

## **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. C'est donc la deuxième sélection qui se déroule selon des règles qui ont notamment prévu :

- la suppression de la limite d'âge pour se présenter à cette sélection ;
- l'enrichissement du dossier de candidature, qui doit comporter, outre un curriculum vitae et une lettre de motivation, la présentation d'une réalisation professionnelle ;
- l'allongement de la durée de l'audition à 30 mn ;
- l'élargissement de la composition du comité de sélection qui compte désormais deux personnalités qualifiées, siégeant avec voix consultative ;
- l'établissement de la liste d'aptitude par ordre alphabétique et non plus par ordre de mérite.

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

L'arrêté du 27 juin 2012 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 ;

En qualité de représentants de l'administration :

M. Patrice Lefebvre, proposé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique ;

Mme Marylène Meston-de-Ren, proposé par le ministre de l'éducation nationale ;

Mme Marie-Christine Dewailly, proposé par le ministre de la justice ;

M. Gérard Gonzalez, proposé par le ministre des affaires sociales et de la santé ;

En qualité de représentants des administrateurs civils :

Mme Fatima Azzaz ;

Mme Sophie Costedoat ;

M. Maxime Ribar ;

M. Jean-François Robinet ;

En qualité de personnalités qualifiées :

M. Arnaud Martin ;

M. Pierre-Henry Vray.

### **3/ Les candidats**

Chargé de donner un avis sur l'inscription sur la liste d'aptitude à l'emploi d'administrateur civil de 28 candidats, le comité de sélection a été saisi de 347 dossiers. Ce nombre est comparable à ceux des années précédentes (331 en 2011 ; 355 en 2010 ; 337 en 2009 et 346 en 2008).

Le tableau en annexe donne la répartition de ces candidatures. Il appelle trois observations :

- les candidatures masculines sont bien supérieures aux candidatures féminines, avec une part relative de 60 % ;

- la répartition des candidats par ministère fait ressortir, parmi les 15 ministères ou institutions dont relèvent les candidats, l'importance du vivier des ministères de la défense (51 candidats), des affaires sociales (47), de l'intérieur (46), de l'économie et des finances (45) et de l'éducation nationale (44), suivis par les ministères de l'écologie (34), puis de la justice (18), de la culture (17) et de l'agriculture (14) ;

- la classe d'âge des 40-44 ans est prépondérante (37,60%), suivie de près par celle des 35-39 ans (17,8 %).

Il convient également de noter la prépondérance des parcours en administration centrale, les attachés principaux représentant la grande majorité des candidats (61,3 %). Mais, le souhait d'entamer une deuxième carrière s'exprime à travers les candidatures de professeurs ou d'agents ayant eu une carrière en services déconcentrés.

#### **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 343 dossiers des agents ayant présenté leur candidature, pour déterminer ceux méritant d'être auditionnés, après avoir pris acte de quatre désistements.

Cette phase s'est déroulée selon une méthode éprouvée lors des sélections antérieures.

Elle 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 voit 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.

Pour harmoniser l'examen des dossiers, avec le souci du respect du principe d'égalité entre les candidats, les membres du jury ont souhaité partager un même « guide d'analyse » du dossier de candidature, faisant ressortir les critères fixés par la réglementation ainsi que les caractéristiques du parcours professionnel du candidat et ses compétences et aptitudes. Ils se sont largement inspirés de la méthode élaborée par les membres du comité de sélection de l'année précédente, en précisant certains éléments, dans un souci d'exhaustivité.

Les évaluations préparées par les binômes ont ensuite été présentées au jury lors de séances plénières qui ont eu lieu les 3, 4, 5, 6 et 10 septembre 2012, 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 largement plus du double du nombre de places offertes, se répartissant entre 32 hommes (43 %) et 43 femmes (57 %). Par ailleurs, le jury a pu apprécier la diversité des parcours des candidats, sachant que ceux dont le parcours professionnel s'est déroulé principalement ou exclusivement en services déconcentrés concourent dorénavant avec ceux des administrations centrales. Ces parcours en services déconcentrés sont souvent très riches et devraient permettre à ces candidats de faire bénéficier l'administration centrale d'une expérience de terrain très utile. De telles candidatures doivent à l'évidence être encouragées.

En tout cas, cette première phase reste très sélective, puisque seulement un peu plus d'un cinquième des candidats accèdent à la deuxième étape de la procédure de sélection.

- L'audition des candidats retenus, s'est déroulée entre le 1<sup>er</sup> et le 24 octobre 2012. Deux candidats sélectionnés ont fait parvenir une lettre de désistement avant d'être entendus.

Chaque audition a duré 30 minutes et s'est déroulée en trois phases. Le candidat a d'abord disposé de 5 à 6 minutes pour présenter les traits marquants de son parcours professionnel, 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. 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 ou encore à argumenter de façon appropriée.

A l'issue des auditions, 28 candidats ont été retenus, dont 16 femmes et 12 hommes. Deux candidats (hommes) ont été inscrits sur la liste complémentaire. Les femmes représentent ainsi plus de 57 % des lauréats, une proportion encore en augmentation par rapport à celle de l'année passée (52 %). La sous-représentation féminine parmi les candidats se trouve ainsi plus que rééquilibrée tant au niveau des auditions que de la sélection finale.

Ces lauréats sont issus de seulement 8 ministères. Le ministère de la défense et les ministères sociaux comptent le plus grand nombre de lauréats (6), suivis par le ministère de l'écologie (4), puis les ministères de l'éducation (3), de l'intérieur (3), de l'agriculture (2), de l'économie et des finances (2) et de la culture (2). Rapprochés du nombre de candidats, ces chiffres mettent en évidence un taux de réussite variant de près de 12 % à 14 %, à l'exception des ministères économiques et financiers, pour lesquels ce taux n'est, cette année, que de 4, 5 %.

La moyenne d'âge des reçus est de 43 ans ; le lauréat le plus âgé a 52 ans et le plus jeune 37.

## 5/ Observations

- A l'égard des administrations,

De façon générale, la qualité et le soin apporté 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 des lacunes, notamment s'agissant d'éventuelles candidatures ou auditions antérieures.

La qualité des informations ainsi 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 en s'inscrivant dans leurs perspectives de carrière.

La présentation d'organigrammes clairs, permettant de positionner avec justesse le candidat dans la chaîne hiérarchique de sa structure dans le ministère ou l'institution 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, l'inscription au titre des « points faibles » d'éléments qui peuvent également être lus comme des éléments positifs ne peut qu'amener le comité à se poser des questions quant aux intentions réelles du supérieur hiérarchique et évaluateur. En outre, le caractère exagérément louangeur de certaines évaluations, au demeurant tout à fait générales, nuit à leur prise en compte objective. A cet égard, le comité n'a pu que s'étonner d'une appréciation regrettant les choix du jury de l'année précédente ayant retardé, par sa décision, la carrière d'un candidat qui aurait dû déjà être admis.

Le comité a, par ailleurs, relevé 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. Comme l'avait relevé le rapport de l'année précédente, une telle pratique permettrait d'assurer la cohérence du classement éventuellement proposé par l'administration avec les appréciations littérales.

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 mais auquel procèdent éventuellement les administrations, pouvait poser problème, et ce, à plusieurs titres.

D'abord à l'égard des candidats qui peuvent se tromper sur la portée du classement réalisé par leur administration. Les mieux classés, notamment ceux figurant sur la « short list » ont pu avoir l'impression que la procédure orale ne serait qu'une formalité. Les moins bien classés ont pu estimer qu'ils n'avaient aucune chance de voir leur candidature retenue. Or, il n'en est rien. 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.

En outre, comme le classement opéré par les administrations n'est pas élaboré selon une approche commune, il peut apparaître aux candidats comme mettant en cause le principe d'égalité. D'aucuns ont en outre émis l'opinion, lors de la réunion de restitution, que le classement, fondé sur des critères non transparents, pouvait ne pas refléter avec objectivité la valeur des candidats d'une même administration.

Il y a donc là un élément de la procédure qui pourrait être à nouveau expertisé par la DGAFP, afin notamment de vérifier la pertinence de son maintien.

- 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, d'autant que certains candidats sont également candidats à l'accès à d'autres corps. 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. Certains candidats ont perdu de vue cet impératif, qui est, pourtant, aussi un révélateur de leur capacité de synthèse et de leur aptitude à respecter la réglementation.

Le choix du sujet et la manière de le traiter ont particulièrement retenu l'attention du comité de sélection. Celui-ci n'a pu que constater que certains candidats n'avaient pas pris la mesure de l'exercice en se limitant à la description de tâches d'exécution ou en ne mettant pas leur rôle en valeur, ni les qualités recherchées pour l'exercice des fonctions futures auxquelles ils aspiraient. 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 présentant moins d'intérêt.

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 regretté que certains se soient bornés à fournir à nouveau la même réalisation professionnelle, sans même parfois l'avoir actualisée. Compte tenu de la nature de l'exercice, une remise à niveau de cette réalisation ne peut que montrer l'intérêt du candidat pour les missions qui lui ont été confiées, sa capacité à en suivre les évolutions et à apprécier les suites qui ont pu lui être données. A l'inverse, l'absence d'actualisation a pu être regardée comme un manque de motivation, voire révéler une certaine désinvolture à l'égard du jury.

En tout état de cause, il semble important de souligner 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 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 peu synthétique, 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. En revanche, plusieurs candidats se sont montrés très peu diserts sur l'environnement dans lequel s'inscrivait leur réalisation professionnelle, faute de connaissances précises, révélant également par là des difficultés à appréhender l'action administrative dans un contexte institutionnel, juridique, financier ou budgétaire plus large ou à en connaître les principes fondamentaux.

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 modes de scrutin, des principales institutions européennes, 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 du budget de l'Etat, comme les insuffisances dans la connaissance des politiques publiques en matière d'emploi, d'enseignement et de recherche, de développement durable, d'innovation, de sport, de culture, de justice ou de sécurité civile ou encore l'absence d'un minimum de connaissances économiques, notamment liées à la conjoncture, révèlent une impréparation des candidats qui a surpris le comité de sélection, même s'il a, par là, fait un constat malheureusement identique à celui des années antérieures.

Par ailleurs, il est regrettable que plusieurs candidats aient utilisé comme unique référence, une approche journalistique de points d'actualité, plutôt que d'exposer une réflexion personnelle, en prenant un peu de hauteur de vue et en s'appuyant sur une connaissance des objectifs, des cadres et des moyens de l'action publique.

La seconde a trait à l'attitude des candidats. Trop de candidats adoptent, en effet, une attitude qui ne permet pas d'exprimer et de mettre en valeur leurs qualités. Quand certains sont inhibés, voire paralysés par le stress au point de ne pouvoir parler, d'autres ont cru pouvoir adopter un langage par trop familier, voire apostropher tel ou tel membre du jury et d'autres encore ont fait montre de suffisance, voire de flagornerie. 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 soutenir une argumentation, à mettre en valeur capacités d'analyse et de synthèse, à faire montre d'ouverture d'esprit et au monde, notamment sur des problématiques autres que professionnelles. Elle a aussi été particulièrement sélective, notamment parce que nombre de candidats se sont trouvés désarçonnés par certaines questions, 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 ».

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 personnalité plus simplement, mais doit aussi éviter l'écueil d'une certaine désinvolture ou de la suffisance pour quelques-uns, trop certains de leur succès.

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 13 novembre 2012, 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 ont également pu bénéficier des conseils des membres du comité de sélection, afin de pouvoir préparer une éventuelle nouvelle candidature.