



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Secrétariat général

Service des ressources humaines

Sous-direction du pilotage et de la stratégie

Bureau du recrutement, des concours, des métiers et de l'évolution professionnelle

Secteur concours et formation préparation concours

RAPPORT DE JURY

DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT AU GRADE D'ATTACHE D'ADMINISTRATION DE L'ETAT PRINCIPAL

SESSION 2024

Table des matières

Page

I. LE RAPPEL DE L'ÉPREUVE UNIQUE D'ADMISSION	3
II. LE CALENDRIER DE LA PROCÉDURE	3
III. FORMATION DES CANDIDATS.....	3
IV. LE JURY.....	4
A. La composition du jury	4
B. La formation du jury et la réunion de cadrage	4
V. LE DÉROULEMENT DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL.....	4
A. L'épreuve unique d'admission : oral sur dossier	4
1) Le dossier à fournir par le candidat : constats, recommandations et enseignements	5
2) Les remarques générales sur l'oral	5
3) Observations sur la première partie de l'oral : la présentation de son parcours professionnel par le candidat	6
4) Observations sur la seconde partie de l'oral : l'entretien-discussion.....	6
B. Remarques générales sur l'examen professionnel : le retour d'expérience (retex)	7
1) L'organisation du retour d'expérience	7
2) Le principal enseignement : la nécessité de proposer aux candidats une préparation adaptée.....	7
VI. LES STATISTIQUES	9

I. LE RAPPEL DE L'ÉPREUVE UNIQUE D'ADMISSION

Cette épreuve d'admission consiste en un entretien avec le jury.

L'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 (RAEP) 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'entretien avec le jury vise à :

- reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle du candidat sur la base du dossier fourni par celui-ci ;
- 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.

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.

Le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle et le guide d'aide au remplissage sont disponibles sur le site internet du ministère chargé de la culture.

II. LE CALENDRIER DE LA PROCÉDURE

Dates des inscriptions	Du 12 septembre 2023 au 17 octobre 2023
Date de limite de retour du dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)	12 janvier 2024
Dates de l'épreuve d'admission	Les 5, 6, 7, 11, 12, 13, 20, 21, 26, 27, mars, 9 et 10 avril 2024
Date de la réunion d'admission	10 avril 2024

A noter que le jury a procédé à un RETEX individualisé auprès des candidats ayant échoué, échelonné entre le 19 juin et le 17 juillet.

Cet examen professionnel est ouvert annuellement.

Le bureau du recrutement, des concours, des métiers et de l'évolution professionnelle invite les candidats à consulter régulièrement le calendrier prévisionnel des concours et examens professionnels.

Ce calendrier prévisionnel est accessible à partir du lien suivant : <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Emploi-et-formation/Concours-et-examens-professionnels>

III. FORMATION DES CANDIDATS

Des formations sont proposées aux candidats inscrits aux concours internes ainsi qu'aux examens professionnels. Les candidats sont invités à se renseigner pour s'inscrire à la ou aux formations en adéquation avec leurs besoins.

Sur ce point voir aussi les conclusions du retour d'expérience réalisé par le jury (page 7).

IV. LE JURY

A. La composition du jury

Présidente :

Madame Florence IBARRA, administratrice de l'Etat du grade transitoire, secrétaire générale du collège de déontologie.

Membres :

Monsieur Faisoil ABDOULAZIZ, attaché d'administration principal, adjoint au chef du service budgétaire et comptable, direction administrative et financière, Archives nationales ;

Monsieur Samuel BONNAUD LE ROUX, attaché d'administration principal, chef du bureau de la législation, sous-direction des affaires juridiques, secrétariat général ;

Monsieur Sylvain LECLERC, administrateur de l'Etat du deuxième grade, secrétaire général de la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art, service des affaires financières et générales, sous-direction de la politique immobilière et des services généraux, secrétariat général ;

Madame Florence THIBAUDEAU, attachée d'administration hors classe, secrétaire générale adjointe de la Direction générale des affaires culturelles de Nouvelle Aquitaine.

B. La formation du jury et la réunion de cadrage

Le jury a suivi une journée de formation intitulée « Les fondamentaux d'un membre de jury ». Au cours de cette formation généraliste, les points suivants ont été abordés :

- le cadre général des concours, examens professionnels et recrutements réservés :
 - * cadre réglementaire,
 - * déontologie : laïcité, non-discrimination...,
- les éléments pour mener les oraux,
- les mises en situation.

Par ailleurs, le bureau du recrutement, des concours, des métiers et de l'évolution professionnelle s'est réuni avec le jury afin d'aborder l'ensemble de l'organisation de l'examen professionnel : le planning et les étapes de la procédure, l'épreuve, le nombre de postes, la grille d'évaluation et de notation...

V. LE DÉROULEMENT DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL

Le jury a pris connaissance des dossiers RAEP déposés par les candidats. Il faut noter que deux candidats se sont présentés à l'oral sans avoir déposé de dossier.

Le jury a entendu jusqu'à 12 candidats par jour.

L'organisation de l'épreuve orale dans les locaux du ministère a été très appréciée. Toutefois, la configuration de la salle, qui ne permettait pas une position de recul par rapport au jury, a pu déstabiliser certains candidats (point fréquemment exprimé lors du RETEX). Par ailleurs, la présence d'une horloge aurait été appréciée par les candidats (et assure une égalité entre eux). Le jury rappelle à cet égard qu'il est permis au candidat de poser sa montre devant lui sur la table afin de surveiller son temps de parole.

Le jury remercie spécialement Patricia Balochard, gestionnaire du bureau des concours, qui l'a accompagné efficacement, avec professionnalisme et attention, durant tout le déroulement de cet examen professionnel.

A. L'épreuve unique d'admission : oral sur dossier

1) **Le dossier à fournir par le candidat** : constats, recommandations et enseignements

Pour cet examen professionnel, le dossier attendu est un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Ce dossier permet au candidat de mettre en valeur son parcours professionnel. Il doit avoir conscience que chacun des éléments qu'il y mentionne pourra susciter une question de la part du jury.

Il convient donc d'une part de soigner ce travail et d'y porter des informations précises et justes et d'autre part de réfléchir aux sujets auquel le jury peut être conduit à s'intéresser. Ainsi en est-il des connaissances et compétences mises en avant, des expériences d'encadrement, mais également des formations suivies (par exemple : pouvoir répondre à une question sur les institutions européennes lorsque l'on a annoncé avoir suivi une formation sur ce thème...).

Le jury a constaté des différences dans l'utilisation du RAEP : certains candidats trouvent l'opportunité d'y exprimer leurs diplômes ou leur formation initiale, certains mentionnent dans la partie « Parcours professionnel » leur expériences professionnelles dans le privé, leurs travaux étudiants, leurs stages IRA comme autant d'items. Dans la partie « Acquis de l'expérience professionnelle » certains candidats développent une expérience complétée d'une mise en perspective tandis que d'autres développent l'ensemble de leur parcours (avec le risque d'anticiper sur leur présentation orale). Des directives plus précises pourraient aider les candidats.

2) **Les remarques générales sur l'oral**

Comme le prévoit le texte, chaque candidat doit présenter son parcours professionnel dans le temps imparti. Afin de respecter le temps prévu par le texte et l'égalité de traitement entre les candidats, dès lors qu'un candidat dépassait les 10 minutes, la présidente du jury l'interrompait.

Les attentes du jury sont de pouvoir vérifier les capacités des candidats à poursuivre leur carrière en occupant des postes variés mais avec des responsabilités accrues et dans des domaines ou environnements différents comme cela est le cas pour les attachés principaux au sein du ministère et de ses établissements. Il ne s'agit pas de correspondre à un profil type mais de faire la démonstration de qualités qui permettront évolution, adaptation, prise en charge de dossiers stratégiques, encadrement.

Ainsi les points suivants sont particulièrement vérifiés :

- La capacité à présenter et mettre en valeur de façon structurée et fluide un parcours professionnel en en faisant ressortir le caractère intéressant, enrichissant, son sens ainsi que ses motivations pour la suite de sa carrière, notamment au regard d'une éventuelle promotion. La présentation orale a en particulier comme objectif de mettre en valeur et en perspective les compétences acquises par le candidat au cours de son parcours.
- La maîtrise des connaissances administratives de base pour un responsable administratif permettant de s'adapter facilement à un nouvel environnement et de répondre aux exigences de fonctions variées : missions et organisation de l'Etat, du ministère de la culture, de l'administration territoriale et des opérateurs, des collectivités territoriales, institutions européennes, principes budgétaires et commande publique, organisation et principe de la fonction publique, grandes politiques publiques...
- Les qualités qui permettent d'encadrer une équipe, de gérer un réseau ou des partenariats, de faire face aux situations susceptibles de se présenter à un responsable, d'être force de propositions : personnalité et engagement, ouverture d'esprit et curiosité, capacité à prendre du recul, à analyser, à raisonner.
- La capacité à travailler en interaction : qualité formelle des échanges, sens du relationnel, sens des responsabilités.

Il convient de relever également la part de la gestuelle, de la posture physique dans la qualité de la prestation des candidats. Les candidats doivent avoir conscience de l'importance de soigner une attitude ni trop nonchalante ni ostentatoirement déférente, de regarder l'ensemble des membres du jury, d'apprendre à gérer un inévitable stress.

Dans la même logique, le jury conseille aux candidats de s'entraîner à proposer des réponses ni trop courtes ni trop longues. Il attend que les candidats lui apportent des réponses complètes et argumentées mais également synthétiques.

3) Observations sur la première partie de l'oral : la présentation de son parcours professionnel par le candidat

Cette partie est apparue plutôt bien préparée par les candidats.

Sur la durée : Dans leur grande majorité, les candidats ont bien utilisé le temps imparti, parfois en intégrant une « marge de sécurité » de l'ordre de la minute. Si une vingtaine de candidats ont été trop longs et donc coupés avant la fin, pour la plupart il s'agissait de la phrase de conclusion. Une quinzaine de candidats ont proposé des présentations raccourcies à moins de 8 minutes, voire très courtes (4 à 5 minutes) pour 4 d'entre eux.

Sur le contenu : Pour la plupart, les candidats annoncent un plan qu'ils suivent -et que le jury peut suivre. Cette structuration est généralement organisée autour des compétences acquises. On retrouve ainsi le plus souvent des compétences de type expertise en finances-budget, ressources humaines, communication ou dans une politique publique ainsi que des compétences en management, gestion du changement, gestion en mode projet. Parfois, cette forme de standardisation aboutit à une organisation déséquilibrée ou « creuse » et peut apparaître artificielle.

Car en la matière il n'y a pas de référence unique : que la présentation soit linéaire ou organisée thématiquement, l'essentiel est que le candidat décrive les lignes de force des postes occupés en termes de compétences acquises, fasse apparaître les enseignements tirés de ses différentes expériences, donne du sens à son parcours en l'ouvrant sur une évolution future.

Ainsi, il est important d'évoquer ses expériences mais sans noyer le jury sous trop de détails car celui-ci a déjà connaissance du déroulement de carrière présenté dans le RAEP. Il ne s'agit donc pas de le répéter.

Le jury conseille aux candidats de mieux valoriser leurs acquis dans l'exposé (par exemple en présentant des expériences professionnelles particulières) et de réfléchir à leur projet professionnel afin de dynamiser la présentation.

Par ailleurs, il est indispensable d'avoir à l'esprit que tout ce qui est ici dit -et a fortiori ce qui est valorisé-conduit potentiellement à des questions du jury, que ce soit pour vérifier une connaissance, la capacité d'analyse du candidat, à prendre du recul ou à transposer des situations.

Il convient de noter que si un entraînement est indispensable, la présentation par cœur peut parfois se retourner contre le candidat qui, pris par l'émotion, perd complètement le fil de son propos - et a beaucoup de difficulté à le retrouver.

4) Observations sur la seconde partie de l'oral : l'entretien-discussion

Le jury s'était fixé deux principes. Le premier était que, sans contraindre la suite de l'entretien, les premières questions du jury avaient pour objectif d'approfondir l'exposé et les éléments présentés dans le dossier RAEP. Le second était de proposer autant que possible au cours de l'entretien une mise en situation professionnelle de management.

Le jury s'est toujours efforcé de conduire pour chacun des candidats un entretien équilibré avec des questions qui portaient sur les connaissances professionnelles dans le(s) secteur(s) d'activité mais aussi dans l'environnement proche ou plus lointain du ministère (ex : l'organisation des DRAC pour les agents d'administration centrale, une politique culturelle différente...), sur les connaissances administratives de base (hiérarchie et contrôle des normes, organisation de l'Etat, y compris dans son échelon déconcentré, collectivités territoriales, nature juridique des opérateurs, institutions européennes...) ainsi que sur l'actualité des politiques culturelles.

L'ensemble des questions permet ainsi d'apprécier les qualités des candidats, de comprendre ce qu'ils ont fait de leurs expériences professionnelles, d'estimer leur capacité à prendre du recul par rapport à ces expériences, à en aborder de nouvelles avec sérénité et curiosité, à être force de proposition pour leur hiérarchie et référent pour leurs équipes.

Ces questions qui suivent la présentation du candidat servent également à tester les motivations des candidats, et à appréhender correctement leur appétence, leurs qualités et leurs points forts. Ne pas répondre à une question concernant des connaissances n'est pas éliminatoire, mais il a parfois été

surprenant de voir des candidats incapables de répondre à des questions simples sur des sujets annoncés comme étant au centre de leurs préoccupations professionnelles actuelles.

Le jury a constaté que, trop souvent, les candidats rencontrent une difficulté à s'éloigner de leur environnement professionnel et à répondre à l'attente du jury de démontrer leurs capacités de prise de hauteur et d'abstraction. Ils ne raisonnent souvent qu'au regard de leur quotidien, de leur environnement immédiat même pour répondre à une question générale ou ouverte.

Il est conseillé aux candidats de prendre position dès lors que cela est demandé par le jury et donc d'affirmer leur positionnement en tant que cadre.

B. Remarques générales sur l'examen professionnel : le retour d'expérience (retex)

1) L'organisation du retour d'expérience

Le jury a proposé de faire un retour d'expérience (RETEX) aux candidats non reçus qui le souhaiteraient, comme une continuité de son engagement. En effet, il lui est apparu que pour nombre de candidats, ce retour pouvait être très utile. Leur faire prendre conscience d'une posture trop repliée sur leur exercice professionnel quotidien comme des pans de connaissances dont l'acquisition est indispensable pouvait être une étape déterminante pour une future réussite.

L'organisation proposait un entretien de 20 à 30 minutes, en présentiel pour les candidats d'Ile-de-France et en visioconférence pour les autres. La proposition leur a été faite par le bureau des concours. 60 candidats ont répondu positivement ce qui représente 70 % des candidats présents à l'épreuve et ayant échoué. Le jury a toutefois regretté que les candidats ayant eu des notes de 12 à 14 n'y aient pas toujours répondu.

On peut supposer que le grand nombre de demandes de RETEX est la conséquence du caractère inédit de cette proposition.

Les entretiens de RETEX ont donc été organisés en visioconférence ou présentiel selon l'affectation des candidats et la disponibilité du jury, représenté de façon variable mais rapportant toujours des éléments validés par l'ensemble du jury. Pour la plupart des entretiens 25 à 30 minutes ont été nécessaires, quelques-uns ont été plus courts.

Les candidats ont unanimement salué cette initiative et, la plupart d'entre eux, venus avec l'idée constructive de retirer des éléments utiles à une future réussite, se sont dit satisfaits de cet échange.

La plupart des candidats avaient un ressenti de l'épreuve cohérent avec l'évaluation du jury. On peut noter toutefois que certains d'entre eux peuvent afficher un excès de confiance –notamment en raison du poids du poste occupé- ou au contraire peuvent avoir tendance à se dévaloriser –portés par le syndrome de l'imposteur. Le jury a eu le sentiment que la grande majorité des candidats a entendu ce qu'il avait à lui dire.

2) Le principal enseignement : la nécessité de proposer aux candidats une préparation adaptée

En introduction, l'échange portait sur la préparation à l'examen et le ressenti des candidats. Il en ressort de vraies difficultés quant à la formation, confirmées par la suite des entretiens.

Les échanges ont en mis en évidence certains points :

- Sur la formation au dossier RAEP complété par un travail sur la présentation orale : selon l'avancement de la réflexion des agents, la seconde partie est plus ou moins travaillée. Surtout, ces formations sont assurées par des formateurs extérieurs au ministère qui n'ont aucun contact avec les jurys, ni a priori, ni a posteriori. Des conseils sont ainsi parfois donnés aux candidats qui vont à l'inverse des attentes des jurys : le plus remarquable est le conseil de répondre de façon lisse, « corporate » aux questions ouvertes alors que le jury attend au contraire une réponse réellement personnelle, bien sûr argumentée.
- Sur les formations à la culture administrative, sur l'organisation du ministère, sur les actualités du ministère : les candidats n'ont pas toujours pu y accéder en raison du manque de places disponibles.

- Les affectations –en établissements publics ou en directions régionales- peuvent entraîner des inégalités d'accès aux formations.
- Sur la formation à la seconde partie de l'épreuve orale (questions) : cette partie de l'épreuve, pourtant importante, ne fait l'objet d'aucune formation dédiée, ce qui accentue les inégalités de situation. En effet, dans certaines sessions « formations RAEP » les stagiaires ont pu bénéficier d'un « essai » d'oral blanc en étant questionnés par leurs camarades. Surtout, certains candidats peuvent bénéficier de l'organisation de sessions d'entraînement par leur hiérarchie, dans des conditions plus ou moins proches des conditions réelles.
- Conseils donnés aux candidats : Le jury a constamment expliqué que la préparation ne doit pas consister en un bachotage mais en un travail de long terme, porté par la curiosité et l'ouverture aux sujets d'actualité. Il se base sur une bonne utilisation des ressources mises à disposition par le ministère : brochure d'information, guide d'aide au remplissage du dossier RAEP, rapports de jury des sessions précédentes, ressources documentaires sur les missions et organisation du ministère et évidemment les formations (préparation de l'examen, missions organisation du ministère, actualités, droit public etc.). Il se poursuit et se conforte avec une lecture régulière des dossiers présentés sur les sites intranet et internet du ministère, des journaux, complétée de questionnement et de recherches qui peuvent s'appuyer par la documentation proposée par les sites Vie Publique, de la DAE, de la DGAFP (management).

Sur les questions du jury invitant à donner un avis personnel : le jury invite les candidats à ne pas craindre de prendre position ou de porter un regard critique sur une politique publique, dès lors qu'il s'agit de développements argumentés et étayés. Le jury n'attend pas une réponse en particulier à de telles questions et cherche avant tout à cerner la personnalité, la réactivité et la méthode de raisonnement du candidat.

Dans certains cas, l'échange avec les candidats a pu conduire le jury à leur conseiller des formations de type prise de parole en public qui pourraient les aider à maîtriser leur émotivité ou à formaliser oralement leur pensée.

- Préconisations :

- 1- Il apparaît indispensable au jury que le ministère propose une **formation de type jury fictif** aux candidats au principalat, comme cela existe dans la plupart des ministères. Cette formation doit être accessible à tous les candidats qui en feront la demande. L'idéal serait que les membres des jurys fictifs puissent rencontrer le jury lorsque celui-ci est formé afin de caler clairement les éléments de la formation.
- 2- Par ailleurs, un travail doit être fait pour permettre à tous les agents quelle que soit leur affectation, **d'accéder aux formations** à la culture générale administrative, l'organisation et l'actualité du ministère, **de façon prioritaire et égale**.
- 3- Enfin, le jury espère que **cette expérience de RETEX sera renouvelée**, convaincu que la régularité de la proposition correspond à une attente forte des candidats (et en allégera la charge à court terme).

VI. LES STATISTIQUES

Nombre de postes offerts à cette session : 18

	Nombre de candidats inscrits	Nombre de candidats convoqués	Admission	
			Nombre de candidats présents	Nombre d'admis
Femmes	107	81	73	11
Hommes	47	38	31	7
Total	154	119	104	18

Nombre de désistements : 15

Seuil d'admission : 15 sur 20.

Amplitude des notes : de 5 à 18 sur 20.

Taux de réussite sur le nombre de candidats :

- inscrits : (nombre de lauréats / nombre total de candidats inscrits x 100) : 11,68 %
- convoqués : (nombre de lauréats / nombre total de candidats convoqués x 100) : 15,12%
- présents : (nombre de lauréats / nombre total de candidats présents x 100) 17,30 %

Madame Florence IBARRA
Présidente du jury

