

# EXAMEN PROFESSIONNEL POUR L'AVANCEMENT AU GRADE D'ATTACHE PRINCIPAL D'ADMINISTRATION DE L'ETAT AU TITRE DE L'ANNEE 2023

## RAPPORT DU JURY

Le rapport abordera successivement les chapitres suivants :

- 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

Contrairement aux précédentes sessions d'examen professionnel qui étaient étalées sur plusieurs mois, le calendrier de déroulement de la session 2023, pour ce qui concerne les épreuves orales, a été resserré sur deux semaines, ce qui a été particulièrement apprécié des membres du jury comme des candidats. La mission Concours doit être remerciée à ce titre pour l'organisation efficiente qu'elle a mise en place.

- Ouverture de l'examen : arrêté du 28 mars 2022
- Date limite d'inscription : 17 mai 2022
- Date de clôture des inscriptions : 17 juin 2022 à minuit
- Date limite de transmission des dossiers REAP : 17 juin 2022
- Date de nomination du jury de l'examen : arrêté du 14 juin 2022
- Date de la réunion d'installation du jury plénier : 30 juin 2022
- Date de début des épreuves orales : à partir du 12 septembre 2022 selon l'arrêté du 28 mars 2022 mais en pratique dès le 3 octobre 2022
- Date de fin des épreuves orales : 12 octobre 2022
- Date de réunion du jury plénier pour l'admission : 13 octobre 2022

Les résultats ont été promulgués avec plus d'un mois d'avance par rapport à 2020 et 2021.

Compte tenu du nombre important de candidats inscrits à cet examen, le jury composé de 13 membres incluant la présidente, s'est divisé en 4 sous-jurys composés de trois membres chacun pour faire passer l'épreuve d'entretien.

A noter que les membres du jury ont été renouvelés pour environ un quart d'entre eux par rapport à 2021.

Force est de constater que nombre de candidats se désistent encore au dernier moment (le plus souvent la veille de l'audition) et que cela contribue à désorganiser les plannings.

Par ailleurs, certains candidats ne croient pas nécessaire d'avertir la mission Concours, de leur désistement ou restent injoignables. Un tel comportement, au-delà du manque de courtoisie, 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 devraient rester exceptionnelles, et justifiées par des raisons impératives.

1-2 Le nombre de candidats inscrits a atteint un certain palier

Le nombre d'inscrits est en progression de **+1,43 %** par rapport à la session de 2022.

*Tableau 1. Evolution des agents inscrits à la session 2023*

Année	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019
Inscrits	275	285	280	280	284	<b>3,27%</b>

On observe cette année encore une progression importante du nombre d'absents le jour de l'épreuve (+ 6 points par rapport à la session 2022). – Près d'un candidat sur 5 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 termes d'organisation.

*Tableau 2. Evolution du taux de désistement 2021-2023*

Année	2021	2022	2023
Désistements	31	18	0
Taux désistement avant l'épreuve	11,07%	6,50%	0,00%
Nombre d'absence à l'épreuve	NC	41	61
Taux d'absence constaté à l'épreuve	NC	15,50%	<b>21,48%</b>

1.3 Le taux de sélectivité de l'examen remonte sensiblement

Si l'on rapporte le nombre de postes offerts au nombre d'inscrits à chaque session de l'examen, on constate une plus grande sélectivité de l'examen à l'occasion de cette session 2023, un candidat ayant une chance sur 4,30 d'être admis contre une chance sur 2,89 au titre de l'examen 2022. Cette plus forte sélectivité est liée à un nombre de postes ouverts à l'examen en baisse (-32%) par rapport à l'an passé sans doute en raison de la démographie du corps, alors même que le nombre de candidats est plutôt stable.

Tableau 3. Evolution du taux de sélectivité 2020-2023

Année	2020	2021	2022	2023
Inscrits	285	280	280	284
Postes offerts	91	97	97	66
Taux sélectivité	3,13	2,89	2,89	<b>4,30</b>

### 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.

Un membre du jury a dû quitter celui-ci dès le deuxième jour des auditions, conformément au guide DGAFP et à la jurisprudence concernant le fonctionnement des jurys, il ne l'a pas réintégré et n'a plus siégé par la suite.

## 2. Caractéristiques des candidats inscrits à la session 2023

Il serait intéressant de pouvoir 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. Cette analyse n'a pas été possible.

## 2.1. Selon le sexe

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 relativement proche de celle des candidats inscrits.

Tableau 4. Répartition par sexe des agents éligibles et inscrits en 2023

		Femmes	Hommes	Total
Agents inscrits	Nombre	195	89	284
	%	<b>68,66%</b>	<b>31,34%</b>	<b>100%</b>
Agents admis	Nombre	43	23	66
	%	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>100%</b>

Toutefois, on note que la part des hommes progresse légèrement au moment de l'admission (+3,7 points).

## 2.2. Selon l'âge

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

Tranches d'âges	Candidats	Hommes	Femmes	%
1/24 ans				
25/29 ans				
30/34 ans	37	12	25	13,03%
35/39 ans	48	15	33	16,90%
40/44 ans	59	20	39	20,77%
45/49 ans	60	14	46	21,13%
50/54 ans	37	18	19	13,03%
55/59 ans	34	6	28	11,97%
60 ans et +	9	4	5	3,17%
Total	284	89	195	100,00%

On constate une représentation significative des candidats dans les tranches d'âge de 35 à 54 ans (71,8 %). La tranche d'âge 55 à 60 ans et plus, représente 15 % des candidats inscrits (en baisse de par rapport à l'examen 2022) qui le plus souvent ont accédé tardivement au corps ou privilégient 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 un niveau général plutôt moyen, encore assez distant de 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 termes de politiques publiques, de réforme, d'enjeux (ex : OTE, réforme de la fonction publique voire de l'évolution de la valeur du point d'indice, la nouvelle responsabilité de l'ordonnateur et du comptable, le RGPD, etc.) voire de structures administratives (missions d'une ARS, d'un SGCD, etc.). 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. L'examen a également pour objet de vérifier la capacité de réflexion des candidats, nombre d'entre eux ne parviennent pas à démontrer une capacité d'analyse et de la hauteur de vue.

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, etc).

En réalité, certains candidats se révèlent peu curieux ou non suffisamment matures, d'autres candidats viennent chercher une reconnaissance de leur parcours professionnel et ne projettent pas une perspective de carrière. 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 aptes 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 permettait de pourvoir l'ensemble des postes ouverts à l'examen soit 66. L'admissibilité correspond à une note minimale supérieure ou égale à 14. De fait la note d'admission est supérieure à celle constatée au titre de la session 2022 (12/20), elle est la conséquence d'un taux de sélectivité plus élevé lié à la baisse du nombre de postes offerts.

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 capables 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. Le jury note de fortes différences de niveau selon la structure dont relève le candidat. Bien que les candidats aient semblé mieux préparés qu'à la session précédente – sans doute en raison de la sortie du contexte de la crise sanitaire aigue - beaucoup d'entre eux paraissent peu accompagnés par leur hiérarchie ou les RH de proximité.

En revanche plusieurs 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'a pas la 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

<b>Notes</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9,25</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12,75</b>	<b>13</b>
Effectifs	2	2	6	16	11	1	36	32	39	1	10
%	0,90%	0,90%	2,69%	7,17%	4,93%	0,45%	16,14%	14,35%	17,49%	0,45%	4,48%
<b>Notes</b>	<b>13,5</b>	<b>14</b>	<b>14,5</b>	<b>15</b>	<b>15,5</b>	<b>16</b>	<b>16,25</b>	<b>16,75</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>18,5</b>
Effectifs	1	35	1	11	2	4	2	1	7	2	1
%	0,45%	15,70%	0,45%	4,93%	0,90%	1,79%	0,90%	0,45%	3,14%	0,90%	0,45%

Les notes varient de 5 à 18,5/20. La moyenne est de 11,76/20. La médiane est également proche de 11.

Les candidats qui ont obtenu les notes comprises entre 10 et 12 représentent près de 48 % des candidats qui ont passé l'oral. Ces notes marquent en général une prestation moyenne, 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 administratifs et professionnels à revoir...), effort qui paraît atteignable. Les candidats concernés ne doivent pas se décourager et sont invités à poursuivre leurs efforts. La préparation à l'examen est également de nature à mieux gérer son stress.

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 5 et 10 non compris soit près de 17% 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, plus de 13 %, se démarquaient sensiblement de leurs collègues et a souhaité souligner 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 18,5/20. Des candidats excellents ont démontré une aisance réelle de nature à construire une véritable conversation argumentée avec le jury.

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

- Le jury a constaté que 34 candidats sur 284 soit 12%, n'ont pas déposé de dossier de Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

- Certains 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.
- Les candidats ont tout intérêt à utiliser le dossier RAEP qui permet au candidat de préparer une stratégie de présentation de son parcours, d'insérer des éléments d'information, quelques explications, des détails, qu'ils auront plus de difficultés à partager dans leur exposé devant le jury, voire même d'orienter les questions du 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, d'anticiper et de s'inscrire dans des délais de production contraints.
- 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 (formation, 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 sa motivation 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 générale, 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 dès la fin du mois d'octobre 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 sur sa prestation par au moins un membre du sous-jury qui l'a auditionné, au vu des attendus du jury.

Il est dans l'intérêt des candidats de lire attentivement les rapports des jurys.

Il est également souhaitable que les managers, lors de l'entretien professionnel annuel, évoquent avec leurs collaborateurs éligibles à cet examen professionnel, l'accompagnement qui pourrait leur être apporté au préalable.

La présidente du jury



Martine Laborde-Chiocchia