

# **RAPPORT DU JURY**

**Examen professionnel pour l'avancement au grade d'attaché principal  
d'administration de l'Etat  
au sein de la Caisse des dépôts et consignations**

**Session 2022**

Les épreuves orales d'entretien de l'examen professionnel pour l'avancement au grade d'attaché principal d'administration de l'Etat au sein de la Caisse des dépôts et consignations, au titre de la session 2022, ont été organisées du lundi 22 mars au jeudi 8 avril 2021 dans les locaux de la DRH du Groupe Austerlitz 3, à Paris (13e arrdt).

En dépit de la crise sanitaire et dans le respect des consignes gouvernementales, l'ensemble des auditions a pu se dérouler selon le calendrier initialement prévu en garantissant tant aux candidats qu'aux membres du jury des conditions d'accueil et de travail conformes aux recommandations formulées par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). La salle d'entretien était aménagée pour garantir les règles de distanciation entre le candidat, les membres du jury et le représentant du service des examens et des concours. L'emplacement réservé aux candidats a été systématiquement désinfecté après chaque entretien et le port du masque a été continuellement respecté par tous.

Du fait de ces circonstances, les membres du jury tiennent d'emblée à saluer le professionnalisme du service des examens et des concours et la rigueur avec laquelle son équipe a veillé au bon déroulement des opérations de cette session du principalat. Il convient également de féliciter l'ensemble des candidats qui ont honoré leur convocation à l'épreuve, tout particulièrement ceux venus de province, et se sont conformés au respect du port du masque malgré les désagréments inhérents qui pouvaient en résulter dans le cadre d'une épreuve orale d'entretien.

## 1. Les données statistiques de la session 2022

Les principales caractéristiques de la session 2022 de l'examen professionnel du principalat ressortent des éléments statistiques qui suivent.

Le nombre initial de candidats était de 109, soit une légère progression par rapport à la session précédente (105 inscrits au titre de 2021). Au final, 85 candidats se sont effectivement présentés à l'épreuve, soit un taux de désistement de 22% nettement inférieur à celui de la session précédente (26,7%). Du fait des circonstances sanitaires, ce moindre absentéisme mérite d'être salué même s'il a pu être regretté que certains de ces désistements aient été signalés seulement quelques heures avant l'audition. A l'instar du précédent rapport, il convient de rappeler que, sauf cas de force majeure, il serait plus respectueux à l'égard de l'administration et des membres du jury que les candidats concernés fassent part de leur empêchement le plus en amont possible de la date de leur audition.

**Tableau n°1 Répartition Femmes / Hommes**

Candidats	Nbre d'inscrits	% des inscrits	Nbre de présents	% de présents	Nbre d'absents	% d'absents	Nbre d'admis	% des admis
Femmes	65	60%	51	60%	14	58%	11	58%
Hommes	44	40%	34	40%	10	42%	8	42%
Total	109		85		24		19	

Au terme de sa délibération finale, le jury a décidé de pourvoir les dix-neuf postes ouverts. A l'instar de la précédente session, **le seuil d'admission a été fixé à la note de 15,5/20**. Le jury a eu la satisfaction de pouvoir porter sa notation jusqu'à 17/20. Les notes se donc établies dans une fourchette allant de 8 à 17 sur 20 avec une moyenne de 13,43 sur 20 et une médiane de 13,5 sur 20.

**Tableau n° 2 Répartition par tranches d'âge**

Tranches d'âge	Nbre d'inscrits	% d'inscrits	Nbre des présents	% des présents	Nbre d'absents	% d'absents	Nbre d'admis	% des admis
Moins de 35 ans	11	10%	9	11%	2	8%	5	26%
35 à 44 ans	48	44%	38	45%	10	42%	7	37%
45 à 54 ans	36	33%	30	35%	6	25%	7	37%
55 ans et +	14	13%	8	9%	6	25%		
<b>Total</b>	<b>109</b>		<b>85</b>		<b>24</b>		<b>19</b>	

**Tableau n° 3 Répartition par direction**

Direction	Nbre d'inscrits	% d'inscrits	Nbre de présents	% de présents	Nbre d'absents	% de d'absents	Nbre d'admis	% d'admis
BDT	38	35%	29	34%	9	38%	6	32%
DEOF	1	1%	1	1%		0		
DGCO	5	5%	4	5%	1	4%		
DG2C	7	6%	6	7%	1	4%	5	26%
DGDA	1	1%			1	4%		
DJFSA	1	1%	1	1%				
DRHE	1	1%	1	1%				
DFIN	1	1%	1	1%				
DRH-DHG	7	6%	6	7%	1	4%	2	11%
DPS	29	27%	25	29%	4	17%	6	32%
DRG	8	7%	4	5%	4	17%		
SGG	8	7%	6	7%	2	8%		
I000 (Syndicats)	1	1%		0	1	4%		
Hors CDC (détachement, MAD)	1	1%	1	1%				
<b>Total</b>	<b>109</b>		<b>85</b>		<b>24</b>		<b>19</b>	

## 2. La nature et les modalités de l'épreuve

Pour mémoire, 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'Etat ainsi que la composition et le fonctionnement des jurys sont fixées par l'arrêté modifié de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique du 30 septembre 2013.

Il résulte de son article 4 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 ».

L'article 5 dudit arrêté précise que « l'épreuve orale unique consiste en un entretien avec le jury. L'entretien débute par un exposé de dix minutes au plus du candidat sur les différentes étapes de son parcours professionnel. Pour conduire cet entretien, le jury dispose d'un dossier constitué par le candidat en vue de la reconnaissance des acquis de son expérience professionnelle dans lequel il expose la méthodologie qui a été la sienne dans la conduite d'un projet ou d'une action qu'il a mené ou auquel il a contribué, les difficultés qu'il a rencontrées et les enseignements qu'il en a tirés.

L'entretien avec le jury vise à :

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

Seul l'entretien avec le jury donne lieu à la notation. Le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle n'est pas noté ».

En application de ces dispositions, le jury, scindé en deux sous-groupes composés chacun de trois membres et du président, s'est attaché à conduire chaque entretien de la manière suivante :

- l'audition, pendant dix minutes, de la présentation du candidat ;
- un échange structuré autour de quatre temps successifs d'environ 5 minutes respectivement dédié au parcours et aux motivations du candidat ; à ses aptitudes managériales sur la base d'au moins une mise en situation ; à sa connaissance de son environnement professionnel ainsi qu'à sa culture administrative et institutionnelle.

La présence du président à la totalité des auditions se voulait garante d'une gestion similaire et équitable de l'ensemble des entretiens.

Il convient de préciser que tous les membres du jury ont préalablement étudié les dossiers de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) des candidats qu'ils avaient vocation à auditionner.

Lors des entretiens, l'un des membres du jury, à tour de rôle parmi les assesseurs, s'est exclusivement consacré à une posture d'observateur s'abstenant de prendre part au questionnement du candidat.

Enfin, pour des raisons déontologiques bien comprises, les membres du jury connaissant professionnellement ou personnellement l'un des candidats en ont préalablement informé le service des examens et des concours ainsi que leurs collègues et se sont abstenus d'interroger l'intéressé(e) lors de l'entretien.

### **3. Les observations et les recommandations du jury**

Afin d'éclairer les candidats non retenus ainsi que les futurs candidats sur la nature des attendus de cet examen professionnel, il paraît utile aux membres du jury de faire part de leur ressenti et de leurs conseils quant aux différentes étapes de l'épreuve.

A titre liminaire, il semble important de préciser que cet examen professionnel ne saurait être réduit à une seule démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. A la différence des procédures de nomination aux choix reposant sur la qualité d'un parcours et la manière de servir, l'examen pour l'accès au grade d'attaché principal repose sur une épreuve sélective. Bien que de nature professionnelle et précédé par la rédaction d'un dossier RAEP, l'entretien avec le jury vise à évaluer un niveau de connaissances et d'aptitudes attendues d'un(e) futur(e) attaché(e) principal(e). Il s'apparente de ce point de vue à un entretien de recrutement.

Le nombre de postes étant limitatif, il revient au jury de distinguer ceux des candidats dont la prestation, le jour de l'épreuve, a le mieux répondu aux attendus de l'examen. Cela ne saurait donc déjuger la richesse d'un parcours professionnel dont tout candidat peut légitimement se prévaloir.

### **3.1 Le dossier RAEP et la valorisation d'un parcours professionnel**

Bien qu'il ne fasse pas l'objet d'une notation, le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle n'en fait pas moins partie de la préparation de l'examen.

Comme indiqué précédemment, tous les membres du jury se sont attachés à prendre connaissance des dossiers RAEP des candidats qu'ils avaient vocation à auditionner. Ce document constitue en effet pour le jury une première façon de faire connaissance avec le candidat et lui sert d'assise pour l'entretien. C'est dire que ce dossier, même s'il n'est pas noté, révèle déjà des qualités de fond et de forme.

S'agissant du fond, il est suggéré aux candidats d'apporter un soin particulier à la rubrique leur permettant de résumer leur parcours et de présenter leurs motivations quant à l'accès au grade d'attaché principal. Sur ce dernier point, il est fréquemment observé des formules convenues qui n'évoquent qu'en termes très vagues la nature du projet professionnel. Au-delà du souhait légitime d'exercer des « responsabilités supérieures », de « prendre part à des décisions stratégiques » ou de « s'investir dans des fonctions managériales », il conviendrait que les projets professionnels soient davantage précis ou du moins se réfèrent à des types d'activités et de métiers correspondant aux centres d'intérêts du candidat.

Une attention particulière est aussi à accorder à l'exemple de dossier choisi par le candidat pour illustrer une des réalisations significatives de son parcours. Ce choix laissé à l'entière appréciation du candidat n'en doit pas moins être cohérent avec les expériences décrites et les motivations esquissées. Il doit surtout permettre à chaque candidat de valoriser une expérience révélatrice des qualités mobilisées pour la circonstance.

Quant à la forme, elle dénote une qualité d'expression écrite et une rigueur qui devraient conduire à éviter les coquilles ainsi que les fautes d'orthographe et de syntaxe. Cette attention portée à la forme est en effet déjà révélatrice de la fiabilité attendue de tout cadre lorsqu'il soumet à sa hiérarchie une note ou un courrier.

De ce point de vue, le jury de la session 2022 souscrit aux conseils de rédaction formulés dans les rapports des sessions précédentes. A l'instar de ses prédécesseurs, il considère que ce premier exercice est de nature à aider le candidat dans la préparation de l'examen et notamment de sa présentation orale.

### **3.2 L'exposé de présentation et l'authenticité d'une expérience**

Conformément aux dispositions précitées de l'article 5 de l'arrêté du 30 septembre 2013, l'entretien débute par un exposé de présentation du candidat qui ne doit pas excéder dix minutes.

Cette première prestation ne saurait être considérée comme une simple formalité et fait l'objet d'une évaluation en tant que telle par le jury qui apprécie à la fois les qualités formelles et de contenu. Le jury s'est félicité que la quasi-totalité des candidats aient préparé cet exposé tout en relevant plusieurs marges de progrès.

Sur le plan formel, la première exigence attendue est la maîtrise du temps de dix minutes dévolu à chaque candidat. Il n'est pas souhaitable que le jury soit obligé d'interrompre le candidat pour lui signifier un dépassement de la durée impartie pas plus qu'il n'est satisfaisant que le temps dévolu ne soit pas utilisé. Dans le premier cas, le nécessaire rappel de la consigne conduit malheureusement à désorienter le candidat et provoque, le plus souvent, une conclusion précipitée à un rythme d'élocution difficilement audible. Dans le second cas, une présentation n'allant pas au-delà de sept à huit minutes donne l'impression d'un exercice négligé dont le candidat a sous-estimé l'importance.

L'évaluation de l'exposé de présentation s'intéresse également à la qualité du plan. Sans qu'il doive revêtir un caractère aussi formel et détaillé que lors d'une épreuve écrite, le plan n'en n'est pas moins important en ce qu'il témoigne d'un propos structuré et d'une mise en perspective pertinente voire originale des expériences professionnelles.

Il importe également que les candidats soient attentifs aux qualités d'éloquence qui conditionnent la réception de toute prise de parole et en confortent la crédibilité. A cet égard, il est toujours dommageable de constater la restitution de présentations apprises « par cœur ». En plus du risque accru d'en perdre la mémoire, une présentation récitée a plus de mal à convaincre le jury de l'authenticité du propos et de sa sincérité. Au final, ceux des candidats parvenant à présenter leurs parcours de manière fluide et naturelle suscitent un intérêt supplémentaire parmi leur auditoire et, plus encore, en renforce la crédibilité. C'est en ce sens que ces qualités de forme servent le fond.

Sur le contenu, en effet, il est attendu de l'exposé qu'il présente de manière à la fois concise et illustrée les étapes importantes d'un parcours. Cette présentation ne saurait être une relecture du dossier RAEP ou l'énumération d'une succession de fiches de postes. Elle doit exprimer des choix personnels qui permettent aux candidats d'expliquer leurs trajectoires professionnelles, de revenir sur les étapes marquantes de leurs parcours et de formuler leurs aspirations en tant que futur(e) attaché(e) principal(e).

Pour se préparer à cet exercice, en complément des formations habituellement proposées, chaque candidat doit d'abord se livrer à une sorte d'examen de conscience lui permettant de s'interroger sur les raisons de ses choix passés ainsi que sur les moments de son parcours qui ont été les plus importants. A cet égard, il est légitime et apprécié du jury qu'un candidat évoque non seulement celles de ses expériences qui ont été les plus épanouissantes mais aussi ses regrets voire ses échecs. C'est la garantie d'une présentation personnalisée et sincère qui est de nature à convaincre le jury de la crédibilité de l'exposé. De ce point de vue, il n'y a probablement pas de plan type (chronologique, thématique, par compétences ...) mais bien plutôt autant de plans que de candidats dont les parcours sont toujours sinon atypiques du moins spécifiques.

De surcroît, une présentation ainsi personnalisée aide généralement le candidat à mieux surmonter son émotivité. S'il est normal que cette épreuve à l'instar de tout examen génère du stress, le jury n'en évalue pas moins la capacité de chaque candidat à maîtriser une tension similaire à celle qu'un cadre se doit de réguler en diverses circonstances professionnelles.

Plus généralement, il est attendu du candidat qu'il ne se contente pas de décrire les entités et les activités qui ont été les siennes mais qu'il s'attache à tirer des enseignements personnels de ses différentes expériences professionnelles. Chaque candidat est ainsi fondé à porter un jugement critique sur ses propres réalisations. Cette capacité à la prise de recul est souvent l'un des points les plus discriminant dans l'évaluation de la qualité des exposés.

Le jury a pu aussi regretter que les motivations et le projet professionnel ne soient que très brièvement abordés en conclusion de la présentation sans que le dossier RAEP ne le renseigne davantage sur les aspirations du candidat (*cf. supra*). Les candidats sont donc encouragés à ne pas hésiter à dédier tout un développement de leur exposé à la manière dont il se projette en tant que futur(e) attaché(e) principal(e).

### **3.3 Les aptitudes managériales et les mises en situation**

Ainsi que le prévoit l'article 5 de l'arrêté du 30 septembre 2013, le jury est chargé d'apprécier « les aptitudes au management » des candidats au principalat.

Dans un contexte de professionnalisation accrue des examens et des concours de la fonction publique, il est désormais essentiel d'évaluer les qualités requises pour l'exercice de responsabilités d'animation d'équipe et de conduite de projet. Au-delà du vocabulaire usité et des formules convenues auxquels la plupart des candidats a eu recours et dont certains ont même abusé, il s'agissait d'objectiver leurs expériences managériales et d'éprouver leurs réflexes professionnels.

Tel est le sens des mises en situation auxquelles l'ensemble des candidats a été soumis. Il était moins attendu de ces derniers une réponse unique qu'un raisonnement permettant d'analyser une situation et d'y répondre. Le jury a ainsi été attentif à la prise de recul des candidats pour envisager, avant d'esquisser une solution, le contexte et les enjeux de la mise en situation. Quelle qu'ait été la nature des cas proposés, il s'agissait bien d'évaluer l'aptitude à décrypter une situation, à témoigner de qualités comportementales et à prendre une décision.

Que les candidats retiennent l'importance qu'il y a, avant de décider et d'agir, d'envisager objectivement les faits, de se projeter pour comprendre les raisons et les enjeux sans négliger la dimension humaine de toute situation managériale.

Plus généralement, il convient que les candidats aient conscience qu'il ne suffit pas de recourir à tout un vocabulaire dédié au management, ni d'affirmer avoir toutes les qualités requises de la part d'un manager pour emporter la conviction du jury. A cet égard, il est suggéré aux intéressés de se départir d'un mode essentiellement déclaratif (« je suis réactif », « je suis à l'écoute », « je suis créatif », « je sais m'adapter », « je suis rigoureux » ...) mais de prendre plutôt des exemples concrets de réalisations qui témoigneront implicitement de ces qualités. Selon les expériences rapportées par le candidat, le jury saura en effet en déduire ses facultés managériales.

### **3.4 La connaissance de son environnement professionnel et l'ouverture d'esprit**

Comme le prévoit l'article 5 de l'arrêté du 30 septembre 2013, « le candidat peut être interrogé sur des questions relatives aux attributions de l'administration ou de l'établissement dans lequel il est affecté. »

Dans ce prolongement, le jury a souhaité s'assurer que chaque candidat, au-delà de son entité d'affectation, était en mesure de resituer son action dans le cadre plus large des activités et de la stratégie du Groupe Caisse des dépôts. Ainsi, lors de chaque entretien, plusieurs questions ont porté sur d'autres directions que celles du candidat, sur les filiales du Groupe, sur l'évolution de sa gouvernance et plus généralement sur l'actualité et les chantiers prioritaires de la Caisse des dépôts.

A cette occasion, le jury a pu constater que trop de candidats possédait une connaissance du Groupe circonscrite à leur seul champ immédiat d'activité. De telles lacunes témoignent d'un manque de recul et de mise en perspective. De la part d'un cadre, elle dénote aussi d'une insuffisante ouverture d'esprit peu compatible avec les responsabilités dévolues à un attaché principal.

### 3.5 Une culture administrative institutionnelle et la curiosité d'esprit

La dernière partie de l'entretien a donné lieu à des questions portant sur des éléments de culture administrative et institutionnelle. S'interdisant de se livrer à un questionnement de culture générale trop élargi, le jury a toutefois considéré légitime de vérifier la connaissance de fondamentaux en matière juridique, d'organisation administrative et de fonction publique.

Tenant compte de l'univers professionnel de la Caisse des dépôts, ces questions ont souvent porté sur une actualité concernant plus particulièrement les domaines budgétaire, financier, comptable, économique, européen et relative à l'organisation des territoires et des collectivités territoriales.

La méconnaissance de tels sujets, même si elle a pu parfois surprendre le jury, n'a que très rarement été considérée comme rédhitoire pour la réussite de l'épreuve pour peu que le candidat, en reconnaissant son ignorance, formule des hypothèses. En revanche, l'attitude, fort heureusement rare, de tenter de « passer en force » par des réponses approximatives ou des digressions a été perçue par le jury comme un défaut d'honnêteté intellectuelle difficilement admissible de la part d'un futur attaché principal et plus généralement de tout agent public.

Sans que l'accès au grade d'attaché principal implique une connaissance encyclopédique des finances publiques, des questions juridiques ou de la fonction publique, il est néanmoins attendu de tout cadre candidat au principalat la maîtrise de certains fondamentaux.

\*

Au terme de ce rapport, le jury souhaite assurer l'ensemble des candidats qu'il s'est employé à les accueillir et à s'entretenir avec eux avec le seul souci de leur permettre de valoriser leurs expériences respectives et de témoigner du meilleur d'eux-mêmes. Qu'ils sachent que la bienveillance a guidé chaque entretien et la délibération qui s'en est suivie. Les candidats n'ayant pas été retenus lors de cette session demeurent légitimes à se porter à nouveau candidat à cet examen et sont encouragés à investir leurs marges de progrès comme se doit de le faire tout cadre au cours de sa vie professionnelle.

Qu'ils sachent également que les membres du jury ont pris beaucoup d'intérêt et de plaisir à les rencontrer et à s'instruire de la diversité de leurs expériences et de la pluralité de leurs expertises.

Pour conclure, qu'il me soit permis, en qualité de président du jury, d'en saluer et d'en remercier les membres, Valérie BRIAND, Dounia DIOURI, David DUPLOUY, Jean-Louis MOLAS, Dalila NEMIRI et Vincent ROCHE pour leur disponibilité et leur professionnalisme.

Le président du jury,  
François CHAMBON