

**Rapport de la présidence du jury de l'examen professionnel**

**Pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État (APAE) dans les services et établissements publics relevant des ministres chargés de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation**

**Session 2021**

La session 2021 de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État s'est déroulée du 9 au 18 mars 2021 dans les locaux du SIEC<sup>1</sup> à Arcueil.

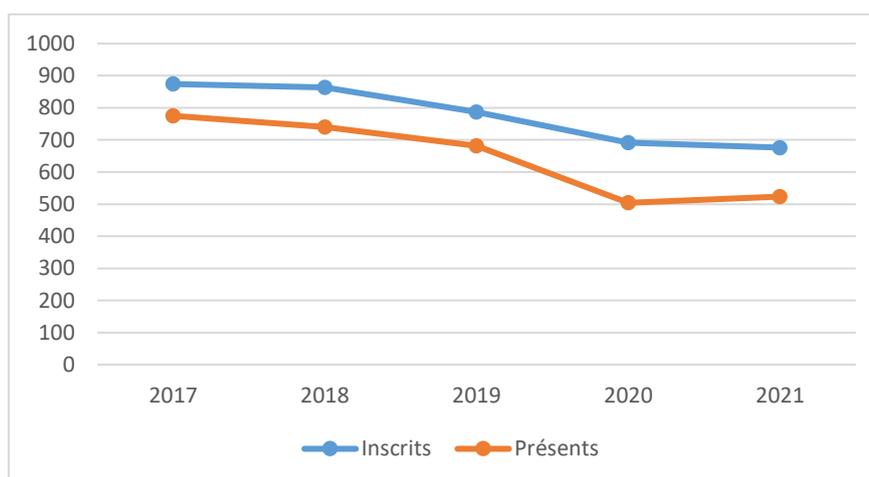
## Les candidats à l'examen professionnel

Conformément aux dispositions de l'article 19 du décret n° 2011-1317 du 17 octobre 2011 portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État, peuvent se présenter à l'examen les attachés qui ont accompli au moins trois ans de services effectifs dans un corps civil ou un cadre d'emplois de catégorie A ou de même niveau, au plus tard le 31 décembre de l'année au titre de laquelle le tableau d'avancement est établi, et qui ont atteint le 5ème échelon du grade d'attaché.

**676 attachés** se sont inscrits à la session d'octobre 2020. Ils étaient 691 en 2020, 787 en 2019, 863 en 2018 et 874 en 2017 (15 candidats de moins qu'en 2020 et 198 en cinq ans). Depuis la session 2015, il est demandé aux candidats de constituer un dossier en vue de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

**523 candidats** se sont effectivement présentés aux épreuves orales de la session 2021. Ils étaient 504 candidats sur 691 en 2020, 681 sur 787 en 2019, 740 sur 863 en 2018 et 775 sur 874 en 2017. Lors de cette session 2021, 153 candidats, inscrits, ayant constitué leur dossier de RAEP ne se sont pas présentés à l'épreuve orale, portant le taux de non présence (désistements et absences) à 22,6% (27% en 2020, 13,47 % en 2019, 14,25 % en 2018 et 11,33 % en 2017).

Graphique 1 : Evolution du nombre d'inscrits et de présents à l'examen



Seuls 46 candidats ont prévenu spontanément le secrétariat du concours de leur absence. Au vu du nombre d'absents constaté au premier jour des épreuves, la division des concours du SIEC a pris contact avec l'ensemble

<sup>1</sup> Maison des examens – Service inter-académique des examens et concours.

des candidats restant à auditionner afin de connaître leur intention de se présenter ou non à l'examen. À la suite de cette démarche, 72 ont indiqué qu'ils ne répondraient pas à la convocation et 35 ne se sont pas présentés sans en informer le SIEC.

La situation sanitaire et les risques qu'elle engendre sont identiques pour les candidats et les membres du jury. À partir du moment où ces derniers se déplacent, la moindre des courtoisies voudrait que les candidats qui choisissent de ne pas se présenter préviennent le SIEC avant la tenue des épreuves. Cette pratique, qui témoigne d'un manque de respect pour le jury, n'est pas admissible de la part de cadres administratifs en poste. Elle perturbe le bon déroulement de l'examen, allonge inutilement sa durée et mobilise excessivement les membres du jury. Si le SIEC avait pu connaître en amont le nombre total des absents, une journée d'interrogation aurait pu être économisée. Cette attitude désinvolte est également coûteuse. Elle est d'autant plus difficile à comprendre qu'il s'agit d'un examen professionnel qui engage la carrière des agents.

**Tableau 1 : Taux de défection – Rapport candidats inscrits / candidats présents**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Candidats inscrits	894	874	863	787	691	676
Présents	779	775	740	681	504	523
Taux de défection	<b>12,86%</b>	<b>11,33%</b>	<b>14,25%</b>	<b>13,47%</b>	<b>27%</b>	<b>22,60%</b>

Parmi les 676 candidats déclarés recevables, on comptait 66% de femmes et 34% d'hommes, soit une situation stable par rapport 2020 (65% de femmes, 35% d'hommes).

Toutes les académies étaient représentées, dont les départements et régions d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Guyane, Réunion, Mayotte), ainsi que la Polynésie française et la Nouvelle-Calédonie.

Comme chaque année, les candidats originaires des trois académies d'Ile-de-France (Paris, Créteil, Versailles) et de l'administration centrale étaient les plus nombreux : 25 % des candidats.

Suivent, par ordre d'importance quantitative, les académies qui envoient au moins 20 candidats :

**Tableau 2 : académies dont proviennent le plus grand nombre de candidats (hors Ile-de-France)**

	Nombre de candidats	% du total
LYON	43	6,36%
LILLE	39	5,77%
ORLEANS-TOURS	33	4,88%
AIX-MARSEILLE	31	4,59%
RENNES	27	3,99%
GRENOBLE	26	3,85%
STRASBOURG	23	3,40%
TOULOUSE	22	3,25%
BORDEAUX	21	3,11%
BESANCON	20	2,96%
MONTPELLIER	20	2,96%

Les âges des candidats affichent une grande amplitude : un seul avait moins de trente ans (aucun en 2020, un en 2019 et trois en 2018), 17 étaient âgés de 60 ans ou plus (10 en 2020, 19 en 2019 et 17 en 2018). La tranche d'âge la plus représentée se situe entre 40 et 49 ans, avec près de 43% des candidats (48% en 2020, 47% en 2019 et 45 % en 2018). Les autres candidats se répartissent de la manière suivante dans les deux autres tranches : 30-39 ans (19,2% contre 19,8% en 2020, 20 % en 2019 et 26 % en 2018) et 50-59 ans (35,2% contre 30,6% en 2020, 30 % en 2019 et 27 % en 2018). Le jury note, ce faisant, une baisse continue du nombre de jeunes candidats : les candidats âgés de 30 à 39 ans étaient 130 en 2021, contre 137 en 2020, 158 en 2019 et 224 en 2018.

En matière d'origine professionnelle, 55% des candidats exercent en EPLE, soit une hausse par rapport à 2020 (47%), 2019 (49%) et 2018 (52 %) ; les candidats en fonction dans le secteur scolaire (services déconcentrés) pèsent pour 20% (24 % en 2020 et 23 % en 2019) et 13% des candidats sont issus d'établissements d'enseignement supérieur (16 % en 2020 et 17% en 2019). La proportion de candidats en poste à l'administration centrale est en baisse avec 7,8% des candidats contre 11% en 2020 et 9% en 2019. Les candidats exerçant dans d'autres ministères ou dans une collectivité territoriale représentent un peu plus de 2 % du total, au même niveau qu'en 2020 et 2019.

## Le jury

Le jury était composé de 48 personnes (46 en 2020, 52 en 2019, 46 en 2018 et 59 en 2017). Il a été renouvelé en 2021 à hauteur de 48 %, avec 23 nouveaux membres. 22 femmes y siégeaient (46 %) et 26 hommes (54 %).

Les membres du jury détenaient, dans leur majorité, le grade d'attaché principal ou d'attaché hors-classe. Certains étaient détachés dans un emploi d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ; outre les inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), étaient également représentés des personnels de direction. Le jury était représentatif de la diversité des structures dans lesquelles exercent les attachés d'administration de l'État et de la diversité des responsabilités et des fonctions qu'ils sont appelés à exercer : directeurs généraux des services d'EPSCP<sup>2</sup>, directeurs de CROUS<sup>3</sup> ou CLOUS<sup>4</sup>, chefs de service en services déconcentrés, secrétaires généraux de DSDEN<sup>5</sup>, agents comptables en EPLE<sup>6</sup>. Les différentes structures susceptibles d'accueillir des attachés étaient représentées : EPLE, rectorats, DSDEN, universités, CROUS et CLOUS, grands établissements et ministères. 38 % des membres du jury étaient issus des services déconcentrés du ministère de l'éducation nationale ou de l'administration centrale, 29 % étaient affectés en EPLE et 30 % exerçaient dans l'enseignement supérieur.

Le jury était organisé en douze commissions composées chacune de trois membres, dont au moins un homme ou une femme.

Le passage devant les commissions est fonction du nom de famille. L'âge, le sexe, l'univers professionnel ou l'académie d'origine du candidat ne sont pas pris en compte. En raison de la crise sanitaire, les candidats affectés dans les régions et départements d'outre-mer et à l'étranger ont été auditionnés en visio-conférence.

## Le déroulement de l'examen

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'État ainsi que la composition et le fonctionnement des jurys précise que « *l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration comporte une épreuve orale unique d'une durée de trente minutes* ». Elle « *consiste en un entretien avec le jury*. » Cet 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'arrêté précité prévoit également que « *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 [et à] apprécier les motivations, les*

---

<sup>2</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

<sup>3</sup> Centre régional des œuvres universitaires.

<sup>4</sup> Centre local des Œuvres Universitaires et Scolaires.

<sup>5</sup> Direction des services départementaux de l'éducation nationale.

<sup>6</sup> Établissement public local d'enseignement.

*aptitudes au management, les capacités du candidat à évoluer dans son environnement professionnel et à exercer les missions dévolues aux attachés principaux d'administration ».*

Il précise enfin qu'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* » et que « *le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle n'est pas noté* ».

Comme les années précédentes, les épreuves orales ont été précédées, au début de chaque semaine d'auditions, d'une réunion préparatoire destinée à harmoniser le fonctionnement du jury. Cette réunion a permis de rappeler que l'examen se déroulait selon les modalités définies par l'arrêté du 30 septembre 2013 et de préciser les principaux critères sur lesquels devait se fonder l'évaluation des candidats.

Il a été ainsi rappelé que la présentation du dossier RAEP et la discussion qui s'ensuivait constituaient un élément essentiel de l'évaluation des candidats mais que le jury devait apprécier également les motivations, les aptitudes au management et les capacités des candidats à exercer les missions dévolues aux attachés principaux.

Il a également été rappelé que l'examen doit, dans toute la mesure du possible, se dérouler dans un cadre serein afin que les qualités du candidat soient appréciées au mieux et qu'il incombe aux membres des commissions de garantir un climat respectueux et courtois pendant la durée de l'audition.

Il a enfin été précisé que les candidats disposaient de dix minutes au plus pour exposer les différentes étapes de leur parcours professionnel et qu'il convenait d'arrêter ceux d'entre eux qui dépasseraient le temps imparti. En revanche, si la durée de l'exposé était inférieure à dix minutes, il fallait, dès que celui-ci était terminé, engager la discussion avec le candidat.

Une des difficultés potentielles de l'évaluation des candidats tient à la diversité des fonctions exercées par ces derniers, tant à l'université qu'en EPLE, en administration centrale ou dans les services déconcentrés. La composition des commissions garantissait qu'au moins l'un des membres du jury était en mesure d'apprécier pleinement les fonctions décrites, quels qu'en soient la nature et le lieu d'exercice (administration centrale ou services déconcentrés, enseignement scolaire ou supérieur, fonctions administratives ou comptables, etc.). Il a été rappelé aux membres du jury qu'ils devaient veiller à ce qu'une éventuelle méconnaissance du secteur dans lequel le candidat avait accompli tout ou partie de sa carrière, par exemple pour les personnels en détachement, ne lui soit pas préjudiciable.

Enfin, il a été retenu que l'entretien consécutif à l'exposé du candidat se décomposerait en plusieurs séquences:

- un échange portant plus spécifiquement sur le parcours professionnel de l'intéressé, sur la base de son dossier RAEP et de son exposé, afin notamment de permettre au jury d'approfondir tel ou tel point, d'apprécier la réalité des fonctions exercées, le savoir-faire dans la conduite du projet décrit, etc. ;

- des questions permettant de mesurer la connaissance par le candidat de son environnement professionnel et de l'administration en général, en particulier du système éducatif, du fonctionnement des ministères, des services déconcentrés et des établissements ;
- une mise en situation très opérationnelle permettant d'apprécier la capacité des candidats à exercer des fonctions d'encadrement et/ou à réagir de façon adaptée à des situations complexes.

S'agissant d'un examen professionnel, il a été souligné que l'entretien n'évaluait pas la culture générale du candidat (hors culture administrative de base) mais devait permettre de mesurer sa connaissance de son environnement professionnel et d'apprécier sa curiosité d'esprit, sa capacité à prendre du recul ainsi que son potentiel et ses motivations.

## Les résultats

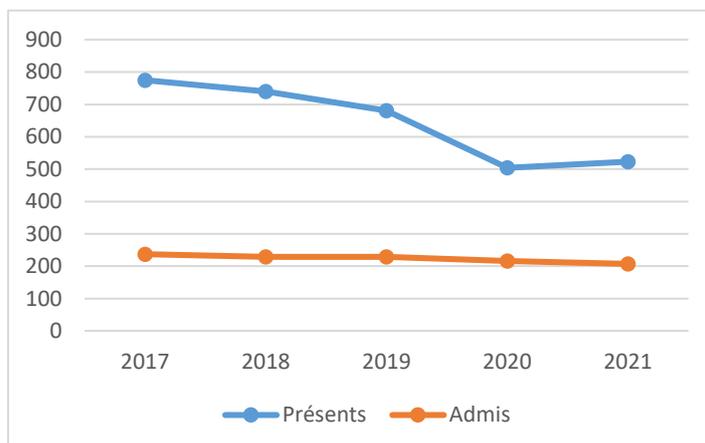
L'arrêté du 2 mars 2021 a fixé à 227 le nombre de postes offerts à l'examen professionnel pour l'avancement au grade d'attaché principal d'administration de l'État dans les services et établissements publics relevant des ministres chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, au titre de l'année 2021. Ce texte ouvre deux postes de moins qu'en 2020, 2019 et 2018 (229 postes). 241 postes étaient offerts en 2017 et 240 en 2016.

Le jury a déclaré admis, au terme des épreuves orales, 207 candidats ; rapportés au nombre de candidats qui ont passé l'épreuve orale, il y avait 2,3 candidats présents par poste (contre 2,2 en 2020, 2,97 en 2019, 3,23 en 2018, 3,22 en 2017). Le taux de réussite au regard des présents effectifs est cette année de 39,6%. Alors que ce taux était d'environ 30% en 2017 et 2018, il a augmenté en 2019 (33,68%) et s'est établi en 2020 – année où l'examen a été le moins sélectif – à 42,86%.

**Tableau 3 : taux de réussite par rapport au nombre de candidats présents**

	2017	2018	2019	2020	2021
candidats présents	775	740	680	504	523
Admis	237	229	229	216	207
Taux de réussite	30,58%	30,95%	33,68%	42,86%	39,57%

Graphique 4 : évolution du nombre de présents et d'admis à l'examen



Avec 122 femmes admises à l'examen professionnel et 85 hommes, la répartition par genre est la suivante : 61 % de femmes et 39 % d'hommes.

La ventilation des candidats admis par tranche d'âge fait apparaître une répartition légèrement différente de celle des inscrits. Le candidat de moins de 30 ans a été admis. La tranche des 30-39 ans, qui représentait 19,2% des inscrits, enregistre 26,5% des admis et les 40-49 ans qui représentaient 43% des inscrits sont admis à hauteur de 45,4%. Ces résultats sont obtenus au détriment de la tranche d'âge des 50-59 ans qui représentait 35,2% des inscrits et figure pour 27% parmi les admis. Un seul des 17 candidats âgés d'au moins 60 ans a été admis à l'examen professionnel. Si l'âge n'est pas un facteur discriminant lors des épreuves, il convient de noter que les résultats de l'examen répondent aux objectifs fixés par la réglementation en appréciant notamment « *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* »<sup>7</sup>. La meilleure réussite des jeunes candidats témoigne de la capacité de l'épreuve à détecter des profils motivés et prometteurs, destinés à alimenter le vivier des personnels d'encadrement, rôle que jouait l'ancien concours de CASU<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Arrêté du 30 septembre 2013.

<sup>8</sup> Conseiller d'administration scolaire et universitaire.

Figure 1 : Répartition des candidats inscrits et des candidats admis par tranche d'âge

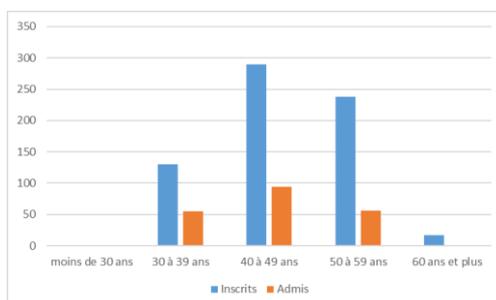


Tableau 5 : taux de réussite par tranche d'âge, au regard des inscrits

	Inscrits	Admis	Taux de réussite
Moins de 30 ans	1	1	100,0%
30 à 39 ans	130	55	42,3%
40 à 49 ans	290	94	32,4%
50 à 59 ans	238	56	23,5%
60 ans et plus	17	1	5,9%

L'analyse du poids de l'origine géographique des candidats dans la réussite présente quelques limites, liées notamment à la faiblesse des chiffres, qui rend hasardeuse toute interprétation statistique. On notera néanmoins que quelques académies pèsent, dans le poids des admis, davantage que leur poids au regard des candidatures recevables :

**Tableau 5 : taux de réussite par académie, au regard des inscrits**

Académie	Inscrits	% des inscrits	Admis	% des admis
Aix-Marseille	31	4,59%	9	4,35%
Amiens/Lille	57	8,43%	18	8,70%
Besançon	20	2,96%	9	4,35%
Bordeaux	21	3,11%	10	4,83%
Caen	11	1,63%	5	2,42%
Clermont-Ferrand	16	2,37%	3	1,45%
Corse	2	0,30%	1	0,48%
Créteil	48	7,10%	10	4,83%
Dijon	16	2,37%	3	1,45%
Grenoble	26	3,85%	5	2,42%
Guadeloupe	10	1,48%	3	1,45%
Guyane	3	0,44%	0	0,00%
La Réunion	16	2,37%	5	2,42%
Limoges	7	1,04%	2	0,97%
Lyon	43	6,36%	19	9,18%
Martinique	15	2,22%	4	1,93%
Mayotte	5	0,74%	2	0,97%
Montpellier	20	2,96%	6	2,90%
Nancy-Metz	17	2,51%	6	2,90%
Nantes	14	2,07%	2	0,97%
Nice	11	1,63%	4	1,93%
Nouvelle-Calédonie	1	0,15%	0	0,00%
Paris	82	12,13%	27	13,04%
Poitiers	13	1,92%	2	0,97%
Polynésie Française	1	0,15%	1	0,48%
Reims	13	1,92%	3	1,45%
Rennes	27	3,99%	9	4,35%
Rouen	9	1,33%	2	0,97%
Strasbourg	23	3,40%	7	3,38%
Toulouse	22	3,25%	10	4,83%
Versailles	39	5,77%	11	5,31%
Orléans-Tours	33	4,88%	8	3,86%
Etranger	4	0,59%	1	0,48%
<b>Total</b>	<b>676</b>	<b>100,00%</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>

On observe que le taux de réussite des candidats issus des services déconcentrés, de l'administration centrale et de l'enseignement supérieur est plus élevé que celui des candidats en fonctions en EPLE.

**Tableau 6 : Répartition des candidatures et des admis par univers professionnel**

	Inscrits		Admis	
EPLE	374	55,33%	101	48,79%
SCO	138	20,41%	48	23,19%
SUP	93	13,76%	32	15,46%
Adm centrale	53	7,84%	19	9,18%
Autre	18	2,66%	7	3,38%
	676	100%	207	100%

Les notes obtenues par les candidats admis vont de 12 à 19.

## Conseils aux candidats

Les membres du jury ont auditionné, lors de cette session comme les années précédentes, d'excellents candidats qui ont su aisément démontrer que leurs qualités, compétences et connaissances leur permettaient d'accéder à des responsabilités plus importantes. Les conseils développés ci-dessous ont pour objectif d'aider les candidats à se préparer au mieux lors des prochaines sessions à la constitution du dossier RAEP et à l'épreuve orale.

Ces recommandations, tirées de l'expérience des membres du jury 2021 sont, à quelques nuances près, les mêmes que celles qui figurent dans les rapports des années précédentes. La faiblesse la plus préoccupante concerne le niveau de connaissances administratives générales et/ou de connaissance du système éducatif, des politiques publiques et des réformes récentes ou en cours. L'environnement professionnel immédiat des candidats est parfois lui-même insuffisamment maîtrisé. Comme les années précédentes, le jury invite les candidats et ceux qui les préparent à l'examen à prendre sérieusement en compte la nécessité d'améliorer leur niveau de connaissance du système éducatif et administratif.

Le jury a pour mission d'apprécier si les candidats possèdent l'expérience et les qualités leur permettant d'accéder à des responsabilités plus importantes et s'ils sont aptes à évoluer vers des fonctions d'encadrement supérieur. Autrement dit, comme indiqué *infra*, l'examen n'a pas seulement pour but de valider des acquis – encore moins de sanctionner un parcours au regard du mérite ou de l'ancienneté, cette situation étant couverte par d'autres dispositifs – mais vise également à évaluer un potentiel. Ceci implique que les candidats doivent travailler sérieusement et dans la durée pour préparer l'épreuve orale.

### La présentation du dossier de RAEP

Le dossier de RAEP ne fait l'objet ni d'une évaluation ni d'une notation ; il revêt cependant un rôle important puisque le jury se fait à sa lecture une première impression du candidat, de son parcours et de ses qualités rédactionnelles. C'est également à partir des informations contenues dans le RAEP que les membres des commissions préparent les premières questions qu'ils poseront lors de l'échange avec le candidat. Un dossier de qualité constitue donc un élément essentiel de la réussite à l'examen professionnel d'APAE.

Sur la forme, la grande majorité des dossiers a respecté les contraintes de présentation fixées par l'administration. Cependant, certains contenaient des fautes d'orthographe, des coquilles ou encore des phrases maladroites ou difficilement compréhensibles. Les candidats, qui n'avaient visiblement pas pris la peine de les relire ni de les faire relire, ne doivent pas hésiter à solliciter aide et conseils de leur hiérarchie ou de leurs collègues pour constituer leur dossier, sur la forme et sur le fond.

Plusieurs dossiers n'étaient pas visés par le supérieur hiérarchique, d'autres ne respectaient pas le format imposé (format paysage) pour le rapport d'activité et la conduite de projet et ne comportaient pas de photographie.

Certains candidats ont visiblement suivi une formation pour établir au mieux leurs dossiers RAEP, d'autres ont rédigé le strict minimum, en délaissant quelquefois des pans entiers. Plusieurs ont présenté des rapports d'activités et de conduite de projet d'une page chacun. Ils n'ont ainsi pas profité pleinement des possibilités offertes par la réglementation, qui leur permettait d'en consacrer deux à chacun de ces exercices. A l'inverse, des dossiers contenaient des rapports d'activités et/ou des présentations de conduite de projets de quatre pages, qui excédaient la longueur autorisée et ne répondaient donc pas à la commande.

La description des actions de formation présente de fortes disparités entre les candidats, certains retraçant l'ensemble des formations suivies depuis leur entrée dans l'administration, voire dans le monde professionnel, d'autres mentionnant seulement les dernières ou les plus significatives. Certains candidats confondent, par ailleurs, formation initiale et formation professionnelle. Or, cette rubrique est importante car elle permet au jury d'apprécier le degré d'engagement du candidat ainsi que ses démarches pour entretenir ou développer ses connaissances. Ainsi, le jury s'est étonné qu'un agent n'ait suivi aucune formation depuis plus de 15 ans ou, malgré trois changements de poste, aucune formation d'adaptation à l'emploi.

La rubrique « expérience professionnelle » éclaire utilement le rapport d'activité et permet au jury de connaître les différents postes occupés par le candidat. Les champs d'activités doivent être en cohérence avec les compétences acquises.

La rédaction du rapport d'activité doit impérativement donner lieu à une réflexion afin d'analyser et de mettre en valeur les apports et les compétences tirés des différentes expériences professionnelles. La présentation chronologique du parcours, s'appuyant sur une liste de postes occupés et une description de tâches effectuées, sans véritable analyse des compétences acquises, n'est pas suffisante. Le candidat pourrait utilement choisir d'organiser son rapport autour de compétences étayées par des exemples soigneusement choisis.

Les adjoints gestionnaires en EPLE, notamment, focalisent souvent leur présentation sur le management des équipes d'ATTEE, de la restauration collective ou des approvisionnements ; en revanche, ils évoquent très rarement la notion d'adjoint du chef d'établissement ou encore leur place au sein de l'équipe de direction, donnant ainsi l'impression de ne pas maîtriser ces notions, voire de ne pas participer pleinement, en tant que membre de l'équipe de direction, au pilotage de l'établissement. La place des élèves et leur réussite sont également souvent absentes de leur réflexion, comme si la raison d'être de l'établissement était ailleurs.

S'agissant de la partie consacrée à la présentation du projet, aux termes de l'arrêté précité, « *[le candidat] 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* ». Le candidat doit donc réfléchir au choix de ce projet, de façon à permettre au jury d'apprécier son rôle personnel, les difficultés qu'il a dû surmonter et les enseignements qu'il en a tirés. Trop souvent, le jury a regretté que le projet relève de tâches ordinaires, voire très ponctuelles, liées à la fonction exercée, ou ne permette pas d'identifier la part prise par le candidat dans sa réalisation, ni la plus-value qu'il a apportée, ne mentionne pas le résultat obtenu, ne propose pas un retour sur les difficultés rencontrées, ni sur les compétences mobilisées. Plus étonnant, certains projets

sont décrits comme si le candidat était en position d'observateur extérieur. La présentation d'une méthodologie ou simplement d'une démarche construite en vue d'atteindre un objectif, fait très souvent défaut.

A l'inverse, certains candidats ont survalorisé le rôle qu'ils avaient pu jouer dans la réalisation du projet présenté. Le jury a quelquefois eu l'impression que le candidat était seul dans son établissement ou qu'il portait seul un projet de grande ampleur. Une telle stratégie est contreproductive, les jurys s'attachant à vérifier les affirmations du candidat au cours de l'entretien.

### **L'exposé sur le parcours professionnel**

La présentation est presque toujours préparée, et dans la grande majorité des cas, calibrée à la minute près pour respecter la durée de 10 minutes. Afin de respecter l'égalité de traitement des candidats, le jury a dû en interrompre quelques-uns sur le point de dépasser le temps imparti, après leur avoir signalé un peu avant qu'il était nécessaire de conclure.

Certains candidats, qui ont fait un exposé court (autour de 7 minutes), n'ont pas mis à profit le temps dont ils disposaient ni tiré le meilleur parti d'une séquence dont ils avaient pourtant la maîtrise. Une présentation trop courte dénote une préparation insuffisante et a pour effet d'allonger le temps consacré aux questions – ce qui expose davantage le candidat.

Dans la majorité des cas, la présentation est bien structurée, avec une annonce de plan claire et un exposé des motifs qui ont incité le candidat à se présenter à l'épreuve. Elle est cependant quelquefois récitée, ce qui lui confère un caractère assez artificiel. Cette séquence, qui devrait être la plus aisée pour le candidat, peut devenir une source de stress lorsque ce dernier perd le fil d'un exposé appris par cœur et a du mal à le retrouver.

Comme pour le dossier, la qualité des prestations est très variable. Elles sont généralement organisées selon deux modèles : un exposé chronologique des postes occupés ou une approche thématique par compétences (techniques, managériales, etc.). Quelle que soit la formule retenue, le jury attend du candidat une réflexion sur son parcours, ses expériences, ses compétences, qui lui permette de démontrer qu'il dispose des qualités attendues de la part d'un futur cadre supérieur. Les raisons pour lesquelles il souhaite accéder au grade d'attaché principal et le type d'emploi visé doivent être également de nature à convaincre les membres des commissions. Cette dernière partie de l'exposé doit reposer sur une réflexion personnelle et témoigner d'un certain réalisme (un jeune attaché principal n'a pas vocation à devenir immédiatement secrétaire général de DSDEN ou DRH d'une académie). Il est également difficile de convaincre le jury de la pertinence d'une candidature à l'examen professionnel d'APAE en exprimant le souhait de se maintenir sur le poste d'attaché occupé jusqu'alors.

### **La première partie de l'entretien avec le jury**

Pour conduire la première partie de l'entretien, le jury s'appuie sur le dossier de RAEP et la présentation orale. Il s'assure de la réalité des informations portées à sa connaissance et échange avec le candidat sur son expérience professionnelle et sur les qualités qu'il a mises en avant.

Les membres des commissions ont été quelquefois surpris qu'un candidat dont le dossier et l'exposé étaient intéressants se montre décevant au cours de l'entretien. Tout sujet abordé dans le dossier ou l'exposé peut susciter des questions de la part du jury, et les candidats devraient pouvoir répondre facilement à des questions portant sur des points qu'ils ont eux-mêmes évoqués. Ainsi, le jury a été déçu par les réponses d'une candidate qui déclarait dans son exposé vouloir participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques et qui n'a pas été en mesure de citer une seule institution chargée de l'évaluation de ces mêmes politiques.

Comme les années précédentes, à l'exception des bons et très bons candidats, une remarque récurrente formulée par les membres du jury porte sur l'absence de recul par rapport aux fonctions exercées, à la difficulté à les rattacher à une ou plusieurs politiques publiques, à la méconnaissance de l'environnement professionnel, parfois dans ses aspects les plus immédiats et à l'incapacité à situer son établissement ou son service dans le cadre plus large du système éducatif et de ses missions. De ce point de vue, certains adjoints gestionnaires d'EPL ou personnels d'administration centrale ont été jugés trop centrés sur leur cœur de métier, aux dépens d'une réflexion plus générale sur l'organisation, le fonctionnement ou encore l'évolution du système éducatif.

Les membres du jury ont regretté lors des échanges avec de nombreux candidats une méconnaissance de l'actualité dans les domaines de l'éducation nationale et/ou de l'enseignement supérieur. À titre d'exemple, un futur attaché principal appelé à travailler dans l'un ou l'autre de ces champs ne peut ignorer les principales dispositions des lois « Orientation et réussite des étudiants » ou « Pour une Ecole de la confiance », pas plus que les principes et le contenu des réformes en cours, qu'il s'agisse des dispositifs d'éducation prioritaire, du lycée, du baccalauréat, du premier cycle des études supérieures ou encore de l'organisation des services déconcentrés. Il n'est ainsi pas acceptable qu'une candidate, adjointe gestionnaire dans un lycée, n'ait pu répondre à aucune question portant sur la réforme du lycée ou sur Parcoursup. De même, les candidats qui s'offusquent presque d'être interrogés sur un aspect du système éducatif extérieur au périmètre du service dans lequel ils exercent ne peuvent en aucun cas prétendre accéder aux fonctions d'un attaché principal.

La maîtrise des questions budgétaires et surtout comptables constitue un préalable pour les candidats qui les exercent ou aspirent à les exercer. Un adjoint gestionnaire d'EPL ne peut méconnaître les principaux postes de dépenses et de recettes qui composent son budget ; le montant de ce dernier devrait pouvoir être cité. De nombreux adjoints gestionnaires se projettent dans des fonctions d'agent comptable ; ils sont nombreux, tout comme des comptables ou des fondés de pouvoir, ce qui est encore plus préoccupant, à ne pas pouvoir s'exprimer sur des notions telles que la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement ou le besoin en fonds de roulement. Des questions simples, relatives au principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable ou encore à la responsabilité du comptable public mettent certains en difficulté.

En matière de gestion des ressources humaines, un candidat affecté dans ce secteur devrait connaître *a minima* les principales composantes de la rémunération d'un fonctionnaire ainsi que les principales caractéristiques du remplacement, dans les premier et second degrés. Force est de constater que ce n'est pas toujours le cas.

De même, les candidats en poste dans l'enseignement supérieur auraient dû pouvoir évoquer sans difficulté les objectifs et les modalités de mise en œuvre de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (loi ORE), les différentes formes de regroupement et de coopération des EPSCP, l'accompagnement pédagogique et social des étudiants pendant la crise sanitaire ou encore la loi de programmation de la recherche.

Ces constats démontrent la nécessité de préparer l'entretien qui suit la présentation du dossier RAEP ; tout cadre de catégorie A est censé connaître son environnement professionnel et s'intéresser aux politiques publiques en général et plus particulièrement à celles portées par son propre ministère. Les candidats qui se présentent à l'examen professionnel d'APAE dans le but d'exercer des fonctions et des responsabilités plus importantes doivent être en mesure de prouver qu'ils savent situer leur action dans le cadre du système éducatif, des politiques publiques qui y sont mises en œuvre et, de façon plus générale, qu'ils connaissent ce cadre et qu'ils se tiennent informés de l'actualité des ministères concernés.

### **La seconde partie de l'entretien**

Les questions sont susceptibles de porter sur l'ensemble du système éducatif, sur son organisation, ses structures<sup>9</sup> et, au-delà, sur les connaissances administratives générales, afin « *d'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* »<sup>10</sup>. L'objectif est d'évaluer la maîtrise par le candidat de son environnement professionnel et des enjeux des politiques menées dans son domaine d'activité. L'aptitude au management, en particulier, est appréhendée à travers les questions et/ou la mise en situation.

Cette seconde partie de l'entretien est particulièrement discriminante et permet de distinguer deux catégories de candidats : d'un côté, ceux qui ont préparé l'examen, qui disposent d'une bonne culture administrative générale, qui s'intéressent à leur environnement et se projettent dans des fonctions d'encadrement ; de l'autre, ceux qui considèrent que le parcours décrit dans le dossier RAEP suffit à réussir l'épreuve, dont le but serait de reconnaître ou de valider leur parcours professionnel. Ces derniers n'ont pas compris les attendus ni les objectifs de l'examen. Bien que revêtant un caractère professionnel, celui-ci est en effet exigeant et les candidats doivent travailler pour le préparer et le réussir.

Les chiffres et données de base concernant l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche, comme les grandes masses budgétaires, sont le plus souvent méconnus, tout comme les principales données permettant de caractériser l'environnement professionnel des candidats : caractéristiques de leur académie, de leur département et/ou de leur établissement, population scolaire ou universitaire, personnel enseignant ou administratif qu'ils ont à gérer, etc.

Le jury évite de poser des questions trop pointues et techniques, notamment lorsqu'elles concernent un domaine qui n'est pas en lien direct avec le domaine d'activité du candidat, mais attend néanmoins qu'il dispose d'un

---

<sup>9</sup> Ministères, services déconcentrés, établissements.

<sup>10</sup> Arrêté du 30 septembre 2013 précité.

minimum de connaissances sur l'ensemble du système éducatif. Les candidats sont invités à présenter une vision élargie de leur environnement professionnel. A titre d'exemple, certains candidats exerçant les fonctions d'adjoint gestionnaire ont démontré qu'ils disposaient d'une bonne connaissance du fonctionnement et des enjeux des services académiques et de l'enseignement supérieur. Le jury attend, de la même façon, qu'un attaché exerçant dans une université, un rectorat ou en administration centrale soit en mesure de répondre à des questions sur les EPLE.

La consultation régulière des sites des deux ministères chargés de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation est indispensable pour se tenir informé de l'actualité et combler d'éventuelles lacunes.

Une culture administrative et juridique de base conditionne également la réussite à l'examen. Le jury attend des candidats qu'ils puissent répondre à des questions simples sur la hiérarchie des normes juridiques, les droits et obligations des fonctionnaires, les juridictions administratives, etc. Ces connaissances sont en effet nécessaires à l'exercice de fonctions d'encadrement. Le jury regrette qu'elles fassent défaut à de nombreux candidats. La réponse de l'un d'entre eux à une question portant sur le contentieux administratif, selon laquelle la juridiction d'appel du tribunal administratif est le tribunal d'instance, témoigne de lacunes préoccupantes en matière de connaissances juridiques de base, dont devrait disposer tout agent public, en particulier de catégorie A ou A+.

**Les mises en situation** ont pour objectif de permettre aux candidats de démontrer et de valoriser leurs capacités relationnelles, managériales, ainsi que la réactivité et le bon sens dont ils ont souvent déclaré faire preuve dans leur dossier RAEP ou dans leur exposé. Ces cas pratiques sont très divers et peuvent porter sur des situations d'urgence, de conflits, d'encadrement d'équipes, de prises de postes, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de projets, etc.

Les observations des membres du jury 2021 sont les mêmes que celles énoncées dans les rapports précédents. La préparation des candidats doit véritablement inclure une réflexion sur cette séquence, qui clôt l'entretien et peut dans certains cas emporter la décision du jury.

Afin de répondre au mieux, le candidat doit bien écouter la commande et ne pas hésiter, en cas de doute, à demander aux membres du jury de la confirmer ou de la reformuler.

Cet exercice est révélateur des qualités des candidats. Certains ont cherché à définir les enjeux avant de mobiliser leurs connaissances et leur bon sens pour répondre à une situation délicate. Ils ont su traiter l'urgence dans un premier temps puis réfléchir aux mesures à mettre en place à plus long terme afin de tirer le cas échéant les enseignements des problèmes rencontrés. Les candidats qui ont bien maîtrisé l'exercice sont généralement ceux qui ont cherché à s'appuyer sur des personnes ou des instances appropriées en n'hésitant pas à demander aide ou conseil, sans pour autant se défaire de leurs responsabilités. Cet exercice fait nettement ressortir la capacité des meilleurs candidats à se positionner et à faire face à une situation complexe.

A l'inverse, plusieurs candidats ont apporté une réponse disproportionnée ou inadéquate au problème posé, qu'elle soit insuffisante ou inappropriée au caractère d'urgence de ce dernier. Certains ont réagi comme s'ils étaient seuls dans leur établissement, en ne prévenant personne, ni dans leur service, ni en dehors. Une candidate a refusé de prendre une décision en matière de ressources humaines, alors qu'il lui incombait clairement de le faire, et répondu qu'elle demanderait à son supérieur hiérarchique de régler le problème.

Il y a presque toujours plusieurs réponses possibles dans le cadre de la mise en situation et le jury attend avant tout du candidat un raisonnement, une capacité à envisager une situation sous différents angles (réglementaire, financier, gestion des ressources humaines, social, etc.) et une argumentation de nature à justifier les choix effectués et à emporter l'adhésion des autres acteurs.

### **Conseils généraux aux candidats**

L'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal, bien que fondé sur la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, a vocation à faire émerger les candidats aptes à poursuivre leur carrière dans des fonctions d'encadrement et à alimenter le vivier des personnels susceptibles d'occuper des emplois fonctionnels.

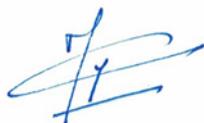
**La réussite à cet examen passe donc par une préparation soutenue, qui doit être conduite dans la durée.** Les candidats doivent également convaincre de la réalité et du réalisme de leur projet professionnel. Ceux qui disposent d'une expérience professionnelle limitée du fait de leur faible ancienneté ou de leur absence de mobilité doivent consentir un effort particulier dans la préparation de l'examen et dans la construction de leur projet, afin de convaincre le jury qu'ils sont prêts à s'engager dans une prise de responsabilités accrue.

Certains candidats, lorsqu'ils se trouvent en difficulté faute de pouvoir répondre précisément à une question, prennent le temps de réfléchir à haute voix et de mobiliser leurs connaissances ; cette démarche est appréciée par le jury. D'autres, inversement, se perdent en considérations inutiles ou en digressions interminables, obligeant ainsi les membres des commissions à les interrompre. Cette stratégie visant à limiter le nombre de questions est contreproductive. Le bon calibrage des réponses (qui doivent être synthétiques mais pas lapidaires), leur construction, leur précision devraient figurer au nombre des conseils à dispenser lors de la préparation à l'examen.

L'anxiété dessert de nombreux candidats, tant lors leur exposé que pendant les échanges avec le jury. Ce dernier, même s'il mesure la difficulté de l'exercice, attend d'un personnel qui souhaite accéder à des fonctions d'encadrement supérieur et qui sera confronté tout au long de sa carrière à des situations à fort enjeu qu'il conserve son sang-froid et ne perde pas ses moyens facilement. Des entraînements à l'oral sont indispensables et pourraient être complétés par des formations à la gestion du stress proposées par les services académiques.

La prise en compte des observations et conseils formulés dans ce rapport, destinés aux candidats et aux services chargés de leur formation, ne pourra qu'accroître les chances de réussite à l'examen d'attachés souvent considérés par leur hiérarchie comme d'excellents professionnels, très prometteurs et qui aspirent à évoluer au sein de l'encadrement du système éducatif.

La présidente du jury



Maryelle Girardey-Maillard  
Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche

Le vice-président du jury



Amaury Fléges  
Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche