

# EXAMEN PROFESSIONNEL POUR L'AVANCEMENT AU GRADE D'ATTACHE PRINCIPAL D'ADMINISTRATION DE L'ETAT AU TITRE DE L'ANNEE 2022

## RAPPORT DU JURY

Le rapport examinera successivement les questions suivantes :

- Organisation et déroulement des épreuves
- Caractéristiques des candidats
- Caractéristiques des admis et points d'attention pour les futurs candidats
- Retour d'appréciation vers les candidats qui le souhaitent

### 1. Organisation et déroulement de l'épreuve

#### 1-1 Le calendrier de déroulement des épreuves

Le calendrier de déroulement de cet examen professionnel est particulièrement étalé dans le temps.

- Ouverture de l'examen : arrêté du 28 avril 2021
- Date limite d'inscription : 18 mai 2021
- Date limite de remise des dossiers RAEP : 18 juin 2021
- Date limite de transmission des dossiers REAP : 18 juin 2021
- Date de nomination du jury de l'examen : arrêté du 7 septembre 2021
- Date de début des épreuves orales : 13 septembre 2021
- Date de fin des épreuves orales : 26 novembre 2021
- Date de réunion du jury plénier pour l'admission : le 30 novembre 2021

Compte tenu du nombre important de candidats inscrits à cet examen, le jury composé de 16 membres incluant la présidente, s'est divisé en 5 sous-jurys composés de trois membres chacun pour faire passer l'épreuve d'entretien.

A noter que les membres du jury ont été renouvelés dans leur quasi-totalité au titre de 2021.

Chaque sous-jury s'est réuni sur une temporalité de deux semaines minimum et a auditionné en moyenne une cinquantaine de candidats, compte tenu de plusieurs désistements.

Etant donné les disponibilités des membres du jury, l'examen professionnel s'est étalé sur une période de deux mois et demi.

Force est de constater que nombre de candidats se désistent au dernier moment (le plus souvent la veille de l'audition) et que cela contribue à désorganiser les plannings qui ne sont, de fait, pas optimisés. Par ailleurs, un nombre non négligeable de candidats ne croient pas nécessaire d'avertir le bureau compétent de leur désistement. Un tel comportement n'est pas conforme à ce qui est attendu d'un futur attaché principal.

Enfin, les demandes de reports d'audition formulées par les candidats qui devraient être exceptionnelles, sont nombreuses, justifiées par des raisons plus ou moins impératives, et contribuent à devoir mobiliser les membres du jury au-delà du calendrier prévisionnel initial, ce qui ne participe pas de la bonne organisation administrative qu'un tel exercice suppose.

## 1-2 Les effectifs concernés ont atteint un palier

*Tableau 1 Evolution des agents inscrits à la session 2022*

Année	2019	2020	2021	2022	2022/2019
Inscrits	311	321	304	262	<b>-18.7%</b>

*Tableau 2 Evolution du taux de désistement 2021-2022*

Année	2021	2022
Nombre d'absence à l'épreuve	53	43
Taux d'absence constaté à l'épreuve	17,43%	16,41%

On observe cette année une baisse du taux de désistement mais un nombre important d'absents le jour de l'épreuve.

Sur les 262 candidats admis à concourir, 43 d'entre eux ont finalement été absents sans parfois de préavis.

Au total, 16,41 % des candidats inscrits n'ont pas passé l'épreuve orale, ce qui est relativement important – Un candidat sur 6 s'inscrit et ne participe pas à l'épreuve, ce qui n'est pas sans interroger sur la préparation à cet examen en amont, la motivation et les conséquences en terme d'organisation.

## 1.3 Le taux de sélectivité de l'examen continue à diminuer

Si l'on rapporte le nombre de postes offerts au nombre d'inscrits à chaque session de l'examen, on constate une sélectivité de l'examen quasiment identique à celle de la session 2021, un candidat ayant une chance sur 2.7 d'être admis.

*Tableau 3 Evolution du taux de sélectivité 2020-2022*

année	2020	2021	2022
Inscrits	321	304	262
Postes offerts	91	100	97
Taux sélectivité	3,52	2,8	2,7

### 1.3. Le jury

L'objectif d'assurer à tous les candidats une réelle égalité de chance et une juste appréciation de leur prestation orale, a conduit le jury à décider lors d'une réunion plénière, préalable au début des épreuves, que l'ensemble de l'échelle des notes de 0 à 20 pouvait être utilisée (Cf. Art.7 de l'arrêté du 30 septembre 2013) et que l'ordre de classement des candidats se ferait selon le mérite tout en considérant qu'un candidat ayant obtenu une note inférieure à 12 ne réunissait pas l'un ou plusieurs des éléments suivants permettant de valider l'examen professionnel : l'ensemble des acquis de l'expérience professionnelle attendus, les aptitudes au management, la capacité à évoluer dans son environnement professionnel, la capacité à exercer les missions dévolues à un attaché principal.

Le jury s'est ensuite entendu sur le contenu de l'entretien, conformément aux textes en vigueur, en particulier sur le fait que les questions devaient nécessairement pouvoir se rattacher à l'expérience professionnelle actuelle ou passée du candidat, aux attributions de l'administration ou de l'établissement dans lequel il est affecté et à sa capacité à se situer dans un environnement administratif interministériel et à appréhender les politiques publiques et leurs enjeux.

La présidente du jury a participé à plusieurs journées d'audition dans chacun des sous-jurys et aux premières auditions en visioconférence avec les candidats ultramarins, afin de s'assurer de la cohérence de la pratique de chaque sous-jury au regard du cadre réglementaire et au regard de l'équité de traitement des candidats. De même, la présidente du jury a eu des échanges de débriefing et de reporting avec les sous-jury chaque semaine afin de s'assurer là encore du respect des critères d'appréciation et de la cohérence de la notation attribuée aux candidats. Elle était observatrice lorsqu'elle a participé aux sous-jurys et n'a pas posé de questions aux candidats.

## 2. Caractéristiques des candidats inscrits à la session 2022

Il est intéressant de comparer les caractéristiques des candidats inscrits à celles de la population des agents éligibles, afin de voir si des différences de proportion entre ces deux populations signalent une propension plus ou moins grande à se présenter des agents éligibles en fonction de certains critères.

### a) Selon le sexe

Tableau 4 Répartition par sexe des agents éligibles et inscrits en 2022

		Femmes	Hommes	Total
Agents inscrits	Nombre	185	77	262
	%	<b>70,61%</b>	<b>29,38 %</b>	<b>100 %</b>
Agents admis	Nombre	62	23	85
	%	<b>73 %</b>	<b>27 %</b>	<b>100 %</b>

La part relative des femmes et des hommes est à peu près constante entre les candidats inscrits et les lauréats.

## b) Selon l'âge

Tableau 5. Répartition par tranches d'âge des agents inscrits

Tranche d'âge (ans)	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 et +	Total
Effectifs inscrits	1	24	49	56	61	42	22	7	262
%	<b>0,38%</b>	<b>9,16%</b>	<b>18,7%</b>	<b>21,37%</b>	<b>23,28%</b>	<b>16,03%</b>	<b>8,39%</b>	<b>2,67%</b>	<b>100%</b>

On constate une représentation significative des candidats dans les tranches de 35 à 54 ans (77,8 %). La tranche d'âge 50 à 60 ans et plus, représente plus d'un quart des candidats inscrits candidats qui le plus souvent ont accédé tardivement au corps ou privilégie cette voie de l'examen par rapport à l'avancement sur liste d'aptitude.

### 3. Caractéristiques des admis et points d'attention

La plupart des candidats présentent des parcours de service public très respectables et souvent tout à fait méritants : investissement dans le métier, responsabilités exercées, technicité et qualité des services rendus. Toutefois, le jury constate néanmoins un niveau général assez faible par rapport à ce que l'on est en droit d'attendre d'attachés principaux

Un certain nombre de candidats ont fait des prestations de qualité, s'appuyant sur une expérience professionnelle riche voire prometteuse, le sens du management, une bonne appréhension de l'environnement administratif et des enjeux. Toutefois, une proportion notable des candidats a une méconnaissance importante de l'environnement professionnel des ministères sociaux et de l'actualité en terme de politiques publiques, de réforme, d'enjeux (ex : OTE, Plan de relance) voire même de structure administrative. Les candidats ont parfois une connaissance strictement limitée à leur périmètre d'action, les agents d'administration centrale ignorant les enjeux des services déconcentrés et réciproquement. On perçoit un clivage fort entre les secteurs emploi, santé et solidarités. Les parcours témoignent souvent de peu de mobilités sectorielles.

Or cet examen suppose une bonne compréhension de l'articulation entre direction d'administration centrale et services déconcentrés, une bonne connaissance de l'organisation et des missions de l'administration centrale et des services déconcentrés de nos ministères voire également des opérateurs de l'Etat, mais aussi de ceux qui peuvent contribuer à la mise en œuvre des politiques sociales dans les régions et départements (ARS, préfecture, Département, Région,...). En réalité, une majorité de candidats viennent chercher une reconnaissance de leur parcours professionnel. L'examen apparaît comme une fin en soi.

De nombreux candidats semblent estimer qu'il suffit d'occuper convenablement les fonctions qu'ils exercent pour être jugés apte à exercer des fonctions supérieures. Or, ce n'est pas suffisant.

Compte tenu des prestations lors des auditions, le jury a considéré que le nombre de candidats qu'il juge aptes au grade d'attaché principal ne pouvait pas dépasser 85. Ce seuil correspond à une note minimale supérieure ou égale à 12. Du point de vue du jury, il y a toutefois parmi les candidats non

retenus cette année un réservoir de candidats, qui s'ils travaillent leur dossier, se montrent capable de manager des équipes ou des projets, améliorent leur appréhension de l'environnement administratif et leur hauteur de vue, et préparent leur exposé peuvent faire une prestation de qualité et ont le potentiel pour les sessions ultérieures.

A cet égard le jury encourage et invite les candidats à suivre des préparations à l'examen, notamment s'agissant des candidats issus des services déconcentrés des ministères sociaux qui semblent moins aguerris à l'exercice que ceux issus de l'administration centrale. Beaucoup de candidats semblent avoir été laissés face à eux-mêmes sans que leur hiérarchie ou les RH de proximité ne les aient accompagnés, le contexte de la crise sanitaire a sans doute également joué.

En revanche certains candidats dont le parcours peut apparaître comme particulièrement méritant ont visiblement de grosses difficultés à se hisser au niveau requis. Même bienveillant, un jury d'examen professionnel n'est pas en capacité de les favoriser sans contrevenir aux principes qui régissent l'épreuve. Ces candidats relèvent plutôt de la liste d'aptitude avec le regard de leur hiérarchie.

*Tableau 6. Echelle des notations*

Notes	6	6,5	7	8	9	10	11	11,5	12
Effectifs	2	1	4	15	30	33	37	14	19
%	0,90%	0,45%	1,81%	6,79%	13,57%	14,93%	16,74%	6,33%	8,60%
Notes	12,5	13	13,5	14	15	16	16,5	17	18
Effectifs	1	28	2	10	13	4	1	4	3
%	0,45%	12,67%	0,90%	4,52%	5,88%	1,81%	0,45%	1,81%	1,36%

Les candidats qui ont obtenu les notes comprises entre 10 et 11,5 représentent près de 40 % des candidats qui ont passé l'oral, et sont encore éloignés de l'admission. Ces notes marquent en général une prestation un peu en retrait de ce qui est attendu par le jury. Elle appelle de la part des candidats un effort supplémentaire de préparation (exposé à retravailler, connaissances des environnements administratif et professionnel à revoir...).

Cette préparation est d'autant plus nécessaire pour des candidats au profil atypique dont les fonctions renvoient à des technicités et pratiques professionnelles isolées. Le jury note toutefois que ces candidats démontrent le plus souvent des qualités humaines et apparaissent comme plutôt valeureux même s'ils n'ont pas encore acquis le niveau attendu.

Enfin, les notes comprises entre 6 et 10 non compris soit près d'un quart des auditionnés, signalent une prestation clairement insuffisante pour le jury souvent à la fois sur la forme et sur le fond. Quelques parcours professionnels apparaissent comme « légers » n'attestant pas de mobilité fonctionnelle ou même géographique.

Le jury a constaté que des candidats, environ 12 %, se démarquaient sensiblement de leurs collègues et a souhaité souligné la grande qualité de leur prestation orale, de leur réflexion et hauteur de vue, de leurs qualités de curiosité, de discernement et de réactivité qu'il convient d'attester lors de ce type d'épreuve et de leur posture professionnelle prometteuse, en accordant des notes allant de 15 à 18/20.

Les résultats traduisent une chance quasi équivalente de réussir l'examen professionnel pour les femmes et pour les hommes dès lors que la part des respectives des femmes et des hommes lauréats est proche de celle des candidats inscrits.

S'agissant du dossier de RAEP, plusieurs remarques peuvent être faites :

- Les candidats ont tout intérêt à utiliser le dossier de Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) pour insérer des éléments d'information, quelques explications, des détails, qu'ils auront plus de difficultés à partager dans leur exposé devant le jury.
- Le jury a constaté que onze candidats n'ont pas jugé utile de déposer un dossier de RAEP. Deux candidats l'ont remis le jour même de l'oral au jury qui n'a pu en prendre connaissance en amont. Si ce document n'est pas obligatoire, il n'en demeure pas moins un exercice préparatoire à l'épreuve pour le candidat et un support pour le jury.
- Il peut paraître étonnant que des candidats qui se destinent à des fonctions d'encadrement et de plus grandes responsabilités, ne jugent pas utiles de produire une synthèse de leur parcours à même de le valoriser et de s'inscrire dans des délais de production.
- Tout ce que le candidat fait figurer dans le RAEP peut être source d'interrogations par le jury lors de l'entretien. Le candidat doit s'y attendre.
- Le jury incite les candidats à porter attention et soin à l'élaboration du dossier de RAEP. Beaucoup de dossiers ne sont pas relus, actualisés ou signés. Certains sont très descriptifs sans qu'il soit possible de pouvoir apprécier l'implication du candidat, sans approche analytique ou projective.
- Le jury préconise également que :
  - L'état de service soit attesté par l'administration gestionnaire de l'agent;
  - Le CV soit présenté si possible selon un modèle standard, harmonisé ;
  - Le candidat précise sa motivation et sa capacité à se projeter dans le nouveau grade auquel il aspire;
  - Le dossier de RAEP soit rendu obligatoire, ce qui supposerait de faire évoluer le cadre réglementaire qui relève de la DGAFP.

Dans la majorité des cas, les candidats se sortent assez bien de l'exercice de **l'exposé oral**, notamment en ce qui concerne le respect des 10 minutes imparties. Cependant plusieurs remarques peuvent être faites :

- Sur la forme, il convient d'éviter le « par cœur » trop manifeste qui s'accompagne souvent d'un débit rapide. Mieux vaut en dire un peu moins et de façon plus posée et convaincante que se lancer dans une course contre le temps. Par ailleurs, il est préférable que le plan soit annoncé et suivi.
  
- Sur le contenu, on ne peut que mettre en garde les candidats contre un « formatage » exagéré de l'exposé. Le jury a lu le RAEP lorsqu'il a été déposé. Il attend du candidat qu'il sache mettre en valeur les points principaux de son parcours de façon originale et attrayante, qui lui permette, dès la fin de l'exposé, de se faire une opinion, qu'il testera ensuite dans le dialogue avec le candidat, sur ses qualités : capacités de réflexion, de recul, connaissances des

environnements professionnels, capacités avérées ou potentielles de management, capacité d'initiative, sens des responsabilités et motivation.

- Tous les plans d'exposé sont possibles, mais la présentation chronologique expose le candidat à une énumération un peu à plat des postes occupés qui risque de lasser le jury.

**L'entretien avec le jury** est sans doute l'exercice qui, dans la très grande majorité des cas, complète et permet d'affiner l'appréciation que porte le jury sur le candidat. C'est un entretien de « recrutement professionnel » au sens où le jury cherche à savoir si le candidat réussira dans ses futures fonctions d'attaché principal. Par ailleurs le vivier que constitue les attachés principaux est celui du tour extérieur des administrateurs de l'Etat et donc potentiellement d'une partie des futurs cadres supérieurs de l'Etat.

Pour ce faire, bien sûr, le jury s'assure que le candidat possède les connaissances administratives de base nécessaires à l'exercice de ces fonctions, mais l'essentiel réside dans la manière dont le candidat parle de ses expériences professionnelles et parvient dans ses réponses à avoir suffisamment de recul et une certaine hauteur de vue. Comprend-il les enjeux attachés aux postes qu'il a occupés où qu'il occupe ? Maîtrise-t-il les évolutions intervenues ou à venir ? En apprécie-t-il correctement les risques, les difficultés, et les opportunités ? A-t-il une vue complète de la chaîne de mise en œuvre des mesures qu'il aide à concevoir ou qu'il doit faire appliquer ? A-t-il une bonne vision des partenariats qu'il sera nécessaire de nouer pour assurer le succès d'une mesure ou d'une politique ? Intègre-t-il correctement dans sa réflexion la nécessité de leur évaluation ? A-t-il intégré dans sa pratique la conduite de projet et est-il en capacité d'avoir une approche transversale des enjeux ? Quelle expérience concrète du management d'équipe ou de projet a-t-il ? Lorsqu'il lui est proposé un cas pratique, sait-il s'appuyer sur les bons leviers pour construire sa réponse ? Est-il en capacité de donner un avis ou d'être force de proposition ?

Le jury cherchera systématiquement à évaluer les capacités managériales des candidats, un attaché principal pouvant être conduit à encadrer hiérarchiquement des équipes. Si le candidat a une expérience dans ce domaine, il a donc tout intérêt à la valoriser et à faire connaître au jury les leçons qu'il a tirées de ses expériences. Si le candidat ne s'est pas encore trouvé dans des fonctions d'encadrement, il peut naturellement montrer au jury qu'il a acquis des compétences utiles pour occuper de telles fonctions (management fonctionnel, conduite de projet...), mais aussi qu'il a réfléchi à la manière dont il procéderait s'il était nommé dans un poste d'encadrement. Il peut construire cette réflexion à partir des exemples d'encadrement qu'il a pu observer dans sa carrière.

Enfin, le jury est attentif au projet professionnel du candidat, à sa capacité d'ouverture et de réflexion.

Le jury s'emploie aussi à apprécier la motivation professionnelle du candidat. Il cherche à comprendre ce qui intéresse le candidat, ce qui fonde et entretient son engagement pour occuper des plus grandes responsabilités dans le service public. Ce sont donc des domaines d'intervention, des métiers, des modes de travail, des centres d'intérêts personnels, des exemples de politique publique qui peuvent

permettre au jury de tester cette motivation professionnelle. Le candidat a donc tout intérêt à aborder ce sujet dans son exposé, sans attendre les questions ou mises en situation du jury.

Cet examen est désormais un véritable examen professionnel qui a perdu son apparence de concours.

Sur la forme, on ne pourra que conseiller aux candidats de se mettre dans la disposition d'un dialogue professionnel constructif avec le jury. En règle général, les questions du jury partent du parcours et de l'expérience professionnelle de l'agent, sont plutôt simples et d'actualité. Ce dernier attend des réponses claires, précises, argumentées, mais aussi synthétiques à ses questions. Il attend une certaine profondeur dans les réponses, qui lui permette de s'assurer de la bonne compréhension du sujet par le candidat, sans pour autant que ce dernier se lance dans une démonstration longue. Le jury attend que le candidat soit en mesure de prendre position, de s'engager nettement, si on lui demande son avis sur une mesure, une politique qu'il a contribué à concevoir ou à faire appliquer. Naturellement, il faut savoir le faire avec discernement, nuance, précaution, dans le respect des valeurs du service public.

#### 4. Retour d'appréciation vers les candidats qui le souhaitent

Le jury a organisé au cours du mois de mai 2022, en lien avec la mission concours, un « debrief » de cet examen professionnel, permettant à tous les candidats non admis de bénéficier d'un retour collectif sur la prestation d'ensemble des candidats au vu des attendus du jury.

La présidente du jury

Martine Laborde-Chiocchia