

Paris, le 11 décembre 2014

Le Président et les Membres du comité de sélection interministériel chargé de l'établissement de la liste d'aptitude à l'emploi d'administrateur civil au titre de l'année 2014

à

Madame la Ministre de la décentralisation et de la fonction publique

L'épreuve de sélection, pour l'année 2014, des administrateurs civils nommés au tour extérieur s'est déroulée dans de très bonnes conditions dans sa phase d'admissibilité des dossiers écrits et lors de la sélection orale. Il faut, à cet égard, souligner l'implication et le professionnalisme de la direction générale de la fonction publique et plus particulièrement du bureau en charge de cette opération.

1-Observations communes à la phase d'admissibilité et d'admission

L'exercice de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), qui se traduit dans la rédaction par le candidat d'un document intitulé « descriptif de réalisation professionnelle », tant dans le choix du sujet que dans son contenu, relève de la seule appréciation du candidat et constitue, à ce titre, un élément important du processus de sélection lors de l'admissibilité et lors de l'admission. Le candidat doit éviter divers écueils comme, par exemple, celui de prendre un sujet datant de plusieurs années ce qui pourrait laisser supposer qu'il n'a fait aucune réalisation notable depuis cette date, ou celui de prendre un sujet où il semble s'attribuer la seule paternité d'une politique publique qui implique, par nature, de multiples acteurs ou, à l'inverse choisir un sujet qui pour relever de sa seule responsabilité est à l'évidence trop mineur au regard des fonctions futures d'administrateur civil. La RAEP n'est pas un exercice formel, elle implique, en conséquence, de la part du candidat une réflexion et un effort particulier de présentation et de pédagogie vis-à-vis du jury.

S'agissant du poste actuellement ou précédemment occupé par le candidat, sont en cause la nature des responsabilités exercées et des attributions avec des critères objectifs comme l'exercice de fonctions d'encadrement, le nombre et le niveau des agents encadrées, le montant du budget géré, le positionnement hiérarchique.... De ce point de vue, il est certain qu'un candidat chef de bureau, ayant à encadrer de nombreux agents, avec un budget substantiel et un positionnement sensible du point de vue de la conception et de la mise en œuvre d'une politique publique a, dans l'épreuve de sélection, un avantage concurrentiel. Pour autant, le fait de ne pas être dans cette position n'est nullement éliminatoire. Plus précisément encore, la sélection ne vise pas les seuls chefs de bureau des administrations centrales comme le montre la liste des admis. Le jury, comme ses prédécesseurs, a pris en compte le fait qu'il devenait difficile pour les attachés d'exercer des fonctions de chef de bureau et que des candidats de très grande qualité pouvaient exercer des fonctions d'adjoint ou d'expertise. A l'inverse, le fait d'exercer des fonctions de responsabilité et d'encadrement n'est pas un gage de réussite surtout quand le dossier ou l'épreuve orale ne sont pas, ce qui étonne toujours le jury, à la hauteur de ces fonctions.

D'une façon plus générale, le jury a conçu la réussite à l'épreuve de sélection non comme la seule consécration et la reconnaissance d'un excellent parcours de fonctionnaire de catégorie A. Dans les administrations centrales, les administrateurs civils deviennent une ressource rare alors que les attentes tant externes qu'internes vis-à-vis des services sont croissantes et l'allocation des ressources délicate. Il appartient, en conséquence, au jury de sélectionner les candidats ayant les plus fortes capacités et potentialités à occuper, sans délai et sans difficulté, les postes d'encadrement ouverts aux administrateurs civils. La qualité du parcours professionnel est un élément déterminant dans cette appréciation mais il n'est pas le seul. Lorsque des candidats ont été en balance, dans la phase d'admissibilité et d'admission, le départage s'est fait sur la base de cette potentialité, étant bien souligné que ce critère est sans lien, direct ou indirect, avec l'âge.

2-Observations spécifiques à la phase d'admissibilité

75 dossiers ont été sélectionnés sur 340 candidatures examinées.

L'instruction des dossiers des candidats a été réalisée par quatre binômes au sein du jury pendant l'été. Les dossiers ont été présentés par chacun de ces binômes à l'ensemble du jury qui a délibéré pendant le mois de septembre.

L'ensemble des critères prévus par le décret applicable ont été pris en compte par le jury. Parmi les critères qui ont plus particulièrement permis au jury de départager les candidats, il y a l'appréciation écrite, précise et circonstanciée du supérieur hiérarchique ainsi que le niveau de ce dernier, la grille d'analyse sur les points forts et faibles du candidat, la diversité du parcours professionnel, la qualité et la pertinence de la RAEP et enfin la « lourdeur » du poste occupé (*cf. supra*).

S'agissant du contenu du dossier, sans revenir sur la RAEP, un effort d'harmonisation et de clarification devrait être fait pour la présentation et la lisibilité du CV.

S'agissant de l'appréciation du supérieur hiérarchique, certaines administrations « jouent le jeu » et leurs responsables n'hésitent pas à indiquer que le candidat ne leur semble pas avoir les qualités requises alors que d'autres formulent des appréciations trop générales et donc difficilement utilisables par le jury. Cette dernière pratique, en gommant de fait les différences de niveau, nuit, à l'évidence, aux meilleurs candidats des administrations concernées.

Il doit être souligné qu'il n'existe pas, dans l'esprit du jury de profil type, du candidat à l'épreuve de sélection. C'est ainsi, par exemple, que des cadres de préfecture ont été sélectionnés à l'admissibilité et ensuite, pour l'une d'entre elles, à l'admission. Pour autant, la fonction d'administrateur civil s'exerce le plus souvent en administration centrale. Pour certaines administrations ont été présentées des candidatures très éloignées de ce profil. Il est donc recommandé aux DRH de faire, dans la mesure du possible puisqu'elles n'ont pas le pouvoir d'écarter une candidature, un effort particulier de pédagogie vis-à-vis de candidats très éloignés de toute fonction d'administrateur civil.

Enfin, dans cette ligne, si le fait de faire partie d'une sélection du ministère est un élément important pour le jury, le classement à l'intérieur de cette sélection (sur la base de critères ignorés par le jury), pratiqué par certains ministères, n'a pas été un élément décisif dans l'appréciation du jury.

3-Observations spécifiques à la phase d'admission

La présentation personnelle est devenue totalement stéréotypée. Près de 80% des candidats ont fait une présentation sur les trois « fils rouges », « grands axes », ou « pôles » de leur carrière dont les caractéristiques étaient quasi identiques d'un candidat à l'autre (goût de la mise en œuvre des réformes, management, exercice des responsabilités...). Ces points étaient trop généraux puisque le jury devait consulter le dossier pour vérifier les fonctions présentes et passées du candidat. Alors que la présentation personnelle est un espace que devrait gérer à sa main le candidat devant le jury, elle est devenue un rituel sans saveur qui, de fait, neutralise les 5 ou 6 minutes qui lui sont consacrées. Le jury croit nécessaire d'appeler l'attention des administrations et surtout des organismes de préparation à l'épreuve sur le fait que l'exclusion d'une présentation purement chronologique du CV devant le jury ne signifie pas une présentation à ce point abstraite qu'elle ne permet pas au jury de fonder une appréciation sur les qualités personnelles du candidat.

S'agissant de l'échange questions/réponses du jury, ce dernier s'est attaché à ne pas transformer l'épreuve en une sorte de quizz de culture générale. La diversité et la multiplicité des questions posées devaient permettre de vérifier la qualité du parcours professionnel, la capacité de rebond dans une autre administration à un niveau d'administrateur civil, les capacités managériales (avec parfois des questions très précises sur les conditions dans lesquelles le candidat exerce de telles fonctions), la qualité intrinsèque de l'oral et la capacité de l'intéressé à représenter l'administration.

Globalement les prestations orales ont été de bonne qualité étant souligné que la capacité de gérer son stress fait partie des qualités qui sont exigées de la part d'un fonctionnaire d'autorité amené à ce titre à exposer et défendre la position de son service dans des contextes qui peuvent être difficiles.

Plusieurs points doivent être relevés :

-l'exigence de concision dans les réponses qui lorsqu'elle n'est pas respectée laisse le jury avec le sentiment désagréable que le candidat veut gagner du temps ou qu'il n'est pas en capacité de s'en tenir à l'essentiel ;

-l'exigence de cohérence : le « jeu » de l'oral consiste pour le candidat à essayer de tendre des perches appelant de la part du jury des questions portant sur le thème évoqué. Du point de vue de la cohérence, cela suppose que le candidat soit en capacité de répondre aux questions que suscitent les perches tendues. A titre d'exemple, dire, comme l'ont fait de nombreux candidats que l'on est intéressé par la formation professionnelle suppose que l'on soit en capacité d'exposer les principaux axes de la réforme récente sur de la formation. Or nombre de candidats, à la surprise du jury, se sont piégés eux-mêmes en tendant des perches qu'ils ne maîtrisaient pas, y compris sur des points élémentaires... ;

-l'exigence d'originalité : beaucoup de questions posées voire la plupart n'appellent pas de la part du candidat une réponse formatée. Elles tendent à vérifier si le candidat a des connaissances sur des sujets administratifs extérieurs et s'il est en capacité de construire rapidement un raisonnement argumenté, construit et personnel tout en respectant l'exigence de concision. A titre d'exemple, demander à un candidat ce qu'il pense des règles législatives et jurisprudentielles sur la fin de vie (affaire Lambert) est une question ouverte dans laquelle

le candidat doit être à même de faire valoir sa personnalité et sa capacité à présenter un point de vue. Or le jury a souvent eu le sentiment que le candidat pensait qu'il existait, dans l'esprit du jury, une réponse toute faite et neutre, et que le but de l'exercice était de s'approcher au plus près de cette réponse. Même les candidats exerçant des fonctions de responsabilité importantes et appelés à ce titre à faire valoir dans leur exercice professionnel leur point de vue se retranchaient le plus souvent derrière tel ou tel rapport de l'administration, livre ou article sans jamais émettre la moindre opinion personnelle. La question la plus souvent posée par le jury a donc été « mais vous, qu'en pensez vous ? » Un administrateur civil est bien évidemment dans un environnement hiérarchique mais la capacité, notamment dans une phase de préparation de mesures, de construire un raisonnement original et argumenté, distinct de ce que l'on peut lire dans l'éditorial d'un grand journal ou dans les magazines, fait partie des attentes que l'on doit avoir vis-à-vis d'un cadre de haut niveau dans une administration moderne dont la finalité n'est pas de commenter mais d'agir et de construire.

En conclusion, le jury tout en constatant la grande hétérogénéité des candidatures relève le bon niveau général des candidatures. Conformément aux textes applicables, la sélection des candidats se fait sur la base des dossiers écrits et des prestations des candidats à l'oral. Paradoxalement, le jury constate une tendance à l'uniformisation gommant les qualités qui sont attendues d'un administrateur civil en termes de personnalité, d'autorité et de responsabilité. Un administrateur civil nommé au tour extérieur n'est pas un attaché qui a réussi mais un fonctionnaire de catégorie A ayant les qualités et l'expérience pour animer avec autorité et savoir faire une équipe, pour représenter à haut niveau son administration et enfin faire des propositions pertinentes et originales à sa hiérarchie. Les candidats qui ont ces qualités doivent être précisément présentés comme tels par leurs administrations et préparés en ce sens.

Le président du jury

Jean-Denis Combrexelle