

RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS CIVILS AU « TOUR EXTERIEUR » AU TITRE DE L'ANNEE 2016

**Le Président et les membres du comité de sélection à Madame la Ministre de la
fonction publique**

Paris, le 25 novembre 2016

Le cadre juridique applicable à la sélection des futurs administrateurs civils n'appelle pas d'observation, puisqu'il est resté constant depuis la précédente session. En outre, considérant leur caractère adapté, le comité a repris strictement pour son fonctionnement les modalités d'organisation retenues ces dernières années. Il en a été notamment ainsi de l'instruction initiale des dossiers par quatre binômes associant paritairement ses membres, représentants de l'administration et des administrateurs civils, appartenant à d'autres ministères que ceux des candidats soumis à leur examen. Leurs rapports, établis en référence à une grille d'analyse normalisée, ont introduit chacune des délibérations de l'ensemble du jury sur le choix des personnes à auditionner.

L'indisponibilité des locaux du Conseil d'Etat, habituellement réservés pour le déroulement de la séquence d'entretiens, restera donc la seule originalité – malencontreuse - de la présente session. En l'absence d'une solution alternative un moment envisagée à l'ENA, il a été recouru à une salle du site Diderot de la DGAFP. L'esprit d'initiative, la disponibilité et plus généralement la gentillesse de l'équipe du bureau de l'encadrement supérieur de cette Direction ont permis de pallier l'essentiel des difficultés pratiques ; qu'elle en soit chaleureusement remerciée et d'autant plus que l'organisation du « tour extérieur des administrateurs civils » (TEAC) était une première pour certains de ces membres. Néanmoins cette disposition reste un pis-aller, ne serait-ce qu'en matière d'hygiène et de sécurité. **Il importe que l'an prochain une meilleure option soit trouvée afin que l'audition des candidats s'effectue dans un cadre fonctionnel qui témoigne de la dimension interministérielle et de la considération que mérite la gestion de la haute fonction publique d'Etat.**

Cette stabilité du cadre institutionnel du TEAC explique au moins en partie que **nombre des observations qui suivent recourent des constats déjà dressés ces dernières années.** Il est vrai que les adaptations qu'impliquent certaines suggestions quant aux pratiques managériales des ministères prennent du temps et que **pour cette session le vivier des candidats à cette voie d'accès à l'exercice de responsabilités de niveau A+ a encore permis un recrutement de qualité.** **Pourtant certains signaux ne sauraient être négligés,** dont il a paru opportun de faire état, fût-ce modestement, eu égard à l'objet du présent rapport.

Celui-ci, après le bilan synthétique d'usage sur la sélection opérée par le comité, décompose en deux parties les recommandations intéressant respectivement les administrations et les candidats.

I – Bilan synthétique de la procédure de sélection

I.1 Le déroulement des épreuves

I.1.1 – Le comité était composé :

- En qualité de président : M. Jean-Michel BÉRARD, au titre du Conseil d'Etat.

- En qualité de représentants de l'administration :

Mme Sophie PRINCE, proposée par le directeur général de l'administration et de la fonction publique.

M. Thierry BOSSARD, proposé par le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Mme Magali DEBATTE, proposée par le ministre de l'intérieur. Appelée au cabinet du ministre de l'Intérieur, à l'issue de la phase d'admissibilité sur dossier à l'intégralité de laquelle elle a pu participer, Mme Debatte, pour satisfaire à la disponibilité requise par ses nouvelles fonctions, s'est retirée du comité avant le début de sa séquence d'auditions. L'équité de traitement entre tous les candidats s'est trouvée ainsi préservée.

M. Vincent GRENOUILLEAU, proposé par la direction générale de l'aviation civile.

- En qualité de représentants des administrateurs civils :

Mme Hélène BEGON.

Mme Sophie COSTEDOAT.

M. Eloy DORADO.

M. Guillaume LACROIX.

- En qualité de personnalités qualifiées :

Mme Monique SCHWARTZ-AUTISSIER.

M. Patrice LEFEBVRE.

I.1.2 – Les étapes de la procédure :

Le jury a été installé et a fixé son cadre de fonctionnement le 29 juin.

L'instruction initiale des 260 candidatures, dont la régularité de l'inscription sera finalement constatée (sur 272 dossiers déposés), a été assurée durant l'été dans le cadre de la procédure en binôme déjà mentionnée. Les délibérations du comité, intervenues du 12 au 16 septembre, ont conduit à sélectionner 75 candidats pour la phase d'entretiens qui s'est étalée du 6 au **19 octobre, date à laquelle a été établie la liste des lauréats susceptibles d'être retenus pour les 31 postes proposées**, assortie d'une liste complémentaire de 2 noms.

I.2 – L'esprit de la sélection :

Il s'est inscrit dans la ligne définie dans les rapports des jurys de ces dernières années :

I.2.1 – La comité a eu pour priorité de répondre au besoin d’encadrement supérieur de l’administration de l’Etat, en complémentarité avec la voie d’accès ouverte par l’ENA. Les administrations comme les candidats doivent se convaincre que le TEAC n’a pas pour vocation de récompenser des fins de carrière. Il revient à un bon management de rechercher d’autres options pour répondre aux attentes de cet ordre, dont la légitimité ne saurait naturellement être ignorée. Pour employer un langage direct, la réussite au « tour extérieur » ne peut résulter de la simple reconnaissance de services rendus, mais consacre plutôt la sélection de ceux qui pourront encore en rendre.

I.2.2 – Le TEAC est un concours et le fait de ne pas avoir été retenu ne saurait pour autant être interprété comme un jugement négatif sur la valeur professionnelle du candidat concerné. Au demeurant et autant que faire se peut, **avec le souci d’ouvrir l’éventail des parcours vers la haute fonction publique, le comité s’est efforcé d’identifier des personnalités et des compétences plutôt que d’évaluer des connaissances académiques.** Le bilan à ce titre reste cependant nuancé, car l’exercice de responsabilités d’encadrement, voire la représentation institutionnelle impliqués par les fonctions d’administrateur civil, s’inscrivent dans des normes auxquelles les profils atypiques sont peu préparés. L’enjeu n’en est pas moins important au moment où notre société affirme une diversité croissante, alors que le formatage des étudiants candidats aux grands concours administratifs est de plus en plus convenu.

I.3 – Bilan synthétique du processus de sélection :

I.3.1 – La chute du nombre des candidats :

- **C’est le premier constat qui s’impose et le plus spectaculaire. Le recul est significatif par rapport aux trois années précédentes :** 260 dossiers recevables en 2016, contre 330 en 2015, 340 en 2014 et 304 en 2013. Il est d’autant plus sensible qu’il s’est trouvé atténué par le gonflement artificiel de candidatures de l’Education Nationale consécutif, semble-t-il, à une publication relative au TEAC dans son bulletin officiel qui a incité à se présenter des responsables d’établissements qui s’en étaient abstenus jusqu’ici, leur profil ne les ayant guère préparés à affronter ce type de sélection. Sans doute certains ministères ont-ils déjà connu des fluctuations épisodiques de l’amplitude de leur recul d’aujourd’hui, mais la nouveauté cette année tient à ce que la chute affecte la totalité des grands pourvoyeurs de dossiers et, tout en concernant l’ensemble des tranches d’âge, est nettement marquée dans celle des moins de quarante ans. Le déficit le plus important concerne l’Intérieur : 40 candidatures contre 61 en 2015 et 62 en 2014 (38 cependant en 2013), mais il manque aussi une dizaine de candidats dans chacun des trois secteurs que sont les Finances, les ministères sociaux et la Défense.

- **L’ampleur du phénomène justifie que l’attention des services RH des administrations soit attirée sur ce constat.** Le comité n’a ni vocation, ni capacité à en déterminer les causes, mais les échanges intervenus en son sein, notamment à l’initiative des représentants des administrateurs civils, l’ont conduit à s’interroger sur la possibilité d’un « effet pervers » de la récente revalorisation des fins de carrière de la catégorie A et des emplois fonctionnels de débouchés. Celle-ci a pu dissuader certains de sacrifier à l’effort de préparation et d’adaptation personnelle, sinon

familiale, qu'implique l'accès au niveau A+ par le tour extérieur. La moindre attractivité du TEAC est peut-être aussi le reflet d'interrogations sur le positionnement des administrateurs civils dans une administration dorénavant marquée par une concurrence accrue avec les ingénieurs des grands corps techniques et la restriction des débouchés au niveau des sous-directeurs et chefs de service, consécutive aux restructurations induites par les réformes successives de l'Etat.

- Dans l'immédiat, cette réduction du nombre des candidats - assortie du maintien, voire de l'augmentation des postes à pourvoir - bénéficie cependant à ceux qui se sont présentés, puisque leur taux de réussite progresse, passant de 8,8% en 2014 à 11,9% pour la présente session.

I.3.2 – La confirmation des grands équilibres entre administrations ou entre les profils de candidats. On trouvera en annexe du présent rapport divers tableaux statistiques établies par la DGAFP sur le sujet.

- **Chaque ministère retrouve à une unité près, en plus ou en moins, son « score »** minimal ou maximal des deux années précédentes et le plus souvent se situent à l'intérieur de cette fourchette. On constate qu'à part la Défense et l'Ecologie, la cuvée 2016 est pour toutes les administrations plus faste ou équivalente à la moyenne de leurs résultats des trois dernières années. **L'amplitude des écarts cependant est plus marquée quant aux taux de réussite.** Les bilans très positifs de l'agriculture (25%) et de la culture (20%) doivent être relativisés du fait du faible nombre de leurs candidats, celui de l'économie (18%) reflète sa capacité reconnue à accompagner le parcours de ses cadres. L'Intérieur, les services sociaux et ceux du Premier Ministre font mieux que la moyenne, enfin si son bilan global a pu décevoir l'Ecologie, ses candidats reçus l'ont été de manière particulièrement brillante.

- **La grande majorité des lauréats continue de provenir du corps des attachés ou assimilés** (26 sur 31), notamment du 2^{ème} grade (18). Le fait que 5 admis soient originaires d'autres corps (inspecteurs notamment) est cependant un signe d'ouverture (il y en avait respectivement 1 et 3 en 2014 et 2015)

I.3.3 – Les « tendances » 2016

- L'année des femmes ?

Le point d'interrogation témoigne d'une **évolution paradoxale. Au départ la surreprésentation des candidats masculins était évidente** : 165 pour 95 femmes, soit 63,5% contre 36,5% ! La proportion va s'inverser au gré des étapes de la sélection : 36 hommes pour 39 femmes admissibles (soit 48% contre 52%). **Enfin, 13 hommes auront été admis pour 18 femmes, soit un rapport (42% contre 58%) presque inverse de celui constaté au départ.** On fera crédit au jury de sa neutralité et de sa vigilance sur le sujet. Force est donc de relever l'important écart entre le taux de réussite des hommes : 7,9% et celui des femmes : 17,1%. En première analyse - elle mériterait d'être poursuivie, mais l'étroitesse de la base statistique incite à la prudence – il semble que la tendance soit particulièrement marquée dans trois ministères: l'intérieur : 4 femmes sur 5 admis, alors qu'elles n'étaient que 18 sur 40 au départ ; la défense : 2 femmes sur 3 admis, alors que les candidates ne constituaient que le quart de l'effectif initial, l'éducation, où elles sont

à parité sur les 4 admis, mais ne représentaient qu'un peu plus du tiers des candidatures. Au moins pour ces deux dernières administrations, on peut se demander si l'évaporation des hommes n'est pas imputable à des candidatures plus « improvisées » et donc moins motivées.

En tout cas, il semble que la question de la parité soit proche d'être réglée dans son principe, si tant est qu'à terme une forme d'hégémonie féminine, reflet d'une compétence déjà consacrée par les cursus universitaires juridiques, s'affirme dans le champ de la haute l'administration généraliste, comme c'est déjà le cas pour la magistrature ou l'éducation.

- L'année de la prime à l'expérience

Les statistiques par tranche d'âge révèlent, pour un nombre de poste à pourvoir équivalent, une diminution des admis de moins de 39 ans (7 sur 31 au lieu de 11 sur 30 chacune des deux années précédentes). Inversement la tranche 45-49 ans est passé à 10 au lieu de 6 les deux années 2014 et 2015. Il est possible, sous réserve d'analyses complémentaires que cette évolution soit d'abord le reflet du recul déjà évoqué de la proportion des postulants les plus jeunes. En tout cas, elle ne résulte pas d'une démarche délibérée du jury, même si celui-ci a pu s'interroger sur le choix alternatif qu'aurait pu faire tel ou tel candidat de se présenter au concours interne de l'ENA. Elle a cependant sa logique au moment où les limites d'âge des concours ont disparu et où celui de la retraite recule, tout comme d'ailleurs celui d'entrée dans la fonction publique.

II - Observations à l'intention des administrations :

L'optimisation de procédure du TEAC implique la mobilisation des administrations sur deux champs différents, mais complémentaires: la constitution des dossiers en vue d'une évaluation pertinente des capacités de leurs candidats, la contribution qu'elles peuvent apporter à leur préparation :

II.1 – La constitution des dossiers :

Les recommandations qui suivent reprennent largement celles exprimées ces dernières années par les différents jurys. C'est dommage, car s'agissant de dispositions formelles, elles ne devraient pas être compliquées à mettre en œuvre par des services RH aussi expérimentés que soucieux des besoins de leurs agents.

II.1.1 – La nécessaire complétude des dossiers :

- Il importe d'y faire figurer les évaluations des personnels concernés portant sur les cinq dernières années et émanant de supérieurs différents. En cas d'impossibilité, il y a lieu d'apporter une explication circonstanciée.
- Il est également regrettable que les changements d'affectation des candidats intervenus entre le dépôt du dossier et le passage de l'épreuve orale ne soient pas signalés systématiquement par leur gestionnaire au comité via la DGAFP ... et non en s'en remettant au hasard d'échanges personnels ou de contacts syndicaux.

- De même, le jury trouverait instructif d'être informé non seulement des désistements en cours de procédure, mais de leurs raisons (concrétisation d'autres opportunités » professionnelles ou prise de conscience de l'inanité de l'effort engagé). .

II.1.2 – La signature des dossiers :

-C'est une question récurrente et donc frustrante. Malgré son caractère ponctuel, elle n'est en rien formelle. S'il est logique que l'autorité fonctionnelle, au niveau qualifié eu égard à l'organisation du service, exprime un avis sur l'aptitude du candidat, **il importe qu'une même autorité hiérarchique – logiquement le Secrétaire général du ministère – assure l'unité de signature de l'évaluation synthétique sur la capacité d'accès au grade d'administrateur civil des candidats de l'ensemble d'un périmètre ministériel**, qu'il s'agisse de l'administration centrale, des services déconcentrés ou des structures et établissements rattachés. Dans la mesure où cette procédure est de nature à favoriser l'homogénéité et donc l'équité des évaluations, le comité considère qu'elle s'impose particulièrement, avec un minimum de personnalisation, pour l'ensemble des candidatures « signalés ».

-Le cas des candidatures universitaires mérite une attention, sinon un traitement particulier. Aujourd'hui certains secrétaires généraux ou SGA d'universités postulent, forts de références réelles, mais avec la caution de leur seul président, dont il n'est pas certain qu'il soit toujours au fait des capacités exigées d'un administrateur civil en administration centrale. S'agissant d'un recrutement de l'Etat, ce n'est pas porter atteinte à l'autonomie universitaire que de prévoir la soumission de ces candidatures à l'appréciation du recteur, chancelier de l'université et le passage par le Secrétaire général du ministère.

II.1.3 – L'évaluation des candidats :

Le comité est conscient de la fragilité d'une évaluation d'aptitude d'un cadre supérieur qui serait fondée sur un seul entretien avec l'intéressé limité à 30 minutes. **La référence au dossier constitué pour l'occasion n'est donc pas seulement déterminante pour l'identification des personnes à auditionner, elle reste des plus utiles lors de la délibération d'admission.**

-Comme ses prédécesseurs, **le comité de sélection du TEAC 2016 insiste sur le caractère circonstancié et motivé que doit revêtir l'appréciation attendue de l'administration** sur les aptitudes du candidat « *à exercer les fonctions d'administrateur civil et sur le type de mission qu'il semble le mieux à même d'assumer* » (art. 2 de l'arrêté du 10 novembre 2010). Concrètement, il est attendu des rédacteurs qu'ils veillent à la cohérence de leur évaluation finale avec les indications portées sur la grille d'analyse qui la précède, si tant est que celles-ci n'exaltent pas des qualités, dont même un bref échange oral suffira à constater l'absence flagrante.

-Les rédacteurs doivent personnaliser leur caution ; employé avec discernement et modération, un complément manuscrit de l'évaluation dactylographiée fait toujours impression. Inversement le recours à la « langue de bois » pour justifier le profil exceptionnel de tous ses poulains, pénalise non seulement le candidat en cause,

mais discrédite l'ensemble, y compris les meilleurs, des autres dossiers présentés par son administration. Les gestionnaires soucieux de défendre une candidature devraient comprendre que ne pas occulter un point faible de la personne évaluée crédibilise les compliments qui lui sont dispensés par ailleurs et que le jury ne saurait être abusé par une esquivance consistant à faire état de « fausses faiblesses », du type « sa modestie naturelle peut la desservir »,

-La liste des candidats « signalés » est instructive pour le jury. Il est d'ailleurs logique que la grande majorité de ceux auditionnés et a fortiori des sélectionnés figurent sur de telles listes. Encore convient-il d'éviter l'inflation (pas plus du quart des candidats), de se garder des « Yalta » par trop évidents dans la répartition entre grandes directions et de ne pas donner l'impression de méconnaître systématiquement les candidatures « périphériques ».

- **En revanche, la mention d'un classement interne de cette liste est inopportune.** Si un jury apprécie d'être éclairé, il souhaite rarement qu'on lui dicte ses choix.

II.2 – Préparation et accompagnement des candidats :

II.2.1 – Mieux organiser les parcours des candidats :

-La responsabilité des administrations est de constituer des viviers et non de se borner à transmettre des candidatures. Une politique active de parcours professionnel est la meilleure façon d'y contribuer, or la comparaison des CV a fait apparaître des situations particulièrement contrastées. Certaines gestions de ressources humaines valorisent systématiquement la mobilité et confient des fonctions significatives aux candidats, notamment les attachés, avec l'évident souci de diversifier leurs domaines d'intervention ; d'autres cantonnent ces mêmes personnels dans le seul registre de la gestion (bureau des affaires générales...). Il est certain que les opportunités varient selon les ministères, notamment du fait de leur champ de compétences. Aussi le comité est conscient que l'attribution d'un emploi de chef de bureau à des attachés est parfois difficile à organiser, mais le passage dans l'exercice de responsabilités d'encadrement, qui au demeurant peuvent être de nature très différente, reste un critère de poids dans la sélection des candidats. A cet effet, **la construction concertée sur plusieurs années avec l'aspirant administrateur civil d'un parcours professionnel sur deux ou trois postes, susceptible d'assurer la crédibilité de sa candidature au TEAC est la meilleure méthode pour garantir ses chances de succès. Elle vaut bien davantage que toutes les actions de « préparation ».**

- **La contrepartie de cette démarche partenariale est la clarté dans l'échange avec les postulants éventuels.** Le droit de se présenter est garanti à tous ceux dont la situation répond à diverses prescriptions juridiques, il convient de cependant de n'inciter à s'engager dans une telle démarche que des candidats manifestement préparés. L'administration doit donc éviter une information « brute » sur les possibilités d'accès au TEAC et n'en faire la promotion que dans le cadre d'une pédagogie « RH » assumée. A défaut elle risque surtout de susciter des déceptions, voire des frustrations.

- Si le jury attend qu'un minimum de postes différents aient été assurés, il importe que le candidat puisse dégager une certaine logique dans son parcours. Ainsi vibrionner sur différentes affectations peut constituer un handicap, mais un séjour particulièrement long sur un emploi mérite une explication.

II.2.2 – Adapter les formations spécifiques :

S'il considère que la priorité doit être réservée à l'engagement d'une relation quasi contractuelle entre le candidat et son administration en vue de construire un parcours lui permettant de devenir compétitif, **le comité ne saurait méconnaître l'intérêt d'un accompagnement dans la préparation directe de la séquence de sélection. En dépit de progrès, celui-ci reste encore très inégal.**

-C'est vrai pour la sensibilisation à la rédaction des différentes pièces du dossier de candidature comme aux difficultés de l'entretien d'admission. Le comité invite à un alignement vers le haut, voire une meilleure mutualisation, des pratiques déjà développées en la matière par les différents ministères. Il souhaite cependant mettre en garde contre des conseils de préparation qui lui sont apparus de plus en plus « formatés », peut-être parce qu'il est recouru aux mêmes profils de consultants. Ceux-ci devraient encore davantage **inciter les candidats à personnaliser leurs interventions, leur apprendre le discernement dans la nécessaire prise de risque inhérente à ce type d'exercice, les exorciser du « syndrome du bon élève »**. Plus généralement, les candidats doivent-ils se garder de se formater eux-mêmes, en cherchant à cloner un candidat idéal supposé. Tant à l'écrit qu'à l'oral, le Comité cherche à rencontrer une personnalité dans sa richesse et sa diversité.

- **Des dispositifs, tels que le tutorat individuel, ou la constitution de binômes de candidats**, expérimentés par certaines administrations apparaissent favorables à une bonne préparation de leurs agents. Leur généralisation serait fructueuse.

- **Il importe tout autant que les candidats admissibles se retrouvent dans de bonnes conditions de préparation**, ne serait-ce que les deux jours ouvrables précédant l'épreuve, pour préparer leur entretien. A cet égard **le comité attire l'attention sur les difficultés particulières rencontrées par certains candidats appelés à servir hors de leur administration d'origine**. Leurs chances de succès impliquent que l'administration d'accueil joue le jeu, ce qui ne devrait pas être trop compliqué à obtenir, pour peu qu'elle ait été informée en temps et en heure de la situation de leur collaborateur.

II.2.3 – Encourager la diversité des profils :

L'hégémonie parmi les lauréats des profils RH et budgétaire ne saurait surprendre puisque les attachés, qui constituent à ce jour le principal vivier de recrutement, voient leur expérience trop souvent circonscrite aux fonctions supports. **La palette des responsabilités offertes aux administrateurs civils leur ouvre d'autres perspectives, celles-ci peuvent également légitimement intéresser d'autres profils de fonctionnaires juridiquement éligibles au TEAC** – en témoigne par exemple la réussite de cadres de la DGSE -, mais pour qui l'éloignement de la culture d'administration centrale constitue un handicap dont la compensation implique un complément de formation et le plus souvent une

affectation de transition. **Dans leur cas plus que pour tout autre, la construction d'un parcours individuel est la condition de la réussite.** Le comité regrette le trop faible nombre des candidats réellement préparés en provenance des services déconcentrés, or a fortiori si la baisse du flux des candidatures habituelles se confirmait, le « terrain » peut constituer un vivier appréciable, notamment dans les secteurs de l'Education et de l'administration du travail. Une démarche volontariste, supposant préalablement l'identification préalable des blocages à surmonter paraît opportune (réticence à venir vivre à Paris, attrait pour la province, où à compétence équivalente, la reconnaissance sociale ou l'importance des responsabilités sont plus grands).

III - Recommandations aux candidats :

III.1 – Pour la constitution du dossier d'admissibilité :

III.1.1 La rédaction du C.V.

- Sur le fond, elle est généralement bien maîtrisée. C'est un domaine où le « formatage » peut avoir du bon ... les candidats doivent néanmoins être attentifs aux informations qu'ils « lâchent » au jury à cette occasion. Ainsi les « trous » éventuels dans leur parcours doivent être éclairés, sinon ils auront probablement à s'en expliquer lors de leur entretien. Les séquences « hors normes » (passages dans le privé, en cabinet, en ONG ...) sont autant d'aimants pour les interrogateurs. Les références aux centres d'intérêt personnel, mentionnées à l'initiative du candidat sont perçues également comme autant de « perches » tendues au jury qu'il conviendra de ne pas décevoir s'il les saisit.

- Sur la forme, les candidats se garderont des CV « à l'américaine » mettant en avant des savoir-faire et faisant l'impasse sur les dates et les faits au risque d'en atténuer la lisibilité. Le Comité souhaite pouvoir apprécier un « parcours de carrière » et notamment sa progression chronologique.

Le diable étant dans les détails, les candidats auraient intérêt à prendre en compte le fait que la photo qu'il leur est conseillé de joindre à leur CV sera photocopiée et veilleront donc veiller à l'aspect qu'elle prendra une fois reproduite.

III.1.2 – La « lettre de motivation » reste généralement la pièce la moins convaincante des dossiers. Alors qu'elle pourrait opportunément refléter une personnalité, son « formatage » bride trop souvent les candidats. Ceux-ci doivent se convaincre qu'au contraire de la RAEP, qui est un exercice normé, **cette lettre, sous réserve de sa longueur limitée est une « figure libre » de toute contrainte. Le comité croit pouvoir faire quelques recommandations pour tirer le meilleur parti de cette liberté :**

- La conception de la lettre doit témoigner que le candidat est conscient que son accès éventuel aux fonctions d'administrateur civil est un point de départ et non un point d'arrivée, en conséquence, il convient d'être subtil s'il s'agit d'expliquer sa candidature en retraçant sa carrière ;

- Le candidat peut s'en saisir pour formuler un projet professionnel : partager ses préférences en termes de métiers ou de disciplines professionnelles, exposer ses aspirations en termes de domaines où exercer, de parcours à venir ...
- Le candidat doit se méfier de « l'air du temps », autrement dit se garder des lieux communs dans l'exposé de sa vocation. Ainsi cette année, la « tendance » était une priorité au « régalien », notamment à la dimension sécuritaire de l'action publique et un attrait particulier pour une DGAFP systématiquement qualifiée de « direction RH groupe de l'Etat », en référence à de récents propos ministériels.
- De même les formules toute faites du style « j'aspire à exercer de plus hautes responsabilités » n'informent guère le Comité sur les motivations réelles des candidats, au-delà de leur légitime ambition de carrière.
- Il n'est pas interdit au candidat d'évoquer les limites ou les insatisfactions qu'il rencontre dans sa situation présente, si elles peuvent éclairer la démarche ;
- Il peut également y ajouter tout élément permettant au jury de mieux le connaître, en complément de l'information factuelle donnée par le CV, pour éclairer sa candidature ;
- Le candidat ne doit pas hésiter à faire référence aux leçons tirées de ses éventuels échecs antérieurs, dont le jury a de toute façon connaissance ;
- Certains candidats ont su montrer qu'ils avaient une perception assez claire et réaliste, non seulement des perspectives ouvertes par le statut d'administrateur civil, mais aussi des difficultés à surmonter dans le pilotage de l'action publique. A contrario certains en présentaient une vision un peu idéalisée, ce qui n'était pas moins intéressant ;
- Inversement, l'argumentation sur les atouts professionnels du candidat n'a d'intérêt que si elle apporte une information qui n'apparaît pas à la seule lecture du CV.

III.1.3 – Le choix de la réalisation professionnelle :

L'inclusion de la RAEP dans le dossier depuis quelques années est une initiative particulièrement appréciée des jurys. Ce document est devenu un critère majeur de sélection à l'entretien. Le champ et le niveau des prestations se révèle particulièrement ouvert, voire discriminant. Une « bonne RAEP » fait émerger son auteur du lot commun et donne envie de le connaître. Si les recommandations figurant dans les rapports des dernières années demeurant naturellement pertinentes, **le comité a souhaité insister sur deux points plus particuliers :**

- **Le caractère normé de l'exercice**, qu'il s'agisse de sa longueur, de l'importance d'une structuration du plan de l'exposé, de la référence à une opération précise et non à une description de ses activités, de l'exposé des conclusions qu'en a tiré le candidat. Le strict respect de ce cadre formel facilite l'exercice d'évaluation comparative auquel le jury est astreint et sa maîtrise est un excellent révélateur des talents d'analyse et de synthèse de son auteur, comme de sa personnalité selon la manière dont il se met en scène. Celui-ci doit néanmoins garder à l'esprit qu'une partie de son entretien oral portera sur le champ de sa RAEP et qu'il est toujours redoutable de décevoir des interrogateurs alléchés par sa prestation initiale.
- **L'importance du choix du sujet.** Le jury ne saurait être indifférent à l'actualité et au caractère concret de ses enjeux, fussent-ils modestes. Le candidat veillera à ce que la part qu'il aura prise dans l'opération soit clairement identifiable, ainsi qu'à en

tirer des enseignements ayant une portée plus large que son strict domaine d'implication. Une bonne RAEP évitera également, et sauf raison dûment justifiée, une réalisation trop ancienne dans la carrière du candidat. De même, s'il se représente devant le jury avec le même thème, il s'assurera que cette reprise éventuelle ne sent pas le « réchauffé ».

III.2 – Recommandations pour l'entretien d'admission :

Les 30 minutes de celui-ci étaient systématiquement réparties entre 5 réservées à un exposé introductif permettant au candidat de se présenter en rappelant le champ de son expérience, sa motivation et sa capacité à s'adapter à l'exercice de ses futures responsabilités ; les 10 suivantes, animées par le binôme ayant instruit son dossier de candidature, portaient sur son contenu, notamment les conclusions de sa RAEP ; enfin les 15 dernières permettaient à l'ensemble du comité d'évaluer la personnalité et les compétences du postulant par un jeu de questions réparties de manière équilibrée entre son domaine présumé d'expérience et le champ de la connaissance que l'on est en droit d'attendre d'un cadre administratif supérieur des principaux enjeux d'actualité des politiques publiques et d'abord de ceux auxquels ses différentes prestations antérieures donnent à penser qu'il s'intéressait.

III.2.1 – L'exposé introductif :

Pour la seconde année, **sa durée a été réduite à 5 minutes. Pratiquement tous les candidats ont su respecter cette contrainte.** Il est dommage qu'inspirée par une prudence excessive, **une trop visible récitation par cœur ait privé nombre d'entre eux de l'opportunité d'affirmer d'emblée leur personnalité.** Deux autres vulnérabilités se sont révélées dans cet exercice. La première est **un formatage trop systématique, révélateur d'une préparation excessivement formelle** selon trois temps rituels : mobilité, management, capacité d'adaptation. Le jury ne pouvait qu'être sensible aux tentatives de présentations plus personnalisées. Quant à la seconde, il s'agit de **la mention des vœux d'affectation en cas de succès.** Préciser ses aspirations, sinon sa vocation de futur administrateur civil était indispensable, mais trop de candidats ont paru surpris dans la suite de l'entretien, **quand ils ont été relancés sur les préférences ainsi exprimées, révélant alors une méconnaissance surprenante de leur domaine d'élection déclaré,** au risque d'accréditer aux yeux du jury l'idée que ce choix n'était pas exprimé en connaissance de cause et témoignait pour le moins d'un manque de curiosité surprenant de la part d'un haut fonctionnaire.

III.2.2 – Le déroulé de l'entretien :

- Ainsi que le rappelait le Président en accueillant chacun des auditionnés, l'entretien n'est pas un exercice assimilable au traditionnel « Grand Oral » de l'ENA. **Le jury est néanmoins en droit d'attendre une culture générale administrative minimale des candidats,** notamment sur notre organisation institutionnelle et celle de l'Europe, ainsi que sur les principales questions d'actualité. **Force est de constater le déficit d'une majorité d'entre eux dès que l'on sort de leur domaine de stricte compétence professionnelle.** Cela est particulièrement net s'agissant de questions touchant aux rapports avec le secteur privé et des sujets d'ordre économique, culturel ou scientifique. Il est également surprenant que certains candidats aient pu

donner l'impression de ne pas être informés d'une actualité largement couverts par les médias dans les jours ayant précédé leur audition. Plus concrètement, enfin, le candidat doit veiller par sa préparation à ce que les « perches » qu'il a tendues au jury à l'occasion de la rédaction de son dossier ne deviennent pas autant de « mines » pour lui.

– **Trop de candidats hésitent encore à s'engager**, malgré les relances d'un jury soucieux de les voir manifester leur expérience et témoigner de leur vécu. Ils doivent se convaincre que ce n'est pas la position exposée qui est déterminante, mais la capacité à développer une argumentation cohérente pour la soutenir.

- **Les candidats éprouvent aussi des difficultés à réagir face à des mises en situation concrètes**, pourtant simples eu égard aux contraintes de l'entretien. Ils auraient avantage à se préparer à de tels exercices avec des « jurys blancs » dans le cadre de leur préparation.

- Enfin, il n'est jamais inutile de rappeler que **l'entretien durant 30mn, il requiert une concentration maximale pendant toute sa durée** et ne se clôt pour le candidat qu'une fois la porte refermée derrière lui. « Tenir la durée » n'est pas évident pour tous les auditionnés et implique de s'y entraîner.

III.3 – Conseils pour une nouvelle candidature :

Candidater c'est » prendre son élan » et donc d'abord ses marques. Chaque candidat qui le souhaite ne doit pas hésiter, via la DGAFP demander un rendez-vous au jury qui désignera un de ses membres pour un débriefing personnalisé pour ceux ayant passé l'entretien oral. Il serait également judicieux qu'ils contactent aussi des administrateurs civils de leur administration. Même si ce n'est facile de le leur dire, il est opportun que certains candidats sachent que le TEAC n'est pas la voie la plus adaptée à la poursuite de leur carrière. **D'autres auront d'excellentes chances de succès, mais pas forcément en se représentant tout de suite. Ils auront intérêt à renouveler leur candidature, sur la base d'un diagnostic de leur échec après préparation et souvent une phase d'exercice sur de nouvelles responsabilités, le tout pouvant s'inscrire dans un parcours défini avec leur administration conformément à la suggestion déjà exprimée par le comité (Cf.II.1.2).**

Jean-Michel BERARD