

**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 2022**

La session 2022 de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État s'est déroulée du 8 au 17 mars 2022 dans les locaux du service inter-académique des examens et concours (SIEC), à Arcueil.

## Les candidats à l'examen professionnel

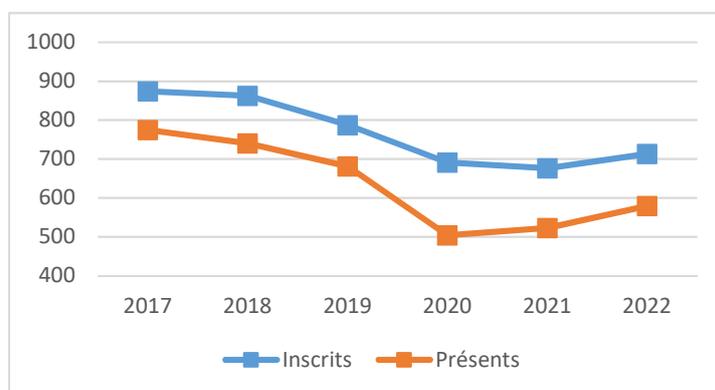
Conformément aux dispositions de l'article 19 du décret n° 2011-1317 du 17 octobre 2011 portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État, peuvent se présenter à l'examen les attachés qui, au plus tard le 31 décembre de l'année au titre de laquelle le tableau d'avancement est établi, 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 et ont atteint le 5<sup>ème</sup> échelon du grade d'attaché.

**713 attachés étaient inscrits à la session de mars 2022.** Ils étaient 676 en 2021, 691 en 2020, 787 en 2019, 863 en 2018 et 874 en 2017. Le nombre d'inscrits a donc augmenté pour la première fois en 2022 (+ 5,5 % par rapport à 2021) après quatre années consécutives de baisse, période au cours de laquelle le nombre des inscrits avait diminué de 22,6 %.

**579 candidats se sont effectivement présentés aux épreuves orales de la session 2022.** Ils étaient 523 présents sur 676 inscrits en 2021, 504 sur 691 en 2020, 681 sur 787 en 2019, 740 sur 863 en 2018 et 775 sur 874 en 2017. Le nombre de candidats présents a donc augmenté plus fortement qu'en 2021 (+ 56 candidats présents en 2022 par rapport à 2021, contre une augmentation de 19 candidats présents en 2021 par rapport à 2020), sans retrouver toutefois le niveau des années 2017 à 2019.

**Lors de cette session 2022, 134 inscrits ayant constitué leur dossier de RAEP ne se sont pas présentés à l'examen.** Le taux d'absences (désistements portés préalablement à la connaissance du SIEC et absences constatées le jour de l'examen) s'est ainsi établi à 18,8 %, en baisse par rapport aux deux sessions précédentes, qui s'étaient déroulées dans le contexte particulier de la crise sanitaire (taux d'absences de 22,6 % en 2021, de 27 % en 2020). Il demeure toutefois très supérieur à celui constaté les années antérieures (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**



Sur les 134 inscrits qui ne se sont pas présentés à l'examen, 106 ont prévenu le secrétariat du concours de leur absence, soit avant le 8 mars, date de début des épreuves, soit au cours de la session d'examen. Au vu du nombre d'absents constaté le premier jour des épreuves, la division des concours du SIEC a adressé le soir même un courriel à l'ensemble des candidats restant à auditionner leur demandant de faire connaître leur intention de se présenter ou non à l'examen. 28 candidats n'ont toutefois pas daigné répondre à ce message et ne se sont pas présentés sans en informer le SIEC. Ce chiffre, sensiblement inférieur à celui de 2021 (72 absents non déclarés), demeure néanmoins trop élevé au regard du statut de cadre administratif des candidats. Les absences non déclarées ne témoignent pas seulement d'une désinvolture et d'un manque de respect à l'égard du jury qui ne sont pas admissibles de la part de fonctionnaires de catégorie A en exercice, elles ont également des conséquences sur l'organisation de l'examen. Le SIEC, lorsqu'il a connaissance du désistement d'un candidat en amont des épreuves, peut en effet en modifier le planning de façon à libérer plus tôt certains membres du jury et leur permettre ainsi de reprendre plus rapidement leur activité principale.

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Candidats inscrits	894	874	863	787	691	676	713
Présents	779	775	740	681	504	523	579
Taux de défection	12,86 %	11,33 %	14,25 %	13,47 %	27 %	22,60 %	18,8 %

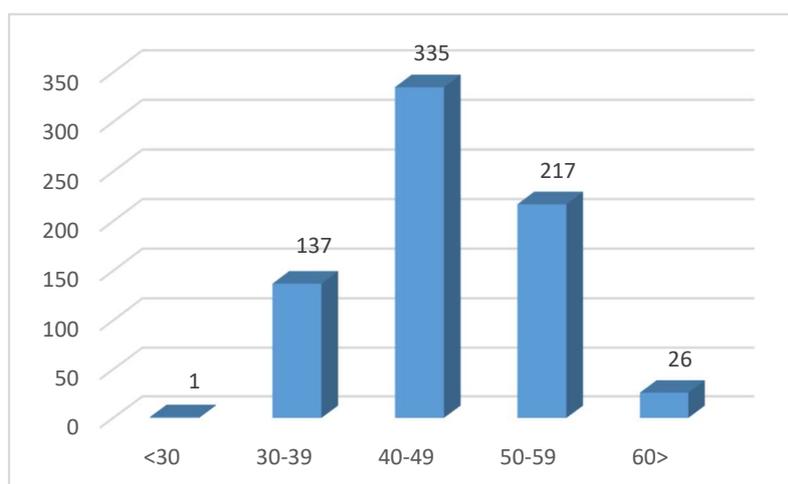
Parmi les 713 candidats déclarés recevables en 2022, on compte 69 % de femmes (contre 66 % en 2021 et 65 % en 2020) et 31 % d'hommes (contre 34 % en 2021 et 35 % en 2020). On note ainsi sur trois ans une diminution de la part des hommes parmi les candidats inscrits.

Toutes les académies étaient représentées, dont les départements et régions d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Guyane, La Réunion, Mayotte), ainsi que la Polynésie française et la Nouvelle-Calédonie (54 candidats ultramarins au total). Comme chaque année, les candidats originaires des trois académies d'Ile-de-

France (Paris, Créteil, Versailles) et de l'administration centrale étaient toutefois les plus nombreux (25 % des candidats inscrits).

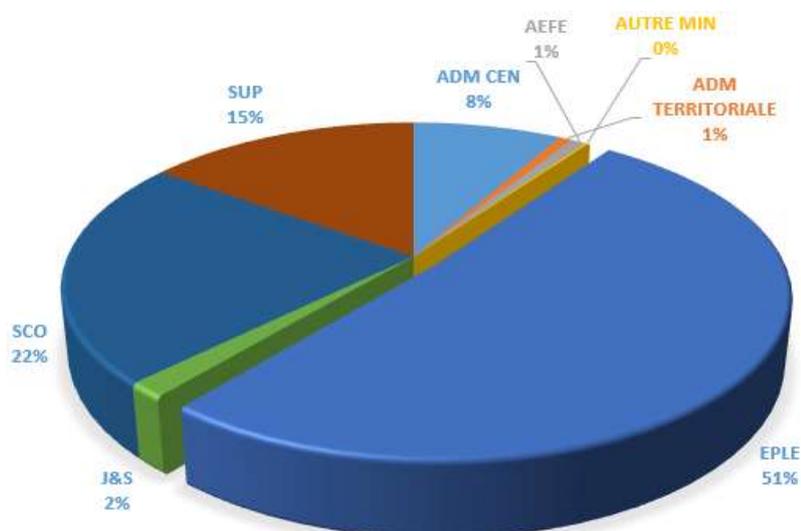
**Les écarts d'âge entre les candidats inscrits sont marqués par une forte amplitude :** en 2022, plus de 80 % d'entre eux avaient plus de quarante ans, contre seulement 74 % en 2018. Un seul candidat avait moins de trente ans (un seul également en 2021, 2020 et 2019 et trois en 2018), 26 étaient âgés de 60 ans ou plus, soit 3,6 % des inscrits (2,5 % en 2021, 1,5 % en 2020, 2,4 % en 2019 et 2,0 % en 2018). La tranche d'âge la plus représentée se situait entre 40 et 49 ans, avec 335 candidats, soit près de 50 % des candidats (43 % en 2021, 48 % en 2020, 47 % en 2019 et 45 % en 2018). Les autres candidats se répartissaient de la manière suivante dans les deux autres tranches : 137 candidats (19,2 %) avaient entre 30 et 39 ans, (comme en 2021, contre 19,8 % en 2020, 20 % en 2019 et 26 % en 2018) et 217 (30,4 %) entre 50 et 59 ans (contre 35,2 % en 2021, 30,6 % en 2020, 30 % en 2019 et 27 % en 2018).

**Graphique 2 : Répartition des candidats par tranche d'âge**



En matière d'origine professionnelle, 51 % des candidats exercent en EPLE, soit une légère baisse par rapport à la session précédente (55 % en 2021, 47 % en 2020, 49 % en 2019 et 52 % en 2018) ; 22 % sont issus des services déconcentrés (20 % en 2021, 24 % en 2020 et 23 % en 2019), 15 % des établissements d'enseignement supérieur (13 % en 2021, 16 % en 2020 et 17 % en 2019) et 2 % des services et établissements relevant de la jeunesse et des sports. La proportion de candidats en poste au sein de l'administration centrale est stable par rapport à 2021, avec 8 % des candidats (contre 7,8% en 2021, 11 % en 2020 et 9 % en 2019). Les candidats exerçant à l'AEFE ou dans une collectivité territoriale représentent un peu plus de 2 % du total, au même niveau qu'en 2021, 2020 et 2019.

**Graphique 3 : Origine professionnelle des candidats**



## Le jury

Le jury était composé de 45 personnes (48 en 2021, 46 en 2020, 52 en 2019, 46 en 2018 et 59 en 2017). Il a été renouvelé en 2022 à hauteur de 46,7 %, avec 21 nouveaux membres. Il comprenait 20 femmes (44,4 %) et 25 hommes (55,6 %).

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. Le jury comptait également des inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), ainsi que des personnels de direction. Le jury était ainsi représentatif de la diversité des structures dans lesquelles exercent les attachés d'administration de l'État et, par conséquent, de la diversité des fonctions et des responsabilités qui peuvent leur être confiées : administration centrale des deux ministères, services déconcentrés (rectorats et DSDEN), EPLE, universités, écoles, grands établissements, centres régionaux des œuvres universitaires (CROUS), etc. Les membres du jury se répartissaient à parts égales en trois groupes : administration centrale et services déconcentrés (36 %), établissements d'enseignement supérieur (33 %), établissements d'enseignement scolaire (31 %).

Le jury était organisé en douze commissions composées chacune de trois membres, dont au moins un homme ou une femme. Les candidats affectés dans les régions et départements d'outre-mer, en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française et à l'étranger avaient la possibilité d'être 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* ». Cette épreuve « *consiste en un entretien avec le jury* », qui « *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 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 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 d'indiquer les principaux critères sur lesquels devait se fonder l'évaluation des candidats.

Il a ainsi été rappelé que l'entretien consécutif à l'exposé du candidat se décompose en trois 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 de la fonction publique et du système éducatif, du fonctionnement des ministères, des services déconcentrés et des établissements, notamment au travers des réformes récentes ou en cours ;
- une « mise en situation » permettant d'apprécier la capacité des candidats à exercer des fonctions d'encadrement et/ou à réagir de façon adaptée à des situations professionnelles que peuvent

rencontrer les attachés et attachés principaux d'administration de l'Etat exerçant dans les services et établissements relevant de nos deux ministères.

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 puissent être appréciées au mieux et qu'il incombe aux membres des commissions du jury de garantir un climat respectueux et courtois pendant la durée de l'audition.

Il a enfin été précisé que les candidats disposent de dix minutes au plus pour exposer les différentes étapes de leur parcours professionnel et qu'il convient en conséquence d'arrêter ceux d'entre eux qui dépassent le temps imparti ou d'engager aussitôt la discussion avec ceux dont la durée de l'exposé est inférieure à dix minutes.

Si l'expérience professionnelle du candidat, telle qu'elle ressort de son dossier RAEP, de son exposé oral et des échanges avec le jury, constitue un élément essentiel de son évaluation, le jury doit également apprécier ses motivations, son aptitude au management et sa capacité à exercer les missions dévolues aux attachés principaux. Sont notamment prises en compte, outre la maîtrise par les candidats de leur environnement professionnel, leur bonne appréhension des enjeux du système éducatif dans son ensemble, leurs capacités d'analyse et de synthèse, leur maîtrise de soi et les qualités relationnelles permettant d'exercer des fonctions d'encadrement supérieur. Il s'agit ainsi de mesurer à la fois les connaissances et compétences techniques acquises par le candidat dans le cadre de ses fonctions actuelles et passées, son ouverture sur le monde éducatif et sur la sphère administrative et les savoir-faire et savoir-être qu'il a développés au cours de sa carrière et susceptibles d'être mobilisés par un attaché principal.

L'une des difficultés potentielles de l'évaluation des candidats tient à la diversité des fonctions qu'ils exercent, tant à l'université qu'en EPLE, en administration centrale ou dans les services déconcentrés. La composition des commissions garantit qu'au moins l'un des membres du jury est en mesure d'apprécier pleinement les fonctions décrites, quels qu'en soient la nature et le lieu d'exercice (administration centrale ou services déconcentrés, établissement d'enseignement scolaire ou supérieur, fonctions administratives ou comptables, etc.). Il a été rappelé comme les années précédentes 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.

Une autre difficulté tient à l'écart d'âge entre les candidats – les plus jeunes d'entre eux disposant d'une expérience professionnelle plus limitée. Il a été rappelé à cet égard que 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 qu'il cherche également à évaluer un potentiel au regard de l'expérience professionnelle, même d'une durée limitée, d'un candidat. Les candidats plus jeunes peuvent ainsi compenser une relativement courte expérience professionnelle par des capacités d'analyse, de raisonnement et de synthèse et des qualités relationnelles susceptibles de les qualifier pour exercer les fonctions d'attaché principal : bonne connaissance de leur milieu professionnel et des politiques publiques dans le domaine éducatif, capacités de mise en perspective et d'appréhension des problématiques et enjeux, maîtrise

de soi, forte motivation, projet professionnel solide, etc. Un parcours professionnel riche et diversifié, s'il constitue a priori un atout, ne saurait être exigé de tous les candidats. Certains peuvent avoir effectué toute leur carrière dans le même type de structures – voire sur le même type de postes – et disposer néanmoins des qualités attendues d'un attaché principal. A l'inverse, un parcours très diversifié, ayant permis au candidat d'acquérir des compétences techniques dans des domaines très différents, ne préjuge pas de sa connaissance du système éducatif et des réformes récentes ou en cours, de sa capacité à prendre du recul par rapport aux fonctions qu'il a exercées, ou de ses qualités managériales. Quel que soit le profil du candidat, le jury s'attache à valoriser, dans la mesure du possible, ses acquis et ses qualités, qui peuvent être différentes selon les cas.

Enfin, il a été rappelé à l'ensemble des membres du jury que, s'agissant d'un examen professionnel, l'entretien n'a pas vocation à évaluer la culture générale du candidat (hors culture administrative de base) mais qu'il doit permettre de mesurer sa connaissance de son environnement professionnel et d'apprécier sa curiosité d'esprit, sa capacité à prendre du recul par rapport aux fonctions qu'il exerce ainsi que son potentiel et ses motivations.

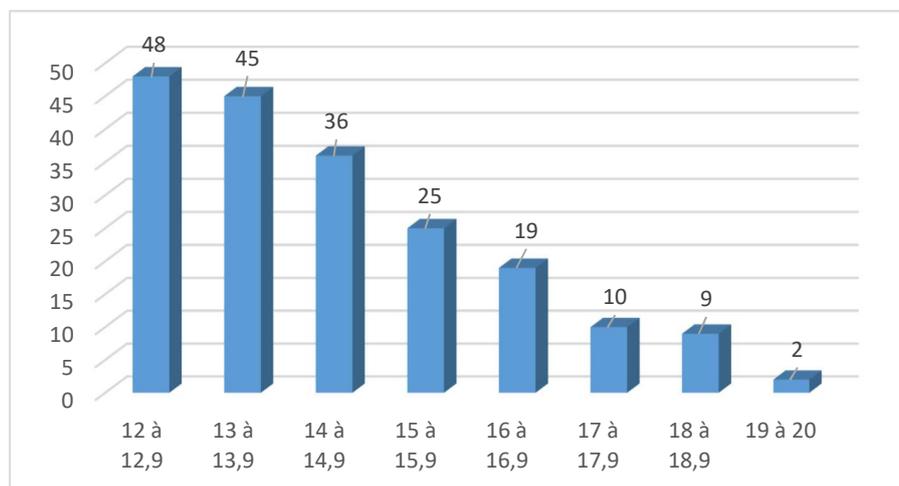
## Les résultats

L'arrêté du 1<sup>er</sup> mars 2022 a fixé à 194 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, de la jeunesse et des sports et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, au titre de l'année 2022 – soit 33 postes de moins qu'en 2021 (227 postes), 35 de moins qu'en 2020, 2019 et 2018 (229 postes) et 47 de moins qu'en 2017 (241 postes).

Ainsi, compte tenu du nombre de 579 candidats qui se sont présentés à l'épreuve orale d'entretien en 2022, il y avait 2,98 candidats présents par poste (contre 2,30 en 2021, 2,20 en 2020, 2,97 en 2019, 3,23 en 2018 et 3,22 en 2017).

L'ARRETE DU 30 SEPTEMBRE 2013 PREVOIT QUE L'EPREUVE ORALE UNIQUE EST NOTEE DE 0 A 20 ET QUE « A L'ISSUE DE CETTE EPREUVE, LE JURY ETABLIT (...) LA LISTE DES CANDIDATS AYANT SATISFAIT A L'EXAMEN PROFESSIONNEL. SEULS PEUVENT ETRE INSCRITS SUR CETTE LISTE LES CANDIDATS QUI ONT OBTENU UNE NOTE, FIXEE PAR LE JURY, QUI NE PEUT ETRE INFERIEURE A 10 SUR 20 ». LORS DE LA SESSION 2022, CETTE NOTE A ETE FIXEE A 12 SUR 20.

Les notes des candidats admis se répartissent comme suit :

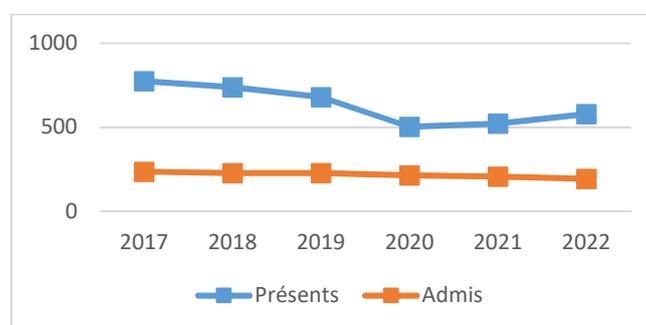


Le jury a déclaré admis, au terme des épreuves orales, 194 candidats (contre 207 en 2021) sur les 579 présents à l'épreuve. Le taux de réussite s'est ainsi établi à 33,5 %. Ce taux, qui était d'environ 30 % en 2017 et 2018, avait fortement augmenté en 2019 (33,7 %) et surtout en 2020 (42,9 %), avant de baisser légèrement en 2021 (39,6 %). La session 2022 marque ainsi un retour à un taux de sélectivité proche de celui des années antérieures, de nature à garantir la qualité du recrutement tout en pourvoyant la totalité des postes ouverts – ce qui n'avait pas été le cas à l'issue des deux sessions précédentes (20 postes n'avaient ainsi pas été pourvus en 2021).

**Tableau 2 : taux de réussite par rapport au nombre de candidats présents**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Présents</b>	775	740	680	504	523	579
<b>Admis</b>	237	229	229	216	207	194
<b>Taux de réussite</b>	30,6 %	30,9 %	33,7 %	42,9 %	39,6 %	33,5 %

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



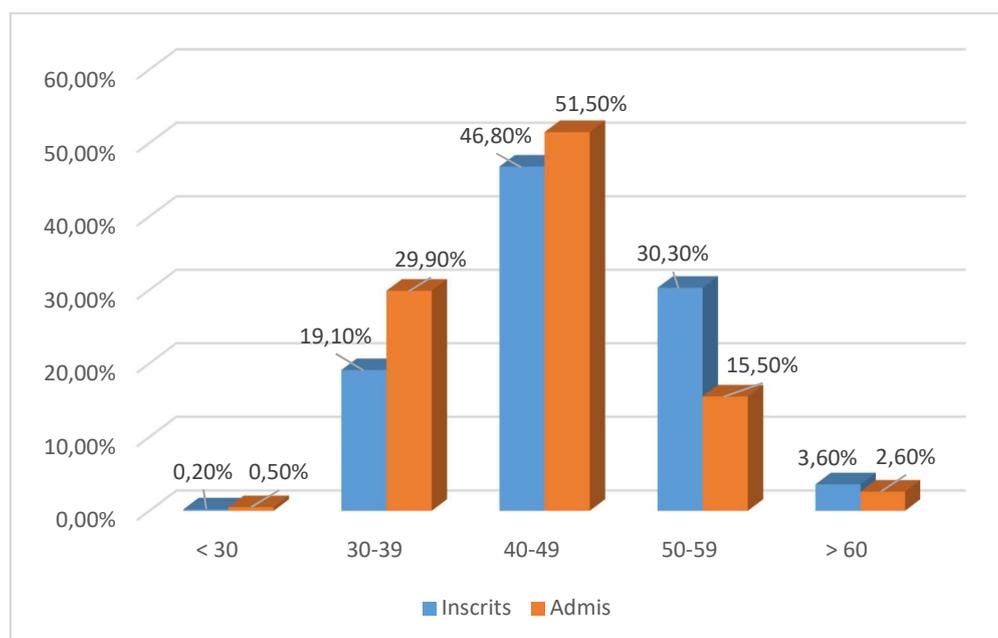
Avec 134 femmes admises à l'examen professionnel et 60 hommes, la répartition par genre est la suivante : 69 % de femmes et 31 % d'hommes, contre respectivement 61 % et 39 % en 2021.

La ventilation des candidats admis par tranche d'âge fait apparaître une répartition légèrement différente de celle des inscrits. Le candidat âgé de moins de 30 ans a été admis. La tranche des 30-39 ans représente 19,1 % des inscrits et 29,9 % des admis, celle des 40-49 ans 46,8 % des inscrits et 51,5 % des admis. La tranche d'âge des 50-59 ans, qui représente 30,3 % des inscrits, ne compte en revanche que 15,5 % des admis et celle des 60 ans et plus représente 2,6 % des admis pour 3,6 % des inscrits.

**Tableau 3 : Répartition des candidats inscrits et des candidats admis par tranche d'âge**

	< 30	30-39	40-49	50-59	> 60
<b>Inscrits</b>	0,2 %	19,1 %	46,8 %	30,3 %	3,6 %
<b>Admis</b>	0,5 %	29,9 %	51,5 %	15,5 %	2,6 %

**Graphique 5 : Répartition des candidats inscrits et des candidats admis par tranche d'âge**



Si l'âge ne constitue pas un facteur discriminant lors des épreuves, il convient de relever que les résultats de l'examen répondent aux objectifs fixés par la réglementation, puisque l'arrêté du 30 septembre 2013 prévoit que l'entretien avec le jury a pour objet 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* ». Le bon taux de 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 conseiller d'administration scolaire et universitaire (CASU).

**Tableau 2 : taux de réussite par tranche d'âge**

	Inscrits	Admis	Taux de réussite
Moins de 30 ans	1	1	100,0 %
30 à 39 ans	137	58	42,3 %
40 à 49 ans	335	100	29,8 %
50 à 59 ans	217	30	13,8 %
60 ans et plus	26	5	19,2 %

S'agissant de la répartition des admis par origine professionnelle, on observe que le taux de réussite des candidats issus des services déconcentrés, de l'administration centrale et des établissements d'enseignement supérieur est plus élevé que celui des candidats en fonctions en EPLE.

**Tableau 5 : Répartition des candidats inscrits et des candidats admis par origine professionnelle**

	Inscrits		Admis	
<b>EPLE</b>	366	<b>51,3 %</b>	73	<b>37,7 %</b>
<b>Services déconcentrés</b>	161	<b>22,6 %</b>	64	<b>33,0 %</b>
<b>Enseignement supérieur</b>	105	<b>14,7 %</b>	30	<b>15,5 %</b>
<b>Administration centrale</b>	58	<b>8,1 %</b>	19	<b>9,8 %</b>
<b>Jeunesse et sports</b>	11	<b>1,6 %</b>	3	<b>1,5 %</b>
<b>Autre</b>	12	<b>1,7 %</b>	5	<b>2,6 %</b>
<b>Total</b>	713	<b>100 %</b>	194	<b>100 %</b>

Le taux de réussite des candidats issus des services déconcentrés est ainsi deux fois plus élevé (39,8 %) que celui des candidats exerçant en EPLE (19,9 %).

**Tableau 6 : Taux de réussite par origine professionnelle**

Autre	Services déconcentrés	Administration centrale	Enseignement supérieur	Jeunesse et sports	EPLE
41,7 %	39,8 %	32,8 %	28,6 %	27,3 %	19,9 %

Ce constat doit conduire les candidats en poste en EPLE à être particulièrement attentifs à la préparation de l'examen professionnel, notamment à celle des questions relatives à l'organisation et au fonctionnement du système éducatif et aux politiques publiques mises en œuvre dans les deux ministères – volet de l'épreuve dans lequel ils sont souvent en difficulté.

## Conseils aux candidats

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

Ces recommandations, tirées de l'expérience des membres du jury 2022, sont, à quelques nuances près, les mêmes que celles qui figurent dans les rapports des années précédentes. Le principal point d'alerte 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 *supra*, 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 – mais a également pour objet d'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

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). Ce dossier 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 dossier de 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. Certains contenaient cependant des fautes d'orthographe, des coquilles ou encore des formulations maladroites ou peu intelligibles. 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/ou ne comportaient pas de photographie.

Si certains candidats ont visiblement suivi une formation pour établir au mieux leurs dossiers RAEP, d'autres s'en sont tenus au minimum, négligeant quelquefois des pans entiers du dossier. Plusieurs ont présenté des rapports d'activité et de conduite de projet d'une page chacun. Ils n'ont ainsi pas profité pleinement des possibilités offertes par l'arrêté, qui leur permettait d'en consacrer deux à chacun de ces exercices. A l'inverse, des dossiers contenaient des rapports d'activité et/ou des présentations de conduite de projet 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 que des agents n'aient suivi aucune formation depuis plusieurs années malgré plusieurs changements de poste.

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. Ce volet du dossier doit impérativement donner lieu à une réflexion afin d'analyser et de mettre en valeur les acquis des différentes expériences professionnelles. Une présentation chronologique du parcours, s'appuyant sur une liste de postes occupés et la description de tâches effectuées, sans véritable analyse des compétences acquises ni présentation d'un véritable projet professionnel, n'est pas suffisante. Les meilleurs candidats ont souvent choisi d'organiser leur rapport d'activité 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'adjoints techniques territoriaux et sur leur rôle dans l'organisation de la restauration collective ou des approvisionnements ; ils évoquent en revanche très rarement la notion d'adjoint du chef d'établissement ou encore leur rôle au sein de l'équipe de direction, donnant ainsi l'impression de ne pas maîtriser ces notions, voire de ne pas participer pleinement au pilotage de l'établissement. De même, la place des élèves et leur réussite sont trop souvent absentes de leur réflexion, comme si la raison d'être de l'établissement était ailleurs. Le simple exposé des compétences budgétaires et managériales attendues d'un agent exerçant ce type de fonctions ne permet pas au candidat de mettre en valeur ses qualités propres et crée, du fait de son caractère récurrent, un effet de lassitude.

La partie consacrée à la présentation du projet consiste, aux termes de l'arrêté du 30 septembre 2013 précité, à exposer « la méthodologie qui a été [celle du candidat] dans la conduite d'un projet ou d'une action qu'il a menée ou auquel il a contribué, les difficultés qu'il a rencontrées et les enseignements qu'il en a tirés ». Elle implique en

conséquence pour le candidat de réfléchir au choix de ce projet, de façon à permettre au jury d'apprécier son rôle personnel, les difficultés auxquelles il a été confronté 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, 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 ou encore 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. Rappelons que le candidat ne doit pas se contenter de décrire le projet mais qu'il doit se livrer à une analyse des éventuels obstacles auxquels a pu se heurter sa mise en œuvre et des compétences que lui-même et les autres acteurs concernés ont dû mobiliser pour les surmonter.

A l'inverse, certains candidats survalorisent le rôle qu'ils ont pu jouer dans la réalisation du projet ou l'importance de ce dernier. Cette stratégie est contreproductive, les jurys s'attachant à vérifier les affirmations du candidat au cours de l'entretien.

De nombreux candidats n'ont pas profité de l'opportunité de joindre des annexes qui auraient pu intéresser le jury. Inversement, certains RAEP étaient complétés par des documents sans intérêt car ne permettant pas de mesurer l'apport réel du candidat. Un dossier contenait ainsi 80 pages de documents inutiles. Tout comme la présentation écrite du projet, les annexes doivent permettre de valoriser une expérience professionnelle ou des compétences spécifiques. Un autre défaut couramment relevé réside dans l'imprécision des organigrammes fournis, sur lesquels le nom du candidat ne figure parfois même pas, ce qui ne permet pas au jury d'apprécier sa position exacte au sein de la structure.

De façon générale, le candidat doit veiller, dans la présentation du projet ou de l'action qu'il a conduite ou à laquelle il a contribué, à ne pas surévaluer son rôle – en le qualifiant par exemple de « stratégique » ou en évoquant des fonctions de pilotage alors qu'il était en réalité chargé de la mise en œuvre d'un projet ou d'une action à l'élaboration duquel il n'avait pas participé et dont le pilotage était assuré par d'autres acteurs. Un candidat à l'examen professionnel doit en effet savoir distinguer conception et mise en œuvre. Dans le même ordre d'idées, la conduite d'un projet ne saurait se réduire à l'organisation matérielle de réunions ou à l'établissement de *plannings*. Une candidate qui prétendait avoir élaboré un plan d'action afin de déployer une politique publique dans son établissement a ainsi reconnu au cours de l'entretien n'avoir fait que mettre en œuvre point par point le plan d'action ministériel communiqué à l'ensemble des acteurs concernés. Les très nombreux candidats qui indiquent avoir construit des indicateurs de pilotage afin de nourrir le dialogue de gestion, d'aider à la prise de décision et/ou de définir les grands axes de la politique de l'établissement se révèlent souvent incapables de mentionner un seul de ces indicateurs et d'indiquer précisément leur rôle dans le processus de prise de décision – voire même de décrire ce dernier. Les candidats doivent s'attendre à être interrogés sur la réalité des tâches qu'ils exercent, en particulier lorsque celles-ci sont décrites dans le dossier de façon très générale ou en des termes qui s'apparentent aux items d'une fiche de poste.

L'énumération par de nombreux candidats de leurs qualités professionnelles et l'affirmation récurrente selon laquelle ils disposent de toutes les compétences requises pour exercer les responsabilités auxquelles ils aspirent finissent par lasser et se révèlent de ce fait largement contreproductives – le jury étant précisément chargé d'apprécier lesdites qualités. Certains donnent l'impression de vouloir « cocher toutes les cases » et se livrent dans la présentation de leur parcours professionnel et des compétences qu'ils ont acquises à une énumération de « mots-clefs » récurrents (« management participatif », « travail en mode projet », « être force de proposition », « résilience », etc.). Ce recours systématique à un vocabulaire stéréotypé, loin de convaincre le jury, le conduit à s'interroger sur la sincérité de l'exercice et sur la réalité des compétences affichées. En effet, il n'est pas attendu du candidat qu'il dresse le portrait du parfait « manager » mais qu'il explique les compétences qu'il a réellement acquises et les raisons pour lesquelles il estime être en mesure d'acquiescer celles qui lui font encore défaut. Avoir conscience de ses limites et travailler à élargir progressivement son champ de compétences fait ainsi partie des qualités attendues d'un futur cadre supérieur. Un excès de confiance en soi constitue à l'inverse un point d'alerte. Il conduit en effet le jury à s'interroger sur la capacité du candidat à prendre du recul, à se remettre en question et à s'adapter à un nouvel environnement professionnel. Enfin, le contraste entre l'assurance affichée dans le dossier de RAEP et la prestation du candidat lors de l'épreuve se révèle souvent cruel pour ce dernier. Il est en conséquence recommandé de présenter honnêtement ses acquis, en s'exprimant avec ses propres mots et en évitant un « formatage » excessif. Il ne sera en aucun cas reproché au candidat de ne pas disposer de toutes les compétences, et sa capacité à mesurer sa marge de progression sera portée à son crédit.

### **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 prévue par l'arrêté du 30 septembre 2013. Afin de respecter l'égalité de traitement des candidats, le jury a toutefois dû interrompre certains, qui étaient sur le point de dépasser le temps imparti, après leur avoir signalé qu'il était nécessaire de conclure. D'autres, à l'inverse, ont fait un exposé trop court (d'une durée inférieure à 8 minutes) et n'ont ainsi 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 brève dénote une préparation insuffisante et a pour effet d'allonger le temps consacré aux questions – ce qui expose davantage le candidat.

Dans la plupart 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 apprise par cœur et récitée, ce qui lui confère un caractère assez artificiel, et met en difficulté le candidat qui perd le fil de son exposé.

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 type de

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 d'un futur cadre supérieur. Il doit par ailleurs présenter l'ensemble de son parcours professionnel – et non pas seulement les dernières fonctions exercées – sans trop s'attarder sur telle ou telle période, *a fortiori* si elle remonte à plusieurs années. Pour autant, il peut s'arrêter sur une expérience professionnelle antérieure à son accession au grade d'attaché si celle-ci lui a permis d'acquérir des compétences transposables dans le cadre de ses fonctions actuelles. Ainsi, un ancien surveillant de prison a su convaincre le jury de sa capacité à gérer les conflits entre élèves ou membres du personnel en EPLE en mobilisant les compétences acquises lors de l'exercice de ses fonctions dans l'administration pénitentiaire.

Le candidat doit enfin être en mesure d'indiquer les raisons pour lesquelles il souhaite accéder au grade d'attaché principal et le type d'emploi auquel il aspire. Cette dernière partie de l'exposé doit 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). Même si la mobilité n'est pas obligatoire en cas de réussite à l'examen professionnel, il est difficile de convaincre le jury de la pertinence d'une candidature en exprimant le souhait de se maintenir sur le poste d'attaché occupé jusqu'alors et en excluant toute mobilité géographique ou professionnelle.

### **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 sur 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 faire l'objet de questions de la part du jury et les candidats devraient pouvoir répondre facilement à celles qui leur sont posées sur des points qu'ils ont eux-mêmes évoqués. Ainsi, le jury n'a pas compris comment une candidate qui avait indiqué dans son dossier de RAEP avoir été membre d'un comité technique académique pouvait se révéler incapable d'expliquer les missions des comités techniques et d'indiquer, même succinctement, en quoi consistait la réforme de cette instance consultative prévue par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. Il a tout autant été déçu par les réponses d'une candidate qui se déclarait particulièrement intéressée par l'évaluation des politiques publiques et qui n'a pas été en mesure de citer une seule institution chargée de l'évaluation de ces politiques.

Comme les années précédentes, à l'exception des bons et très bons candidats, les membres du jury ont souvent déploré l'absence de recul par rapport aux fonctions exercées, la difficulté à les rattacher à une ou plusieurs politiques publiques, la méconnaissance de l'environnement professionnel, parfois dans ses aspects les plus immédiats, et 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'EPLE 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 les évolutions du système éducatif. Plus surprenant encore, des candidats exerçant dans les services déconcentrés ou en administration centrale se révèlent incapables de décrire l'organisation des deux ministères – voire de mentionner tout simplement quelques-unes des principales directions qui les composent et leurs champs de compétences.

Le jury a encore plus fréquemment regretté une méconnaissance de l'actualité dans les domaines de l'éducation nationale et/ou de l'enseignement supérieur. 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, ne puisse répondre à aucune question portant sur la réforme du lycée ou sur Parcoursup, qu'une autre, exerçant également en EPLE, ne soit pas en mesure de dire le moindre mot des principes et des modalités de l'évaluation des établissements scolaires engagée avec la création du Conseil d'évaluation de l'école ou encore qu'un agent travaillant dans une université n'ait aucune idée des objectifs et des dispositions de la loi de programmation de la recherche ni de l'existence et des missions des recteurs délégués à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation.

Le jury n'attend pas de la part des candidats le même niveau de connaissances dans les domaines qui ne sont pas en relation directe avec leur environnement professionnel ou qui ne relèvent pas du ministère dans lequel ils exercent. Il veille par conséquent à poser, dans ces domaines, des questions plus accessibles, auquel tout citoyen correctement informé devrait être en mesure de répondre. Pour autant, de très nombreux candidats en sont incapables et ignorent tout de l'organisation, des enjeux et de l'actualité de l'enseignement supérieur quand ils exercent dans l'enseignement scolaire, ou inversement de l'enseignement scolaire quand ils exercent dans l'enseignement supérieur. Une telle méconnaissance – pour ne rien dire des candidats qui s'étonnent d'être interrogés sur un aspect du système éducatif extérieur au périmètre de leur service – suffit à les disqualifier pour accéder aux fonctions d'attaché principal.

La maîtrise des questions budgétaires et surtout comptables constitue un prérequis pour les candidats qui les exercent ou aspirent à les exercer. Or, le jury a constaté cette année chez un grand nombre d'entre eux un grave déficit de culture financière et comptable. Un fondé de pouvoir présentant par ailleurs un profil intéressant a ainsi confondu un décret et une instruction et n'a pas su décrire les évolutions introduites par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) ni les principes qui encadrent l'élaboration d'un budget pluriannuel. Un adjoint gestionnaire d'EPLE ne peut ignorer les principaux textes encadrant la comptabilité budgétaire ou les principaux postes de dépenses et de recettes qui composent le budget de cet EPLE. Il doit être en outre en mesure de mentionner le montant de ce budget. De même, un candidat exerçant dans une direction des affaires financières doit avoir une connaissance minimale du contrôle interne comptable et budgétaire. De nombreux adjoints gestionnaires – mais aussi des comptables ou des fondés de pouvoir – qui se projettent dans des fonctions d'agent comptable sont incapables de dire le moindre mot de 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 grande difficulté.

De la même manière, un candidat exerçant ses fonctions dans un service chargé de la gestion des ressources humaines 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 établissements à caractère scientifique, culturel et professionnel, l'accompagnement pédagogique et social des étudiants pendant la crise sanitaire de Covid ou encore la loi de programmation de la recherche et, de façon plus générale, les différentes sources de financement de la recherche.

Ces constats démontrent la nécessité de préparer l'entretien qui suit la présentation du dossier de 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 démontrer 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 (ministères, services déconcentrés, établissements) 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>1</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 supérieur ; 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.

---

<sup>1</sup> Arrêté du 30 septembre 2013 précité.

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 il attend néanmoins de celui-ci qu'il dispose d'un minimum de connaissances couvrant l'ensemble du système éducatif. Les candidats sont invités à présenter une vision de leur environnement professionnel plus large, qui ne se limite pas à leur seul champ d'activité. Certains candidats exerçant les fonctions d'adjoint gestionnaire ont ainsi démontré qu'ils disposaient d'une bonne connaissance du fonctionnement des services académiques et de l'enseignement supérieur, de leurs missions et des enjeux qu'elles portent. 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. Les candidats doivent non seulement connaître le contenu des réformes en cours mais également en comprendre les enjeux et être en mesure de les analyser, au-delà de leur propre champ d'activité.

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. A titre d'exemples, un candidat qui ne sait pas quelle est la juridiction d'appel d'un tribunal administratif ou qui ignore la différence entre un recours administratif et un recours contentieux témoigne de lacunes préoccupantes en matière de connaissances administratives et juridiques de base, dont devrait disposer tout agent public, en particulier de catégorie A ou A+. Il en va de même d'un candidat qui ne sait pas quelles sont les instances de dialogue social dans la fonction publique et qui n'est pas en mesure, après que le jury lui en a indiqué plusieurs, d'expliquer succinctement le champ de compétences de chacune.

**Les questions portant sur les connaissances administratives générales et sur les politiques publiques mises en œuvre dans l'enseignement scolaire et dans l'enseignement supérieur revêtent un caractère particulièrement discriminant. Un candidat qui présente de sérieuses lacunes dans ces deux domaines n'a aucune chance d'être admis à l'examen, même s'il dispose d'une solide expérience professionnelle et semble avoir les qualités requises en matière de management. Le jury ne saurait trop recommander en conséquence aux futurs candidats de préparer sérieusement ce volet de l'entretien.**

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, d'encadrement d'équipe, de conflit, de prise de postes, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de projets, etc.

Les observations des membres du jury 2022 rejoignent 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.

En réponse à cette mise en situation, nombre de candidats se bornent à énoncer des solutions toutes faites, en faisant notamment appel aux outils de management présumés avoir la faveur du jury, tels que le dialogue et l'empathie, sans avoir pris le temps de réfléchir aux différents comportements possibles et aux avantages et inconvénients de chacun d'entre eux.

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 concrète à laquelle ils pourraient être confrontés dans les fonctions d'attaché ou d'attaché principal.

A l'inverse, plusieurs candidats ont apporté une réponse disproportionnée ou inadéquate au problème posé, qu'elle soit insuffisante, ou inappropriée au regard du 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'il appartenait 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.

## Recommandations 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 accéder à des postes d'encadrement d'un niveau de responsabilité plus élevé dans la suite de leur carrière 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 dès qu'il se trouve mis en difficulté. 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.

Le président du jury

Amaury Fléges

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

La vice-présidente du jury

Fabienne Thibau-Lévêque

Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche