



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

RAPPORT DU COMITE DE SELECTION INTERMINISTERIEL

**EXAMEN DES TITRES PROFESSIONNELS ET DE
L'ETABLISSEMENT DE LA LISTE D'APTITUDE D'ACCES
AU CORPS DES ADMINISTRATEURS CIVIL**

ANNEE 2020



Paris, le 10 décembre 2020

La présidente et les membres
du comité de sélection interministériel
à Madame la ministre de la transformation et de la fonction publiques

Le comité de sélection, dont la composition est jointe en annexe, a établi la liste d'aptitude d'accès au corps des administrateurs civils, pour cette année 2020.

A noter qu'afin de mettre en conformité l'article 4 de l'arrêté du 10 novembre 2010 avec les dispositions du décret n°2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'Etat, l'arrêté du 18 mai 2020 modifiant l'arrêté du 10 novembre 2010 fixant les modalités de l'examen des titres professionnels et de l'établissement de la liste d'aptitude d'accès au corps des administrateurs civils a modifié la référence aux conditions d'accès aux emplois de direction de l'Etat régis par le décret n°2012-32. Celle-ci a été remplacée par celles fixées au chapitre Ier du titre II du décret n°2019-1594, comme le prévoit l'article 80 de ce décret.

L'arrêté du 10 novembre 2010 énonce les modalités d'établissement de cette liste d'aptitude: « *Le comité de sélection examine les dossiers mentionnés à l'article 2 du présent arrêté en appréciant, pour chaque candidat, son parcours professionnel antérieur, sa motivation et son aptitude à exercer les missions dévolues aux membres du corps des administrateurs civils, telles que définies à l'article 1er du décret du 16 novembre 1999 susvisé. Il tient compte, notamment, des fonctions d'encadrement ou d'expertise déjà exercées par les candidats* ».

L'arrêté du 8 avril 2020 fixait à 32 le nombre d'emplois d'administrateur civil à pourvoir au titre de l'année 2020.

Le comité de sélection s'est réuni le 18 juin 2020 pour prendre connaissance des dossiers dont la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) avait vérifié la validité. Ces dossiers étaient disponibles sous forme dématérialisée, seule la question technique du support reste à améliorer pour leur consultation.

Quatre binômes ont été constitués avec pour chacun, un représentant de l'administration et un représentant des administrateurs civils.

Le comité de sélection a organisé une séance de travail particulière, le 21 juillet, autour d'un échantillon de dossiers proposé par chaque binôme afin d'ajuster la grille de lecture des dossiers et de lire les critères élaborés selon une interprétation partagée par tous. L'été a ainsi permis aux binômes d'examiner les 258 dossiers de candidats (après 4 désistements) qui leur avaient été attribués en veillant à éviter tout conflit d'intérêt.

Le comité a ensuite siégé du 3 au 9 septembre 2020 pour prendre connaissance des rapports des binômes, lire et discuter collectivement des pièces essentielles des dossiers nourrissant les candidatures et retenir, de manière consensuelle, une sélection de dossiers appelés pour la phase suivante, c'est-à-dire celle de l'oral.



Au terme de ces séances, le comité a décidé de retenir une liste de 74 candidats à auditionner, soit 10 de plus que le double du nombre d'emplois à pourvoir, afin que sa sélection finale puisse porter sur un plus grand nombre de candidats et pour leur donner aussi une chance supplémentaire à l'oral. Toutes les auditions se sont déroulées entre le 16 septembre et le 1er octobre 2020.

L'épreuve orale a été maintenue dans la mesure où il s'agissait d'un recrutement à caractère professionnel, malgré la crise sanitaire née de l'épidémie de covid-19. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a dû adapter le déroulement des auditions par la mise en place d'un protocole spécifique durant le déroulement des auditions : règles de distanciation physique, mesures barrière, aération systématique de pièces adaptées et dotées de fenêtres, port du masque pour les membres du comité de sélection ; seul le candidat a été autorisé à ôter son masque pour sa prestation orale.

A l'issue, le comité de sélection a établi une liste de 32 lauréats susceptibles d'être retenus et ajouté 3 noms sur liste complémentaire (par ordre de mérite). A la suite du désistement d'un lauréat, la première place sur liste complémentaire a été pourvue.

Le comité tient à souligner qu'une attention toute particulière a été accordée à l'examen de chaque candidature et de chaque dossier, lors des réunions collégiales, de manière à se donner le temps d'une appréciation la plus égalitaire possible et la plus consensuelle, aussi, entre les membres du comité.

Lors de la sélection initiale des candidats auditionnés, le choix s'est fait selon plusieurs critères : parcours diversifiés, c'est-à-dire présentant une mobilité ministérielle ou en services déconcentrés ou fonctionnelle, montrant une volonté et une capacité à se confronter à des univers professionnels différents ainsi que des compétences avérées et variées à des niveaux de responsabilité pertinents ; qualité des curriculum vitae et des réalisations professionnelles permettant de bien identifier les compétences et potentiel du candidat ; capacité à encadrer, appréciée en fonction de la nature des postes occupés ; capacité à se projeter dans des fonctions occupées par des administrateurs civils.

Il a été tenu compte, pour ceux qui se représentaient devant le comité de sélection, de la mobilité interministérielle ou en services déconcentrés ou fonctionnelle et de l'expérience managériale éventuellement acquise, depuis la précédente candidature.

L'épreuve orale a été conçue avec des questions majoritairement en lien avec le parcours et l'univers professionnels des candidats ou avec les éléments mis en exergue dans les curriculum vitae ou dans les réalisations professionnelles. L'objectif étant, pour le comité, de se faire une idée des compétences et des acquis du candidat aussi bien à partir de ce qu'il a lui-même décrit que des éléments de son dossier administratif. En outre, le comité tient à rappeler que si l'épreuve orale proposée aux candidats n'est pas un contrôle académique des connaissances ni une épreuve de culture générale, l'accès aux fonctions d'administrateur civil, corps interministériel à vocation généraliste, nécessite, outre une capacité de réflexion et d'analyse, une connaissance minimale de l'administration, des politiques publiques, de leur environnement juridique national et européen, des grands équilibres économiques budgétaires nationaux et européens et des débats d'actualité.



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

Une partie des questions posées aux candidats l'ont donc été afin de permettre au comité d'apprécier ce socle minimum de connaissances, d'intérêt et de curiosité sur ces questions plus générales mais essentielles pour accéder à la haute fonction publique.

Tout au long du processus de sélection, le comité s'est montré particulièrement attentif aux modalités d'évaluation de l'épreuve orale afin de ne jamais pénaliser les candidats - notamment pour ne pas défavoriser les plus discrets ou les moins extravertis - en veillant scrupuleusement au principe d'égalité quant au nombre de questions posées et quant aux thématiques abordées.

Le comité, d'un commun accord, a décidé de ne pas tenir compte des listes préférentielles présentées par les ministères - alors, au surplus, que tous n'en avaient pas établies - afin de se doter d'une capacité d'appréciation la plus libre possible, formée exclusivement à partir de la réalité des dossiers de candidature censés, par eux-mêmes, refléter les qualités et compétences du candidat, et les prestations orales.

Il souligne que les résultats de sa sélection finale reflètent la reconnaissance de la qualité et de la richesse des profils et des parcours professionnels des candidats.

Le comité tient à remercier très vivement le bureau compétent de la DGAFP dont la très grande disponibilité, la réactivité, la capacité d'adaptation n'ont jamais été démenties, dans un contexte pourtant particulièrement contraint, du fait de la crise sanitaire. Les échanges, aussi bien sur des questions juridiques ou matérielles, ont été constants et la très grande qualité de l'organisation mise en place à toutes les étapes des opérations de sélection des candidats ont permis au comité de travailler dans les conditions les meilleures jusques et y compris dans la phase de restitution.

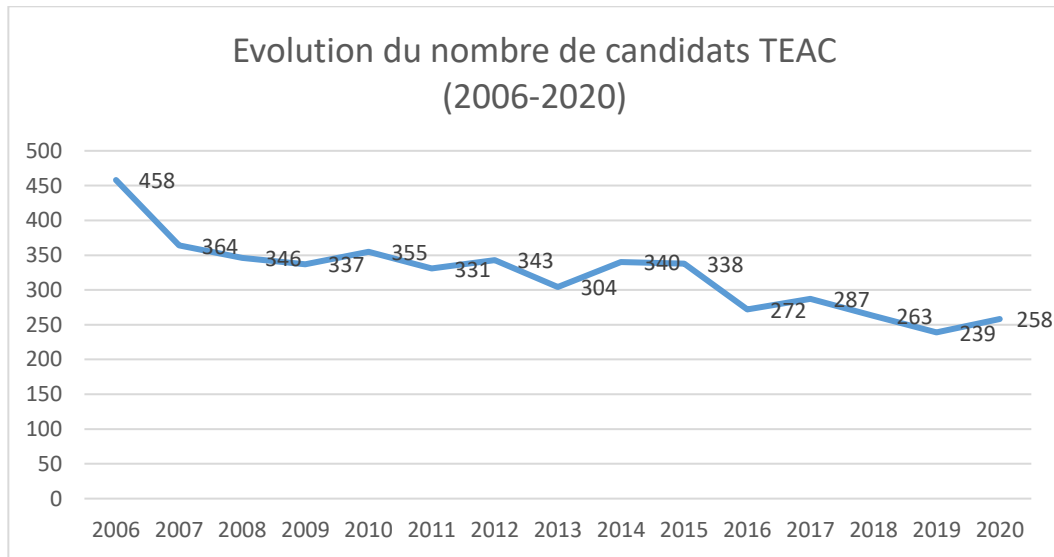


1. DONNEES QUANTITATIVES

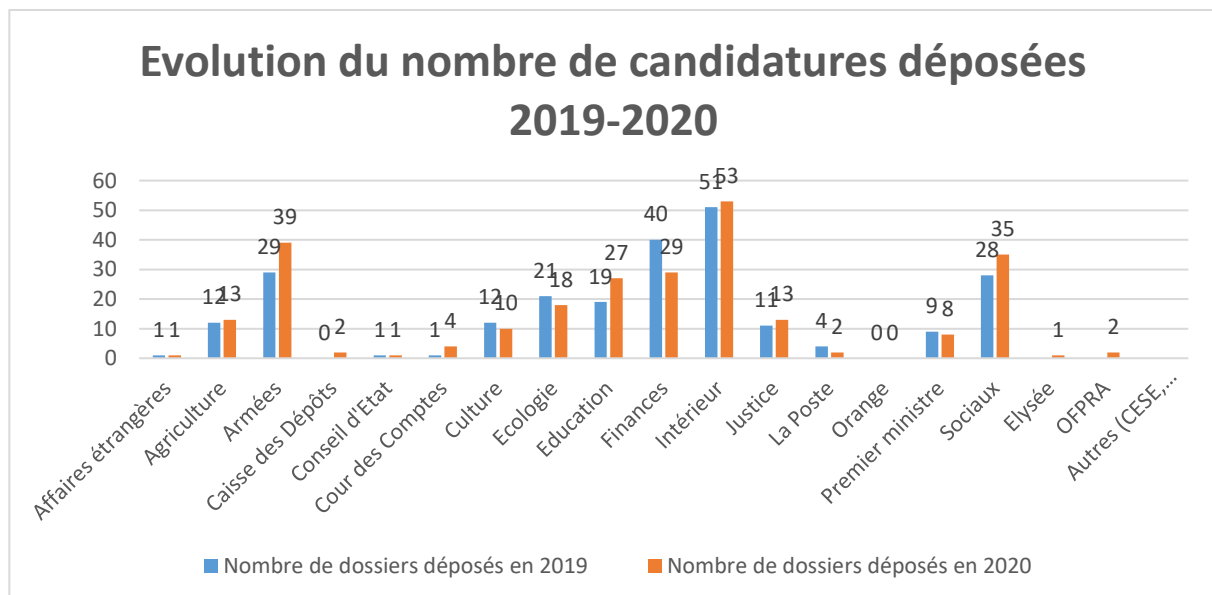
1.1 Une légère hausse du nombre de candidats

Après le net décrochage des candidatures, constaté depuis 2010, le comité de sélection a pu constater cette année une légère hausse du nombre de candidats (+7,9%) par rapport à 2019, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Malgré cette légère hausse de la sélectivité notamment concernant le nombre de candidats par poste (1 pour 8 en 2020 contre 1 pour 7 en 2019), le comité de sélection constate que l'attractivité du tour extérieur des administrateurs civils se maintient à un niveau relativement bas.



1.2 La concentration des candidats sur quelques administrations



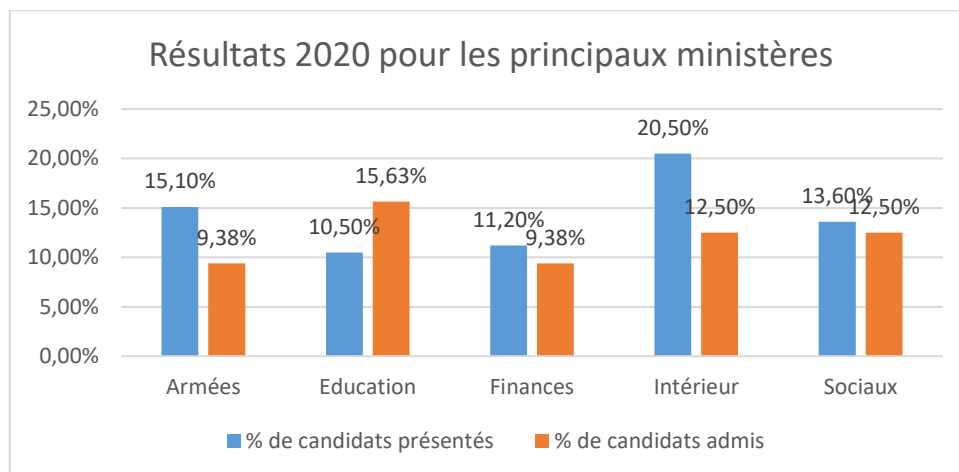


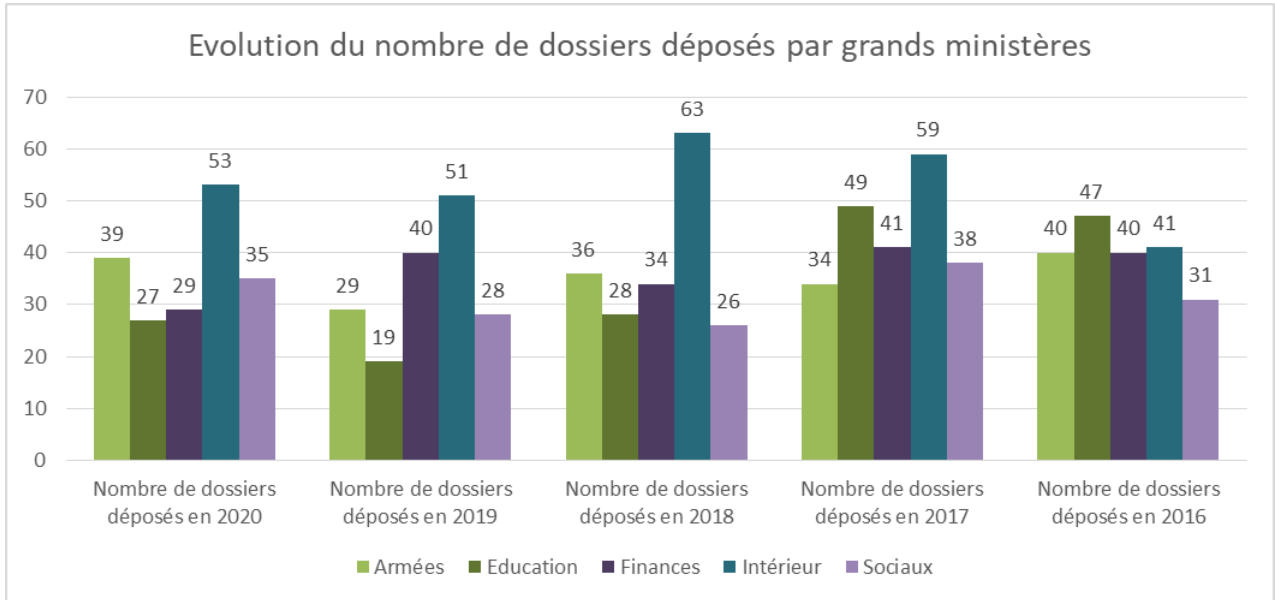
Comme chaque année, un très fort pourcentage des candidatures est concentré sur quelques ministères : 5 d'entre eux réunissent 70 % des candidats et plus de 60 % des lauréats (cf. graphique ci-dessous).

Cependant, les effectifs respectifs de candidatures provenant de chaque ministère sont très variables d'une année sur l'autre (cf. graphique ci-dessous). **Les ministères de l'éducation, des armées et les ministères sociaux enregistrent cette année une forte hausse** des candidatures par rapport à 2019 (respectivement + 47,4%, +34,5% et +28,6%) tandis que **le nombre de candidature des finances est en baisse** (-27,5%).

Les résultats d'un ministère peuvent également être très variables d'une année sur l'autre. Par exemple, le taux de réussite des candidats issus des ministères économiques et financiers est de 9,38% cette année contre 23 % en 2019, et celui de l'Education est de 15,63 % cette année contre 3,1 % en 2019.

On soulignera cette année le très bon score des candidats provenant des ministères de la culture (3,9% des candidats mais 9,38% des admis), de la justice (5% des candidats et 9,38% des admis) et de l'écologie (7% des candidats et 9,38% des admis).

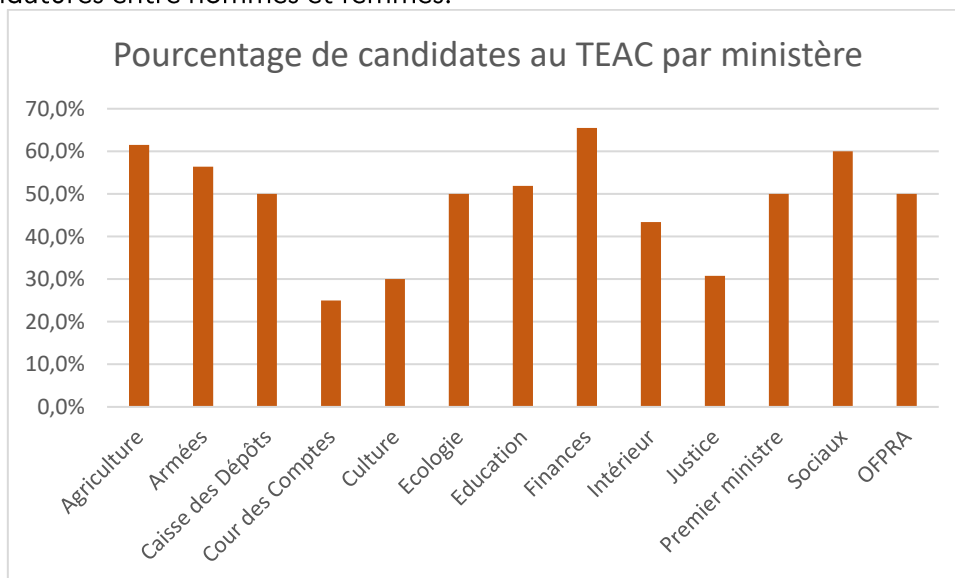




1.3 Une parité presque parfaite des candidatures cette année pour une promotion en majorité féminine

Le taux de femmes lauréates s'établit à 53 %. La promotion 2020 sera donc majoritairement féminine, ce qui contribue à renforcer la parité dans la haute fonction publique de l'Etat. Cette année les candidatures étaient quasiment paritaires (49,6% d'hommes et 50,3% de femmes). Les taux de réussite respectifs s'établissent à 13% pour les femmes et 11,7% pour les hommes.

Le jury a relevé cette année des disparités moindres entre ministères s'agissant de la répartition des candidatures entre hommes et femmes.





1.4 L'âge moyen des candidats comme des lauréats est proche de 45 ans

L'âge moyen des candidats est de 45,6 ans avec un échantillon très large des âges représentés allant de 32 ans, pour le plus jeune, à 62 ans, pour le plus âgé.

Pour la troisième année consécutive, la tranche d'âge la plus représentée reste, pour les candidats, la tranche « 45-49 ans » (34,2% en 2020 contre 37,3 % des candidats en 2019), suivie par la tranche d'âge « 40-44 ans », comme l'année passée et dans des proportions équivalentes (29,6% en 2020 contre 29,2 % des candidats en 2019). En revanche, cette année, la classe d'âge « 39 ans et moins » est mieux représentée (14,2 % en 2020 contre 10,2% en 2019) ce qui tend à amoindrir le constat des années précédentes d'un certain vieillissement du vivier des candidats. L'âge moyen des candidats admis à se présenter à l'audition est de 44,4 ans.

La moyenne d'âge des lauréats est un peu moins élevée que l'année passée : elle est de 44 ans contre 45 ans en 2019, avec un plus jeune lauréat, âgé de 39 ans, et un plus âgé de 56 ans.

1.5 Le corps des attachés demeure le plus représenté parmi les candidats

Les attachés d'administration de l'État (principaux et hors classe) représentent 80 % des candidats en 2020, pourcentage en légère hausse par rapport à 2019 (78 %). Les inspecteurs des ministères financiers et les corps d'ingénieurs représentent respectivement 6 et 5 % des candidats.

Logiquement, les attachés principaux d'administration de l'État demeurent les plus représentés chez les lauréats en 2020, mais avec une relative concentration cette année : 15 lauréats, soit 46,8 % des admis, ce qui traduit peut-être une diminution de l'attractivité du tour extérieur pour certains. Ils représentaient 67,6 % des admis en 2018 et 75 % des admis en 2018.

Une professeure des universités, une directrice des services pénitentiaires, ainsi que des inspecteurs et ingénieurs font partie des lauréats.

2. L'EXAMEN DES DOSSIERS DES CANDIDATS

Le comité tient à souligner que le travail par binômes ne l'a pas empêché d'examiner, de manière collective et attentive, chaque dossier, se réinterrogeant au fur et à mesure de ses choix pour effectuer sa sélection finale, dans le but de retenir ceux des candidats qui lui paraissaient les mieux aptes à une sélection pour l'oral, conçue de la manière la plus large possible au regard des contraintes liées au nombre d'emplois.

Il s'est aussi attaché à des choix en considération des seuls critères déjà énoncés sans jamais s'attacher à celui de l'âge, tout en prenant en compte la richesse des parcours.

Le comité tient à rappeler aux administrations qu'il est nécessaire de présenter des dossiers complets comportant toutes les évaluations. Il attire l'attention, d'abord sur la nécessité d'une présentation la plus uniformisée possible au sein d'un même ministère, que les candidats soient issus de l'administration centrale ou occupent des postes moins visibles - elle est parfois peu homogène avec un niveau des évaluateurs hétéroclite -, et ensuite, sur l'écriture des évaluations qui doivent refléter au mieux les compétences et qualités réelles des candidats, ce qui suppose, pour le comité de sélection, de disposer à la fois d'une appréciation au plus près de la fonction



occupée et d'une validation à un niveau hiérarchique élevé et de même nature, quel que soit le service auquel appartient le candidat.

S'agissant des candidats, il est très important qu'ils se mettent à la place du lecteur, membre du comité, afin de présenter des éléments qui permettent d'appréhender réellement ce qu'ils font et leurs aspirations, sans un formatage et un vocabulaire technocratique peu lisible qui ne rendent compte ni de leur travail ni de leurs qualités et qui masquent, à l'inverse, leur personnalité et leur potentiel.

Il s'agit là d'un point qui est, chaque année, relevé, mais le comité tient à rappeler combien il est important pour lui d'être en situation de savoir qui est le candidat et ce qu'il fait.

2.1 Les curriculum vitae

Le comité constate que cet exercice est parfois négligé, voire parfois bâclé, du fait d'acronymes ou d'une présentation mal ordonnée qui empêchent de bien comprendre ce qu'a fait le candidat. Il semble que certains candidats n'attachent pas une importance suffisante à cette pièce du dossier alors qu'elle permet de se faire un avis rapide et synthétique sur leur parcours.

Le comité rappelle aussi que toutes les informations contenues dans le CV sont importantes, méritent application et investissement de la part des candidats et qu'elles sont utilisées pour l'étude des dossiers mais aussi pour l'oral en alimentant certaines des questions.

2.2 Les lettres de motivation

Le comité constate plusieurs écueils dans le contenu des lettres de motivation. Elles sont souvent convenues et empreintes de formules générales ou de grandes déclarations supposées répondre aux attentes du jury, notamment sur le thème de la transformation et de la modernisation de l'action publique.

L'important est d'abord d'être soi-même et non de répondre à de supposées attentes du jury. Par ailleurs, le comité a constaté, pour certains candidats, une manière « vendeuse » de se présenter comme LA personne à recruter dans un style inadapté à l'exercice.

Il est nécessaire de rappeler que l'objectif est avant tout de montrer, à travers une expérience administrative variée, son propre parcours en valorisant l'environnement professionnel, le métier, le niveau d'exposition des postes occupés tout autant que la motivation et la capacité à intégrer le corps des administrateurs civils.

2.3 L'évaluation des supérieurs hiérarchiques

Les comptes-rendus d'évaluation professionnelle constituent des pièces déterminantes pour le jury afin d'apprécier le parcours, les réalisations et les compétences développées par les candidats.

Outre ce qui a été rappelé plus haut, le comité rappelle combien il est attaché à la qualité et la sincérité des évaluations. Il invite les ministères à ne pas présenter les dossiers de manière trop lisse ou comportant des appréciations difficiles à interpréter.



2.4 Les rapports d'expérience

Le comité constate que cet exercice est rarement tout à fait réussi et pertinent pour qu'il soit un outil utile, renseignant sur une réelle expérience du candidat et lui permettant de se faire une idée sur les qualités développées et la capacité à appréhender concrètement une mission ou un travail.

S'agissant de la présentation, celle-ci doit être synthétique et analytique sans être trop détaillée. Le sujet choisi doit être lisible sans être trop technique ou trop centré sur un environnement immédiat du candidat difficile à appréhender, actuel aussi, ne faisant pas référence à une expérience trop ancienne.

Il doit être en cohérence avec l'objectif de montrer un parcours et une motivation, mis en perspective par ce rapport d'expérience, destiné aussi à permettre au comité de se faire une idée de la vision managériale et stratégique du candidat.

C'est un élément susceptible de donner du candidat un éclairage particulier sur son expérience, son expertise, son aisance dans des relations institutionnelles parfois complexes ou dans des situations particulières, en tout cas au-delà de ce que son dossier administratif donne à voir, au premier abord.

Il doit aussi permettre au comité de mieux discerner la capacité du candidat à exercer des missions proches de celles qui sont confiées à un administrateur civil.

Cette présentation constitue donc un choix stratégique pour le candidat et il doit la concevoir dans cette optique.

3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES AUDITIONS

Le comité constate des capacités assez disparates des candidats auditionnés pour bien gérer le temps de l'oral et bien situer cette épreuve dans sa finalité. Certains n'ont pas l'habitude de l'oral et ont du mal à s'exprimer quand d'autres, à l'inverse, sont dans l'excès avec une propension à répéter la question, faire des digressions, comme s'ils voulaient en « occuper le terrain » maîtriser le temps, oubliant que la réussite à un oral doit allier le fond et la forme. L'épreuve orale reste un exercice avec sa logique propre et c'est une épreuve à part entière qui diffère des prises de parole dans des réunions interministérielles, par exemple.

L'authenticité des candidats, leur capacité à mobiliser leur réflexion pour répondre à partir de ce qu'ils savent ou de ce qu'ils sont -même s'ils n'ont pas la réponse à la question- la curiosité intellectuelle, l'esprit d'analyse, sont autant d'éléments déterminants pour bien maîtriser cette épreuve qui exige une préparation spécifique tant sur le fond que sur la forme.

Sur les trois étapes de l'oral qui étaient expliquées à chaque candidat avant qu'il ne commence (présentation 5 mn ; questions du binôme ayant étudié le dossier sur le parcours ou en lien avec le CV 10 mn ; questions du jury : 15 mn) le jury constate souvent un surinvestissement sur la partie consacrée à l'exposé, avec une propension au par cœur ou à un exposé artificiel, sans véritable valorisation du métier, des acquis et des expériences.



Trop souvent, ensuite, pour la partie consacrée aux questions sur le parcours, il a été constaté un décalage manifeste entre, d'une part, ce que les candidats ont eux-mêmes choisi d'écrire dans leur présentation sur ce qu'ils font et affirment et, d'autre part, ce qu'ils sont en capacité d'expliquer quand ils sont interrogés sur des thèmes ou des références qu'ils ont pourtant choisis dans leur dossier mais qu'ils ne connaissent pas bien.

Ainsi, certains indiquent vouloir évoluer vers un type de poste mais sont incapables de préciser l'organisation et les missions des directions ou des services dans les ministères auxquels ils aspirent.

Cet exercice doit permettre aussi un échange et une interaction avec le jury, d'où la nécessité de ne pas recourir à une présentation par trop formatée ou artificielle. Le comité a perçu aussi une fausse représentation des attentes du jury, notamment sur les mutations en cours dans l'administration, ce qui a conduit certains candidats à des exposés inadaptés utilisant un vocabulaire et des idées censés montrer leur connaissance de l'innovation managériale mais qui se sont révélés souvent peu intelligibles.

La mise en perspective est parfois trop pauvre aussi, que ce soit à travers des expériences passées insuffisamment mises en valeur ou, à l'inverse, pour se projeter dans les fonctions que les candidats seront amenés à exercer en tant qu'administrateurs civils.

Sans revenir sur ce qui a été déjà dit, s'agissant de la partie réservée aux questions plus générales, le comité insiste sur la nécessité pour les candidats d'avoir acquis un socle minimal de culture institutionnelle, administrative, juridique et politique au sens large.

Certains thèmes constituent des incontournables en termes de maîtrise conceptuelle des grands enjeux de la République, comme la laïcité, la lutte contre les discriminations ou le harcèlement. Le comité a été parfois surpris de constater un manque de connaissances mais surtout un manque de réflexion, au travers des questions posées, sachant que n'était pas exigée des candidats une connaissance érudite de ces sujets mais une capacité de réflexion, particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'exercer aujourd'hui des fonctions de management. Certains acquis professionnels sont également indispensables comme les modalités de prise en charge de situations pouvant relever de l'article 40 du code de procédure pénale.

Ainsi, ce sont, outre leurs compétences, leurs qualités et leur capacité à décrire leurs expériences, les plus naturels des candidats, pas nécessairement les plus savants, qui ont été facilement sélectionnés par le comité. Ils l'ont été parce qu'ils ont su partager leur réflexion, démontrer en échangeant avec les membres du comité leur capacité à communiquer et à entrer en relation avec des interlocuteurs variés et exigeants, montrer leur personnalité comme leur potentiel et se projeter dans des perspectives nouvelles en les inscrivant dans une dynamique de parcours.

4. QUELQUES CONSEILS ET RECOMMANDATIONS AUX CANDIDATS ET AUX ADMINISTRATIONS

4.1 Pour les candidats qui souhaitent se représenter

Le comité tient à souligner que l'échec à cette sélection ne préjuge en rien des capacités professionnelles des candidats et de leurs aptitudes.



Ce descriptif, sans doute un peu sévère parce qu'il met l'accent sur les points les plus négatifs, ne reflète pas toute la richesse des dossiers et des oraux.

Il a pour principal objectif de permettre au candidat futur d'éviter certains travers et certains écueils afin de mieux appréhender la constitution de son dossier personnel et l'épreuve orale, en sachant valoriser son parcours, ses qualités propres, ses réalisations, loin du formatage parfois proposé par des cabinets de recrutement éloignés des réalités institutionnelles et administratives.

4.1 Pour les administrations

Le comité constate une grande différence de niveau d'information et de préparation des candidats, certains n'ayant aucun appui tandis que d'autres bénéficient de « tutorat » ou de formations dédiées.

Il recommande aux ministères de mieux accompagner les candidats et de le faire en privilégiant des intervenants capables de comprendre leurs besoins au regard de tout ce qui vient d'être écrit afin d'éviter des préparations inadaptées.

L'objectif doit être de faire émerger des candidats investis, capables de développer un projet clair et de bien se préparer tant sur la présentation du dossier que pour l'épreuve orale.

Il appartient également aux ministères de bien sélectionner les dossiers présentés sans procéder à des évaluations sans relief voir identiques qui rendent difficiles une réelle appréciation des candidatures par le comité et une sélection, adaptée aux objectifs de l'entrée dans le corps des administrateurs civils.

Enfin, il est hautement souhaitable de favoriser une mobilité thématique ou fonctionnelle, si possible interministérielle, qui permette aux potentiels candidats d'enrichir leur expérience avant de se présenter devant le comité de sélection.



ANNEXE

Composition du comité de sélection interministériel au tour extérieur des administrateurs civils au titre de l'année 2019

Mme Françoise TOME, présidente

M. Kléber ARHOUL, représentant de l'administration

M. Jean-François COLLIN, personnalité qualifiée

M. Noël CORBIN, personnalité qualifiée

Mme Anne CROZAT, représentante de l'administration

Mme Claudie GANDUBERT, représentante des administrateurs civils

M. Edmond LANOIRE, représentant des administrateurs civils

Mme Bénédicte LE DELEY, représentante de l'administration

M. Pierre PIMPIE, représentant des administrateurs civils

M. Lionel PLOQUIN, représentant des administrateurs civils

M. Henri RIBIERAS, représentant de l'administration