

RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS CIVILS AU « TOUR EXTERIEUR »  
AU TITRE DE L'ANNEE 2018

RAPPORT DU COMITE DE SELECTION  
A MONSIEUR LE MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

Paris, le 15 novembre 2018

Le comité de sélection chargé de donner un avis sur l'inscription sur la liste d'aptitude pour 2018 en vue des nominations au choix dans le corps des administrateurs civils en application des articles 5 et 6 du décret n° 99-945 du 16 novembre portant statut particulier du corps des administrateurs civils a été nommé par arrêté du Ministre du 12 juin 2018.

Sa composition était la suivante :

- en qualité de représentants de l'administration: M. Jean-François COLLIN, proposé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique; Mme Monique BARBAROUX, proposée par la ministre de la culture; Mme Nathalie COLIN, proposée par le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur; M. Olivier MESLIN, proposé par le ministre d'Etat, ministre de la transition écologique et solidaire ;
- en qualité de représentants des administrateurs civils: Mme Sophie COSTEDOAT; Mme Frédérique COUSIN; M. Guillaume LACROIX; M. Frédéric SANS ;
- en qualité de personnalités qualifiées: Mme Sophie PRINCE; M. Patrice LEFEBVRE ;
- en qualité de présidente: Mme Francine MARIANI-DUCRAY, conseiller d'Etat.

Le comité devait proposer une liste non classée d'un nombre d'au plus 34 noms. Ce nombre a été atteint. Une liste complémentaire classée, autorisée par le décret, a été constituée avec deux noms.

263 dossiers avaient été déposés. Ce nombre est en diminution de 8% par rapport à 2017, qui marquait un léger « rebond » par rapport à l'année précédente. Il semble qu'existe une tendance lourde à la diminution des dossiers déposés. De 340 et 338 en 2014 et 2015, le nombre moyen de dossiers est passé à 274 sur les trois années 2016 à 2018. Il n'appartient pas au comité d'analyser les raisons de cette baisse, mais les administrations concernées et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pourraient examiner s'il s'agit d'un phénomène purement démographique ou comportant des éléments tenant à une auto-sélection plus grande de la part des fonctionnaires des corps ayant accès à la nomination au choix dans le corps des administrateurs civils, à de meilleurs débouchés statutaires offerts à ces fonctionnaires hors corps des administrateurs civils, à une moindre attractivité relative, matérielle ou fonctionnelle, du corps des administrateurs civils. La sélectivité du tour extérieur demeure cependant très forte (environ 13% de réussite). Elle doit conforter les candidats non inscrits sur la liste établie par le comité dans la fierté d'exercer sans complexe leurs fonctions, souvent riches, dans leurs corps d'appartenance.

252 dossiers étaient à étudier après désistements et vérification de la recevabilité des candidatures par la DGAFP. Ils ont été répartis le 22 juin 2018, selon la méthode de travail éprouvée des comités de sélection, entre quatre binômes de membres du comité (un

représentant de l'administration, un représentant des administrateurs civils), en vérifiant que leur étaient confiés les dossiers de candidats qui ne relevaient pas de leur ministère et qu'ils ne connaissaient pas. L'ensemble du comité, y compris les personnalités qualifiées, avait également accès à l'ensemble des dossiers grâce à leur placement dans une banque électronique sécurisée de la DGAFP. Les binômes ont examiné les dossiers en juillet et août.

Le comité s'est réuni les 30 et 31 août et les 3 et 5 septembre pour retenir les dossiers des candidats invités à une audition par le comité. 78 dossiers ont été retenus en vue d'audition, soit 30% des dossiers examinés.

Un candidat s'est désisté à ce stade, 77 auditions ont donc eu lieu.

Les auditions se sont déroulées dans les locaux parisiens de l'Ecole nationale d'administration les 17, 19, 20, 26, 27, 28 septembre et 1<sup>er</sup> et 3 octobre 2018. La délibération finale a eu lieu le 3 octobre après-midi.

Figure en annexe au présent rapport un bilan statistique établi par la DGAFP.

Le comité exprime sa vive reconnaissance à la direction générale de l'administration et de la fonction publique pour la préparation précise et attentive de ses travaux, sur les plans juridique, technique et logistique. Il a aussi estimé que le déroulement des auditions dans l'enceinte de l'Ecole nationale d'administration, outre ses avantages pratiques, est pleinement justifié par le fait que les administrateurs civils nommés au terme de la sélection rejoindront l'Ecole pour leur cycle de perfectionnement. Il la remercie chaleureusement de cet accueil.

Tant dans ses binômes de travail que dans sa composition plénière, le comité a largement fait usage de la diversité de métiers et d'affectations administratives de ses membres, résultant de sa composition, et a apprécié la présence en son sein de deux personnalités qualifiées, qui, si elles ne disposaient pas de voix délibérative, ont apporté leur expérience aux échanges à huis clos et aux auditions.

Le présent rapport comporte des observations sur les dossiers et les auditions, puis des recommandations aux candidats et aux administrations.

## I. Les dossiers

Les dossiers sont évidemment seuls pris en compte pour l'établissement de la liste des auditions mais ils servent également tout au long du processus de sélection. Ils sont d'une grande importance. Ils ont été exploités de manière très approfondie par les binômes instructeurs et ont été largement consultés par tous les membres du comité, lors des présentations au sein du comité en vue de l'établissement de la liste des auditions, puis comme support non exclusif des questions posées lors des entretiens, et bien entendu dans la délibération conduisant à la liste des candidats sélectionnés.

Leur composition est identique depuis plusieurs années et a montré cette année encore sa pertinence, en ce qui concerne tant les documents rédigés par le candidat que les indications

portées par l'administration. Ils sont suffisants pour une appréciation éclairée conduisant ou non à une audition.

Les documents rédigés par le candidat sont le curriculum vitae, la lettre de motivation d'une page et le « rapport présentant une réalisation professionnelle » de deux pages. Ils sont parfaitement complémentaires.

Le curriculum vitae a été généralement rédigé de manière classique avec les mentions des dates utiles, des fonctions successives occupées ; de manière facultative ont été indiqués les concours préparés (par exemple celui de l'Ecole nationale d'administration), les cycles supérieurs suivis, la participation à des jurys, les enseignements dispensés, les centres d'intérêt autres. L'exactitude et la lisibilité de ce document sont essentielles car il est un repère chronologique et professionnel pour l'ensemble du comité tout au fil de ses travaux. Il est indispensable d'y faire figurer des éléments tels que la date de naissance, la date d'entrée dans la fonction publique (surtout lorsqu'une carrière privée a précédé), l'intitulé des fonctions occupées successivement, le cas échéant avec des caractéristiques de ces fonctions (nombre de personnes encadrées, type de budget géré par exemple). Ces indications figuraient généralement, et ont été beaucoup plus utiles que des tentatives observées de présentation des qualités que le candidat suppose avoir été mises à l'épreuve ou acquises à l'occasion de chaque fonction occupée. Les logos en couleur des organismes employeurs ne sont pas indispensables. La photo d'identité récente et « lisible » sur photocopie l'est en revanche, pour de simples raisons pratiques de reconnaissance du candidat par les membres du comité entre le dossier et son audition si elle a lieu. Si ont eu lieu des interruptions de déroulement de carrière, il convient de le signaler avec l'explication utile. Le curriculum vitae est révélateur du type de déroulement de carrière (spécialisation ou non dans un domaine, ou dans un ensemble administratif, variété ou non des employeurs successifs, durée des fonctions occupées successivement, mobilité géographique). Sans a priori, le comité a fait usage de ces informations dans son appréciation de chaque dossier et dans les questions posées lors de l'audition.

La lettre de motivation est certainement difficile à rédiger, et fait visiblement l'objet de conseils des organismes formateurs. Elle doit faire apparaître que l'accession du candidat au corps des administrateurs civils ne serait pas un quasi-grade de fin de carrière mais la garantie que les fonctions mentionnées à l'article 1<sup>er</sup> du décret portant statut particulier du corps seront pleinement assumées (« fonctions supérieures d'encadrement, de direction, d'expertise ou de contrôle » dans toute la sphère de l'Etat). Il est certes utile que le comité comprenne à sa lecture pourquoi le candidat souhaite rejoindre le corps des administrateurs civils et s'en estime capable à ce titre. Mais il est inutile de tenter de « vendre » des compétences stéréotypées (capacité de « management », « management par projet », savoir « fédérer », « capacité d'écoute », vouloir « donner du sens » etc...), en général ces qualités apparaissent dans le reste du dossier. Les raisons de l'engagement dans la fonction publique et de l'ambition d'y assumer des responsabilités plus élevées, exprimées avec authenticité, sont plus utiles au jury : un administrateur civil doit être parfaitement loyal et dévoué à sa hiérarchie dans l'exercice de ses fonctions, et, comme dans tous les ensembles sociaux, savoir maîtriser des codes non écrits de comportement, mais il est attendu de lui une autonomie et une audace de réflexion au service de l'Etat que sa lettre de motivation doit permettre de déceler.

Même si sa première affectation sera peut-être toute autre, il est très utile que le candidat mentionne dans la lettre de motivation des fonctions ou un ministère précis qu'il vise. Mais

une telle mention, qui n'est pas obligatoire, appelle des questions du jury sur le futur environnement professionnel ainsi évoqué. Il est donc recommandé que le candidat acquière un minimum de connaissances sur les missions, l'organisation, les politiques publiques, les enjeux financiers de l'administration qu'il déclare viser afin de pouvoir en parler à grands traits lors de l'audition. Demeurer sans aucune réponse aux questions posées sur ce sujet est contre-productif.

Le rapport sur une réalisation professionnelle est un document particulièrement utile. Son format oblige à une expression synthétique mais précise, il permet d'apprécier les sujets dans lesquels le candidat sait s'impliquer, sa capacité de diagnostic d'une situation donnée, ses modes d'action, puis d'évaluation des résultats. Il doit comporter un titre, et sa présentation doit en permettre une lecture aisée. Conformément aux recommandations des comités précédents de sélection, la quasi-totalité de ces documents portaient sur des projets assez récents, et, en ce qui concerne les candidats se présentant à nouveau, étaient différents de ceux produits précédemment. Le contraire n'est pas favorable au candidat. Le jury a apprécié les documents sans jargon, n'abusant pas des sigles et acronymes et les explicitant toujours, donnant des indications concrètes sur le projet et sur le rôle joué par le candidat. Il a trop généralement observé un manque de recul du candidat et a regretté de ne trouver que rarement une réflexion plus personnelle et aboutie sur la pertinence ou l'absence de pertinence du projet et sa situation dans les grands enjeux du service public.

Les documents rédigés par l'administration sont principalement la série des appréciations des cinq dernières années et la fiche d'évaluation en vue de la sélection signée par le secrétaire général du ministère, le directeur ou le préfet.

Le rappel des appréciations antérieures a servi notamment quand le comité, soit lors de l'examen des dossiers, soit au moment des auditions, a souhaité lever un doute sur la consistance d'une étape professionnelle du candidat. Il est donc d'une utilité certaine.

La fiche d'évaluation en vue de la sélection est d'une particulière importance. Le comité a examiné les positionnements des indications dans les échelles, l'énoncé des points « forts » et, rarement mentionnés, « faibles », sans les prendre au pied de la lettre, et surtout l'appréciation littéraire. Les modes d'évaluation peuvent présenter des nuances d'une administration à l'autre, et même au sein d'un même périmètre ministériel, les autorités qui ont signé les fiches n'ayant pas toujours été les secrétaires généraux des ministères. Le comité en a fait la part dans un souci d'égalité entre les candidats. Mais la connaissance du candidat par son autorité hiérarchique, l'insistance sur ses mérites précisément qualifiés, le jugement d'ensemble sur l'aptitude à intégrer le corps des administrateurs civils, sa formulation elle-même, ont servi au comité à conforter ou mettre en doute des éléments d'appréciation formés par ailleurs, tant au stade de l'examen des seuls dossiers que lors des auditions puis de la délibération finale. Les candidats se présentent sur leur seule et intime décision, mais ils le font dans un contexte professionnel qui ne doit pas être ignoré du comité de sélection. La qualité de ce document, qui n'a pas pour objet principal le respect d'un équilibre entre les différentes directions et services du ministère, sa sincérité, sont donc d'une réelle portée.

Sans pondération entre les différents documents, et à titre indicatif, dans un souci d'égalité de traitement entre les candidats, le comité au stade de l'examen des dossiers a porté principalement attention aux éléments suivants : concernant le parcours, sa diversité, sa cohérence, son caractère ascendant (statutairement et fonctionnellement), l'autonomie et la

responsabilité acquises ; concernant la motivation et les compétences, les capacités de management, d'analyse et de synthèse, de travail en équipe, de maîtrise technique, d'expertise, de collaboration interdirectionnelle ou interministérielle ; concernant la personnalité et la réalisation professionnelle, la pertinence et l'intérêt du choix, la présentation formelle, la vision stratégique et prospective.

Le comité a placé dans la liste des candidats à auditionner des personnes aux parcours les plus variés possibles : forte mobilité entre ministères ou entre services centraux et déconcentrés, parcours au contraire marqués par une stabilité dans une seule administration centrale ou seulement des services déconcentrés, passage ou non dans des opérateurs de l'Etat ou autres institutions à statut spécifique. Il a retenu des dossiers montrant une expérience ou une expertise poussée de matières telles que les questions européennes, le numérique, la sécurité, ainsi que des dossiers de fonctionnaires de corps autres que celui des attachés d'administration. Il n'a pas pour autant restreint la présence de dossiers montrant une spécialisation d'attachés principaux d'administration exclusivement dans les questions budgétaires et de ressources humaines, ces domaines leur étant fréquemment confiés à des niveaux élevés de responsabilité dans des administrations où les fonctions de chef de bureau d'autres spécialités sont plus aisément confiées à des administrateurs civils. Le comité a cherché à donner une chance à des candidats se présentant à nouveau si leur dossier lui paraissait le mériter.

## II. Les auditions

Les auditions se sont déroulées selon l'ordre alphabétique des noms des candidats à partir d'une lettre tirée au sort par le jury. Une exception a été faite pour deux candidats affectés outre-mer, auditionnés le 1<sup>er</sup> octobre après-midi, de manière à faciliter l'organisation de leur déplacement et neutraliser les effets du décalage horaire.

La durée de trente minutes permet un échange réel entre le jury et le candidat. Le déroulement de l'audition de trente minutes exactement, dans le respect des dispositions de l'article 9 de l'arrêté du ministre 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, était ainsi scandé : cinq minutes d'exposé libre par le candidat, cinq minutes au moins d'échanges à l'initiative du « binôme » qui avait instruit le dossier écrit, centrés sur le parcours professionnel ; le reste de l'entretien, à l'initiative de tous les membres du jury souhaitant intervenir ou réintervenir et le pouvant dans la limite de la demi-heure, était généralement élargi à des sujets divers avec possibilité de retour sur les éléments du parcours passé et envisagé du candidat.

Le comité a pris en compte à titre indicatif, pour garantir une égalité de méthode d'évaluation des candidats, les critères suivants : identification du parcours professionnel et des motivations du candidat grâce à sa présentation liminaire ; aptitude à exercer les missions dévolues aux membres du corps des administrateurs civils notamment au regard des connaissances et de la culture administrative, des capacités de réflexion (analyse, synthèse, curiosité, recul), des capacités d'expertise, de la capacité à s'engager, à prendre position, des compétences d'encadrement et d'animation ; qualité de l'expression orale (clarté, attitude positive, sincérité).

Quasiment tous les candidats auditionnés ont exactement respecté la durée de cinq minutes de l'exposé liminaire, dont ils avaient été avertis lors de leur convocation. Le jury a apprécié cette aptitude générale, qui montrait un véritable entraînement préalable, à s'exprimer clairement et sans notes dans ce laps de temps. Les propos tenus dénotaient fréquemment, comme les lettres de motivation, un certain formatage qui, poussé à l'excès, ne favorise pas les candidats. Ceux qui parviennent à exprimer avec leurs termes propres les éléments marquants de leur parcours, les raisons de leur engagement et de leur ambition et leurs souhaits sont positivement remarqués par rapport à ceux qui tentent de mettre en exergue des qualités convenues et stéréotypées. L'authenticité des qualités et des souhaits est de toute façon mise à l'épreuve des vingt cinq minutes d'échanges qui suivent.

Le jury a posé principalement aux candidats des questions ayant trait à l'analyse de leur parcours, aux administrations dont ils provenaient, aux administrations et politiques publiques qu'ils plaçaient dans la présentation de leur projet, ainsi que des questions de culture administrative générale. Il a posé dans le fil de l'entretien de rares questions de culture générale ayant toujours un lien avec l'action publique, ainsi que des questions ayant trait à l'actualité de l'action publique. Il a parfois proposé des mises en situation. Il a rarement évoqué les centres d'intérêt extra-administratifs mentionnés par les candidats, et toujours pour les rapporter à des questions administratives.

Le jury n'a aucunement pénalisé les candidats ignorant les réponses à des questions de culture générale. Il a surtout cherché à repérer les qualités de raisonnement, de cohérence, de mise en relation des sujets. En revanche, il a été sensible à l'insuffisance de culture administrative générale de nombreux candidats, y compris sur des domaines fondamentaux (la dette publique, le produit intérieur brut, la balance commerciale ; qu'est-ce qu'une directive européenne...), qui sont de l'ordre du programme d'accès aux concours externes de la catégorie A. Il a positivement tenu compte de l'abondance de réponses nourries de culture administrative générale de certains concurrents.

Plus un candidat avait un parcours long et spécialisé au sein d'une administration, plus le jury a apprécié qu'il puisse donner, signe d'ouverture d'esprit, des réponses à des questions portant non seulement sur les fonctions occupées mais aussi sur l'ensemble de cette administration et des politiques publiques qui lui incombent.

Lorsqu'un candidat avait occupé des fonctions dans des périmètres différents au cours de sa carrière, le jury a apprécié qu'il puisse dialoguer sur des éléments actuels relatifs aux administrations et politiques publiques quittés, signe de curiosité administrative.

Dès lors que les candidats avaient mentionné des souhaits d'accession à telle ou telle administration en cas de sélection, les entretiens ont généralement comporté des questions sur ces administrations. Le jury a souvent constaté une grande ignorance des candidats sur ce point, sans non plus que ce constat soit dirimant dans l'appréciation sur la valeur de la candidature.

Les différences d'âge entre les candidats n'étaient pas déterminantes dans l'appréciation du jury, qui a réfléchi aux mérites et aux aptitudes des candidats à la date de leur audition, et a sélectionné des personnes dont l'âge va de 37 à 52 ans, avec une forte proportion de

personnes de 40 à 44 ans (41,2%) et de 45 à 49 ans (35,3%). Toutefois, à qualités équivalentes à des âges différents des personnes concourant, le jury a pu faciliter l'accès à la liste d'aptitude du candidat plus âgé ou plus ancien, s'il lui apparaissait que ses aptitudes pouvaient le conduire à exercer rapidement des responsabilités élevées.

Le comité de sélection, s'il n'a pas abordé ce sujet dans les entretiens, et n'en a pas tenu compte dans la sélection, s'est interrogé à propos de nombreux candidats apparemment sans contraintes d'ordre personnel sur leur choix de privilégier la candidature au tour extérieur d'accès au corps des administrateurs civils par rapport au concours interne de l'Ecole nationale d'administration, qui débouche sur une formation plus approfondie que le cycle de perfectionnement des administrateurs civils, et réserve aux élèves sélectionnés un ensemble de corps de débouché plus large.

Le jury a constaté que les candidats étaient répartis par moitié entre hommes et femmes, que les personnes invitées aux auditions étaient pour 60% des femmes, que les lauréats sont 44% des hommes et 56% des femmes. On peut en déduire que le soin apporté à l'élaboration des dossiers et leur qualité étaient statistiquement meilleurs pour les femmes, et que la qualité des auditions a été statistiquement un peu moins bonne pour les femmes. Indépendamment de la qualité des réponses, le jury a généralement observé une moindre assurance dans l'exposé et surtout au cours de l'échange qui suivait de la part de nombreuses candidates.

Le jury a observé des candidats généralement très impliqués dans l'action administrative de l'Etat et nourrissant une légitime ambition pour et par elle, sincèrement désireux de participer à haut niveau aux missions de l'Etat, surtout les missions « régaliennes » et de cohésion sociale, et aux travaux de réforme de l'Etat en position de conduite plutôt que de pure exécution. Il les a trouvés techniquement, conceptuellement et moralement un peu démunis quant à la définition d'objectifs possibles et de leviers de modernisation, y compris sur la question qui les taraude de la diminution des effectifs, et parfois éloignés de la réception de ces travaux par les usagers.

### III Recommandations aux candidats

Comme les précédents comités de sélection l'ont souligné, le projet d'intégrer le corps des administrateurs civils entraîne des contraintes de préparation au long cours et intensive. La recherche et la charge de postes riches en responsabilités, qui peuvent être de natures variées, en fait partie. Le suivi de formations ad hoc est également utile.

Le travail de préparation personnelle suppose un investissement dans l'entretien et le développement des connaissances administratives de base, la curiosité et l'accumulation de connaissances et de réflexions sur les administrations et les politiques publiques servies par l'agent, dans une moindre mesure sur celles qu'il envisage de servir, l'intérêt pour l'actualité des évolutions législatives et des plans d'action gouvernementaux par secteur, la lecture active de la presse d'information générale, politique et économique ainsi que du Journal officiel et des bulletins officiels des secteurs que privilégie le candidat, le suivi des parutions des rapports administratifs et de la Cour des comptes, le suivi de l'actualité des travaux de l'Union européenne. Cet investissement appelle également une approche aussi étroite que possible des actions et des méthodes des administrateurs civils et des fonctionnaires des corps de débouché de l'ENA en fonction dans l'entourage du candidat, l'échange avec eux et avec les personnes chargées d'emplois de direction. Ce temps d'instruction personnelle s'ajoute en

partie au temps de travail mais accroît indubitablement non seulement les chances de réussite du candidat au tour extérieur mais aussi et en tout état de cause la qualité et l'intérêt de son apport professionnel à l'administration qu'il sert.

La préparation plus immédiate à la sélection demande un grand soin dans la réflexion préalable sur le rapport relatif à la réalisation d'un projet professionnel. Le candidat doit choisir un sujet qui lui tient réellement à cœur, auquel il a fortement contribué, même si ce n'est pas en position décisionnelle. Il doit chercher à l'exposer d'une manière compréhensible par un autre responsable public non spécialiste du secteur considéré, à la situer dans son contexte général, à porter sur le projet une réflexion critique, à tracer des suites possibles de la réalisation, à s'interroger plus fondamentalement sur l'utilité publique (pour les collectivités publiques, pour les usagers) du projet réalisé. Son propre rôle doit être clairement explicité, et justifier les jugements qu'il porte.

La rédaction de la lettre de motivation gagne à une écriture sans extravagance mais authentique.

Lors de l'entretien, le candidat, s'il a du mal à comprendre les termes ou le contexte d'une question, ne doit pas hésiter à tenter de la reformuler en dialogue avec l'interrogateur.

Si aucune réponse ne lui vient à l'esprit, il est préférable qu'il l'indique, même s'il est habituellement utile de trouver des éléments de raisonnement ou de connaissances qui font suite, même partiellement, à la question.

Le candidat, bien sûr sans arrogance, ni aucune connotation d'opinion politique ou de courant de pensée, gagne à s'exprimer sans ambages, si la question lui est posée, sur sa propre évaluation de la pertinence d'une organisation administrative, d'un régime juridique ou d'une politique publique, pourvu qu'il l'argumente. Il est attendu d'un administrateur civil qu'il dispose de suffisamment de recul sur les dossiers qui lui sont confiés pour, les ayant traités intégralement, en tirer s'il y a lieu des propositions de changement.

De manière générale, l'intelligence du dialogue qui se noue, la capacité de raisonnement et de problématisation, de référence à d'autres situations analogues à celles sur lesquelles le candidat est interrogé, sont plus importantes que la précision de la réponse, même si un entretien est particulièrement réussi lorsque cette précision est également constatée.

#### IV Recommandations aux administrations

En ce qui concerne la présentation des dossiers de candidature, il est très important de veiller à la complétude des documents rassemblant les appréciations passées sur le candidat et les appréciations spécialement formulées en vue de l'examen par le comité de sélection.

La présentation par le ministère compétent éclaire le comité lorsqu'elle comporte séparément une proposition d'un groupe de candidatures dont la qualité s'illustre particulièrement de son point de vue. Le comité n'est nullement tenu par cette indication mais peut s'y référer pour étayer ses appréciations. Notamment, seule l'administration peut caractériser et affirmer le niveau des responsabilités effectivement assumées par les candidats.

La préparation à la sélection grâce à des opérateurs de formation, de conseil et de « coaching » est évidemment bienvenue. Ceux-ci doivent toutefois veiller à ne pas formater excessivement les rendus écrits et les préparations à l'oral et à ne pas reproduire sans filtre des formules éprouvées dans le secteur privé. Ils doivent donner aux candidats de tels outils formatés mais les aider à s'en affranchir.

Les modules de formation doivent sans doute porter davantage sur la remise à jour des connaissances des candidats relatives à l'organisation et au fonctionnement des administrations publiques, ainsi qu'au contenu des politiques publiques.

L'aide à la préparation ne doit pas se limiter à ces apports positifs. Les auditions blanches par des administrateurs civils et anciens élèves de l'ENA, la relecture accompagnée des lettres de motivation et des rapports sur une réalisation professionnelle, un tutorat au long cours confortent les candidats.

Le conseil des administrations aux fonctionnaires qui s'interrogent sur leur projet de candidature est certainement essentiel : la décision de poser candidature est à la discrétion du fonctionnaire concerné, mais il convient de lui exposer sans complaisance ses atouts et ses freins considérés du point de vue de son encadrement en ressources humaines. En cas de candidature infructueuse, au-delà de l'échange possible avec les membres du comité de sélection qui ont plus particulièrement étudié le dossier du candidat, son responsable ressources humaines doit examiner avec lui s'il est pertinent de représenter une candidature et à quel terme : faut-il se préparer pour la prochaine échéance, attendre une ou deux années en changeant de fonction, se consacrer à d'autres projets ? Quelles formations complémentaires faut-il rechercher en droit national et européen, en finances publiques ? En tout cas les candidats non sélectionnés doivent se souvenir que la non sélection n'empêche aucune dépréciation les concernant, au contraire, et que l'utilité et la densité de leurs fonctions se trouvent à coup sûr renforcées par leur tentative.

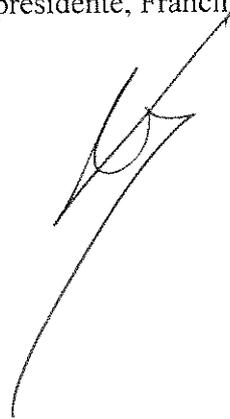
En amont, les administrations, notamment les directions en charge de la gestion des ressources humaines, doivent considérer que les corps de catégorie A sont un vivier majeur d'administrateurs civils et de cadres supérieurs de l'Etat et qu'il convient de l'entretenir en conséquence. Cela suppose d'aider ces fonctionnaires à suivre des trajectoires professionnelles qui garantissent leur mobilité interne ou externe, qui leur permettent l'acquisition d'une réelle expertise en même temps qu'une connaissance générale de l'administration publique, qui comprennent certes des responsabilités, qui sont importantes, de pure gestion budgétaire, comptable, de marchés, de personnels, mais permettent d'autres expériences. Ces trajectoires s'aménagent plusieurs années avant l'expression de la candidature et sont largement de la responsabilité des administrations employeurs. Il convient sans doute qu'elles-mêmes soient confortées par leurs contrôles et les autorités budgétaires dans un choix de progression délibérée des attachés et fonctionnaires de corps équivalents sans avoir à s'interroger sur la possibilité de conserver disponibles des emplois qu'ils quitteront : la diminution des effectifs publics ne passe sans doute pas par la perte des cadres de l'administration.

Il convient aussi que le système de recrutement des fonctionnaires d'administration de catégorie A, externe et interne, favorise le plus possible la diversité des origines et des parcours qualifiants de ces fonctionnaires, de telle manière que les administrateurs civils recrutés par la voie de la liste d'aptitude soient eux-mêmes aussi représentatifs que possible

de la société française, qu'ils soient des exemples de la possibilité de réussite sociale par le mérite et le service public.

Le comité de sélection a pris grand intérêt à lire les dossiers et écouter les candidats, à discerner comment leur personnalité s'est définie dans leur contexte professionnel, quelles potentialités d'encadrement, de conception, de négociation, d'expertise, de direction d'institutions publiques ils ont développées à travers des parcours très différents les uns des autres. Il forme le vœu que les lauréats expriment pleinement dans leurs futures fonctions, par leurs qualités, leurs compétences et leur personnalité, leur capacité à assumer en toutes circonstances des responsabilités élevées, et donc des risques, avec sérénité et solidité, au service de l'Etat.

Pour le comité, la présidente, Francine Mariani-Ducray

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the name 'Francine Mariani-Ducray'.