



**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 et de  
l'enseignement supérieur et de la recherche**

**Session 2019**

La session 2019 de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État s'est déroulée du 12 au 21 mars 2019 dans les locaux du SIEC<sup>1</sup> à Arcueil.

## 1. 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.

**787 attachés** se sont inscrits à l'examen en 2019. Ils étaient 863 en 2018, 874 en 2017 et 894 en 2016 (moins 107 candidats en quatre 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).

**681 candidats sur 787** se sont effectivement présentés aux épreuves orales de la session 2019 (680 sont allés jusqu'au bout de l'épreuve). Ils étaient 740 sur 863 en 2018, 775 candidats (sur 874) en 2017 et 779 en 2016. Lors de cette session 2019, 106 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 13,47 %, (14,25 % en 2018, 11,33 % en 2017) ; de l'ordre de la moitié d'entre eux avaient prévenu le secrétariat du concours de leur absence. Cette pratique, qui témoigne d'un manque de respect pour le jury, de la part de cadres en poste au sein du système éducatif est regrettable. Elle perturbe le bon déroulement de l'examen, allonge inutilement sa durée et mobilise excessivement les personnels d'encadrement qui siègent au jury. Cette attitude, à la limite de la désinvolture, a aussi un coût. 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

	2015	2016	2017	2018	2019
Candidats inscrits	858	894	874	863	787
Présents	769	779	775	740	681
Taux de défection	<b>10,37%</b>	<b>12,86%</b>	<b>11,33%</b>	<b>14,25%</b>	<b>13,47%</b>

Parmi les 787 candidats déclarés recevables, on comptait 63 % de femmes et 37 % d'hommes, répartition identique à celle de la session 2018.

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) étaient les plus nombreux : 27 % des candidats, et, comme les années passées, le système

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

d'information ne permet pas de retracer le poids respectif de chacune des académies franciliennes, ce que la présidence du jury regrette.

Suivent, par ordre d'importance quantitative, les académies qui envoient au moins 25 candidats :

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

	Nombre de candidats	% du total
ORLEANS-TOURS	39	4,96%
LILLE	37	4,70%
BORDEAUX	35	4,45%
GRENOBLE	35	4,45%
TOULOUSE	32	4,07%
LYON	30	3,81%
MONTPELLIER	30	3,81%
AIX-MARSEILLE	28	3,56%
DIJON	28	3,56%
NANCY-METZ	27	3,43%
AMIENS	25	3,18%

Les âges des candidats affichent une grande amplitude : un candidat avait moins de trente ans (trois en 2018), dix-neuf étaient âgés de 60 ans ou plus (17 en 2018). La tranche d'âge la plus représentée se situe entre 40 et 49 ans, avec 47 % des candidats (45 % en 2018). Les autres candidats se répartissent de la manière suivante dans les deux autres tranches : 30 – 39 ans (20 % en 2019, 26 % en 2018) et 50 – 59 ans (30 % en 2019, 27 % en 2018). Le jury note, ce faisant, une baisse des jeunes candidats : les candidats âgés de 30 à 39 ans étaient 224 en 2018, et 158 en 2019.

En termes d'origine professionnelle, quasiment la moitié des candidats exercent en EPLE (49 % en 2019) soit une légère baisse par rapport à 2018 (52 %) ; les candidats en fonction dans le secteur scolaire (services déconcentrés) pesaient pour 23 % (21 % en 2018) et 17 % des candidats sont issus d'établissements d'enseignement supérieur (18 % en 2018, 19 % en 2017). La proportion de candidats en poste à l'administration centrale est la même en 2019 qu'en 2018 et 2017 : 9 %. Les candidats exerçant dans d'autres ministères ou dans une collectivité territoriale représentent 2 % du total (0,81 % en 2018, 3,7 % en 2016).

## 2. Le jury

Le jury était composé de 52 personnes (46 en 2018, 59 en 2017 et 51 en 2016). Il a été renouvelé en 2019 à hauteur de 40 %, avec 21 nouveaux membres. 23 femmes y siégeaient (44 %) et 29 hommes (56 %).

Les membres du jury détenaient, dans leur majorité, le grade d'attaché principal ou d'attaché hors-classe, dont sept étaient détachés dans un emploi d'administrateur de l'éducation nationale, de

l'enseignement supérieur et de la recherche ; outre les IGAENR<sup>2</sup>, étaient également représentés les administrateurs civils et 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>3</sup>, directeur général de CROUS<sup>4</sup>, secrétaire général et chef de service ou de bureau en services déconcentrés, sous-directeur en administration centrale, adjoint gestionnaire et agent comptable en EPLE<sup>5</sup>. Les différentes structures susceptibles d'accueillir des attachés étaient représentées : EPLE, rectorats, DSDEN<sup>6</sup>, universités, CROUS et CLOUS, grands établissements et ministères. 44 % des membres du jury étaient issus des services déconcentrés du ministère de l'éducation nationale ou de l'administration centrale (23 membres), 25 % (13) étaient affectés en EPLE et 31 % (16) exerçaient dans l'enseignement supérieur.

Le jury était organisé en douze commissions, chaque commission de trois membres comptant soit deux hommes et une femme, soit deux femmes et un homme. La continuité du fonctionnement du jury entre la première et la seconde semaine a été assurée grâce à la permanence et à la disponibilité dont les membres du jury ont fait preuve à l'égard de cet examen : les douze présidents de commission ont siégé les deux semaines, ainsi que la moitié des membres.

Le passage devant les commissions est uniquement effectué en fonction du nom de famille, à l'exclusion de toute prise en compte de l'âge, du sexe, de l'univers professionnel ou de l'académie d'origine. En revanche, comme l'an dernier, deux commissions se sont délocalisées pour conduire l'épreuve orale à destination des candidats affectés dans les régions et départements d'outre-mer. La commission qui a siégé à la Guadeloupe a entendu des candidats originaires de ce territoire ainsi que de la Martinique et de la Guyane. La commission qui s'est rendue à la Réunion a également accueilli des candidats en poste à Mayotte. Ces deux commissions, composées chacune de trois membres, avaient siégé au SIEC (service inter-académique des examens et concours) la première semaine, et étaient de ce fait à même d'assurer l'équité de traitement avec les candidats métropolitains.

### 3. 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 « *débuté 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* ».

---

<sup>2</sup> Inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

<sup>3</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

<sup>4</sup> Centre régional des œuvres universitaires.

<sup>5</sup> Établissement public local d'enseignement.

<sup>6</sup> Direction des services départementaux de l'éducation nationale.

L'arrêté du 30 septembre 2013 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 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* ».

Les auditions ont été précédées 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 par les candidats de leur dossier de RAEP, de dix minutes au plus, et la discussion qui s'en suivait, constituaient un élément essentiel de l'appréciation des futurs attachés principaux mais également que, conformément à l'arrêté du 30 septembre 2013, il convenait que le jury apprécie 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 incombait aux membres des commissions de mettre en confiance les candidats en début d'entretien avant de leur donner la parole pour la présentation de leur parcours professionnel et de leur dossier de RAEP et de garantir un climat de courtoisie et de respect pendant la durée de l'audition.

Il a été précisé que, les candidats disposant de dix minutes maximum pour l'exposé des différentes étapes de leur parcours professionnel, il convenait d'arrêter ceux d'entre eux qui dépasseraient le temps imparti. En revanche, si l'exposé était plus court, 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 que ceux-ci peuvent exercer à l'université ou en EPLE, en administration centrale ou en services déconcentrés. La composition des commissions garantissait en principe qu'au moins un des membres du jury était à même d'apprécier pleinement les fonctions décrites entre administration centrale ou services déconcentrés, enseignement scolaire ou supérieur, fonctions administratives ou comptables. 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 qui suivait l'exposé du candidat se décomposerait en deux parties d'une durée à peu près égale :

- un entretien portant plus spécifiquement sur le parcours professionnel de l'intéressé, sur la base de son dossier de RAEP et de son exposé afin de permettre notamment 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 interrogations au caractère très opérationnel permettant de mesurer la connaissance par le candidat de son environnement professionnel, en particulier du système éducatif, du fonctionnement de l'administration centrale, des services déconcentrés et des établissements et, d'une manière plus générale, par le biais d'une brève mise en situation, d'apprécier ses capacités à exercer des fonctions d'encadrement.

S'agissant d'un examen professionnel, il a été souligné que l'entretien n'était pas un entretien de culture générale mais devait permettre d'évaluer la connaissance par le candidat de son environnement professionnel et d'apprécier sa curiosité d'esprit et sa capacité à prendre du recul ainsi que son potentiel et ses motivations.

## 4. Les résultats

L'arrêté du 18 février 2019 a fixé à 229 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 2019. Il s'agit, à l'unité près, du même nombre de postes qu'en 2018 (241 postes étaient offerts en 2017 et 240 en 2016).

Le jury a déclaré admis, au terme des épreuves orales, 229 candidats ; rapporté au nombre de candidats qui ont passé l'épreuve orale (681, dont un abandon en cours d'épreuve), il y avait 2,97 candidats présents par poste, (3,23 en 2018, 3,22 en 2017). Le taux de sélection au regard des présents effectifs est pour cette année de 33,68 % plus favorable que les années précédentes (30,95 % en 2018 et 30,58 % en 2017). L'examen est donc cette année, le moins sélectif des cinq dernières sessions.

Tableau 3 : taux de réussite par rapport aux candidats présents

	2015	2016	2017	2018	2019
Candidats présents	769	779	775	740	680
Admis	247	242	237	229	229
Taux de réussite	<b>32,12%</b>	<b>31,07%</b>	<b>30,58%</b>	<b>30,95%</b>	<b>33,68%</b>

Le jury a pour mission d'apprécier si les candidats possèdent l'expérience et les qualités leur permettant d'accéder à une prise de responsabilités accrue et s'ils sont aptes à évoluer vers des fonctions d'encadrement supérieur. **Autrement dit, comme cela sera indiqué *infra*, la participation à cet examen n'a pas pour but de valider un parcours, au mérite ou à l'ancienneté ; cette situation est couverte par d'autres dispositifs.** Ceci implique que la réussite à cet examen doit être anticipée par un travail de préparation adéquat.

Avec 151 femmes admises à l'examen professionnel et 78 hommes, la répartition par genres est la suivante : 65,95 % de femmes et 34,06 % d'hommes. On observe une amélioration de la représentation des femmes au sein des admis, au regard de leur poids parmi les inscrits.

La ventilation des candidats admis par tranche d'âge fait apparaître une répartition légèrement différente de celle des inscrits. Ainsi, la tranche des 30-39 ans, qui représentait 20 % des inscrits,

enregistre 27 % des admis. Ce résultat est obtenu au détriment de la tranche des 50-59 ans et des 60 ans et plus. Les 50-59 ans représentaient 30 % des inscrits et figurent pour 19 % parmi les admis. 3 des 19 candidats âgés d'au moins 60 ans ont été admis à l'examen professionnel. En revanche, la tranche des 40-49 ans gagne, sur la part qu'elle représente au sein des admis, 47 % des inscrits 52 % des admis. 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>.

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

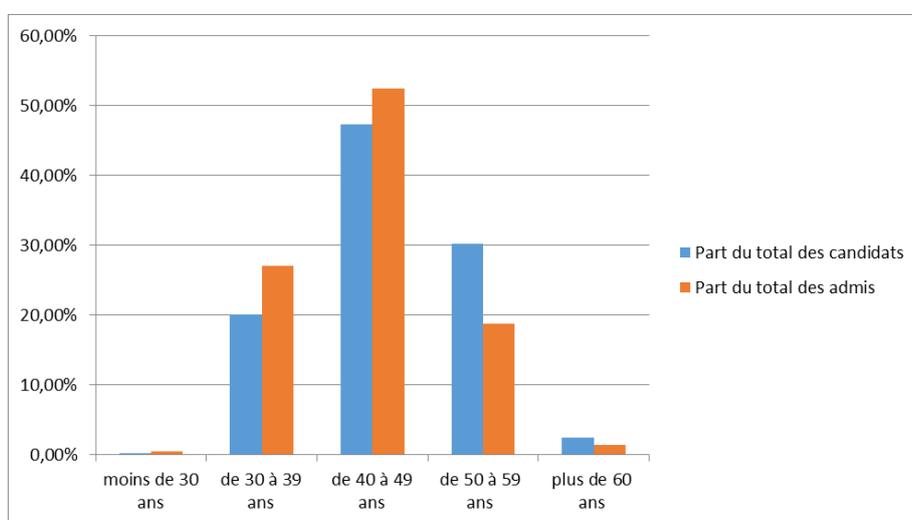


Tableau 4 : taux de réussite par tranche d'âge, au regard des inscrits

	Nombre inscrits	Nombre admis	Taux de réussite
moins de 30 ans	1	1	100,00%
de 30 à 39 ans	158	62	39,24%
de 40 à 49 ans	372	120	32,26%
de 50 à 59 ans	237	43	18,14%
plus de 60 ans	19	3	15,79%
	787	229	

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

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

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 : Répartition des candidatures et des admis par académie

	Inscrits	% des inscrits	Admis	% des admis
CRETEIL-PARIS-VERSAIL.	215	27,32%	60	26,20%
AIX-MARSEILLE	28	3,56%	10	4,37%
AMIENS	25	3,18%	6	2,62%
BESANCON	19	2,41%	7	3,06%
BORDEAUX	35	4,45%	10	4,37%
CAEN	17	2,16%	7	3,06%
CLERMONT-FERRAND	15	1,91%	1	0,44%
CORSE	2	0,25%	1	0,44%
DIJON	28	3,56%	6	2,62%
GRENOBLE	35	4,45%	13	5,68%
GUADELOUPE	5	0,64%	3	1,31%
GUYANE	1	0,13%		0,00%
LA REUNION	18	2,29%	3	1,31%
LILLE	37	4,70%	6	2,62%
LIMOGES	11	1,40%	4	1,75%
LYON	30	3,81%	10	4,37%
MARTINIQUE	11	1,40%	2	0,87%
MAYOTTE	3	0,38%	2	0,87%
MONTPELLIER	30	3,81%	8	3,49%
NANCY-METZ	27	3,43%	8	3,49%
NANTES	16	2,03%	6	2,62%
NICE	16	2,03%	4	1,75%
NOUVELLE CALEDONIE	2	0,25%		0,00%
ORLEANS-TOURS	39	4,96%	11	4,80%
POITIERS	17	2,16%	6	2,62%
POLYNESIE FRANCAISE	1	0,13%	1	0,44%
REIMS	17	2,16%	6	2,62%
RENNES	21	2,67%	9	3,93%
ROUEN	18	2,29%	6	2,62%
STRASBOURG	16	2,03%	6	2,62%
TOULOUSE	32	4,07%	7	3,06%
<b>Total général</b>	<b>787</b>	<b>100,00%</b>	<b>229</b>	

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

Univers	Candidats inscrits		Candidats admis	
ADM CEN	71	9%	24	10%
ADM TERRITORIALE	1	0%	1	0%
AUTRE MINISTERE	14	2%	6	3%
EPL	387	49%	93	41%
SCO	182	23%	59	26%
SUP	132	17%	46	20%
Total général	787	100%	229	100%

Les notes obtenues par les candidats admis vont de 11,75 à 18.

## 5. Conseils aux candidats

Les éléments contenus dans ce rapport de l'examen professionnel 2019 sont, sur le fond, assez redondants avec ceux qui ont été présentés dans les rapports des années précédentes. Ils sont néanmoins à nouveau formulés, dans la perspective d'aider les candidats dans leur préparation. Le constat le plus récurrent, et le jury le regrette, tient à la faiblesse du niveau de connaissances administratives générales, et à celles touchant au système éducatif dans ses différentes dimensions, y compris souvent s'agissant de ses aspects constituant l'univers professionnel immédiat des candidats. Cette carence a pris une dimension telle que le jury appelle aussi bien les préparations que les candidats à sérieusement prendre en compte la nécessité d'améliorer le niveau de connaissances du système éducatif et administratif général.

- **La présentation du dossier de RAEP**

Le dossier de RAEP ne fait pas l'objet d'une évaluation ; cependant, il est le point d'entrée de l'entretien et à ce titre prédispose le jury sur les qualités et capacités du candidat, et conditionne la suite de l'évaluation de celui-ci. Il permet au jury de se forger une première impression sur le candidat, sur son parcours, sur ses qualités rédactionnelles. Un dossier de RAEP de qualité est donc un élément essentiel à la réussite à l'examen professionnel d'APAE.

D'un point de vue strictement formel, la grande majorité des dossiers respecte les contraintes de présentation fixées par l'administration. Pour autant, il est regrettable que certains d'entre eux soient émaillés de fautes d'orthographe, de coquilles ou encore de maladroites de rédaction. Le respect de ces normes de présentation s'accompagne d'une très forte hétérogénéité, en termes de qualité, des dossiers présentés. Plus étrange, certains dossiers sont tout simplement incomplets et insuffisamment remplis, laissant des pans entiers du RAEP inexploités. Même si le dossier ne donne pas lieu à notation, les candidats sont invités à réfléchir sur l'impression que cette absence peut laisser sur le jury.

Cette étape de constitution du dossier de RAEP est donc particulièrement importante dans la démarche de candidature à l'examen professionnel d'APAE, et les candidats ne doivent pas hésiter à solliciter aide et conseils de leur hiérarchie ou de leurs collègues, et à réinvestir les bénéfices des formations suivies. Tant dans la rédaction du rapport d'activité que dans la présentation du projet, elle

doit être mise à profit pour réfléchir, analyser et mettre en valeur les apports et les compétences tirés des expériences présentées.

La présentation chronologique du parcours professionnel, s'appuyant sur une liste de postes occupés et de tâches effectuées, sans véritable analyse des compétences acquises, mises en œuvre, ou développées est de nature à desservir le candidat. Le jury déplore que ce type d'approche devienne plus fréquent. Plus exigeante en termes de préparation et de présentation, l'organisation du rapport autour de compétences documentées et étayées par des exemples soigneusement choisis permet de le distinguer et d'éveiller l'intérêt du jury.

Un défaut couramment relevé tient à la difficulté pour le jury à situer la place occupée par le candidat dans son organisation ; des organigrammes sont parfois fournis sans que le candidat y figure. Ou alors on note le défaut inverse : des candidats produisent des organigrammes qui les placent au centre de la planète professionnelle dans laquelle ils se trouvent. De la même façon, rares sont les cas où l'environnement du candidat est caractérisé : volume financier géré, effectifs de personnels encadrés, nombre d'élèves ou étudiants, pour un établissement. Enfin le jury a encore, cette année 2019, constaté la désinvolture de quelques candidats, qui reproduisent mot pour mot le dossier présenté l'année précédente, sans prendre la peine de changer les dates, ce qui ne peut qu'indisposer le jury.

Les adjoints gestionnaires en EPLE, notamment, focalisent souvent leur action autour du management des équipes d'ATTE<sup>9</sup>, de la restauration collective, des approvisionnements ; en revanche, ils n'évoquent que très rarement la notion d'adjoint du chef d'établissement ou encore leur place au sein de l'équipe de direction, donnant l'impression que ces notions leur échappent, mais aussi qu'ils ne sont pas demandeurs de participer pleinement, en tant que membre de l'équipe de direction, au pilotage de l'établissement.

S'agissant de la partie consacrée à la présentation du projet, l'arrêté du 30 septembre 2013 précise que « *[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 choix de ce projet doit être pensé à l'aune de l'intérêt qu'il présente dans une démarche d'accès à une prise de responsabilités accrues et doit permettre au candidat de mettre en valeur son action personnelle, et d'en faire ressortir les difficultés et les enseignements. Trop souvent, ce projet ne relève que des tâches ordinaires, voire très ponctuelles, liées à la fonction exercée, ne permet pas d'identifier la position ou 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. Un projet ou une action avec peu d'apport personnel du candidat, ou trop ancien, ou sans prise de position ou de hauteur, ou sans relief, ne permet pas au jury de confirmer les qualités revendiquées par le candidat dans les sections précédentes du RAEP.

A l'inverse, la réalité et la véracité des actions et projets présentés ne devraient pas pouvoir être mis en cause ; le jury, à la lecture du dossier de RAEP, a quelquefois eu l'impression que le candidat était seul dans son établissement ou qu'un projet très ambitieux ne reposait que sur sa personne. La présentation d'actions à l'importance exagérée, ne supporte pas les vérifications effectuées lors de l'entretien.

---

<sup>9</sup> Adjoint technique territorial des établissements d'enseignement.

Le jury rappelle que la forme du dossier exigée par l'administration (format paysage), rend sa lecture pénible et fastidieuse, et n'aide pas les candidats dans leur travail de mise en forme et de présentation.

Enfin, la description des actions de formation suivies présente toujours de fortes disparités, déjà mentionnées dans les précédents rapports de ce jury ; certains candidats retracent l'ensemble des formations suivies depuis leur entrée dans l'administration, voire dans le monde professionnel, d'autres énoncent seulement les dernières actions auxquelles ils ont participé, ou les plus significatives. La présentation de cet élément important, permettant au jury d'apprécier le degré d'engagement du candidat, ainsi que ses démarches pour maintenir ou développer ses connaissances, mériterait de faire l'objet d'instructions susceptibles d'en assurer l'homogénéité.

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

L'arrêté du 30 septembre 2013 précise que « *l'entretien débute par un exposé de dix minutes au plus du candidat sur les différentes étapes de son parcours professionnel* ». Les caractéristiques de cette étape de l'épreuve orale sont connues et, si quelques candidats n'utilisent pas pleinement la durée de présentation qui leur est octroyée, dans la grande majorité des cas, celle-ci est maîtrisée. Peu nombreux sont ceux qui doivent être interrompus par le jury, afin de ne pas dépasser le temps imparti et respecter ainsi l'égalité de traitement des candidats.

Comme pour le dossier, les prestations affichent une grande hétérogénéité en termes de qualité.

Les présentations, qui dans l'ensemble sont travaillées, sont organisées autour de deux modèles :

- Un exposé chronologique de la carrière : l'écueil à éviter est de s'enfermer dans une description linéaire, des expériences et activités, parfois quotidiennes, exercées par le candidat, sans les replacer dans un environnement professionnel élargi ;
- Une approche thématique (compétences techniques, compétences managériales, gestion de projet) : elle permet de davantage mettre en évidence les acquis et compétences à valoriser. L'utilisation abusive des termes issus des enseignements en management peut néanmoins souvent paraître plaquée et donner à la présentation un caractère formaté et artificiel.

Quelle que soit la formule retenue, le jury attend du candidat une attitude réflexive sur les étapes de son parcours, sur les expériences présentées, sur les compétences mobilisées, lui permettant de montrer qu'il dispose des qualités attendues de la part d'un futur cadre supérieur.

Les bons candidats savent rendre leur présentation dynamique, ont réfléchi à leur parcours et ont sélectionné des actions mettant en valeur les compétences qu'ils pourront réinvestir dans des fonctions impliquant un plus haut niveau de responsabilités ; ils manifestent de façon sincère leur goût pour des fonctions d'encadrement. Ils produisent aussi des scénarios crédibles sur ce qu'ils aimeraient faire. Le contre-exemple étant celui d'une candidate qui, à la session 2019, a affirmé crânement vouloir continuer à faire la même chose.

Le jury apprécie les candidats qui savent donner du sens à leurs actions, qui savent les situer dans le cadre global des missions des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui valorisent leur implication au service de leur établissement ou de leur service d'affectation. Ainsi, certains candidats travaillant dans des conditions difficiles, en EPLE notamment, ont montré une implication remarquable sur leur poste, un pragmatisme, une capacité à

encadrer en équipe et à gérer correctement des situations d'urgence. Quel que soit le secteur d'exercice, le jury a la capacité, face à des exposés clairs, synthétiques, transversaux – qui sont plutôt rares – d'identifier les candidats disposant du potentiel pour progresser dans leur carrière, qui savent mettre leurs qualités en valeur avec conviction et sans prétention.

Certains candidats sont desservis par un niveau de stress qu'ils ne réussissent pas à juguler, ce qui altère évidemment la qualité de leur présentation. Ceux qui sont exposés à cette difficulté doivent se préparer spécifiquement pour tenter de la maîtriser et la dépasser.

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

En préambule, il convient de souligner que, comme le dossier de RAEP ou l'exposé sur le parcours professionnel, l'entretien proprement dit doit faire l'objet d'une préparation de la part des candidats, et qu'ils ne devraient être ni surpris, ni désarçonnés par les questions qui leur sont posées et qui sont destinées à vérifier leurs aptitudes à occuper un emploi de rang supérieur à celui qu'ils occupent en qualité d'attaché.

Pour conduire la première partie de l'entretien, d'une dizaine de minutes environ, le jury s'appuie sur le dossier de RAEP aux fins de s'assurer de la réalité des informations et affirmations contenues dans celui-ci, et d'échanger avec le candidat autour de ses expériences professionnelles et des qualités qu'il a mises en avant. La qualité du dossier de RAEP, et de l'exposé sur le parcours professionnel, est étroitement dépendante du soin et de l'engagement que le candidat y a consacrés ; elle détermine en grande partie la plus ou moins grande réussite de cette première partie de l'entretien. Le jury peut néanmoins être étonné du décalage existant parfois entre le dossier de RAEP et l'exposé, d'une part, et le caractère plus ou moins décevant de l'entretien, d'autre part, qui témoigne d'un formatage excessif de certaines présentations, que les candidats ne se sont pas appropriées. Ils doivent par ailleurs avoir conscience que tout sujet abordé dans le dossier de RAEP ou dans leur exposé peut faire l'objet de questions de la part du jury, et qu'ils ne devraient pas être déroutés par des questions basiques portant sur des points qu'ils ont eux-mêmes évoqués.

Les réponses apportées sur les différentes étapes du parcours ou sur les activités exercées ont dans l'ensemble été satisfaisantes, mais quelques candidats n'ont pas toujours levé le flou qui pesait sur le niveau réel des responsabilités qu'ils exercent. Ces constats traduisent, pour la grande majorité des candidats, un investissement insuffisant dans la préparation de leur dossier et de leur exposé. Le jury regrette cependant, comme les années précédentes, que le dossier de RAEP ne fasse pas l'objet d'une validation de l'autorité hiérarchique.

À l'exception des bons et très bons candidats, la remarque récurrente formulée par les différents membres du jury tient à l'absence de prise de recul par rapport aux fonctions exercées, à la difficulté à les positionner ou rattacher à une politique publique, à la méconnaissance de l'environnement professionnel, parfois dans ses aspects les plus proches, à l'incapacité à situer son établissement ou service dans le cadre plus large du système éducatif et de ses missions.

De ce point de vue, de nombreux adjoints gestionnaires d'EPL ont du mal à s'extraire des aspects les plus quotidiens de la gestion matérielle (*cf. supra*), peinent à hiérarchiser leurs tâches selon leur importance et à relier leur poste à des enjeux plus globaux. Un candidat ayant exercé en REP ne peut méconnaître cette politique publique, un responsable d'unité opérationnelle (UO) en DSDEN dans la cadre d'une délégation, doit pouvoir expliquer le schéma d'organisation financière de son académie,

pour le moins, et de connaître l'ordonnateur secondaire délégué des services de l'État en service déconcentré. Un gestionnaire en collège ne peut méconnaître la réforme du baccalauréat en argumentant que cette réforme est éloignée de son quotidien.

La maîtrise des questions budgétaires et surtout comptables constitue un préalable pour les candidats qui affirment les exercer, voire qui y aspirent. 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. Nombreux sont les adjoints gestionnaires qui 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 pouvoir s'exprimer sur les notions telles que la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement. Des questions basiques tenant au principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable, ou encore aux responsabilités du comptable public les mettent tout autant en difficulté. La plupart des commissions note également une méconnaissance assez répandue des principes les plus simples du contrôle interne (budgétaire et comptable) d'une majorité des acteurs financiers affectés en EPLE, tant sur des fonctions d'adjoint gestionnaire que d'agent comptable, alors que les candidats annonçaient détenir des compétences en la matière. Le jury insiste sur ce point de la méconnaissance des aspects comptables, tant les candidats doivent prendre conscience du mauvais effet produit sur celui-ci par une absence élémentaire de maîtrise de notions pourtant essentielles dans la gestion des établissements et services.

En matière de gestion des ressources humaines, un candidat affecté dans ce secteur devrait connaître les principales composantes de la rémunération d'un fonctionnaire. Les principales caractéristiques du remplacement, dans le premier comme dans le second degré devraient pouvoir être appréhendées. Un candidat lors de la session 2019 ayant affirmé « travailler en RH » dans un rectorat aurait dû être en mesure d'expliquer, en quelques mots simples, ce qu'est le RIFSEEP<sup>10</sup> instauré par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014.

Dans l'enseignement supérieur, 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'actualité autour de la modulation des droits d'inscription des étudiants auraient dû pouvoir être commentés par les candidats affectés dans ce secteur.

Plus proche de nous, tous les membres du jury de la session 2019 ont constaté des carences importantes parmi nombre de candidats sur le simple contenu du projet de loi pour une École de la confiance, en cours de discussion au Parlement. Seules les évolutions de l'été 2017 semblaient encore plus ou moins présentes dans les esprits.

Ces constats démontrent la nécessité de préparer l'entretien qui suit la présentation du dossier de RAEP ; manifester de la curiosité et de l'intérêt pour l'environnement immédiat de son cadre d'action constitue une démarche minimale et indispensable pour tout cadre relevant de la catégorie A. En se présentant à l'examen professionnel d'APAE, dans la perspective d'occuper des fonctions aux responsabilités plus importantes, chaque candidat doit être en capacité de prouver qu'il sait situer son

---

<sup>10</sup> Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

action dans le cadre élargi du système éducatif, au service des politiques publiques qui y sont mises en œuvre et, plus simplement, qu'il connaît ce cadre éducatif.

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

L'arrêté du 30 septembre 2013 précise que 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. 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* ». La recherche de ces connaissances, compétences et aptitudes alimente la seconde partie de l'entretien, d'une dizaine de minutes environ ; c'est à ce titre que le questionnement porte sur la connaissance générale du système éducatif, de l'organisation de ses structures (ministère, services déconcentrés, établissements), et sur les principales réformes en cours. L'objectif n'est pas de tester des connaissances encyclopédiques mais d'apprécier la capacité du candidat à évoluer dans un environnement professionnel dont il doit connaître les contours et les enjeux. La motivation qui amène chaque candidat à se présenter à l'examen professionnel, et la manière dont il envisage la poursuite de sa carrière figurent naturellement au nombre des items abordés par le jury. Enfin, l'aptitude au management, en particulier, est appréciée au travers d'une mise en situation.

Cette seconde partie de l'entretien est particulièrement discriminante et permet de distinguer deux catégories de candidats : 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, d'une part, ceux qui considèrent que l'élaboration du dossier de RAEP, en décrivant un parcours souvent très méritoire, constitue un passeport vers la réussite d'une épreuve dont le but serait de reconnaître ou valider ce parcours, d'autre part. Le positionnement et la démarche de cette seconde population relèvent d'une incompréhension à l'égard des attendus de l'examen professionnel, qu'il convient de lever. Bien qu'ayant un caractère professionnel, la réussite à cet examen nécessite un engagement fort dans sa préparation.

La maîtrise des connaissances administratives de base, de la hiérarchie des normes juridiques, la connaissance des textes législatifs et réglementaires qui encadrent le fonctionnement du système éducatif et de ses structures, la connaissance des principales dispositions contenues dans le statut général des fonctionnaires sont nécessaires à l'accomplissement de fonctions d'encadrement. Le jury ne peut que regretter qu'elles fassent souvent défaut.

Le jury a constaté avec étonnement que le rôle et les attributions du recteur ne pouvaient pas toujours être cités, ou encore que la réforme territoriale et ses déclinaisons au ministère de l'éducation nationale étaient méconnues. L'incapacité à s'exprimer sur la réforme du lycée et de celle du baccalauréat, sur la transformation du lycée professionnel, est symptomatique du manque de curiosité qui peut parfois être relevé ; elle aurait pu être compensée par une simple consultation du site internet du ministère, et aurait pu suffire aux candidats pour ne pas rester coi sur un tel sujet.

Les chiffres et données de base concernant à la fois l'éducation nationale et l'enseignement supérieur et la recherche, comme les grandes masses budgétaires par exemple, sont le plus souvent méconnus, tout comme ceux qui permettent de décrire l'environnement des candidats : caractéristiques de leur académie, de leur département et établissement, les populations scolaires, universitaires, enseignantes, administratives qu'ils ont à gérer.

Le jury évite de poser des questions trop pointues, notamment lorsqu'elles concernent un domaine qui n'est pas en lien direct avec le secteur d'exercice du candidat, mais attend néanmoins qu'il se soit renseigné et dispose d'un minimum de connaissances sur l'ensemble du système éducatif.

Pour combler ces lacunes, la consultation régulière des sites des deux ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation relève d'une démarche à privilégier.

**Les mises en situation** ont pour objectif de permettre aux candidats de valoriser et démontrer leurs capacités relationnelles et managériales, qu'ils ont souvent mises en évidence dans leur dossier de RAEP ou dans leur exposé. Elles se traduisent par une différenciation très marquée entre des candidats qui savent exprimer des qualités de réflexion, d'analyse et de pragmatisme et d'autres qui semblent déroutés et s'en tiennent à des solutions toutes faites sans identifier les enjeux qu'aura à assumer un cadre supérieur.

Cet exercice de mise en situation est très 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 actions à mettre en place à plus long terme afin d'en tirer les enseignements, le cas échéant. Les candidats qui ont bien maîtrisé l'exercice sont généralement ceux qui ont cherché à s'appuyer sur des personnes ou des instances appropriées auxquelles ils ont pu demander des conseils ou de l'aide. Cet exercice fait nettement ressortir, pour les meilleurs candidats, leurs capacités en termes de positionnement et de réflexion.

Des candidats qui ont moins bien réussi l'exercice ont apporté une réponse exagérée ou inappropriée au cas d'urgence, avancent des solutions reposant artificiellement sur le « *le management participatif et la conduite de projet* », voire adoptent avec un certain manque de courage des stratégies d'évitement (déport sur la hiérarchie).

L'exercice de mise en situation est systématiquement proposé à chaque candidat, et l'éventail des situations abordées est large. Plus que l'exactitude ou la précision de la réponse, le jury attend du candidat un raisonnement, une capacité à envisager une situation sous de multiples angles (réglementaire, financier, gestion des ressources humaines, social,...) et une argumentation qui soient de nature à faire partager sa solution. Il permet au candidat de faire valoir ses capacités managériales, la façon dont il conçoit le travail en équipe et la manière dont il aborde sa position de cadre.

- **Conseils généraux aux candidats**

L'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal est basé sur la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle **et** il a vocation à faire émerger les candidats aptes à dérouler une carrière sur des fonctions d'encadrement, ainsi qu'à terme à alimenter le vivier des personnels susceptibles d'occuper des emplois fonctionnels.

C'est la raison pour laquelle le jury doit s'assurer que les candidats reçus possèdent des qualités d'ouverture d'esprit, de curiosité intellectuelle et professionnelle, de capacité d'argumentation, d'aptitudes au management.

Ces qualités doivent nécessairement être complétées d'une bonne culture administrative (juridique, comptable, financière), d'une maîtrise et d'une connaissance affirmée de son environnement

professionnel immédiat, mais aussi du système éducatif pris dans son ensemble, des objectifs qui lui sont assignés et des enjeux qu'il porte, ainsi que des principales réformes en cours. La maîtrise de ces éléments est au demeurant consubstantielle à l'exercice de fonctions relevant de la catégorie A de la fonction publique.

La réussite à l'examen professionnel impose donc une préparation soutenue, qui doit d'être conduite dans la durée. De la même façon, la mise en situation se prépare, notamment en termes de construction d'une méthodologie susceptible d'y répondre, qui permettra au jury d'apprécier la capacité du candidat à réfléchir, réagir de façon construite, étayer et argumenter sa réponse et se positionner de manière adéquate en qualité de cadre.

Trop de candidats considèrent qu'à partir du moment où l'examen professionnel repose sur la production d'un dossier de RAEP, l'entretien devrait se dérouler autour de leur stricte expérience professionnelle, et trop nombreux sont ceux qui considèrent que leur réussite est due et validerait ou consacrerait un long parcours au service de l'État, le plus souvent très méritoire. Il est rappelé, comme les années précédentes, que deux voies permettent d'accéder au principalat : l'examen professionnel et l'inscription, au choix, à un tableau d'avancement ; les deux ne doivent pas être confondus.

L'accès au grade d'attaché principal par la voie de l'examen professionnel est le dernier mode de détection d'un vivier de personnels disposant du potentiel susceptible de lui permettre d'occuper les emplois d'encadrement puis les emplois fonctionnels des ministères chargés de éducation nationale, ainsi que de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Trop peu de candidats affichent un projet professionnel, se projettent vers une nouvelle fonction ou un nouveau métier, et encore moins nombreux sont ceux qui évoquent ou connaissent les emplois fonctionnels proposés au sein du système éducatif. A l'inverse, quelques-uns affichent des prétentions ou une ambition peu compatibles avec les compétences ou l'expérience acquises. Les bons candidats, souvent les plus jeunes, le plus souvent issus des IRA, qui sont animés par la volonté de construire une carrière, font preuve d'une réflexion déjà mature quant à ce souhait d'évolution et savent afficher un projet structuré, cohérent et réaliste. Les candidats qui ont connu des carrières très monolithiques doivent faire un effort particulier dans leur préparation d'une part, mais aussi dans la construction de ce projet pour convaincre le jury qu'ils sont prêts à s'engager dans une prise de responsabilités accrues.

Lors du questionnement qui alimente les échanges, le jury peut relever plusieurs types d'attitude. Celle consistant, lorsque le candidat ne connaît pas la réponse précise, à réfléchir, mobiliser des connaissances permettant de construire une réponse intéressante ; elle est reçue très favorablement par le jury. Dans d'autres cas, des candidats occupent le temps avec un bavardage inutile, des digressions, qui les amènent à se faire couper la parole. Ils indisposent le jury qui peut pressentir une stratégie visant à limiter le champ du questionnement. Bien calibrer ses réponses, les construire de façon précise et synthétique devraient figurer au nombre des éléments à dispenser lors des actions de formation à la préparation à cet examen professionnel.

Le stress dessert de nombreux candidats tant dans leur exposé qu'à l'occasion des échanges qui suivent. Même si l'exercice n'est pas facile, il est difficilement envisageable qu'un personnel qui envisage d'accéder à des fonctions d'encadrement supérieur perde ses moyens à cette occasion, dans la mesure où il sera confronté tout au long de sa carrière à des situations à forts enjeux. Des entraînements à l'oral sont indispensables, et pourraient être complétés par des formations à la gestion du stress proposées par les services académiques. À noter cette année 2019 un abandon dû précisément au stress en plein cours de l'épreuve.

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'APAE, d'attachés souvent considérés par leur hiérarchie comme d'excellents professionnels, très prometteurs, qui aspirent à évoluer au service de l'encadrement du système éducatif.

La présidente du jury  
Martine SAGUET, IGAENR

Le vice-président du jury  
Patrice BLEMONT, IGAENR