



**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'établissement de la liste d'aptitude d'accès au  
corps des administrateurs de l'Etat  
dit « tour extérieur des administrateur de l'Etat »**

**ANNEE 2023**

**Examen des titres professionnels et de l'établissement de la liste d'aptitude d'accès au  
corps des administrateurs de l'Etat  
dit « tour extérieur des administrateur de l'Etat »**

**ANNEE 2023**

Le comité de sélection interministériel, constitué de 20 personnes (un président- une *personnalité exerçant ou ayant exercé des responsabilités supérieures dans le secteur public ou dans le secteur privé*- seize représentants de l'administration et trois personnalités qualifiées) dont la composition est jointe en annexe, a établi la liste d'aptitude d'accès au corps des administrateurs de l'Etat pour cette année 2023.

La procédure a été profondément rénovée en 2023. Dans le cadre de la création du corps des administrateurs de l'Etat, cette voie de recrutement intègre de nouveaux viviers. L'arrêté du 18 octobre 2022 énonce les modalités d'établissement de cette liste d'aptitude qui se déroule en deux temps : une présélection ministérielle et une sélection interministérielle.

Par ailleurs, le statut particulier des administrateurs de l'Etat renforce la promotion interne à travers une augmentation des volumes de recrutement par cette voie. A compter de 2023, les voies de promotions interne représentent des volumes équivalents au volume des recrutements par la voie de l'Institut national du service public. L'arrêté du 17 mai 2023 fixait à 76 le nombre d'emplois d'administrateur de l'Etat à pourvoir au titre de l'année 2023.

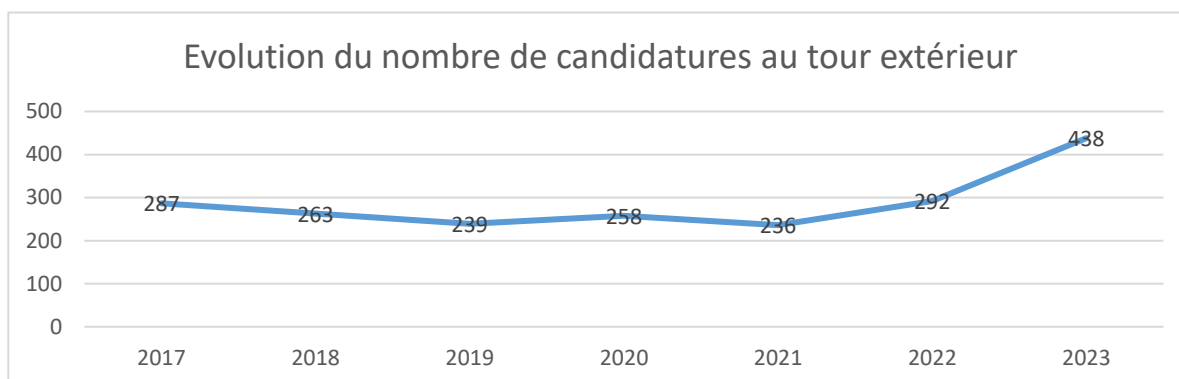
Le comité s'est réuni début septembre pour préparer les auditions. Ses membres ont pu prendre connaissance des éléments du dossiers rédigés par les candidats (dossier rempli par le candidat comprenant le rapport d'analyse d'une expérience professionnelle et le curriculum vitae). Ces éléments des dossiers ont été déposés par les employeurs sous forme dématérialisée sur la plateforme interministérielle RESANA.

A l'issue de la phase de présélection ministérielle, l'ensemble des candidats sélectionnés ont été auditionnés par le comité interministériel soit 201 candidats à la suite de deux désistements. Les auditions se sont déroulées entre le 17 octobre et le 30 novembre 2023 dans les locaux du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, à Bercy.

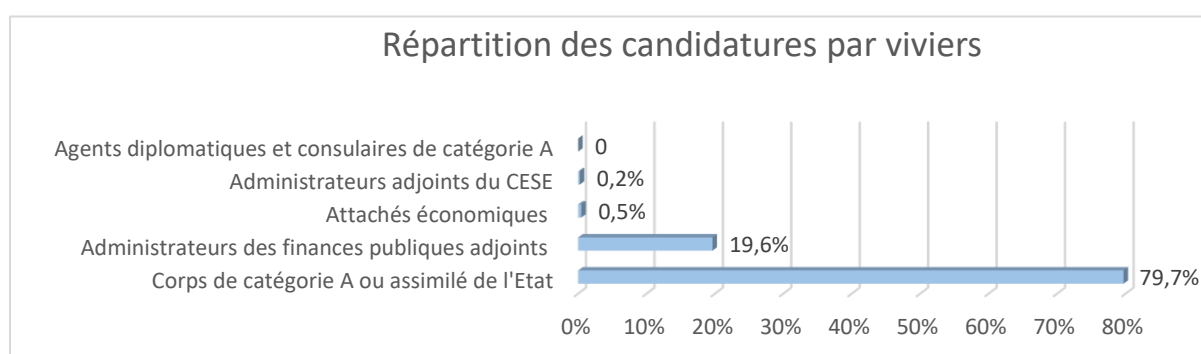
## 1. Eléments de contexte : données quantitatives

### 1.1. Eléments sur les candidatures

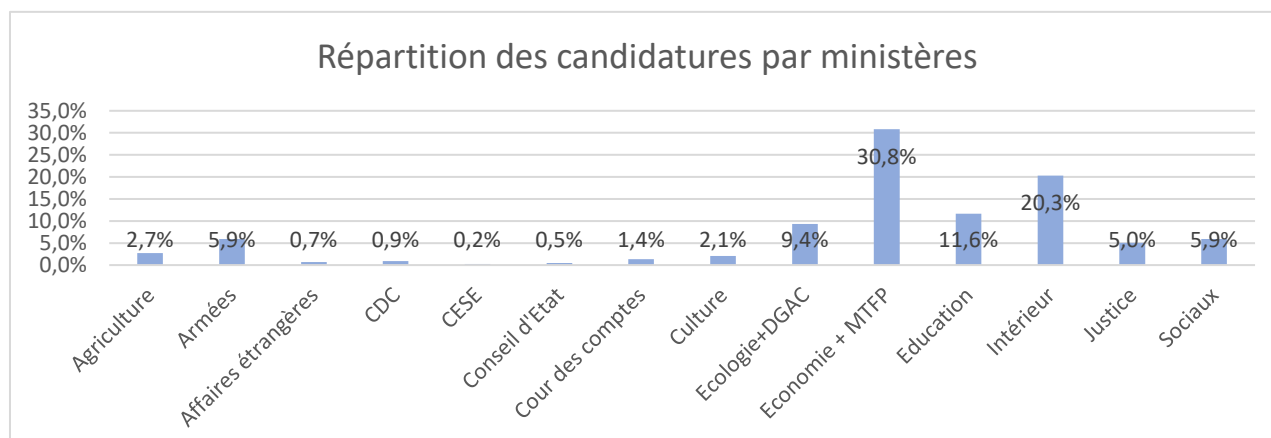
Alors qu'en 2022 le nombre de candidatures avait déjà augmenté (+8,5%), en 2023, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle procédure, la hausse est particulièrement significative (+50%).



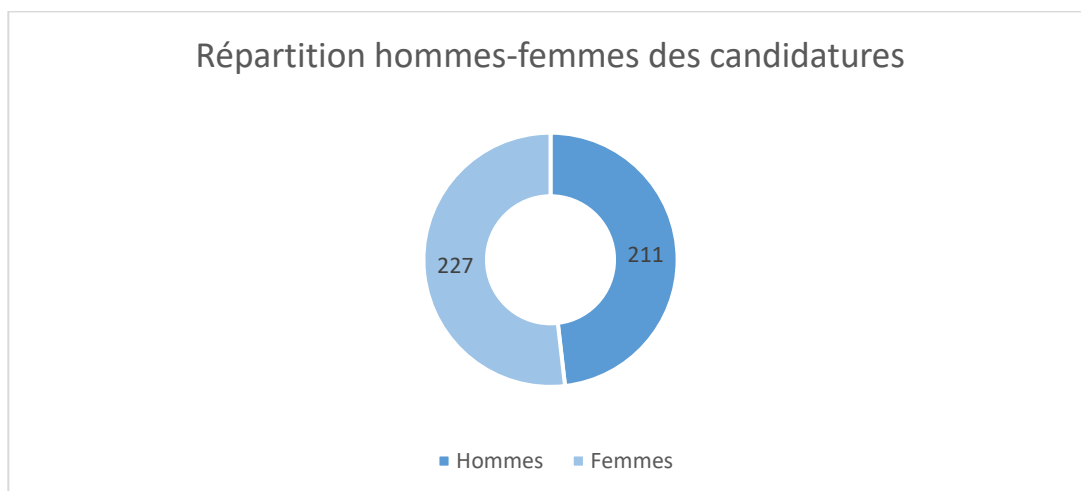
Cette hausse s'explique en partie par l'intégration de nouveaux viviers à la procédure. Ainsi en 2023, la répartition des candidatures entre les viviers mentionnés à l'article 4 du décret du 1<sup>er</sup> décembre 2021 était la suivante :



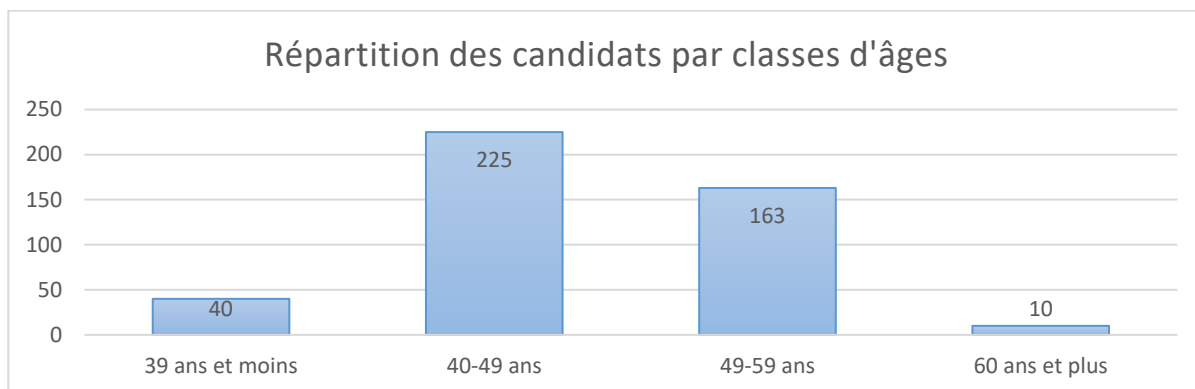
**Cette année deux ministères réunissaient plus de 50% des candidatures** -le ministère de l'intérieur et des outre-mer et le ministère des de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique- **et quatre ministères représentaient 70 % des candidatures**- les deux ministères précédemment cités, le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse – ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche – ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques et le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires.



Par ailleurs, cette année encore, les candidatures sont paritaires avec la même proportion d'hommes et de femmes qu'en 2022 (52% d'hommes et 48% de femmes).



La moyenne d'âge des candidats est de 47 ans en 2023. Le nombre de candidats dans la classe d'âge 40-49 ans est en baisse par rapport à 2022 (51% contre 64% en 2022) tandis que le nombre de candidats âgés de 50 à 59 ans est en hausse (34% contre 24% en 2022)

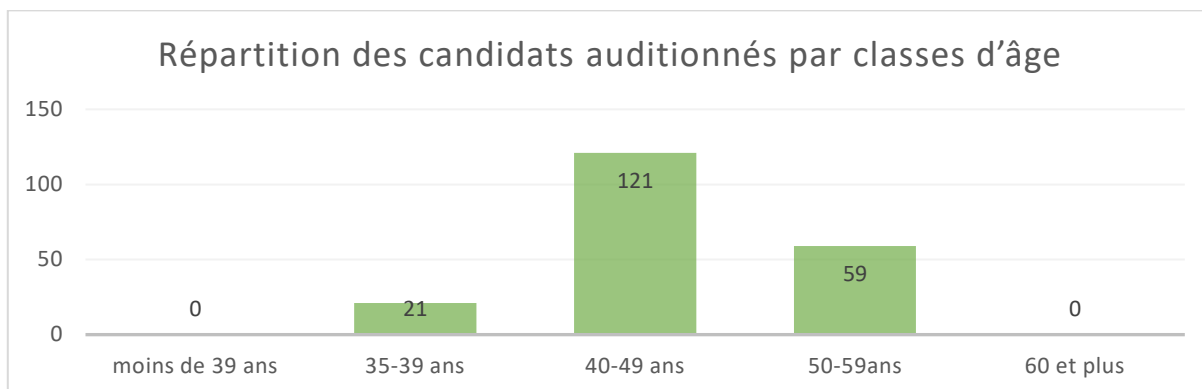


## 1.2. Éléments sur les candidats auditionnés

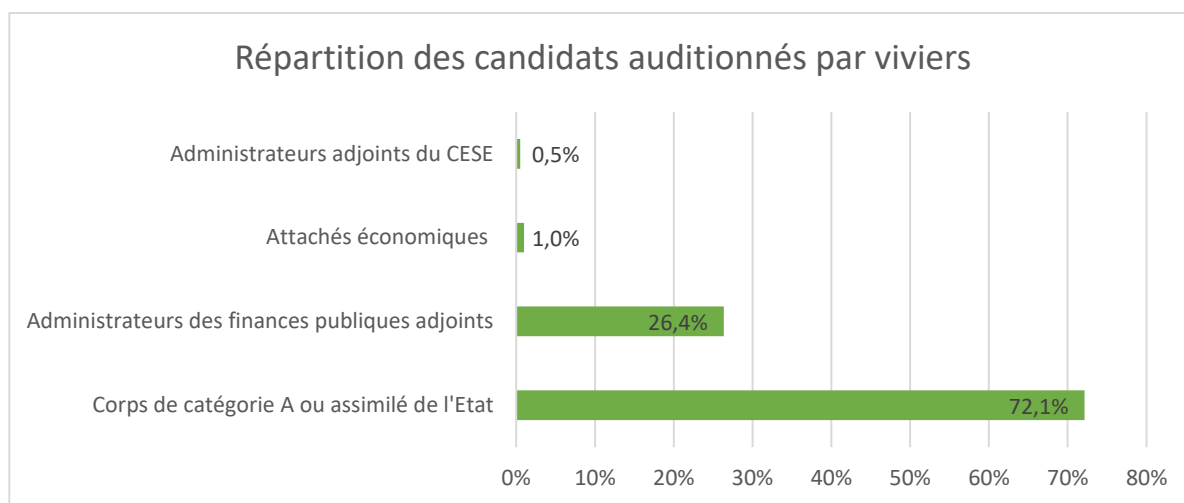
A l'issue de la phase de présélection ministérielle, les candidats présélectionnés ont été auditionnés par le comité de sélection interministériel. A la suite de deux désistements, 201 candidats ont ainsi été auditionnés.

Les ministères ont ainsi sélectionné 52% de femmes (104) et 48% d'hommes (97)

La moyenne d'âge des candidats auditionnés était de 47 ans avec une forte majorité des candidats situés dans la classe d'âge 40-49 ans (60%).



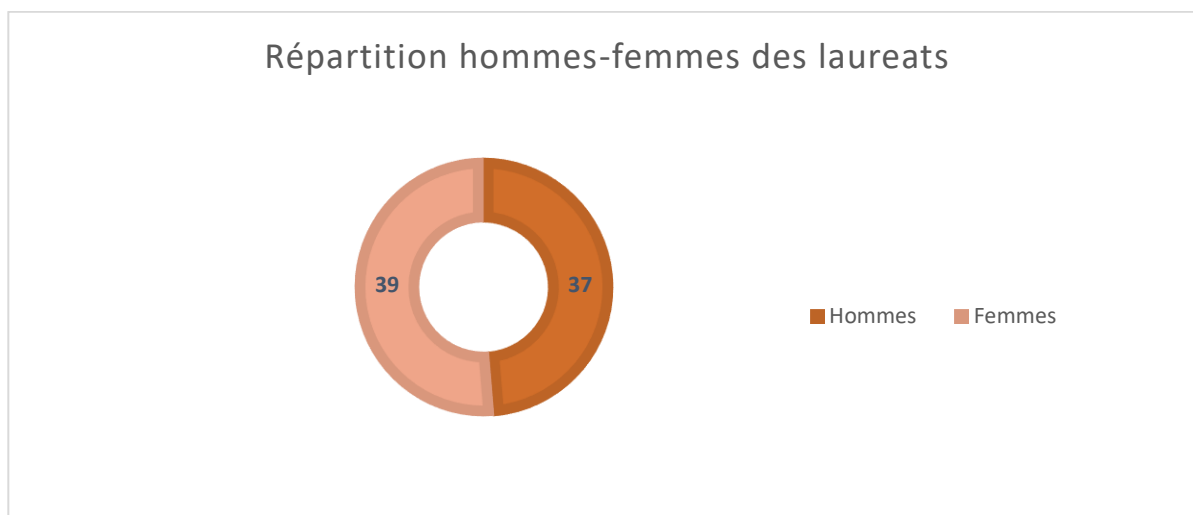
Compte-tenu de l'intégration de nouveaux viviers dans la procédure, la répartition candidats à l'issue de la phase de présélection ministérielle était la suivante :



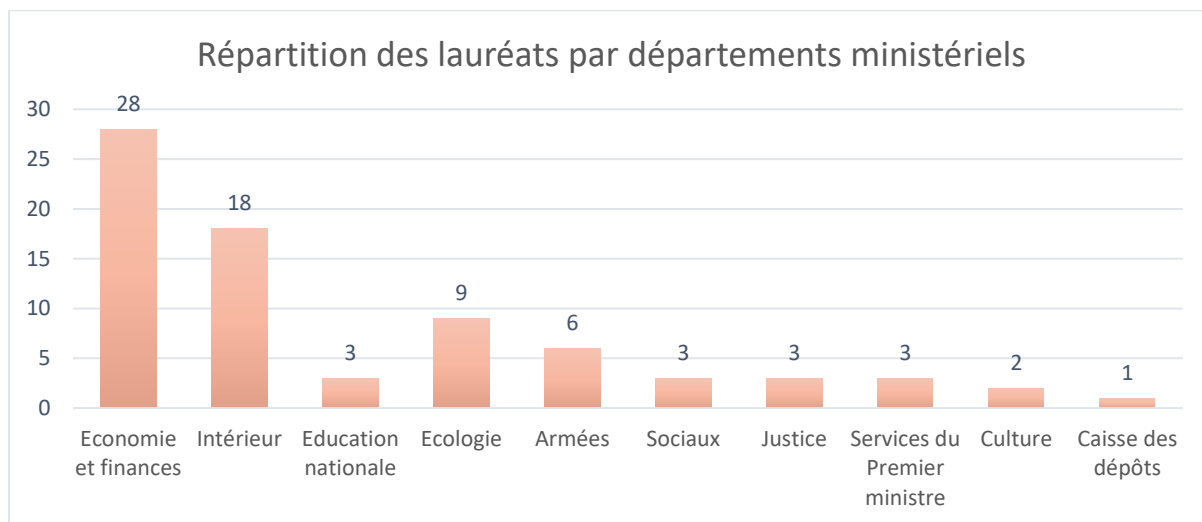
### 1.3. Profils des lauréats

A l'issue de la phase de sélection interministérielle, 76 candidats ont été admis sur la liste principale et 6 sur liste complémentaire. A la suite du désistement d'un candidat, la première candidate sur la liste complémentaire a été admise sur liste principale.

39 femmes (51,3%) et 37 hommes (48,6%) ont ainsi été inscrit sur la liste d'aptitude

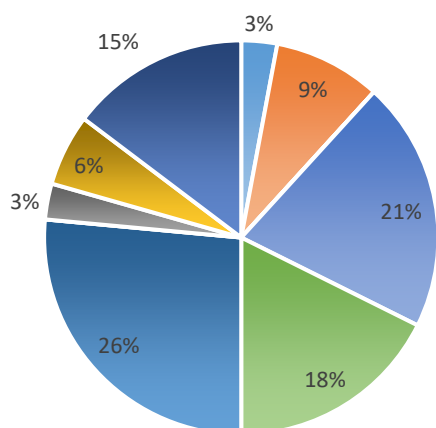


La répartition des candidats par départements ministériels est la suivante :

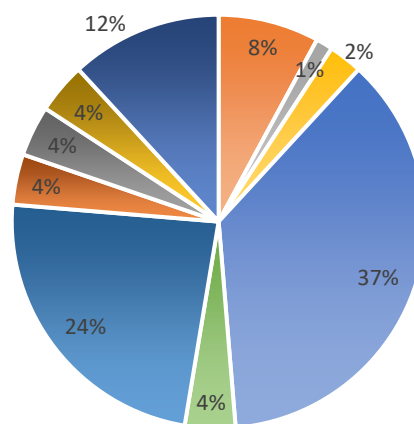


Deux ministères réunissent près de 60% des lauréats - le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et le ministère de l'intérieur et des outre-mer.

Lauréats 2022

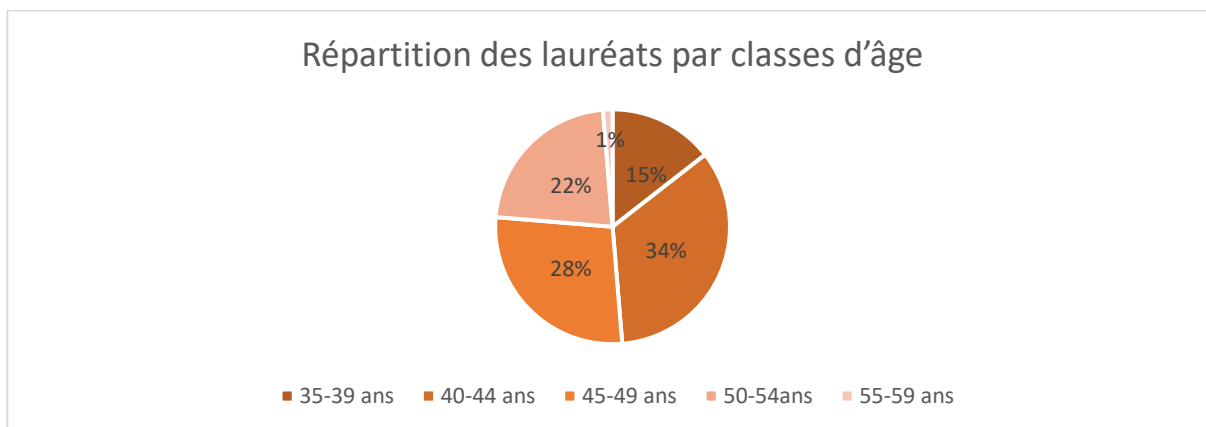


Lauréats 2023

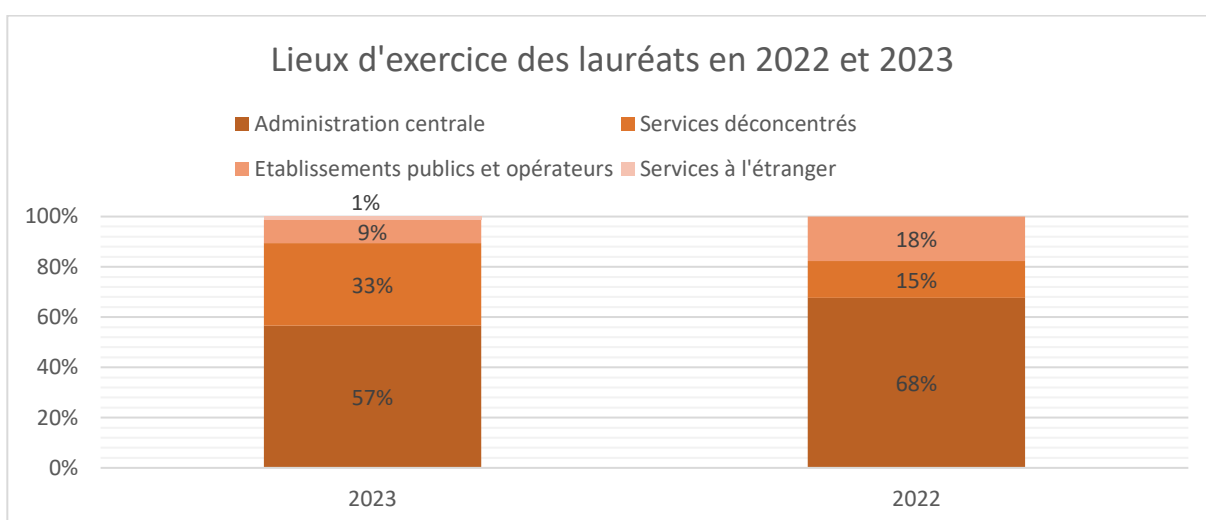


Par comparaison en 2022, cette proportion représentait 3 ministères - le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et le ministère de l'intérieur et des outre-mer et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche – ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques.

La moyenne d'âge des lauréats est de 47 ans, en hausse par rapport à 2022 (43 ans). La tranche d'âge la plus représentée est celle des « 40-44 ans » (34%) mais dans une proportion moindre qu'en 2022 (46%). En revanche, la tranche d'âge des 50-54 ans (22%) est en forte hausse par rapport à 2022 (9%).



De même, le lieu d'exercice des lauréats est sensiblement différent des années précédentes. La proportion des lauréats exerçant en administration centrale est en baisse en 2023 (57%) par rapport à 2022 (68%). A contrario, la part des lauréats exerçant en services déconcentrés a été multiplié par deux (33% des lauréats en 2023 contre 15% en 2022).



## 2. Principaux enseignements des auditions

La répartition des candidats entre les deux sous-comités s'est faite par ordre alphabétique pour les viviers les plus importants, ce qui fait que 68% des candidats auditionnés par chaque sous-comité appartenaient à des viviers identiques.

A chaque candidat, avant sa prestation, a été rappelée la « règle du jeu » de l'épreuve de trente minutes : une épreuve chronométrée, comportant une partie « parcours » avec 5 minutes de présentation, puis 10 minutes d'échanges avec le binôme ou trinôme ayant plus particulièrement étudié le dossier, suivi de 15 minutes pour un échange élargi avec l'entier comité.

Des règles préalables quant à l'organisation et à la fluidité du tour de parole des membres du comité et à la prise de notes exhaustive par un membre désigné à l'avance et ne posant pas de questions, pour chacune des auditions, ont été élaborées afin que les deux sous-comités fonctionnent de manière la plus unifiée possible.

Outre des réunions par sous-comité organisées par la présidente, les sous-comités ont aussi été réunis de manière collégiale afin de permettre des échanges réguliers d'harmonisation les 9 et 10 octobre pour la préparation des auditions, puis, pendant les épreuves, les 7, 20 et 24 novembre avant la délibération collégiale finale du 1<sup>er</sup> décembre 2023.

## **2.1. Partie consacrée à la présentation des candidats et au parcours professionnel**

La première partie relative à la présentation du candidat durant 5 minutes est réussie pour ce qui concerne la gestion du temps : très peu de candidats ont été coupés et beaucoup ont « tenu » leur temps, proposant majoritairement un exposé d'un peu plus de 4 minutes.

Au plan qualitatif, l'impression générale du comité est que, pris dans leur globalité, les candidats se sont préparés, respectant la règle de l'annonce de plan, puis - plus approximativement- son suivi. En revanche, l'exposé lui-même reste parfois trop « appris », souvent peu original car descriptif et convenu - avec quelques formules toutes faites répétitives, comme le goût de l'humain ou du « mode projet » - sans mise en perspective, notamment pour permettre de révéler une personnalité à travers un parcours et une motivation affirmée pour rejoindre le corps des administrateurs de l'Etat.

L'affirmation selon laquelle le candidat est prêt pour entrer dans ce corps n'est pas suffisante si elle n'est pas corroborée par quelques pistes données par le candidat lui-même sur son parcours, mais aussi sur la diversité de ce parcours, en termes de postes, de changement d'univers professionnel ou de prise de risque, de gestion d'équipes, l'ensemble venant nourrir sa capacité à une certaine hauteur de vues.

La seconde partie relative au parcours comportait exclusivement des questions sur le curriculum vitae et le dossier de reconnaissance des acquis professionnels - dont la réalisation professionnelle (RAEP) - et qui sont désormais les seuls éléments dont dispose le comité pour préparer les auditions, afin d'éclairer l'entier comité sur le parcours professionnel.

Les questions ont été conçues de manière à permettre :

- de comprendre les éléments portés dans le curriculum vitae : temps passé dans un poste et rythme éventuel des changements d'administration ou de fonctions ; mobilité interne et responsabilité croissante éventuelles pour apprécier la notion de diversité ; nature exacte des fonctions exercées et niveau de responsabilités ; gestion d'équipes et/ou management ; nature des interlocuteurs ; nature des problématiques de politique publique suivies ;
- d'approfondir ce que les candidats avaient choisi de présenter dans la réalisation professionnelle ;
- de préciser des éléments présentés dans leur exposé préliminaire et de mieux discerner aussi leur motivation, trop souvent escamotée dans la réalisation professionnelle comme dans la présentation orale initiale.

Il faut souligner que les profils des candidats étaient plus hétérogènes que les années précédentes mêlant des profils experts, des parcours sur des postes parfois très techniques et de qualité mais sans réel management et des parcours plus classiques, d'où la nécessité d'un effort de présentation des candidats pour bien expliquer ce qu'ils ont fait et accompli en tant que parcours. Or, les éléments écrits de curriculum vitae restent parfois confus, mal présentés demandant même un réel effort pour comprendre les fonctions exactes exercées, la place du poste occupé dans un organigramme, voire même l'intitulé du poste lui-même.

En outre, les règles d'écriture de la réalisation professionnelle restent mal comprises. Elle doit comporter un titre avec une thématique bien identifiable. Elle doit porter sur un sujet à la fois lisible et compréhensible illustrant une expérience récente en forme de restitution personnelle, sans que la présentation ne soit trop descriptive et formelle - il ne s'agit pas de présenter sa



fiche de poste- avec une perspective dynamique, mettant en scène celui qui la présente avec sa vision critique, propre.

Dans cette première partie, le binôme ou trinôme est donc parfois allé chercher le candidat à l'oral avec des questions qui tenaient compte de la démonstration écrite de la réalisation professionnelle quand elle était trop courte dans son point de vue, confuse, incomplète ou tout simplement mal faite.

Certains candidats ont fait, par exemple, le choix de traiter un sujet très technique. Ce peut être intéressant, voire imposé par la nature même du poste occupé, mais il faut alors le traiter sous un axe particulier (exemple le dialogue social si le sujet s'y prête) qui permet de faire ressortir la vision propre du candidat.

Parfois, aussi, une tendance inverse a pu être observée, c'est-à-dire celle du candidat qui se met un peu abusivement en première ligne alors qu'il a participé à un travail en équipe voire à un processus global avec des interlocuteurs nombreux -par exemple dans une réalisation professionnelle portant sur des questions de rédaction législative- prenant alors le risque de présenter une action peu crédible doublé d'un manque de hauteur de vue.

L'objectif de cet exercice, comme les questions posées au candidat, étaient de lui permettre, à travers sa réalisation professionnelle, de montrer, d'une part, ce qu'il a fait, c'est-à-dire sa capacité, en situation, à mobiliser ses compétences et analyses, son énergie et son savoir-faire, le travail d'équipe ou en interaction avec d'autres, mais aussi sa hauteur de vue, le tout appréhendé de manière sincère, voire critique, sous la réserve d'une solide argumentation.

A cet égard, le bilan des auditions reste en deçà de ces attentes.

## **2.2. Partie consacrée à un échange élargi avec le comité**

La seconde partie consacrée à un échange avec l'entier comité doit permettre à ses membres d'apprécier l'aptitude du candidat à intégrer le corps des administrateurs de l'Etat en testant qu'il possède le socle minimum de la culture administrative, juridique, économique et politique que doit avoir un administrateur de l'Etat.

Les questions de culture générale au sens large, de type grand oral post universitaire, ont été bannies, par principe.

Le comité a veillé à formuler des questions qui soient majoritairement en lien avec le profil du candidat - y compris à travers les formations annoncées dans le dossier - ou tout au moins présumant, à partir du dossier, qu'il disposait d'une expérience professionnelle et donc d'une culture administrative et institutionnelle élargie lui permettant d'y répondre.

L'objectif était, après des questions ciblées sur le parcours, de sortir le candidat de sa zone naturelle de confort sans lui poser, pour autant, des questions « pièges » déstabilisantes.

En outre, il a été tenu compte des aspirations formulées par le candidat lui-même sur son parcours de futur administrateur d'Etat. Elles impliquent, en revanche, que le candidat connaisse l'organisation des ministères dans lesquels il se projette, la ou les politique(s) publique(s) qu'ils portent et donc, d'avoir des connaissances minimales sur les données techniques, budgétaires, financières ou juridiques qui constituent la base de travail des administrations désignées comme intéressant le candidat (exemples de questions dont il ne faut pas ignorer la réponse si on annonce vouloir rejoindre les domaines de la santé, de l'éducation nationale, de la culture ou la sphère du ministère de l'intérieur : le montant de l'ONDAM, le budget de la sécurité sociale, l'assurance chômage ; le budget de l'éducation

nationale, le collège unique ; la langue française, l'UNESCO ; le canevas des collectivités territoriales et de leurs compétences etc...).

En outre, certaines fonctions nécessitent une bonne connaissance des acteurs de terrain et des politiques publiques concernées et elles sont parfois nombreuses. Dès lors, il est important de le savoir avant d'affirmer un choix pour ce type de poste.

Par ailleurs, les candidats ont pu être testés sur ce qui est désormais incontournable comme connaissances de la part d'un administrateur de l'Etat : institutions européennes, budget européen, rôle du Parlement en France et procédures d'adoption des textes, lignes directrices de gestion interministérielle, loi de transition, réchauffement climatique, réforme du dialogue social, réforme de l'encadrement supérieur de l'Etat.

Ce fonds commun n'excluait pas pour autant les questions d'actualité ou celles liées au tropisme professionnel de chaque membre du jury dont le parcours professionnel devait naturellement éveiller la curiosité des candidats pour qu'ils ne soient pas pris au dépourvu.

Place a été faite aussi à des questions faisant appel à la réflexion sur des sujets plus problématisés (la sobriété, les énergies fossiles, la place de l'intelligence artificielle, le neuromanagement), sur des réformes possibles ou en cours, sur des missions ou des groupes de travail annoncés (le « millefeuille » territorial) et pour lesquels l'avis et la réflexion du candidat étaient sollicités.

Enfin, il faut souligner, car c'est un point toujours sensible, que la variété des questions n'est pas différente de celle de l'année 2022 dont une liste a été publiée l'année passée.

Sa consultation sur le site de la Fonction Publique permet de constater aisément que la très grande majorité des questions posées cette année l'ont déjà été, l'année passée.

Le comité a constaté un niveau de préparation disparate sur cette partie de l'épreuve, globalement moins bien préparée sur ce versant « culture administrative » que sur la première partie portant sur le parcours.

Pour ceux qui ont échoué à l'oral, le comité a tenu compte dans son évaluation globale de l'épreuve, des manques manifestes de culture administrative, mais surtout, de la difficulté du candidat à mobiliser sa réflexion -y compris à partir de choses connues ou devant l'être ou d'expériences personnelles- à construire une réponse, à formuler un avis personnel de façon non péremptoire et argumentée, enfin, à interagir utilement avec le comité.

### **3. Quelques conseils et recommandations aux candidats et aux administrations**

En préalable, il faut souligner que beaucoup de candidats ont fait de bonnes prestations orales et que le jury, qui s'est appliqué à revoir régulièrement les évaluations de ceux des candidats entendus au début des auditions afin de ne pas les pénaliser, n'a pas eu à débattre longtemps pour se mettre d'accord collégalement sur la liste des candidats admis.

#### **3.1. Pour les candidats**

Le travail sur la réalisation professionnelle comme sur le curriculum vitae doit être amélioré en ne perdant pas de vue qu'il s'agit des seuls éléments du dossier dont dispose le comité et qui vont servir de base aux questions posées. La motivation et la projection dans les fonctions d'administrateur de l'Etat doivent être davantage mises en valeur mais aussi mieux réfléchies, et ce, bien en amont des auditions.

Par ailleurs, comme l'année passée, il faut rappeler que le travail et la préparation de l'épreuve orale sont essentiels. La prise de parole, la gestion du stress se travaillent.

En outre, pour les questions de culture administrative, le comité n'invente rien de bien nouveau dans les questions qu'il pose et les candidats sont invités à consulter la liste des questions publiée en 2022 qui constitue un bon échantillonnage des questions à travailler, à ce titre.

Enfin, au moment de l'oral, le candidat doit penser à ne pas se déconnecter des grands sujets de l'actualité administrative, institutionnelle et politique, au sens large, qui sont, en plus de son socle de connaissances, la manifestation de son intérêt et de sa curiosité, en tant que cadre de la fonction publique, pour un environnement professionnel élargi.

### **3.2. Pour les administrations**

On ne peut que rappeler que l'objectif est de bien orienter les candidats sur la voie d'un tour extérieur en pesant de manière objective avec eux leurs chances de réussite, en fonction de leurs dossiers et de leurs aptitudes. Le choix initial de ceux admis à passer l'épreuve orale doit tenir compte des critères qui sont décrits plus haut.

La préparation doit être conçue à partir des défauts relevés et qui varient peu d'année en année.

Si des progrès ont été faits sur la partie présentation du candidat, le travail sur la seconde partie de l'oral reste à parfaire au sein des administrations, afin que les candidats soient en mesure de présenter un projet solide et des perspectives bien dessinées, tout en faisant la démonstration qu'ils disposent de capacités personnelles, en partie exprimées dans la présentation de leur réalisation professionnelle, et d'un socle solide de connaissances pour exercer des fonctions d'encadrement supérieur.

## Composition du comité interministériel au tour extérieur des administrateurs de l'Etat au titre de l'année 2023

### En qualité de Présidente :

Mme Françoise TOME, conseillère d'état

### En qualité de représentants de l'administration :

M. Jean-François COLLIN	proposé par la directrice générale de l'administration et de la fonction publique,
M. Vincent SOETEMONT	proposé par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique,
M. Alexandre GARDETTE	proposé par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique
M. Jean-Marc FENET	proposé par le ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique
Mme Murièle BOIREAU	proposée par le ministre de l'intérieur et des outre-mer,
M. Alaric MALVES	proposé par le ministre de l'intérieur et des outre-mer,
M. Stéphane SINAGOGA	proposé par le ministre de l'intérieur et des outre-mer,
Mme Caroline FERRARI	proposée par la ministre de l'Europe et des affaires étrangères,
Mme Sandrine HELLO	proposée par le ministre de la justice,
M. Marc TREGLIA	proposé par le ministre des armées,
Mme Pascale FLAMANT	proposée par les ministres en charge des affaires sociales,
M. Hervé TILLY	proposé par les ministres en charge de l'éducation nationale et de la jeunesse, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des sports et des jeux olympiques et paralympiques,
Mme Catherine ROGY	proposée par le ministre de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire,
M. Gérard CHATAIGNER	proposé par le ministre de la transition écologique et de la cohésion des territoires,
Mme Sylviane TARSOT-GILLERY	proposée par la ministre de la culture.

### En qualité de personnalités qualifiées :

Mme Anne BADONNEL

M. Philippe GALLI

M. Dominique LUCIANI

