombre de pages du sujet (21) reste inférieur aux 30 pages fixées par l'arrêté du 21 juillet 2020.

Les documents fournis, qu'ils soient extraits de la réglementation ou d'articles de revues spécialisées, ne présentaient pas de difficultés particulières mais il était nécessaire d'en prendre connaissance consciencieusement afin d'en retirer les éléments utiles à la rédaction de la note attendue. Une des plus grandes difficultés de l'épreuve écrite réside dans la gestion du temps, notamment dans celui consacré à la lecture des documents.

Le sujet, tel qu'il était rédigé, proposait explicitement aux candidats le plan de la note. Toutefois, les candidats avaient toute latitude pour en proposer un plus original. Les différents documents joints permettaient de bien traiter la partie analyse et l'ensemble des réponses pour traiter le sujet, sachant que les parties prospectives et annexes sont à l'initiative du candidat.

L'élaboration de deux annexes parmi quatre possibles, qui complètent judicieusement la partie relative aux propositions, est essentielle et l'absence de celles-ci est très pénalisante au niveau de la notation.

Globalement, de nombreuses copies rédigées par les candidats se sont révélées assez décevantes et éloignées des attentes du jury. Malgré les rapports des présidents de jury successifs sur les attendus de cette épreuve, force est de constater que les candidats dans leur majorité n'ont pas encore compris qu'elle constitue avant tout une mise en situation. Il ne s'agit ni d'une dissertation, ni d'une note de synthèse, mais comme l'arrêté le précise de la résolution d'un cas pratique.

Une note administrative doit répondre à la fois à des impératifs de forme et de fond.

3.2. Les aspects formels ne sont pas toujours bien respectés par les candidats

Sur la forme, il est important de rappeler qu'il s'agissait d'une note et non d'un courrier. La note doit être claire, lisible et bien structurée. Mais surtout, elle doit être synthétique et revêtir un caractère opérationnel afin de constituer un outil d'aide à la décision.

Les membres du jury ont tenu compte des éléments suivants :

Destinataires et références logo ministère /Rectorat / Note au chef de division, lieu, date, affaire suivie par...

Expression qualités rédactionnelles, clarté et neutralité de l'expression, soin de la rédaction et de la copie

Plan Introduction, présentation du plan et respect de celui-ci

Développement de la note Structuration de la pensée, enchaînement des idées, pertinence des propositions

Orthographe Malus -1

Le destinataire de la note doit être bien identifié, en l'occurrence il s'agit du chef de division qui est le responsable hiérarchique de l'attaché(e).

De même, de nombreuses mentions manquantes sur le timbre en première page sont à signaler, qui au-delà du formalisme, traduisent la méconnaissance des usages et des organisations administratives. Pour mémoire il s'agit du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, du rectorat et de la division des examens.

La mention « Affaire suivie par prénom/nom courriel » était à indiquer tout en respectant scrupuleusement l'anonymat.

Le style télégraphique est à proscrire, de nombreuses ratures sur un nombre non négligeable de copies auraient pu être évitées à la faveur de l'emploi d'un stylo à encre effaçable. Une syntaxe approximative ou des tournures de phrases soit familières ou au contraire grandiloquentes ne sont pas de mise dans un contexte professionnel. La rédaction parfois indigente, et aux accents injonctifs, révèle par endroit d'un registre linguistique inapproprié. Un défaut de maîtrise des règles élémentaires de la rédaction administrative (neutralité, unicité de la fonction s'agissant des majuscules, etc.) est quelquefois constaté et le formalisme de la note n'est souvent que partiellement respecté.

Enfin, comme chaque année, des copies présentent des fautes d'orthographe.

L'introduction comme les articulations entre les parties doivent être soignées et conforter le déroulé de l'argumentaire. Pour autant, elles ne doivent être ni trop longues, ni se limiter à recopier le sujet. Cet exercice de rédaction oblige également le candidat à bien maîtriser la gestion de son temps pour traiter l'intégralité du sujet.

3.3. Les éléments attendus dans la copie du candidat sont parfois superficiels

Le type de plan attendu, avec des éléments de réponse, est décrit ci-dessous dont une première partie du sujet qui permet d'évaluer la capacité d'analyse et de synthèse du candidat :
P1-1 Les contours et objectifs du contrôle interne

Textes réglementaires / cadre national / conformité aux lois et règlements

Définition du contrôle interne = prendre en compte le risque opérationnel / dispositif qui permet de maîtriser ce que l'on fait, avec un ensemble de moyens, de procédures, d'actions ; adaptation aux caractéristiques de l'établissement ; formalisation de la documentation, privilégier les processus sensibles et à enjeu / s'appuyer sur les compétences métier / initiative vient des dirigeants

Aboutir à la maîtrise des risques de ses activités / garantir la fiabilité et la qualité des objectifs, des informations et des données/ fournir les informations fiables pour aider à la prise de décision.

P1-2 Les avantages et limites du contrôle interne

Les avantages

Amélioration continue / traquer les zones de faiblesse / mieux travailler / mieux s'organiser / optimisation des modes de fonctionnement / fiabiliser les résultats, le travail : si adhésion = solidarité entre les acteurs / la formalisation de la documentation permet de s'assurer de la continuité du service et de l'uniformité et de la qualité du travail / limiter les risques, les dysfonctionnements, l'arrêt non anticipé d'une activité /

Prévenir les limites

Prendre garde à la technocratie / concept qui effraie / si sujet non piloté par la gouvernance = risque d'échec difficulté d'appropriation pas les non spécialistes / risque de ne pas intégrer tous les maillons d'une chaîne / oublier de donner un sens au CI / absence de prise de conscience générale par défaut de communication et de formation

La deuxième partie de la copie a pour objet de noter les capacités opérationnelles du candidat, d'une part, en exploitant les données fournies dans la documentation jointe et, d'autre part, en faisant référence aux acquis de son parcours académique et professionnel. Les points que les candidats devaient mentionner sont les suivants :

P2-1 Les risques liés à l'organisation par cette division d'une épreuve écrite d'un concours concernant des personnels administratifs

Contexte et environnement

Lien avec partie 1 sur le CI organisé dans l'académie et dans la division des examens et concours / rôle du référent et application du CI dans l'épreuve écrite d'un concours concernant des personnels administratifs

Risques

Ouverture du concours, nomination du jury, inscription des candidats, problématique du sujet, organisation matérielle de l'épreuve, gestion des candidats et épreuve

P2-2 Les propositions d'une méthodologie, des outils et des actions à mettre en oeuvre pour maîtriser ces risques

Méthodologie

Appliqué le CI en mode projet : définir le périmètre, travailler avec les acteurs responsables du concours, travailler en lien avec le référent du CI de l'académie

Identification des risques, identification des dispositifs de contrôle interne existants, évaluation des risques, élaboration des plans d'action, suivi des plans d'action, évaluation du dispositif du CI

Outils et actions

Référentiel des risques, cartographie des risques, organigramme fonctionnel nominatif, formalisation des processus et procédures, modes opératoires, plans d'action pour limiter les risques en précisant le calendrier, les acteurs

Audit du respect du CI, vérification de la documentation sur le processus du concours, communication aux acteurs et s'assurer de leur bonne compréhension

P2-3 Les annexes opérationnelles

Ces propositions opérationnelles permettent d'élaborer les annexes qui sont essentielles ; leur rédaction traduit la bonne compréhension du sujet ou au contraire sa maîtrise imparfaite.

Certains candidats ont utilisé l'annexe pour compléter leurs propositions opérationnelles, ce qui est possible à condition que le sujet soit correctement traité et que les parties développées précédemment soient suffisamment claires et développées.

Des exemples d'annexes sont présentés ci-dessous.

Annexe 1 : Organigramme fonctionnel de la division des examens et concours

Exemple :

Annexe 2 : Chaîne du contrôle de ce concours sous forme de logigramme

Exemple :

Annexe 3 : Plan d'action pour la maîtrise des risques au sein de la division des examens et concours concernant ce concours

Exemple :

Annexe 4 : Plan de communication interne au rectorat sur le dispositif du contrôle interne (CI)

3.4. Un barème volontairement précis pour garantir une cohérence de notation entre les membres du jury

Le barème de notation appliqué par le jury répond aux différents attendus.

- Les aspects formels de la note sont décomptés à hauteur de 4 points.
 - o Les qualités de rédaction valorisent la présentation, la qualité rédactionnelle, la structuration de la note (respect du plan et enchaînement des idées) ainsi que l'environnement administratif.
 - o Un malus d'un point maximum sanctionne une orthographe trop défailante.
- Les qualités d'analyse et de synthèse sont décomptées à hauteur de 6 points.
- La partie relative aux propositions opérationnelles est la plus importante du barème. Valorisée à hauteur de 10 points, elle est composée de deux volets, d'une part la capacité à formuler de réelles propositions opérationnelles (5 points) et d'autre part les annexes, chacune valorisée à part égale pour 2,5 points.

Stratégie planifiée

Information de tous les cadres par le SGA de la mise en oeuvre du CI (calendrier, objectif...)

Formation des cadres au contrôle interne

Désignation des référents CI dans chaque division

Explication de la coordination par la SGAA

Formation des référents

Information et accompagnement de l'ensemble des personnels de l'utilité du CI

Suivi mensuel du CI par SGAA avec réunion des référents

Enfin, un point bonus est accordé pour toute proposition différente de celles retenues dans le barème ou des éléments remarquables d'analyse.

3.5. L'analyse des copies et les conseils du jury pour les futurs candidats

Le plan proposé dans le sujet a été majoritairement repris par les candidats, du moins dans l'introduction, car il n'a pas toujours été suivi dans la rédaction globale. Le choix d'un autre plan n'était pas pénalisant à condition que le sujet soit traité y compris sous les aspects opérationnels.

De manière générale, on perçoit que le temps consacré à l'élaboration des annexes n'est pas suffisant ; ces dernières s'avèrent insuffisamment étoffées et opérationnelles du fait du défaut de mention d'éléments précis. Le jury constate également une synthèse et une analyse laissant à désirer dans la première partie de la note. Même si le sujet a mieux été compris que celui de l'année passée, la majorité des copies est loin de ressembler à une note administrative réellement exploitable dans un contexte professionnel. Rares sont les candidats qui se mettent pragmatiquement à la place du chef de division lisant la note.

Il a parfois été constaté sur certaines copies un manque de soin et des ratures multiples rendant difficile la lecture.

Le défaut majeur des copies est un manque d'opérationnalité de la note. On reste sur des données générales de type dissertation et le fond du sujet n'est pas toujours traité suffisamment en profondeur

Le jury a constaté un manque d'enchaînement entre les différentes parties, qui donne souvent à la copie un caractère très descriptif, avec l'impression que les notions sont délivrées « en vrac », sans qu'un sens soit donné au développement.

Les meilleures copies sont celles qui procèdent à l'identification des éléments centraux du sujet et qui manifestent des qualités d'analyse, de synthèse et d'appropriation personnelle des informations fournies dans les documents du dossier. En effet, ces points sont des atouts nécessairement valorisés car ils manifestent l'aptitude du candidat à assimiler un ensemble de données, à les analyser et à en proposer une synthèse personnelle. Toutefois, les très bonnes notes sont rares en raison d'un décalage entre la qualité du développement et la faiblesse des annexes ou inversement.

Les copies sont trop fréquemment une compilation de « descriptions » sélectionnées dans les documents fournis avec le sujet. D'autres copies sont trop concises et les annexes parfois survolées voire non traitées, ce qui révèle un manque de préparation certain. L'exploitation des documents a été très hétérogène, révélant peut-être pour certains candidats une absence de méthode d'analyse.

La première partie, bien qu'elle présente une dimension plus théorique, nécessitait de la part du candidat, une capacité à synthétiser les informations essentielles.

A titre d'exemple, s'agissant de la présentation des avantages et des limites du contrôle interne, de nombreux candidats ont compilé des éléments issus du dossier documentaire sans les mettre en relief de façon à distinguer les apports du contrôle interne pour un service et les freins intrinsèques qui peuvent entraver ses objectifs. Les meilleurs candidats ont su développer, à cet endroit, un sens critique qui leur a permis, en s'appuyant sur les documents, de mettre en avant les différentes facettes de ce dispositif, ainsi que le sujet y invitait.

Par ailleurs, dans cette première partie, peu de candidats ont réservé une part de leur présentation à la démarche d'audit interne. Rares sont les candidats qui ont su souligner la complémentarité existante entre ce dispositif et celui de contrôle interne ainsi que les documents en témoignaient.

Trop de copies sont également composées d'éléments énumérés de manière anarchique, intégralement recopiés à partir des documents du dossier. En effet, de nombreux candidats, emportés dans un élan de recopiage, en viennent également à se répéter et à mentionner plusieurs fois, des mêmes informations alors que d'autres sont omises. Cet écueil démontre que la démarche qui consiste à recopier massivement des éléments issus des documents est à proscrire car elle ne témoigne pas d'une compréhension personnelle du sujet. Ces copies s'avèrent complètement dépourvues de démarche analytique et explicative.

S'agissant de la seconde partie, il était demandé aux candidats d'identifier les risques liés à l'organisation d'une épreuve écrite d'un concours, en qualité de référent du contrôle interne au sein de la division des examens et concours, puis de proposer une méthodologie, des outils et des actions à mettre en oeuvre pour maîtriser ces risques. Il s'agissait, en s'inspirant des exemples de documents relatifs à la maîtrise des risques fournis au sein du dossier et du document listant les opérations à réaliser pour l'organisation d'un concours, de déterminer les risques liés au déroulement de ces opérations et de dégager des solutions visant à prévenir ces risques.

Il était ici attendu du candidat une capacité à synthétiser les différents risques et à les catégoriser par type afin d'optimiser leur présentation. Trop de candidats se sont bornés à énumérer ces différents risques de manière désorganisée, sans réaliser un effort de classement quel qu'en soit le type (notamment thématique, chronologique, hiérarchique). Trop de candidats ont repris, à cet endroit-là, des données très générales, issues des documents du dossier, sans réussir à faire preuve de démonstrations opérationnelles. Le candidat devait mobiliser, pour ce faire, un certain sens pratique - qui fait partie au premier chef des qualités professionnelles recherchées dans le cadre d'un concours de recrutement

d'attachés. Il convenait ainsi pour le candidat, d'une part, de contextualiser la mise en oeuvre des dispositifs de contrôle interne, et, d'autre part, de rattacher cette mise en oeuvre à la situation donnée, a minima en établissant des liens entre la mobilisation des outils ou des actions proposées et l'opération de gestion en cause. Le candidat pouvait, à cet égard, identifier, même sommairement, certaines étapes et des éléments de calendriers associés pour le déploiement de ces dispositifs de maîtrise des risques et leur adaptation à l'opération d'organisation d'une épreuve écrite d'un concours de recrutement.

Cette partie doit recueillir tout le soin du candidat. Elle mobilise, en effet, des capacités professionnelles de prise de recul, d'anticipation, d'adaptation et de proactivité. Elle est également l'endroit où le candidat peut témoigner de sa culture administrative en enrichissant les propositions formulées de connaissances en rapport avec la situation traitée.

L'élaboration des annexes constitue un enjeu majeur avec comme directive de choisir deux annexes à produire parmi quatre propositions. La majorité des candidats a fait l'effort de produire les annexes demandées mais il s'avère que dans de nombreux cas celles-ci ont été rédigées à la hâte. La corrélation est forte entre une bonne analyse et une production judicieuse d'annexes.

L'annexe 1 concernant l'organigramme fonctionnel de la division des examens et concours a souvent été conçue de manière trop hiérarchique, la notion « fonctionnelle » étant oubliée. Les candidats ne s'inscrivaient ainsi pas dans une démarche d'analyse des risques qui nécessitait de disposer d'une vision précise des attributions qui incombent aux acteurs d'un service.

Quant à l'annexe 2 « Chaîne de contrôle sous forme de logigramme », trop de logigrammes réalisés ne permettaient pas de déceler le processus de contrôle qui devait être instauré entre les différents acteurs comme la nature des liens réunissant deux acteurs de la chaîne, ou encore la nature du champ sur lequel s'exerce le contrôle de risque pour chacune des étapes.

De nombreux plans d'action de l'annexe 3 proposés ne reposaient pas sur une identification initiale des risques auxquels des propositions d'actions correctrices auraient été associées. Ces plans d'action s'apparentaient plus à la schématisation d'une méthodologie de maîtrise des risques d'ordre purement conceptuel, à l'instar d'une fiche de procédure.

En ce qui concerne l'annexe 4 relative au plan de communication, l'aspect stratégique adapté à la situation pour favoriser le déploiement du contrôle interne au sein de la structure a été peu mis en avant tout comme l'accompagnement des personnels dans la démarche du contrôle interne.

Le jury du concours recommande aux candidats de s'exercer à l'analyse documentaire et à l'exploitation en vue d'une synthèse argumentée. Une bonne utilisation des documents permet déjà d'engranger des points qui permettent d'approcher la barre de l'admissibilité.

Il ne faut pas hésiter à s'extraire d'un exercice qui peut paraître conventionnel et oser faire des propositions opérationnelles originales (mais pertinentes). Les candidats doivent comprendre qu'au-delà de l'exercice ils doivent se mettre en situation professionnelle et donc écrire une note qui servira au lecteur (qu'ils doivent bien identifier pour pouvoir répondre à la commande) pour satisfaire à la question posée.

Produire une note riche ne signifie pas paraphraser et une note synthétique se doit d'être complète.

Dans tous les cas cet exercice ne s'improvise pas, il se prépare consciencieusement et régulièrement. Le candidat doit savoir gérer son temps, réaliser éventuellement un plan au brouillon en suivant les indications fournies dans le libellé du sujet._