

**RAPPORT DU JURY DE L'EXAMEN PROFESSIONNEL  
D'ATTACHE PRINCIPAL D'ADMINISTRATION DE L'ETAT  
SESSION 2021**

---

L'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'Etat – session 2021, s'est déroulé pour le compte du ministère de la justice du 16 au 19 novembre 2020 à Paris.

Le jury comprenait outre le président, administrateur civil hors classe, 24 membres présents, issus des corps suivants : administrateurs civils, magistrats, attachés, directeurs des services de greffes judiciaires, directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse, directeur pénitentiaire d'insertion et de probation.

Sur les 25 membres du jury (dont le président), 22 relevaient du ministère de la justice et 3 étaient « extérieurs » (Armées, Education nationale, Economie/Finances).

Le jury était composé de 8 sous-commissions de 3 membres chacune. Le président s'est joint successivement à toutes les sous-commissions afin de s'assurer, d'une part, de la bonne prise en compte des consignes et de l'harmonisation des pratiques, d'autre part.

L'égalité de traitement, la typologie des questions et les règles de notation ont fait l'objet de consignes collégiales établies lors des journées de formation des 13 et 14 octobre au cours desquelles les membres du jury ont pu se préparer aux entretiens en visant un double objectif :

1. Reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle sur la base du dossier fourni par le candidat;
2. 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.

A cet effet, à l'issue de leur formation, les membres du jury disposaient :

- D'une fiche d'analyse du dossier RAEP
- D'une grille d'évaluation de l'entretien oral établie collectivement
- De directives claires et partagées sur l'articulation de chaque entretien en séquences thématiques (questions déduites de l'étude du RAEP, actualité du ministère de la justice et de la fonction publique, motivations, mises en situation, ..)
- D'indications précises sur le fonctionnement interne des sous-commissions (répartition du temps de parole, distribution des rôles, mesures sanitaires,..)

Outre une appropriation fine des dossiers RAEP, la période consécutive à la formation a permis aux sous-commissions de se coordonner au travers d'échanges nourris, afin d'entrer sans délai dans l'exercice.

A l'issue de chaque journée d'entretien, une réunion de coordination avait lieu entre le président et les référents désignés de chaque sous-commission.

## **Protocole et contexte sanitaire**

---

Le **protocole sanitaire** décliné des consignes DGAFP et MESRI était adapté, à juste mesure. Jugé pertinent par l'ensemble des parties prenantes, il a rassuré les membres du jury, les organisateurs, les employés du prestataire (Espace Vinci) et les candidats.

Toutefois, le jury reconnaît que certains candidats, déjà stressés par l'épreuve, ont manifestement été gênés par le port du masque. De manière plus générale et même si c'est à la marge, le port d'un masque altère les moyens d'appréciation du jury en déformant les expressions échangées entre le jury et les candidats. Si l'on peut considérer que l'essentiel du message passe et permet une évaluation satisfaisante des prestations, il existe objectivement une dégradation de l'acuité de l'évaluation.

Le **contexte sanitaire** dans sa dimension psychologique n'a pas été neutre. Certains candidats ont pu donner l'impression d'être intellectuellement éprouvés, voire émoussés par les conséquences de la crise sanitaire. Les membres du jury établissent un rapport avec les difficultés exprimées par certains à se projeter personnellement et professionnellement.

## **Organisation générale – soutien – rôle du bureau concours/sous-direction des parcours professionnels**

---

L'accompagnement des membres du jury et des candidats par l'équipe du **bureau concours** a été en tout point remarquable. Le jury exprime ses plus vifs remerciements aux cadres et gestionnaires du bureau concours, sous l'autorité du sous-directeur des parcours professionnels, pour leur soutien constant avant, pendant et après les épreuves.

Le jury salue également le choix très pertinent du lieu où se sont déroulés les entretiens. L'espace Vinci dans le 2<sup>ème</sup> arrondissement de Paris est un lieu central, parfaitement calibré et équipé pour l'organisation de telles épreuves. Ce choix n'est sans doute pas étranger au faible nombre de désistements de candidats au regard des conditions restreintes de transport, d'hébergement et de restauration.

Enfin, la constitution du jury à la fois équilibré et ouvert témoigne du souci du ministère d'associer la part la plus large possible de ses corps propres à la sélection de ses futurs cadres administratifs supérieurs. Cette démarche a été unanimement saluée par les membres du jury qui s'est enrichi de cette diversité de points de vue et d'expériences.

Le jury regrette que certains candidats se soient désistés au dernier moment sans même juger bon de prévenir les organisateurs.

## **Préparation et formation du jury**

---

La préparation du jury sur 2 jours participe du mouvement général de professionnalisation de la fonction recrutement/jury adopté depuis plusieurs années sous l'impulsion de la DGAFP. Le recours à un prestataire privé (*Compétences Ouest*) est parfaitement légitime dès lors qu'il est aussi compétent et spécialisé que l'intervenant retenu.

Cette préparation contribue à souder le jury autour de valeurs et d'objectifs communs, démarche essentielle lorsque le jury est organisé en sous-commissions.

---

## Réflexions sur l'épreuve

---

L'examen professionnel du principalat n'est pas une « reconnaissance » ou une « consécration »<sup>1</sup>.

L'examen professionnel du principalat est un exercice de **préparation de l'avenir**.

Il s'agit de doter le ministère de la justice d'une ossature de cadres administratifs solides, capables de **faire face aux enjeux** et défis auxquels le service public de la justice sera confronté dans les prochaines décennies<sup>2</sup>.

La détermination des profils recherchés procède d'un examen approfondi de ces tendances lourdes, en lien étroit avec la sous-direction des parcours professionnels. Dans cet esprit lors de ses réflexions préparatoires, le jury a ainsi intégré<sup>3</sup> :

- Les exigences sans cesse plus fortes des usagers/citoyens/contribuables à l'égard des services publics, singulièrement s'agissant de la justice - mission régaliennne de l'Etat ;
- Les bouleversements d'organisation et de management induits par les attentes des nouvelles générations (équilibre vie professionnelle/personnelle, télétravail, QVT, égalité professionnelle) – avec pour corollaire, les contradictions possibles entre les exigences des individus et les impératifs de la vie au sein d'un collectif ; les questions d'attractivité et de fidélisation ;
- L'impact des ruptures technologiques sur les modes de fonctionnement de nos services et sur la qualité du service dû aux usagers et aux agents ; le rôle désormais structurant des SI ;
- L'abondance des règles de droit de toute nature dont le jury s'est assuré qu'elles ne constituaient pas aux yeux des candidats un obstacle insurmontable à toute initiative résultant d'une conception maximaliste du principe de précaution ;
- L'impact des nouveaux canaux d'information – tout particulièrement les réseaux sociaux – en ce qu'ils induisent une incapacité à prendre de la hauteur chez les candidats qui en feraient un mode d'information exclusif – avec pour effet un risque de formatage de la pensée chez ceux dont la fréquentation assidue des réseaux ne s'accompagnerait pas de lectures plus approfondies et contradictoires.

De manière générale, il s'agit de pourvoir le ministère de la justice de cadres supérieurs capables d'évoluer dans un environnement complexe, aptes à développer une pensée autonome et assumée, à s'affranchir courageusement de toutes tentations conformistes, capables de s'interroger, d'approfondir les sujets qui leurs seront confiés et de proposer des solutions innovantes, capables de défendre les positions de leurs services tout en intégrant la possibilité de compromis et capables enfin de replacer leur mission dans la perspective d'une action publique plus large.

En conséquence, **le jury a valorisé les candidats** :

- Capables de situer leur action dans le vaste champ de l'action publique aussi bien :
  - Dans leur propre « espace administratif » : « je suis capable d'évaluer ma plus-value : dans ma section, dans mon bureau, dans ma sous-direction/mon établissement, dans ma direction, dans mon ministère et le cas échéant au sein de la fonction publique ».
  - Dans le temps : « je suis capable d'analyser sur la durée l'impact des décisions que j'ai pu prendre ou que je prends actuellement : sur mon établissement, sur ma direction,

---

<sup>1</sup> Propos formulés par certains candidats

<sup>2</sup> En appui et en partenariat avec les corps spécialisés (« métier ») du ministère

<sup>3</sup> Cette réflexion sera d'autant plus légitime et robuste qu'elle pourrait à l'avenir associer la DGAFP

sur mon ministère ». **Surtout** : « je suis capable d'en tirer des enseignements en faisant preuve d'objectivité, de recul, voire d'autocritique et de courage intellectuel ».

- Faisant preuve d'engagement personnel, voire de caractère, dans leurs réponses et dans l'expression de leurs points de vue
- Démontrant une réelle volonté de convaincre un auditoire/une équipe/un jury
- Faisant preuve d'une pugnacité courtoise dans les réponses
- Capables d'ouverture et de curiosité à l'égard de sujets en marge de leur domaine d'expertise (autres spécialités) ou de leur environnement professionnel proche (autres directions, autres administrations, actualités de la fonction publique)
- Prouvant avoir réfléchi à leur avenir et capables de se projeter et d'endosser « l'habit » de l'attaché principal
- Justifiant d'une capacité à expliquer clairement les enjeux d'une mission pouvant s'avérer complexe. Capables de s'extraire des contingences techniques et/ou structurelles
- Capables de prendre de la hauteur et de situer leur propre action au sein d'une action collective à fort enjeu
- Démontrant une capacité à fédérer, à hiérarchiser les priorités, à manager en « absorbant » la pression et en « diffusant » la confiance
- Capable de prendre du recul en évaluant sans détour l'efficacité de l'action publique

En parallèle, le jury a été attentif aux grandes constantes recherchées chez les cadres supérieurs :

- Capacité de synthèse et qualité de rédaction, connaissances techniques et culture administrative, éthique personnelle.

Tout autant, le jury a pris en considération l'évolution des profils des cadres publics induite par l'ouverture de la sphère publique aux prestations extérieures. Le passage du « faire » (régie) au « faire faire » (externalisation) requiert des profils aptes à la conduite de projet, au pilotage, au contrôle des relations avec les prestataires, au suivi de la gestion déléguée.

En parallèle, sur le plan du management, l'évolution des moyens techniques aussi bien que la mise en œuvre de politiques publiques dites « inclusives » requièrent des profils aptes à combiner les différents types de management : organisation du travail « en présence » / « à distance », animation de réseaux, gestion de la diversité.

Surtout, le jury a apprécié tous les types de profils, sans *a priori* ni ostracisme, aussi bien les « concepteurs », les « opérationnels » que les « experts ». Etant entendu que ces « contours professionnels » ne sont jamais complètement exclusifs. Les profils sont souvent – et c'est heureux – des combinaisons qu'autorisent de nombreuses passerelles professionnelles.

Quel que soit le type de profil, le jury s'est efforcé avant toute chose de faire émerger une capacité à assumer un engagement personnel. Cette capacité à penser par soi-même n'étant l'apanage d'aucun des profils précités. Aucun ne prédispose, par nature et plus qu'un autre, au sens de l'intérêt général et au courage intellectuel recherchés. C'est donc, conscient des besoins élargis et diversifiés du ministère et dans un esprit très ouvert que le jury a conduit ses entretiens.

**Si le jury a valorisé certains profils, inversement, il a déploré :**

- Les faibles connaissances et **le peu de curiosité au-delà de la sphère du service des intéressés. Le jury unanime relève qu'un effort très significatif est à fournir par les candidats dans ce domaine.**
  - Si tous les profils sont hélas concernés par cette remarque, une mention particulière doit être faite pour les spécialistes des SI qui, en majorité, ne profitent pas de la plus-value que leur accorde leurs fonctions transverses. Indispensable à tous, la fonction SI se situe à la poignée d'éventail de nos univers professionnels. A ce titre, le jury attendait que

les spécialistes de cette branche valorisent davantage leur position « panoramique » sur l'activité et les enjeux du ministère.

- Certaines réponses conformistes<sup>4</sup>
- La difficulté à se projeter professionnellement au-delà du poste occupé
- Une faiblesse assez généralisée s'agissant de l'expression des motivations
- La difficulté à convaincre le jury de son aptitude à décider, en particulier **lors des mises en situations, lesquelles doivent tout particulièrement appeler l'attention des candidats et faire l'objet d'une préparation spécifique**
- La très faible réflexion sur l'efficacité et le contrôle des politiques publiques. Certains oraux sont l'occasion d'un déversement décousu de dispositifs administratifs présumés rendre compte de l'efficacité administrative au travers de l'expérience du candidat : tableaux de bord, notes, protocoles, accords-cadres, circulaires, indicateurs de performance, réunions, instances, ...) sans aucun recul personnel. Comme si la simple production administrative se suffisait à elle-même. Il s'agit à l'inverse de comprendre que la prise de recul, le cas échéant la critique lorsqu'elle est constructive et argumentée, est valorisée par le jury.

## **Le dossier RAEP**

---

Dans l'ensemble, les dossiers étaient de bonne facture. L'exercice est compris et constitue de fait un point d'appui approprié pour les oraux. Les bons candidats construisent leur RAEP dans cette perspective. Ceux-ci savent tendre des perches au jury.

Dans cette perspective, on ne saurait trop inviter les candidats à être synthétiques et à privilégier les illustrations et expériences récentes en évitant de surcharger leur dossier, en particulier avec des formations relevant pour certaines du remplissage. Un choix d'exemples judicieux est de nature à stimuler l'intérêt du jury. Une certaine dose d'autocritique est le témoin d'une maturité professionnelle qui saura être appréciée.

La présentation d'une *réalisation professionnelle* doit être considérée comme obligatoire. Le choix doit permettre de valoriser le parcours et de signaler au jury que le candidat se projette – au travers de cette réalisation – sur un niveau de responsabilité supérieur. Grâce à cette réalisation, comme dans les exemples que le candidat mobilisera lors de son entretien, le jury doit voir en lui le futur attaché principal. Chaque exemple – RAEP ou oral - constitue une occasion à saisir pour se projeter dans « le costume » du cadre supérieur. Le candidat doit prendre conscience que l'évocation d'une tâche subalterne, aussi honorable soit-elle, ne l'associe pas à la progression des responsabilités qu'il revendique et finalement lui porte préjudice.

Par ailleurs, les candidats sont invités à ne pas négliger de mettre en avant les difficultés rencontrées – de confronter objectivement la réalité administrative aux objectifs initiaux – pour mieux faire ressortir la manière dont ils ont pu surmonter les obstacles. A défaut, un regard critique sur le fonctionnement de l'administration, voire autocritique lié à une inexpérience désormais révolue, permet d'apprécier l'honnêteté intellectuelle et la lucidité du candidat.

Le jury ne saurait trop conseiller à certains candidats d'éviter de « recycler » des parties de réalisations datant parfois de plusieurs années, voire d'une période où ils étaient encore secrétaires administratifs. Certains dossiers sont stéréotypés et les réalisations encore trop théoriques ou techniques de sorte qu'il est parfois compliqué pour les membres du jury de se les approprier pleinement.

---

<sup>4</sup> Tout particulièrement lorsqu'il s'agit de qualifier son style de management qui est invariablement « à l'écoute ». Le jury ne saurait trop rappeler que certes « l'écoute » est importante mais qu'elle ne constitue pas l'alpha et l'oméga du management.

Enfin, le jury a accordé une grande importance à la qualité de la rédaction, laquelle témoigne de la structuration de la pensée et de la capacité à convaincre. Est-il encore nécessaire de souligner le respect absolu des règles d'orthographe et de grammaire, condition de toute crédibilité ?

Certaines consignes relatives au RAEP pourraient être plus précises, voire comporter davantage de restrictions<sup>5</sup> :

- Limitation du nombre de pages pour l'exposé du parcours (4 pages maximum), lequel ne doit pas être la redite de l'exposé de l'expérience professionnelle qui contient lui déjà 3 pages
- Inutilité des copies de l'ensemble des certificats de formation (la date de suivi suffit)
- Révision de l'exposé de l'expérience professionnelle au travers de la réalisation professionnelle
  - Limitation à une seule réalisation récente et illustrative des compétences acquises par le candidat et non l'apposition d'annexes dont on ne sait pas quel rôle il a joué
  - Limitation à 3 pages maximum
  - Mise en perspective des résultats ou des échecs

### **L'exposé de 10 minutes**

---

Le candidat « a la main ». Les enjeux de cet exposé sont très importants.

L'exposé oriente les questions du jury en complément de l'étude du RAEP. Il indique le niveau d'expression et de structuration de la pensée du candidat, il permet de mesurer sa capacité à s'exprimer « sous pression » en public. Des transitions claires, des exemples précis, des jugements personnels étayés d'exemples documentés sont autant d'arguments forts au service d'une pensée structurée. L'exposé est un moment de vérité, il met en lumière la capacité d'interrogation, de curiosité intellectuelle, d'autocritique du candidat. Il rend compte de son aptitude à convaincre, il témoigne de l'habileté à orienter les interrogations et la curiosité du jury.

Le jury ne saurait trop dissuader les candidats optant pour un exposé chronologique. Ce style d'exposé est à proscrire.

Il a 3 défauts majeurs :

- 1- il est sans relief et juxtapose des expériences les unes à la suite des autres, ne permettant qu'imparfaitement d'en mettre une en lumière par rapport aux autres, sans autres logiques que celle de la chronologie
- 2- il perd le jury dans une succession de dates, d'acronymes et de créations de structures et d'organismes
- 3- il ne permet que trop peu de souligner les compétences acquises

A l'inverse, un **exposé thématique**, articulé autour des 2 à 3 compétences constituant l'ossature professionnelle du candidat et adossé à de bonnes illustrations, est convaincant.

Un exposé appris par cœur est à éviter. Le moindre trou de mémoire est vécu aussi douloureusement par le candidat que par le jury.

Globalement, les candidats ont respecté les 10 mn exceptée une minorité d'entre-eux qui ont été trop courts et ont, de fait, manqué une occasion d'occuper avantageusement le terrain.

---

<sup>5</sup> Propositions à formuler à l'échelon compétent : ministériel ou interministériel

## L'entretien

---

### Structuration de l'entretien

A l'issue de l'exposé de 10 mn et pour les 20 mn restantes, le jury a construit son questionnaire par cercles concentriques :

**TEMPS 1** : à partir de l'exposé du candidat, le jury s'est efforcé :

- D'approfondir et de vérifier les connaissances de l'environnement professionnel proche, des organisations dans lesquelles le candidat a travaillé et des champs professionnels abordés.
- Et de préciser son rôle et son rattachement à une équipe, à une hiérarchie et vérifier sa capacité à inscrire son action dans la durée - en directionnel, ministériel, voire en interministériel.

**TEMPS 2** : Ouverture sur les grands thèmes d'actualité du ministère et de la fonction publique.

**TEMPS 3** : Elargissement sur les motivations, le management, le projet professionnel et **mise en situation**.

Le jury a pris pour postulat que la capacité d'un candidat à exposer ses propres convictions est une indication solide sur sa capacité future à savoir défendre les dossiers qui lui seront confiés par sa hiérarchie.

### Les résultats

---

Les 23 avancements de grade ont été honorés. Les notes des 116 candidats auditionnés se sont échelonnées de 8 à 18. La barre d'admission se situe à 16,5.

Les candidats ayant obtenu les meilleures notes ont parfaitement maîtrisé les codes de l'exercice : exposé ample, richement illustré, fluide, maîtrisé mais non récité, précis avec le souci constant de replacer leur action dans l'espace administratif (section, bureau, sous-direction, service, direction, ministère, fonction publique...) et dans le temps.

Ceux qui ont obtenu des résultats plus modestes ont témoigné de fragilités dans leurs connaissances administratives, dont certaines élémentaires. A ces candidats, le jury ne saurait trop conseiller une préparation sans impasse sur l'actualité de leur ministère et sur les grands chantiers de la fonction publique du moment.

Le jury rappelle que la note attribuée à l'issue de l'entretien n'est en aucun cas une évaluation de la qualité du parcours professionnel ou de la manière de servir au quotidien. Cette note n'est que la traduction chiffrée d'une prestation orale de 30 minutes éclairée par l'instruction du dossier RAEP, exercice qui peut ne pas convenir, dans sa forme, à certains candidats sans pour autant que leurs qualités professionnelles puissent être remises en question.

En dépit de la bienveillance du jury, de son attitude favorisant inlassablement la mise en valeur du candidat, l'oral demeure une « épreuve » à la fois physique et psychologique à laquelle il convient de se préparer. Il s'agit de prouver au jury sa capacité à s'accommoder d'une certaine forme de pression propre aux fonctions de niveau supérieur.

### Conseils à l'attention des futurs candidats

---

Les lauréats de cette session seront des cadres de valeur. Ils ont su se hisser à un niveau élevé lors d'une épreuve exigeante. Ils ont témoigné de leur aptitude à prendre de la hauteur, à être réactifs et à s'inscrire

dans un mouvement de modernisation du service public toujours plus à l'écoute des besoins exprimés par les usagers, contribuables et citoyens. Ils ont su le faire sans dissimuler leurs opinions et en assumant avec honnêteté et esprit constructif les marges de progrès de nos outils collectifs d'administration de l'action publique.

Le jury formule des encouragements sincères à l'adresse des candidats dont les résultats se rapprochent de la barre d'admission. Une analyse objective de leur prestation permettra d'identifier les quelques points à parfaire pour se donner toutes les chances de réussite lors du prochain examen.

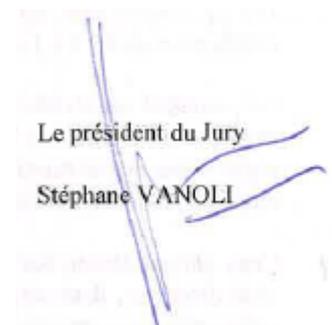
Pour celles et ceux dont les résultats sont, aujourd'hui, objectivement éloignés du seuil d'admission, le jury tient à dire qu'il n'y a pas de fatalité. Sous conditions d'efforts, certes significatifs, il est possible de progresser et de regagner la confiance et l'estime de soi-même qui, chez certains, a pu s'éroder à l'occasion d'une épreuve par nature inconfortable.

Le jury a conscience des efforts consentis par chacun et des difficultés soulevées par un examen qui demeure à la base un exercice de sélection. Il tient à saluer l'ensemble des candidats qui sont ainsi allés au bout de leur démarche personnelle.

Bien souvent, derrière une réussite individuelle, on trouve une action collective. Celles et ceux qui sauront s'entourer au mieux lors de leur préparation se donneront le maximum de chance. Le jury ne saurait trop recommander d'envisager la préparation comme un travail d'équipe qui doit mobiliser le candidat, son encadrement, ses collègues, voire ses proches qui seront autant de soutiens lors d'exercices blancs très profitables pour éprouver sa capacité à gérer la pression et à convaincre un auditoire. Le jour de l'épreuve, c'est ce capital d'expérience accumulée qui payera.

C'est le souhait sincère que le jury formule à l'adresse des futurs candidats.

Le président du Jury  
Stéphane VANOLI



**Annexes**  
**Données statistiques**

**Les données chiffrées sont les suivantes**

**Statistiques jurys :**

	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>
Président du jury	1	
Vice-présidente		1
Nombre d'hommes dans le jury (y compris le président)	12	
Nombre de femmes dans le jury		13

Direction	Corps / Grade												Total
	Administrateur civil		Magistrat		Attaché		Directeur des services de greffe		Directeur des services la PJJ		DPIP		
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	
DAP					1	4						1	6
IGJ							1						1
DSJ			1		1	1		1					4
DPJJ	1				3	2				1			7
SG	1	1			2								4
Ministère de l'Education Nationale		1											1
Ministère de l'Economie de des Finances et de la Relance	1												1
Ministère de la Défense	1												1
Total des membres de jury	4	2		1	7	7	1	1		1		1	25

**Statistiques candidats :**

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>Total</b>
Inscrits	75	122	197
Admis à concourir (nombre de candidats ayant envoyé leur dossier RAEP)	52	84	136
Présents	46	70	116
Absents	4	10	14
Nomination au choix	2	4	6
Admis	11	12	23