

# R A P P O R T

## **1/ Le cadre juridique**

La procédure de sélection s'est déroulée dans le cadre du décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 portant statut particulier des administrateurs civils, modifié par le décret n° 2010-591 du 2 juin 2010, qui, comme les deux précédentes sélections, a notamment permis de disposer :

- d'un dossier de candidature enrichi, puisqu'il comporte, outre un curriculum vitae et une lettre de motivation, la présentation d'une réalisation professionnelle ;
- d'une durée d'audition de 30 mn.

Par ailleurs, le jury est élargi puisque le comité de sélection compte deux personnalités qualifiées, siégeant avec voix consultative.

## **2/ Composition du comité de sélection**

L'arrêté du 3 juin 2013 de la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique a fixé la composition du comité de sélection, qui comptait :

En qualité de présidente, Mme Marie Picard, conseiller d'Etat ;

M. Jean-Luc Izard, proposé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique.

M. Claude Barreix, proposé par les ministres de l'économie et des finances, du commerce extérieur, du redressement productif, de l'artisanat, du commerce et du tourisme.

Mme Isabelle Mérignand, proposée par le ministre de l'intérieur.

Mme Catherine Ruggeri, proposée par la ministre de la culture et de la communication.

En qualité de représentants des administrateurs civils

M. Amine Amar.

Mme Eliane Brouard.

Mme Anne Guillou.

M. Thierry Vautrin.

En qualité de personnalités qualifiées

M. Jean-Noël Blanc.

M. Arnaud Freyder.

### **3/ Les candidats**

Chargé de donner un avis sur l'inscription sur la liste d'aptitude à l'emploi d'administrateur civil de 26 candidats, le comité de sélection a été saisi de 304 dossiers, soit un nombre bien inférieur à celui des années précédentes (347 dossiers en 2012 ; 331 en 2011 ; 355 en 2010 et 337 en 2009).

La répartition des candidatures appelle trois observations :

- les candidatures masculines sont bien supérieures aux candidatures féminines, avec une part relative de près de 58 % ;

- la répartition des candidats par ministère fait ressortir, parmi les 15 ministères ou institutions dont relèvent les candidats, l'importance du vivier des ministères économique et financier (49), de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (48), de la défense (46 candidats), de l'intérieur (38), des affaires sociales (35), suivis par les ministères de l'écologie (29), de l'agriculture (17), puis de la justice (14) et de la culture (13), les services du Premier ministre (7) ;

- la classe d'âge des 40-44 ans est prépondérante (32,20%), suivie par celle des 45-49 ans (25,7 %).

Il convient également de noter la prépondérance des parcours en administration centrale, les attachés principaux représentant la grande majorité des candidats, ce qui correspond aussi à la vocation d'un corps d'administration centrale.

### **4/ Les opérations de sélection**

L'examen des candidatures s'est déroulé, conformément à la réglementation, en deux temps.

- Le comité de sélection a tout d'abord examiné les 304 dossiers des agents ayant présenté leur candidature, pour déterminer ceux méritant d'être auditionnés, après avoir pris acte de trois désistements et d'un rejet.

Cette phase s'est déroulée selon une méthode éprouvée lors des sélections antérieures. Mais, préalablement à l'examen des candidatures, le comité de sélection a bénéficié d'une matinée de réflexion, organisée avec l'appui d'un cabinet de conseil, qui lui a permis de préciser sa méthode d'analyse des dossiers. Pour en harmoniser l'examen, avec le souci du respect du principe d'égalité entre les candidats, les membres du jury ont ainsi pu partager un même « guide d'analyse » du dossier de candidature, dont ils ont discuté les items pendant la séance organisée par le cabinet de conseil, portant notamment sur la professionnalisation des jurys et leur impartialité. Une deuxième matinée a ensuite été organisée pour préparer les auditions.

La méthode retenue consiste à confier à des binômes, composés d'un membre du collège des représentants de l'administration et d'un membre des représentants des administrateurs civils, l'examen d'une série de dossiers, en veillant à ce qu'aucun des membres du comité de sélection ne se voie attribuer de dossiers de candidats qu'il aurait pu connaître, de façon à faire douter de son impartialité, soit sur le plan personnel, soit sur le plan professionnel. Chaque membre des binômes ayant élaboré sa propre appréciation l'a ensuite confrontée avec celle de l'autre membre du binôme, les éventuelles divergences donnant lieu à une discussion

plus approfondie. Les personnalités qualifiées ont, pour leur part, participé à l'examen des dossiers, tous ministères confondus, et ont ainsi apporté un éclairage transverse à la commission.

Les évaluations préparées par les binômes ont ensuite été présentées au jury lors de séances plénières qui ont eu lieu les 6, 9, 10 et 16 septembre 2013, le jury disposant de l'ensemble des dossiers déposés par les candidats. Une discussion collégiale a eu lieu sur chaque dossier, les membres du jury pouvant avoir connaissance d'un candidat s'abstenant d'intervenir. Les éventuels points de désaccord ont été présentés au jury, qui a tranché, en règle générale, dans le sens de l'audition du candidat.

A l'issue de ces discussions, le comité a estimé que 75 candidats méritaient d'être auditionnés, soit près du triple du nombre de places offertes, se répartissant entre 32 hommes (43 %) et 43 femmes (57 %).

A cet égard, il faut souligner que cette première phase reste très sélective, puisque seulement un quart des candidats accèdent à la deuxième étape de la procédure de sélection.

- L'audition des candidats retenus, s'est déroulée entre le 3 et le 23 octobre 2013.

Chaque audition a duré 30 minutes et s'est déroulée en trois phases. Le candidat a d'abord disposé d'environ 8 minutes pour présenter les traits marquants de son parcours professionnel, en en faisant ressortir les enseignements qu'il a pu en tirer ainsi que les perspectives professionnelles qu'il lui permet d'envisager. Il a ensuite été interrogé par les membres du binôme ayant étudié son dossier de candidature sur la réalisation professionnelle qu'il a jointe à son dossier et son parcours professionnel. Enfin, les autres membres du jury ont posé des questions touchant au cadre institutionnel, juridique, administratif ou budgétaire dans lequel le candidat a eu à travailler, mais aussi dans lequel il pourra évoluer comme administrateur civil. Les personnalités qualifiées ne sont pas intervenues dans les entretiens, mais leur écoute a permis au jury de disposer d'une appréciation supplémentaire et un peu distanciée sur les capacités du candidat, qu'il s'agisse de connaissances mais aussi d'aptitudes à comprendre la problématique des questions posées, à présenter des réponses organisées et synthétiques, à exprimer une opinion personnelle, à argumenter de façon appropriée et, enfin, à révéler les capacités à se projeter dans les fonctions d'un administrateur civil.

A l'issue des auditions, 26 candidats ont été retenus, dont 13 femmes et 13 hommes. Deux candidats (hommes) ont été inscrits sur la liste complémentaire. Les femmes représentent ainsi exactement la moitié des lauréats, une proportion inférieure à celle des admissibles et un peu inférieure à celle des admis au concours 2012. Elles ont donc cette année moins bien réussi l'épreuve orale.

Ces lauréats sont issus de seulement 8 périmètres ministériels. Les ministères économique et financier ont le plus d'admis, soit près de 40 %, tranchant avec les résultats de l'année dernière. Toujours en retenant le critère du rattachement, parmi les autres ministères comptant le plus d'admissibles, soit l'intérieur, la défense, l'éducation et l'enseignement supérieur, seul le ministère de l'intérieur compte un nombre d'admis représentant plus de la moitié des admissibles en relevant.

Il convient de noter, s'agissant de ces résultats, qu'ils peuvent être un peu différents, si l'on tient compte de ce que certains candidats ont été présentés par leur administration d'origine,

bien qu'ils soient affectés dans un autre ministère, tandis que d'autres ont été présentés par leur ministère d'affectation. Ainsi, un candidat admis a été présenté par le ministère de l'agriculture, mais est affecté dans les services du Premier Ministre, un autre a été présenté par les ministères économique et financier, alors qu'il est affecté au ministère de l'enseignement supérieur, une candidate a été présentée par le ministère de la culture, mais relève en gestion des services du Premier ministre. Enfin, trois candidats présentés par les ministères économique et financier sont affectés à la DGEFP, relevant aujourd'hui de la sphère des ministères sociaux.

La moyenne d'âge des reçus est de 39,4 ans ; le lauréat le plus âgé a 48 ans et la plus jeune 34.

## **5/ Observations**

- A l'égard des administrations,

De façon générale, la qualité et le soin apportés au contenu du dossier de candidature par les services gestionnaires doivent être soulignés. Il n'en reste pas moins que certains dossiers ont pu comporter quelques lacunes.

La qualité des informations transmises est d'une importance particulière pour les dossiers des candidats qui peuvent présenter un profil un peu atypique, comme les « experts » qui ont acquis une compétence très pointue ou dans un secteur particulier, afin que le comité de sélection puisse avoir une appréciation pertinente de leurs compétences et de leurs perspectives de carrière.

La présentation d'organigrammes clairs, permettant de positionner avec justesse le candidat dans la chaîne hiérarchique de la structure dans laquelle il exerce, est un facteur facilitateur appréciable pour l'appréhension de la candidature et des problématiques exposées dans la réalisation professionnelle présentée par le candidat.

Par ailleurs, le dossier doit faire ressortir, le plus factuellement possible, les compétences et qualités du candidat. A cet égard, le caractère exagérément louangeur de certaines évaluations, au demeurant tout à fait générales, nuit à leur prise en compte objective.

Le comité a, par ailleurs, relevé, cette année également, la disparité des niveaux de responsabilité des signataires des évaluations. Il apparaît particulièrement souhaitable que celles-ci soient rédigées ou au moins signées par un responsable de niveau élevé, en assurant une harmonisation au sein d'un même ministère. Une telle pratique permettrait d'assurer la cohérence du classement éventuellement proposé par l'administration avec les appréciations littérales. De même, des appréciations parfois très négatives une année, doivent être explicitées.

S'agissant de l'audition, la préparation des candidats joue certainement un rôle important dans le résultat final. Mais, il convient aussi d'éviter l'écueil du « formatage », qui se révèle notamment à travers des présentations du parcours professionnel trop stéréotypées ou récitées par les candidats, au détriment de la mise en valeur de leur personnalité. Parfois, la volonté de se distinguer, là encore de façon non naturelle, peut nuire au candidat.

Concernant l'information et la préparation des candidats, il appartient à leur administration de leur rappeler que cette sélection ne constitue pas une promotion ministérielle, mais bien une procédure destinée à repérer, parmi les cadres administratifs ayant fait leurs preuves dans leurs fonctions, ceux qui apparaissent les plus aptes à engager une nouvelle carrière dans des secteurs ministériels très divers.

A cet égard, il est apparu que le classement, devenu facultatif, avait été mieux utilisé par les administrations que l'année dernière, celles-ci ayant cherché à faire ressortir les candidatures de leur département qu'elles considéraient comme les meilleures, sans d'ailleurs qu'elles donnent toujours lieu à un classement entre elles, parmi l'ensemble de celles déposées.

Il semble que les candidats n'aient pas, cette année, été induits en erreur sur la portée du classement réalisé par leur administration, qui leur laisse toute chance dans les épreuves. Le comité de sélection ne peut, en effet, se sentir lié par une appréciation qui a été conduite par l'administration. Il s'est fondé, comme le veut la jurisprudence, sur les seuls vertus et talents des candidats, tels qu'il a pu les apprécier. L'évaluation à laquelle procède ainsi l'administration constitue un élément, parmi d'autres, susceptible de permettre d'apprécier la valeur relative des candidats.

- A l'égard des candidats,

Les critères de sélection doivent permettre de mettre en évidence une expérience de conception ou de conduite d'équipe ou de projet, éventuellement d'encadrement, ayant permis l'acquisition de compétences relevant de plusieurs domaines de l'action publique, que peut enrichir une mobilité fonctionnelle, voire géographique, au cours d'un parcours professionnel d'une certaine durée.

Mais le comité de sélection a aussi pour mission de mesurer, pour l'avenir, la capacité des candidats à assurer les missions et à assumer les responsabilités que l'on attend aujourd'hui d'un administrateur civil.

A cet égard, le comité a regretté que les documents fournis par le candidat, ne lui permettent pas toujours d'apprécier la démarche de ce dernier ainsi que ses motivations pour accéder au corps des administrateurs civils. La lettre de motivation, notamment, est souvent rédigée de façon stéréotypée mais peut l'être aussi dans un style dithyrambique, toutes formes qui ne donnent pas au comité de sélection de justifications pertinentes sur la démarche du candidat. Sur le plan formel, la lettre devrait en tout cas répondre au minimum des normes de bon sens relatives à la mise en page d'un courrier : entête, espacement, adresse au jury.

La réalisation professionnelle est apparue comme un élément particulièrement discriminant dans l'appréciation des aptitudes aux fonctions.

En premier lieu, dans la forme, ce document doit être limité à deux pages et le comité de sélection n'a donc pas été dupe quant au choix de la police de caractères.

Le choix du sujet et la manière de le traiter ont particulièrement retenu l'attention du comité de sélection. Certains candidats n'ont pas pris la mesure de l'exercice en se limitant à la description de l'activité de leur bureau ou en ne mettant pas leur propre rôle en valeur, ni les qualités recherchées pour l'exercice des fonctions futures auxquelles ils aspirent. De même,

en choisissant des réalisations qui se situaient trop loin dans le temps (parfois plus de cinq ans), certains candidats ont pris le risque de se placer dans un environnement juridique, organisationnel ou économique devenu obsolète et donc plus difficile à valoriser.

Le comité a, en revanche, apprécié que certaines réalisations fassent état des difficultés de la mission confiée, voire de son échec, pourvu qu'en soient analysées les causes de façon pertinente.

Pour les candidats qui se présentaient à nouveau, le comité de sélection a apprécié qu'ils aient tenu compte des remarques formulées par le jury des années précédentes. En règle générale, ils ont choisi de présenter une nouvelle réalisation professionnelle ou, à tout le moins, ont proposé une nouvelle rédaction, qui leur a également permis d'actualiser leur sujet.

En tout état de cause, il semble important de rappeler que la réalisation professionnelle doit être une opportunité pour mettre en valeur les qualités recherchées pour l'exercice des fonctions d'administrateur civil, ce qui suppose aussi que le candidat porte un regard objectif sur le rôle qu'il a pu jouer dans cette action administrative, sans forfanterie et avec le sens critique adéquat pour en mesurer l'efficacité.

S'agissant de l'entretien,

La première partie de l'entretien, relative à l'exposé du parcours professionnel, n'a pas toujours été menée à bien. Le plus souvent, c'est le stress, non dominé à cette étape de l'audition, qui a contraint la qualité d'expression et l'aisance à l'oral. Mais, la présentation a pu aussi être confuse ou purement chronologique, sans regard critique sur les fonctions exercées jusque là et surtout sans mise en perspective par rapport aux missions confiées à un administrateur civil et aux ambitions du candidat.

L'interrogation sur la réalisation professionnelle a, en règle générale, été d'une bonne qualité, les candidats maîtrisant bien leur sujet ce qui a permis au jury d'apprécier qualités et aptitudes au cours de la discussion.

S'agissant de la deuxième partie de l'entretien, le comité de sélection tient à faire deux observations.

La première a trait au niveau des connaissances. Même si l'audition engendre un certain stress qui joue sur la capacité à mobiliser ses connaissances et même si cette audition n'est pas une épreuve de connaissances, encore moins une épreuve de type QCM, il reste que certaines lacunes ne peuvent être admises de la part de candidats aspirant à ce niveau de responsabilité. La méconnaissance de la Constitution et de ses modifications, de l'organisation des pouvoirs publics, des principales institutions européennes et de leurs missions, des pouvoirs dévolus à divers organes ou institutions, de la nouvelle organisation de l'administration territoriale de l'Etat, de l'élaboration des instruments juridiques que sont les lois et règlements, des ressources et des principaux postes des dépenses publiques, comme les insuffisances dans la connaissance des politiques publiques ou encore l'absence d'un minimum de connaissances économiques, notamment liées à la conjoncture, révèlent une impréparation des candidats qui a parfois surpris le comité de sélection, même s'il a, par là, fait un constat malheureusement identique à celui des années antérieures.

Plus globalement, si l'entretien n'est pas une épreuve de connaissances en soi, un socle minimum est indispensable aux candidats pour leur permettre de bâtir un raisonnement et formuler une argumentation réfléchie. En ce sens, le jury ne cherche pas à « piéger » les candidats par une succession de questions somme toute très vastes, mais à apprécier, dans un laps de temps réduit, leur distanciation et leur capacité à mobiliser rapidement leurs connaissances pour dégager une problématique, la présenter de manière synthétique et en débattre avec le jury. Force est de constater que, trop souvent, les candidats ont souhaité répondre d'emblée aux questions, de manière trop spontanée, sans prendre le temps de poser véritablement le sujet (le contexte, les enjeux) auquel il se rapportait. Dès lors, il devenait difficile au jury d'entrer dans un échange constructif propice aux débats d'idées et lui permettant d'évaluer la mobilité intellectuelle et la hauteur de vue des candidats.

Le jury tient toutefois à souligner que plusieurs candidats ont paru avoir tiré des enseignements utiles des épreuves qu'ils avaient passées antérieurement et ont fait les investissements indispensables pour se présenter à ces épreuves.

La seconde a trait à l'attitude des candidats. Là encore, si les remarques des jurys antérieurs ont été mieux entendues, il reste que certains candidats échouent, parce qu'ils adoptent une attitude qui ne permet pas d'exprimer et de mettre en valeur leurs qualités. Quand certains sont inhibés, voire paralysés par le stress, d'autres ont cru pouvoir adopter un niveau de langage inapproprié. L'audition est une conversation avec le comité de sélection, ce qui suppose de la part du candidat tout à la fois de faire montre de vivacité intellectuelle, de réflexion, mais aussi de maîtrise de l'expression orale, de respect de l'interlocuteur et d'intelligence des situations.

Cette deuxième partie de l'audition a permis de jauger l'aptitude des candidats à répondre sur des questions diverses en mobilisant leurs connaissances, à exprimer une opinion personnelle sur tel ou tel sujet de société, à mettre en valeur capacités d'analyse et de synthèse, à faire montre d'ouverture d'esprit, notamment sur des problématiques autres que professionnelles, à soutenir une argumentation, sans s'enfermer dans des positions irréalistes et impossibles à justifier. Elle a aussi été particulièrement sélective, notamment parce que certains candidats se sont trouvés désarçonnés par une question ou l'autre, le plus souvent faute de connaissances mais aussi par incapacité à les resituer dans leur contexte ou par rapport à des principes généraux, et ont eu alors du mal à « reprendre pied » dans le cours de l'entretien. Il faut ici rappeler que beaucoup de questions, qui ne sont pas à strictement parler des « questions de connaissance », n'appellent pas une réponse attendue mais sont avant tout l'occasion, que le candidat doit savoir saisir, de mettre en évidence sa capacité à argumenter, mais aussi à écouter, ainsi que son aptitude à la nuance.

Au total, cette session montre, comme il a déjà été relevé les années précédentes, que la préparation à l'oral ne doit pas enfermer les candidats dans un schéma qui les prive d'exprimer leur opinion et doit aussi éviter l'écueil de l'expression de positions trop générales qui masquent leur personnalité.

Enfin, le comité se félicite des conditions dans lesquelles il a pu travailler, dans le respect de son indépendance, n'ayant été confronté à aucune pression, ni intervention, mais aussi avec le soutien logistique impeccable qui lui a été apporté tant par les services de la DGAFP que de ceux du Conseil d'Etat, où se sont déroulées les auditions.

Une réunion de restitution a eu lieu le 6 novembre 2013, d'une part en direction des services gestionnaires et directions des ressources humaines et, d'autre part, en direction des candidats non admis. Ces derniers pourront également bénéficier des conseils des membres du comité de sélection, afin de pouvoir préparer une éventuelle nouvelle candidature.