



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Secrétariat général

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL
SOUS-DIRECTION DU RECRUTEMENT ET DE LA MOBILITÉ
BUREAU DES RECRUTEMENTS PAR CONCOURS

RAPPORT DU JURY

*Examen professionnel d'accès au grade
d'attaché principal d'administration de
l'Etat*

Session 2026

Rédacteur

Sylvain PASQUINI, Attaché d'administration hors classe, président de jury

Références intranet et internet

<http://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/passer-un-concours-r2367.html>

<https://recrutement.ecologie.gouv.fr/>

<https://recrutement.ecologie.gouv.fr/concours/attache-e-principal-e-dadministration-letat-apae-examen-professionnel>

SOMMAIRE

Table des matières

I. CONTEXTE GÉNÉRAL.....	4
A. TEXTES REGLEMENTAIRES.....	4
B. CALENDRIER DES EPREUVES.....	5
C. STATISTIQUES	5
II. L'ÉPREUVE ORALE.....	6
A. OBSERVATIONS SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES CANDIDATS	6
1. LE DEROULEMENT DE L'EXAMEN	6
2. LA PRESENTATION DU DOSSIER DE RAEP	8
3. LE DEROULE DE L'AUDITION	11
B. CONSEILS AUX CANDIDATS	15

Rapport général du président du jury

M. Sylvain PASQUINI, attaché d'administration de l'Etat hors classe.

*Examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État
session 2026*

En préambule, ce rapport a une double vocation pédagogique : il donne d'une part les clés aux futurs candidats pour mieux appréhender et se préparer à leur oral et d'autre part, il explique aux candidats non retenus les principales raisons de leur insuccès. Il convient donc d'en prendre connaissance avant toute demande de retour d'informations sur son audition.

I. CONTEXTE GÉNÉRAL

La session 2026 de l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État s'est déroulée du 03 au 7 novembre 2025 à la Maison des examens à Arcueil, dans les locaux du SIEC (service interacadémique des examens et concours).

Les épreuves se sont tenues dans de très bonnes conditions. Plusieurs visioconférences se sont déroulées avec les candidats des services d'Outre-mer et de métropole, toutes dans des conditions satisfaisantes également.

Merci aux candidats pour leur investissement et mobilisation qui ont abouti à un beau résultat

A. Textes réglementaires

La session 2026 de l'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État s'est déroulée selon les conditions et les modalités définies par :

- le décret n°2011-1317 du 17 octobre 2011 portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'État ;
- le décret n°2013-876 du 30 septembre 2013 relatif à l'intégration de seize corps ministériels dans le corps interministériel des attachés d'administration de l'État et à l'ouverture de recrutements réservés dans ce corps ;
- l'arrêté d'organisation 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 ;
- arrêté du 15 avril 2025 autorisant au titre de l'année 2026 l'ouverture d'un examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État relevant du ministère chargé de la transition écologique, de la biodiversité, de la forêt, de la mer et de la pêche ;
- arrêté du 22 septembre 2025 fixant au titre de l'année 2026 le nombre de postes offerts à l'examen professionnel pour l'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État ;

- arrêté du 23 octobre 2025 fixant la composition du jury de l'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal d'administration de l'État ouvert au titre de l'année 2026.

B. Calendrier des épreuves

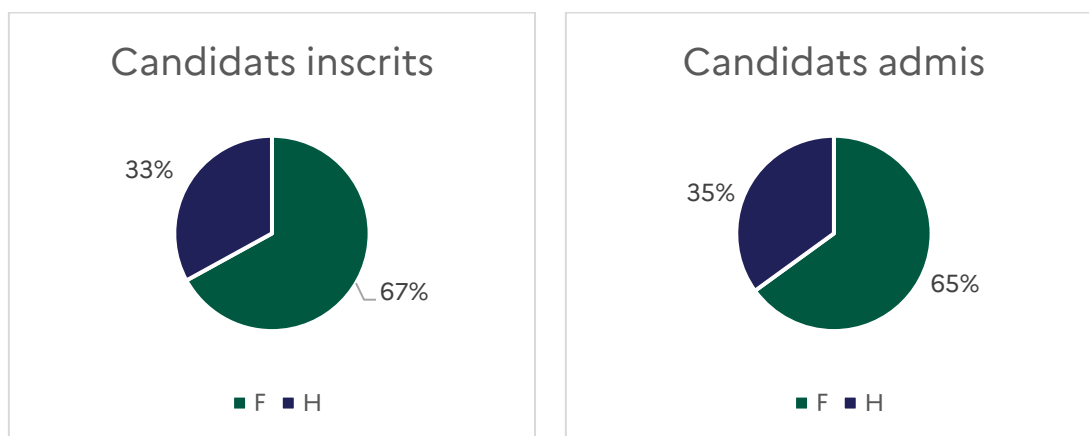
Conformément aux textes réglementaires cités *supra* :

- les inscriptions se sont déroulées du 6 mai 2025 au 10 juin 2025 ;
- l'admission résulte du classement des candidats à l'issue d'une épreuve orale notée sur 20 d'une durée de 30 minutes. Les résultats ont été publiés le 12 novembre 2025.
- le dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle devait être déposé au plus tard le 29 septembre 2025 à 23h59.

C. Statistiques

Session	Postes	NB d'inscrits			Présents			Admis		
		Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
2023	66	236	127	363	140	79	219	45	21	66
2024	66	242	108	350	176	83	259	40	26	66
2025	67	299	144	443	195	90	285	47	20	67
2026	66	317	155	472	217	98	315	43	23	66

Source SG/DRH/RM1



Pour informations statistiques complémentaires, le ratio de réussite globalement est de 1 lauréat pour 4,77 candidats et 1 lauréat pour 4,25 candidats concernant les auditions réalisées en visio-conférence.

A noter que le nombre de désistements était à nouveau relativement important (157), soit un tiers des candidats inscrits. Par respect de toutes les parties concernées, il est vivement recommandé de prévenir de toute absence, ce que de trop nombreux candidats n'ont malheureusement pas jugé utile de faire. Sauf incident de dernière minute, un message adressé auprès des équipes du

bureau des recrutements par concours au plus tard l'avant-veille de l'épreuve est tout particulièrement apprécié par le jury et l'équipe organisatrice.

II. L'ÉPREUVE ORALE

A. Observations sur les difficultés rencontrées par les candidats

1. 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 *"débuté par un exposé de dix minutes au plus du candidat sur les différentes étapes de son parcours professionnel. »*

Pour conduire cet entretien, le jury dispose d'un dossier constitué par le candidat en vue de la reconnaissance des acquis de son expérience professionnelle (RAEP) dans lequel il expose la méthodologie qui a été la sienne dans la conduite d'un projet ou d'une action qu'il a mené ou auquel il a contribué, les difficultés qu'il a rencontrées et les enseignements qu'il en a tirés". L'arrêté précité prévoit également que *"l'entretien avec le jury vise à reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle 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, une réunion préparatoire, préalable aux épreuves orales, s'est tenue, destinée à rappeler les obligations et comportements attendus d'un membre de jury (impartialité, égalité, équité, neutralité, confidentialité, respect des différences ...) ainsi qu'à harmoniser le fonctionnement des commissions. Cette réunion a permis de rappeler que l'examen se déroule selon les modalités définies par l'arrêté du 30 septembre 2013 et de préciser les principaux critères sur lesquels doit 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 du candidat, sur la base de son dossier RAEP et de son exposé oral, 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 des droits et obligations des fonctionnaires, 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'État 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 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'interrompre ceux d'entre eux qui ne respectent pas 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, sa capacité à exercer les missions dévolues aux attachés principaux ainsi que son projet de carrière, sa projection sur des postes à haute valeur ajoutée.

Outre la maîtrise par les candidats de leur environnement professionnel, leur bonne appréhension des enjeux des politiques publiques portées par nos ministères dans leur ensemble, leurs capacités d'analyse et de synthèse, leur maîtrise de soi et les qualités relationnelles permettant d'exercer des fonctions d'encadrement supérieur sont notamment prises en compte. 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 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 en administration centrale qu'en services déconcentrés. La composition des commissions garantit que, 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, fonctions administratives, comptables ou métier, etc.).

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 est 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 aussi d'évaluer le potentiel du candidat au regard de son expérience professionnelle. Les candidats plus jeunes peuvent ainsi compenser une expérience professionnelle plus réduite par des capacités d'analyse, de raisonnement et de synthèse et par des qualités relationnelles susceptibles de les qualifier pour exercer les fonctions d'attaché principal : bonne connaissance de leur milieu professionnel et des politiques publiques, 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 structure – voire sur le même type de poste – 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 de nos ministères 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, s'agissant d'un examen professionnel, l'entretien n'a pas vocation à évaluer la culture générale du candidat (hors culture administrative), mais il doit permettre de mesurer la 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.

2. La présentation du dossier de RAEP

S'agissant du RAEP, il 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 du jury 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 ou encore des formulations maladroitement 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 les candidats eux-mêmes, d'autres ne respectaient pas le format imposé (nombre de pages) pour le rapport de conduite de projet ou d'action. S'agissant de l'insertion de la photographie, afin de répondre aux dispositions du RGPD, elle n'avait pas de caractère obligatoire mais les candidats qui la communiquent doivent veiller à insérer une photographie « à date ». 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 de conduite de projet/d'action d'une page de présentation chacun (3^{ème} partie du RAEP : annexes). 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.

À l'inverse, des dossiers contenaient des descriptifs de présentations de conduite de projet/d'action de quatre pages, qui excédaient la longueur autorisée et ne répondaient donc pas à la commande. A noter que l'ajout de pièces complémentaires n'est pas obligatoire et celles-ci n'apportent une plus-value au dossier du candidat que si celui-ci en est vraiment l'auteur ou le pilote et que l'angle par lequel la thématique est abordée présente l'action menée par le candidat comme exemple de ses capacités à assurer des tâches dévolues à un attaché principal.

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 continue. 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 personnels n'aient suivi aucune formation depuis plusieurs années malgré plusieurs changements de poste.

La rubrique "expérience professionnelle" éclaire utilement le RAEP et permet au jury de connaître les différents postes occupés par le candidat, encore faut-il que celui-ci en donne le libellé. Les champs d'activité 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'une véritable cohérence dans le projet professionnel, n'est pas suffisante.

Les meilleurs candidats ont souvent choisi d'organiser leur "lettre de motivation" (rubrique "les acquis de votre expérience au regard du profil recherché") autour de compétences étayées par des exemples soigneusement choisis. Les managers, notamment, focalisent souvent leur présentation sur le nombre d'agents composant leur équipe ; ils évoquent en revanche plus rarement leur rôle au sein de l'équipe hiérarchique, donnant ainsi l'impression de ne pas participer pleinement au pilotage stratégique du service. De même, la place des collaborateurs et leur réussite sont trop souvent absentes de leur réflexion, comme si la raison d'être du bureau, de l'unité ou du pôle était uniquement la culture du résultat. Au-delà d'organiser, décider et arbitrer, le souci du maintien d'une bonne QVT ainsi que la reconnaissance et la valorisation des agents font partie des qualités intrinsèques d'un "bon" manager (et ceci bien avant l'écoute).

Autre exemple concernant les candidats ouvrant sur les fonctions support ; le simple exposé des compétences budgétaires et managériales attendues d'un attaché 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 des acquis et du projet consiste à prouver au jury que le candidat possède bien "le profil recherché". Elle implique en conséquence pour le candidat de réfléchir aux différents points de sa carrière à mettre en exergue, 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 rendu opéré 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, certaines missions sont décrites comme si le candidat était en position d'observateur extérieur ("on" a fait ...). 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 son action mais qu'il doit se livrer à une analyse des éventuels obstacles auxquels a pu être confronté sa mise en œuvre et des compétences que lui-même et les autres acteurs concernés ont mobilisé pour les surmonter. À l'inverse, certains candidats valorisent à l'excès le rôle qu'ils ont pu jouer dans la réalisation d'un projet ou l'importance de ce dernier. Cette stratégie est contreproductive, le jury s'attachant à vérifier les affirmations du candidat au cours de l'entretien.

Comme indiqué précédemment, 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 ou bien trop long ne permettant pas de mesurer la contribution du candidat aux actions décrites (en mémoire, un RAEP avec 40 pages additionnelles décrivant par le détail les qualités de production du candidat !). Tout comme la présentation écrite du RAEP, les annexes doivent permettre de valoriser une expérience professionnelle ou des compétences spécifiques.

Un autre défaut couramment relevé réside dans l'imprécision des documents fournis, sur lesquels le nom du candidat ne figure parfois même pas, ce qui ne permet pas au jury d'apprécier son implication exacte dans l'élaboration de l'action.

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. 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. Les 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 du service 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.

Le jury rappelle à ce propos que les candidats doivent s'attendre à être interrogés sur les missions et responsabilités qu'ils exercent, en particulier lorsque celles-ci sont décrites dans le dossier de façon très générale ou en des termes qui s'apparentent au contenu d'une fiche de poste. Ils doivent se préparer à répondre à des questions portant sur l'ensemble des sujets évoqués dans leur dossier *a fortiori* lorsqu'ils indiquent les maîtriser ou leur porter un intérêt particulier.

Les dossiers présentés apparaissent trop souvent convenus et "formatés". L'énumération par les candidats de leurs qualités professionnelles et l'affirmation selon laquelle ils disposent de toutes les compétences requises pour exercer des responsabilités de niveau supérieur sont inutiles, et le cas échéant, contre-productives 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" ("force de proposition", "management participatif", "travail en mode projet", "résilience", "pilotage" etc.).

Le recours 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. 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'acquérir celles qui lui manquent encore. Avoir conscience de ses atouts et limites et travailler à l'élargissement progressif de son champ de compétences fait en effet 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 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 orale se révèle souvent délicat 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. Sa capacité à mesurer ses limites actuelles et sa marge de progression sera en revanche portée à son crédit.

A noter que certains candidats font le choix de ne pas présenter de RAEP en prétextant un manque de temps, voire une charge de travail importante. Si l'explication peut être admise (un peu moins lorsqu'il s'agit de candidats déjà présents à l'oral l'année précédente) il n'en demeure pas moins que le sentiment donné au jury est d'une difficulté à respecter et mettre en œuvre une consigne alors que justement le grade convoité demande au quotidien d'être le porteur et garant de l'application de textes réglementaires ainsi que d'instructions hiérarchiques. Le RAEP constitue également une aide pour eux afin de les valoriser ainsi que leur parcours et ainsi orienter les questions du jury sur des sujets qu'ils maîtrisent. Il est dommage de ne pas s'en saisir.

3. Le déroulé de l'audition

L'exposé du 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 en 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, mais souffrant parfois d'un manque d'ambition. En effet, le poste convoité après réussite à l'examen ne doit pas se limiter à "devenir chef à la place du chef". Elle est cependant quelquefois apprise par cœur et récitée, ce qui lui confère un caractère assez artificiel, et met grandement en difficulté le candidat lorsqu'il perd le fil de son exposé d'autant plus lorsque c'est à plusieurs reprises !

Comme pour le dossier de RAEP, 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 en catégorie A ainsi que les faits saillants dans ses autres catégories le cas échéant – 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. En effet, 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 et brigüées lors de cet examen.

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 dans un premier temps puis en déroulé de carrière. Cette dernière partie de l'exposé doit témoigner d'un certain réalisme (un jeune attaché principal n'a pas vocation à devenir immédiatement chef de service) et correspondre au projet réel du candidat et non aux attentes supposées du jury. En effet, il s'agit bien d'un examen professionnel et non de la validation par tableau d'avancement d'un parcours professionnel aussi méritant soit-il, plusieurs candidats indiquant à tort "rechercher la reconnaissance de leur travail" ou affichant clairement qu'il s'agit pour eux de "mettre en adéquation leur grade avec les missions ou fonctions assurées". La motivation doit donc être exprimée clairement et s'inscrire dans un projet de carrière concret.

Enfin, 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, en excluant toute mobilité géographique ou fonctionnelle.

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 du candidat. 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 point 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.

À titre d'exemple, quelques candidats mentionnent souhaiter faire de l'audit, du contrôle ou de l'évaluation de politiques publiques tout en n'étant pas en mesure de citer des instances en charges de ces questions ou encore évoquer le projet professionnel d'œuvrer en administration centrale sans pourtant pouvoir répondre à une question simple portant sur la connaissance des directions d'administration centrales (DAC) métiers.

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 (et celles-ci ne se limitent pas à citer le libellé complet des directions d'administration centrale), la méconnaissance de l'environnement professionnel, parfois dans ses aspects les plus immédiats, et l'incapacité à situer son bureau, unité, pôle dans le cadre plus large du service et de ses missions. De ce point de vue, certains personnels d'administration centrale mais aussi de services déconcentrés 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 de l'organisation territoriale de l'Etat.

Plus surprenant encore, des candidats exerçant dans les services déconcentrés ou en administration centrale se révèlent dans l'incapacité de décrire l'organisation des ministères voire simplement de mentionner quelques-unes des principales directions qui les

composent et leurs champs de compétences respectifs.

Le jury a encore plus fréquemment regretté une méconnaissance de l'actualité dans les domaines de l'écologie, de l'énergie, de la biodiversité ou du réchauffement climatique. Un futur attaché principal appelé à travailler dans l'un ou l'autre de ces champs ne peut ignorer les principales dispositions des lois ou des réformes en cours.

Le jury attend avant tout des candidats une ouverture d'esprit, une curiosité sur les politiques publiques et les enjeux portés par nos ministères ainsi qu'une hauteur de vue sur leurs missions et/ou postes, une capacité d'analyse et de recul face à des situations gérées par tous les cadres supérieurs au quotidien. Même quand le candidat est un spécialiste des réseaux informatiques, il est très réducteur de limiter son intérêt à la seule programmation et d'affirmer que « l'utilisateur est le plus grand danger dans la recherche d'une meilleure protection des données » !

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 abordables, auquel tout citoyen correctement informé devrait être en mesure de répondre.

Pour autant, de très nombreux candidats ignorent tout de l'organisation, des enjeux et de l'actualité de nos ministères sur le terrain quand ils exercent en administration centrale, ou inversement des repères stratégiques nationaux quand ils exercent en services déconcentrés. 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 de nos ministères, 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 posées aux candidats sont susceptibles de porter sur l'ensemble du périmètre d'intervention de notre département ministériel, sur son organisation, ses structures (ministères, services déconcentrés, établissements publics) 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"*. 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. A noter sur ce point que l'appréciation du candidat sur le management ne doit pas se limiter à des poncifs tels que *"le management c'est agir en bon père de famille"*.

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 professionnel et qui se projettent dans des fonctions d'encadrement supérieur ; de l'autre, ceux qui considèrent que le parcours décrit dans le dossier de 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. Les candidats sont invités à présenter une vision de leur environnement professionnel qui ne se limite pas à leur seul champ d'activité. Certes le jury attend d'un candidat qui exerce depuis 20 ans dans un domaine particulier qu'il sache en présenter une vision stratégique. Toutefois, il espère aussi retrouver la curiosité attendue d'un cadre de niveau supérieur sur les autres thématiques de nos ministères.

Les candidats doivent aussi 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, les droits et obligations des fonctionnaires, les juridictions administratives, le PLF, 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.

Un candidat incapable d'indiquer les principaux changements introduits par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique en matière d'organisation et de compétences des instances de dialogue social dans la fonction publique présente des lacunes préoccupantes.

En conclusion, les questions portant sur les connaissances administratives générales et sur les politiques publiques mises en œuvre dans nos ministères revêtent un caractère particulièrement discriminant. Un candidat qui présente de sérieuses lacunes dans ces deux domaines s'expose à une déception finale 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 au risque d'obtenir une note proche de 10 à 11 (voire inférieure si la posture fait aussi défaut).

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 de RAEP ou dans leur exposé oral. Ces cas pratiques sont très divers et peuvent porter sur des situations d'urgence, d'encadrement d'équipe, de conflit, de prise de poste, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de projets, etc. Les observations des membres du jury 2026 rejoignent celles énoncées dans le rapport précédent. La préparation des candidats doit véritablement inclure une réflexion sur cette séquence, qui 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 la question posée, de nombreux 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 et ne doit surtout pas atteindre le niveau proche des discussions du café du commerce comme rencontrer parfois : pour exemple, un jury a eu des réponses des plus bigarrées sur l'actualité du PLF 2026 comme "Ah, le budget va très mal" ou "Le budget ? Ça ne va pas fort en ce moment" !

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.

Un candidat, interrogé sur sa réaction face à une altercation virulente entre deux agents sur un chantier, indique ainsi avoir comme premier réflexe d'éloigner les protagonistes de la vue des usagers afin de ne pas ternir l'image du service public. À 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 structure, en ne prévenant personne, ni dans leur service, ni en dehors. Plusieurs se bornent à "saisir l'échelon supérieur auquel il appartient de régler le problème" selon eux, un candidat précisant au jury que "[s]a priorité est de se couvrir vis à vis de la hiérarchie", ou encore dans une situation de gestes inappropriés commis par un supérieur hiérarchique "c'est parole contre parole et si le chef dit qu'il ne s'est rien passé alors il a raison" enfin, évoque une pseudo "obligation de neutralité" pour justifier leur absence d'intervention devant le comportement sexiste d'une supérieure hiérarchique.

Il y a 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. Prise de hauteur et recul sont de mise dans ce type d'exercice.

B. Conseils aux candidats

Les membres du jury ont auditionné, lors de cette session comme au cours des précédentes, d'excellents candidats qui ont su démontrer que leurs qualités, connaissances et compétences leur permettaient d'accéder à des responsabilités plus importantes. Tous ne peuvent être retenus et une note entre 13 et 15 est une réelle invitation à revenir avec plus de connaissances, d'assurance et de confiance en soi.

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 des jurys 2025 et 2026, 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 de l'organisation de nos ministères, des politiques publiques et des

réformes récentes ou en cours conduites par ceux-ci et par le ministère de la fonction publique, niveau qui semble décliner d'une année sur l'autre. 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 professionnel à prendre sérieusement en compte la nécessité d'améliorer leur niveau de connaissances administratives ainsi que des grands projets portés par nos ministères.

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 professionnel 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 essentiellement pour objet d'évaluer un potentiel. Ceci implique que les candidats travaillent sérieusement et dans la durée pour préparer l'épreuve orale.

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 de type « conseiller d'administration ».

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 (et ne pas le limiter à "gagner plus"). 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 professionnel.

Le jury rappelle par ailleurs que la familiarité ("c'est une bonne question", "je me suis souvent posé la question", "je suis plus près des chrysanthèmes que des dragées" ...) ou la pédanterie (en terminant par exemple l'entretien en questionnant le jury sur sa prestation !) voire l'agressivité ne sont pas de mise dans ce type d'épreuves – les échanges entre les candidats et le jury étant censés obéir aux mêmes règles que ceux entre collègues de travail – et laissent mal augurer, de façon générale, de la capacité du candidat à trouver le bon positionnement dans le cadre des fonctions (les APAE ayant vocation à occuper des postes de chefs de service) auxquelles il aspire. Si l'humour n'est naturellement pas exclu, et souvent même apprécié, il ne doit pas être utilisé de façon systématique ni servir, comme c'est parfois le cas, d'échappatoire lorsque le candidat peine à répondre à une question.

Enfin, s'il est permis (et demandé souvent) aux candidats d'exprimer un point de vue personnel, y compris sur des sujets qui font l'objet d'un débat au plan national, il convient qu'ils le fassent de façon argumentée, et non sur la base de considérations purement

idéologiques. Ils seront en effet évalués non sur leurs idées mais sur leur capacité à les défendre et à les illustrer par des textes, des chiffres et des exemples précis.

Enfin, l'anxiété dessert de nombreux candidats, tant lors de 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 ou de prise de parole en public proposées par les services ainsi que les CVRH.

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 des services de nos ministères.