



Secrétariat général  
Service des ressources humaines  
Sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations  
sociales  
Département du recrutement, de la mobilité et de la formation  
Pôle recrutement et parcours professionnels

## **RAPPORT DE JURY**

### **EXAMEN PROFESSIONNEL D'ATTACHÉ PRINCIPAL D'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT**

**SESSION 2015**

# SOMMAIRE

I. Le déroulement de l'examen .....	3
1) Les candidats.....	3
2) Le jury .....	3
3) Les résultats.....	4
II. Conseils aux candidats .....	4
1) Rappel des modalités de l'examen.....	4
2) La présentation du dossier de RAEP.....	4
3) L'oral.....	5

## I. Le déroulement de l'examen

L'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État du ministère de la culture et de la communication, organisé au titre de l'année 2015, s'est déroulé du 7 au 14 décembre 2015 à la Maison des examens, à Arcueil.

### 1) Les candidats

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 comptent au moins un an d'ancienneté dans le 5ème échelon du grade d'attaché* ».

À la date du 28 octobre, 54 candidats étaient inscrits ; puis le planning établi le 7 décembre ne comportait plus que 40 candidats, en raison des désistements intervenus et seuls 32 candidats se sont effectivement présentés. Parmi les huit candidats qui ne se sont pas présentés, 4 n'avaient pas envoyé de dossier RAEP mais étaient néanmoins inscrits dans le planning du jury. 4 avaient envoyé un dossier mais se sont désistés au dernier moment. Un seul de ces derniers candidats a eu la courtoisie de prévenir le jury la veille.

Le jury ne peut que déplorer les désistements et absences de dernière minute non justifiés, qui ont perturbé le bon déroulement de l'examen et ont été facteur de désorganisation. Les membres du jury ont notamment dû dégager dans leur agenda un nombre de jours plus important que nécessaire.

### 2) Le jury

Composé de 5 membres, le jury était représentatif de la diversité des structures dans lesquelles exercent les attachés principaux et de la diversité des responsabilités et des fonctions qu'ils assument.

Les journées d'examen ont été précédées par plusieurs séances de travail, auxquelles ont participé tous les membres du jury :

- une journée de formation délivrée par un consultant externe sur les « fondamentaux d'un jury »,
- une réunion de préparation, qui a permis au jury de définir les conditions de son fonctionnement et de préciser les principaux critères sur lesquels fonder l'évaluation des candidats,
- deux journées consacrées à la lecture exhaustive de tous les dossiers RAEP par chacun des membres du jury.

Par ailleurs, les membres du jury avaient élaboré une grille commune d'évaluation pour la conduite de l'entretien oral, mettant en évidence un certain nombre de qualités attendues dans la présentation du parcours professionnel, les acquis de l'expérience, la connaissance de l'environnement professionnel, la motivation et les aptitudes du candidat. Les notations ont été effectuées sur la base de cette grille.

### 3) Les résultats

L'arrêté du 27 mars 2015 avait fixé à 11 le nombre de postes offerts au titre de l'année 2015.

L'attribution des notes a été la suivante :

Notes	Nombre de candidats
7 à 10 sur 20	11
10 à 12 sur 20	10
13 à 17 sur 20	11

## II. Conseils aux candidats

### 1) Rappel des modalités 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 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 (qui) 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 (...) le jury (disposant) 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 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 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* ».

### 2) La présentation du dossier de RAEP

Si le dossier RAEP n'est pas noté, il est important pour le jury, car il lui permet de préparer l'épreuve et d'étayer son jugement d'ensemble sur le candidat. Il est donc essentiel de le rédiger avec soin, car c'est la première impression que le jury se fait du candidat, de son parcours, de ses capacités d'analyse et de synthèse, de ses qualités rédactionnelles.

Le jury recommande donc vivement aux candidats d'apporter le plus grand soin à la réalisation de leur dossier de RAEP. Au-delà de la nécessaire vérification attentive de la présentation avant signature et envoi (cas d'un dossier où manquaient tous les intitulés de poste), plusieurs

recommandations peuvent être faites. Dans toutes les parties du dossier, l'explication et la justification de l'action menée (formation, orientation de carrière, projet) sont essentielles pour déjà, à ce stade, donner au jury des éléments de compréhension du parcours.

### ***Sur les formations***

- Éviter de reprendre telles quelles les présentations des formations issues des catalogues de formation, ce qui n'apprend rien au jury. L'objectif est de mettre en évidence les acquis de la formation pour le candidat, en illustrant par un exemple le réinvestissement de ces acquis dans la pratique professionnelle et de mentionner les formations dont le lien avec la progression du parcours professionnel est manifeste.

### ***Sur le parcours***

- Établir clairement la chronologie des différentes fonctions, les intitulés des postes occupés, en précisant les missions, les enjeux (contexte, relations avec les différents interlocuteurs, contraintes diverses...), les actions marquantes réalisées, là aussi en ne se contentant pas de reprendre des fiches de postes de manière impersonnelle.

### ***Sur le projet professionnel***

- Choisir avec soin un exemple concret de réalisation effectuée par l'agent qui ne soit pas le récit de son parcours, décrire une réalisation conduite si possible en mode projet : objectif précis, pilotage ou copilotage par l'agent (son rôle et ses marges de manoeuvre doivent apparaître clairement), moyens obtenus ou mobilisés, mise en perspective (forces et faiblesses), résultats obtenus, acquis à réinvestir et illustration avec des éléments quantifiés. Le choix du projet doit être expliqué et argumenté, soit qu'il vienne dans la continuité du parcours, soit qu'il s'inscrive comme un point de rupture. Il n'est par ailleurs pas recommandé aux candidats de porter leur choix sur un projet trop ancien (mené il y a plusieurs années) mais de présenter une réalisation récente qui mette en valeur notamment le niveau de compétences qu'ils ont atteint au moment où ils se présentent.

## **3) L'oral**

### ***Les trois temps de l'oral***

- une présentation par le candidat de son parcours ;
- un échange portant sur le parcours professionnel de l'intéressé, permettant au jury d'apprécier la réalité des fonctions exercées, le savoir-faire développé dans la conduite du projet décrit dans le dossier RAEP, etc... ;
- un échange permettant de mesurer la connaissance par le candidat de son environnement professionnel, en particulier du fonctionnement de l'administration centrale, des services déconcentrés et des établissements publics et, d'une manière plus générale, d'apprécier ses capacités à exercer des fonctions d'encadrement et des responsabilités accrues. Cette discussion permet au jury d'apprécier les motivations, les aptitudes au management et les capacités des candidats à exercer les missions dévolues aux attachés principaux. Il était bien posé que l'entretien n'était pas un entretien de culture générale mais devait permettre d'évaluer le potentiel du candidat dans un cadre professionnel.

## ***Recommandations générales***

- Éviter une présentation artificielle (attitude figée, plan standard de l'exposé...).
- Éviter les introductions inutilement solennelles, l'utilisation de citations et l'effet "récitation", qui fait écran et nuit à une vraie communication.
- Privilégier une expression personnelle, correcte et vivante, enrichie par des exemples tirés du vécu professionnel. Dire "je" et employer des verbes d'action qui dynamisent la présentation.
- Éviter de tout évoquer au présent ("j'arrive en 1990 sur un poste qui ..."), car cela ne rend pas l'exposé plus vivant mais plus confus ; ne pas craindre l'emploi du passé pour évoquer les étapes antérieures.
- L'exposé n'a pas systématiquement à suivre la chronologie stricte mais peut mettre en évidence les points forts du parcours autour des principaux acquis ou moments forts illustrés par des exemples précis.
- Éviter les présentations abstraites et artificielles, les affirmations non étayées, illustrer le plus possible le propos et veiller à ce que l'exposé reflète la personnalité.

Au cours de l'entretien, le candidat doit parvenir également à montrer les qualités naturelles d'écoute, de conviction, de négociation et de persuasion, qu'il a dû manifester auparavant dans sa carrière. Sa capacité à aboutir, sur un sujet relevant du champ de compétences d'un attaché en poste au ministère, à une réflexion argumentée dans un temps limité est l'un des points essentiels susceptibles de permettre à un candidat de se distinguer. Le candidat, qui prend le temps de réfléchir avant de répondre, manifeste une maîtrise que l'on est en droit d'attendre d'un responsable et n'est donc nullement pénalisé... à condition que sa réponse soit solidement argumentée.

### ***La première partie de l'entretien : présentation du dossier de RAEP***

La première partie de l'entretien consiste à présenter, en dix minutes maximum, le dossier de RAEP. Dans l'ensemble les candidats ont respecté ce délai et très peu ont été interrompus car l'ayant dépassé. Les présentations ont été de qualité inégale.

La présentation du parcours doit mettre en perspective les expériences et acquis déjà exposés dans le dossier : il ne s'agit ni de redite, ni de paraphrase mais plutôt d'une synthèse complétée d'exemples concrets de problématiques, de décisions, d'actions ou de résultats.

La présentation du parcours donne au jury des pistes d'approfondissement par des questions sur des dossiers ou des problématiques susceptibles d'avoir été abordés par le candidat lors de ses expériences. Le jury attend du candidat qu'il démontre son degré d'expertise non seulement en termes de connaissances mais, surtout, en tant que manager et responsable.

Dans l'ensemble, les candidats n'ont pas, ou peu, évoqué dans leur présentation la conduite d'un projet ou d'une action qu'ils étaient pourtant invités à valoriser dans leur dossier.

Il n'est pas nécessaire d'annoncer et énumérer une liste de compétences (surtout si le nombre annoncé n'est pas atteint!): le jury doit être en mesure de les repérer et de les apprécier sans les éclairer de manière trop explicite. Certains candidats se sont contentés inversement de rappeler leur parcours professionnel, sans mise en perspective des expériences leur permettant de montrer qu'ils disposaient des qualités attendues de la part d'un futur cadre supérieur.

La balance entre le "je" répété inlassablement et l'effacement derrière un collectif où l'on distingue mal la part prise par le candidat est délicate ; elle doit pourtant rendre claire son expérience en matière d'encadrement d'équipe et de pilotage de projet : c'est un point essentiel de l'exposé qui

manifeste le positionnement du candidat quant à sa responsabilité personnelle au sein d'une collectivité.

La conclusion sur la suite de la carrière doit être naturelle, induite par une réflexion sur les postes précédents : caractère plus responsabilisant ou plus approfondi des postes souhaités, changement d'orientation ; elle ne doit ni présenter comme évidente l'obtention du principalat en raison des services rendus auparavant, ni subordonner un prochain changement de poste à l'obtention du principalat. Peu de candidats ont fait part de réflexions construites pour une évolution de carrière.

Le jury recommande aux candidats de mettre en avant, dans leur présentation, tous les points qui leur permettent de démontrer leurs qualités professionnelles, y compris celles en devenir, en matière d'encadrement d'équipe par exemple. Sur ce point, le jury précise que le fait de n'avoir pas encore assuré des fonctions d'encadrement n'est pas pénalisant, si les candidats sont en mesure de donner au jury la possibilité de déceler les qualités correspondantes.

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

Conformément à l'arrêté du 30 septembre 2013, l'entretien a également pour but 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* ».

S'agissant des échanges avec le jury sur les acquis du parcours, les réponses ont généralement été pertinentes mais manquant souvent de recul, comme si les candidats ne parvenaient pas vraiment à se situer dans l'organisation à laquelle ils appartiennent et ne percevaient pas les finalités de leur action personnelle inscrite dans l'action collective. Le défaut d'une curiosité intellectuelle minimale sur l'environnement immédiat du poste occupé a parfois été difficilement admissible.

L'objectif de ce temps d'échange avec le jury doit être de s'attacher à montrer ses capacités d'analyse et de réflexion sur ses propres pratiques.

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

Le troisième temps de l'entretien portait sur la connaissance générale du ministère et de ses services déconcentrés et des établissements mais aussi sur les connaissances générales en matière d'administration publique. Il ne s'agissait en aucun cas d'apprécier la culture générale des candidats mais bien de mesurer la connaissance qu'ils avaient de leur environnement professionnel au sens large du terme.

Le jury s'est attaché certes à vérifier des connaissances mais aussi à tester la capacité à réfléchir et à échanger, à développer la capacité à s'emparer d'une question posée, à envisager les différentes facettes du problème et les éléments de réponse à apporter.

Ces questions plus ouvertes ne constituent pas des chausse-trapes mais donnent l'occasion au candidat de montrer sa réelle appartenance au ministère de la culture et de la communication, dans toute sa diversité d'action et d'organisation, ainsi qu'à la fonction publique. La capacité du candidat à dépasser la simple énumération d'institutions ou de textes normatifs est essentielle : outre l'exactitude des réponses, l'exposé des enjeux de l'action publique rend manifeste la hauteur de vue souhaitée pour un candidat aspirant à des responsabilités supérieures.

Les questions d'ordre général sur l'administration de la culture ont parfois donné lieu à des réponses déroutantes, attestant de connaissances insuffisantes. Le site du ministère de la culture et de

la communication (MCC) est très commode pour mettre à jour les connaissances raisonnablement attendues d'un attaché principal. Une lecture des principaux communiqués et dossiers de presse MCC des derniers mois peut également utilement aider à la préparation de cette partie de l'épreuve. L'actualité du ministère ne doit pas être ignorée.

Il a également été constaté à plusieurs reprises que certains candidats ne possédaient pas une maîtrise minimale des grands principes d'organisation et de fonctionnement du secteur public, (finances publiques, RH, ...), ni des enjeux des politiques publiques. La partie de l'entretien portant sur l'environnement professionnel s'est avérée être souvent la plus sélective. Les grandes lignes de l'organisation administrative et des questions financières doivent être maîtrisées.

Le jury recommande par conséquent que les candidats préparent l'entretien en acquérant une bonne connaissance de l'organisation du ministère et en maîtrisant un minimum de règles en matière de droit, de comptabilité et de finances publiques. Ils doivent être conscients du fait qu'un examen professionnel reposant sur un dossier de RAEP ne peut pour autant porter que sur leur expérience professionnelle au sens le plus étroit du terme.

En conclusion, dans la mesure où un examen professionnel n'est pas un exercice déconnecté de la vie réelle au sein de l'Administration mais qu'il est à la fois l'aboutissement d'une succession de postes occupés jusqu'à présent et un point de départ vers d'autres opportunités, les leçons tirées de ces expériences constituent le socle de la discussion avec le jury et il est prioritaire que les candidats démontrent au jury leur intérêt voire leur enthousiasme pour l'expérience accumulée.

Marie-Liesse BAUDREZ  
Présidente du jury