



**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 CIVILS**

ANNEE 2021



SOMMAIRE

1.	Données quantitatives	5
1.1	Une baisse du nombre de candidats	5
1.2	La concentration des candidats sur quelques administrations.....	5
1.3	Une parité presque parfaite des candidatures cette année pour une promotion en majorité féminine	7
1.4	L'âge moyen des candidats comme des lauréats est proche de 45 ans	7
1.5	Le corps des attachés demeure le plus représenté parmi les candidats	8
2.	L'examen des dossiers des candidats.....	9
2.1	Les curriculum vitae	9
2.2	Les lettres de motivation.....	9
2.3	L'évaluation des supérieurs hiérarchiques.....	10
2.4	Les rapports d'expérience	10
3.	Principaux enseignements des auditions	11
3.1	Présentation des candidats	12
3.2	Echange avec le jury	13
4.	Quelques conseils et recommandations aux candidats et aux administrations.....	14
4.1.	Pour les candidats qui souhaitent se représenter	14
4.2	Pour les administrations.....	14



Paris, le 22/12/2021

**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 2021.

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 12 juillet 2021 fixait à 29 le nombre d'emplois d'administrateur civil à pourvoir au titre de l'année 2021.

Le comité de sélection s'est réuni le 29 juin 2021 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 23 juillet 2021, 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 236 dossiers de candidats (après 5 désistements) qui leur avaient été attribués en veillant à éviter tout conflit d'intérêt.



Le comité a ensuite siégé du 1^{er} au 7 septembre 2021 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 66 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 20 et le 30 septembre 2021.

A l'issue, le comité de sélection a établi une liste de 29 lauréats susceptibles d'être retenus et ajouté 1 nom sur liste complémentaire.

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 établi - 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 sont le reflet d'un très grand consensus au sein du jury pour évaluer les profils des candidats dont il faut souligner la qualité.

Le comité remercie très vivement le bureau de l'encadrement supérieur et des politiques d'encadrement de la DGAFP pour son accompagnement constant, sa compétence et son dynamisme, mais aussi pour sa présence bienveillante auprès des candidats lors de l'épreuve orale, qualités unanimement reconnues par tous les membres du jury sans lesquelles le travail n'aurait pas été le même.

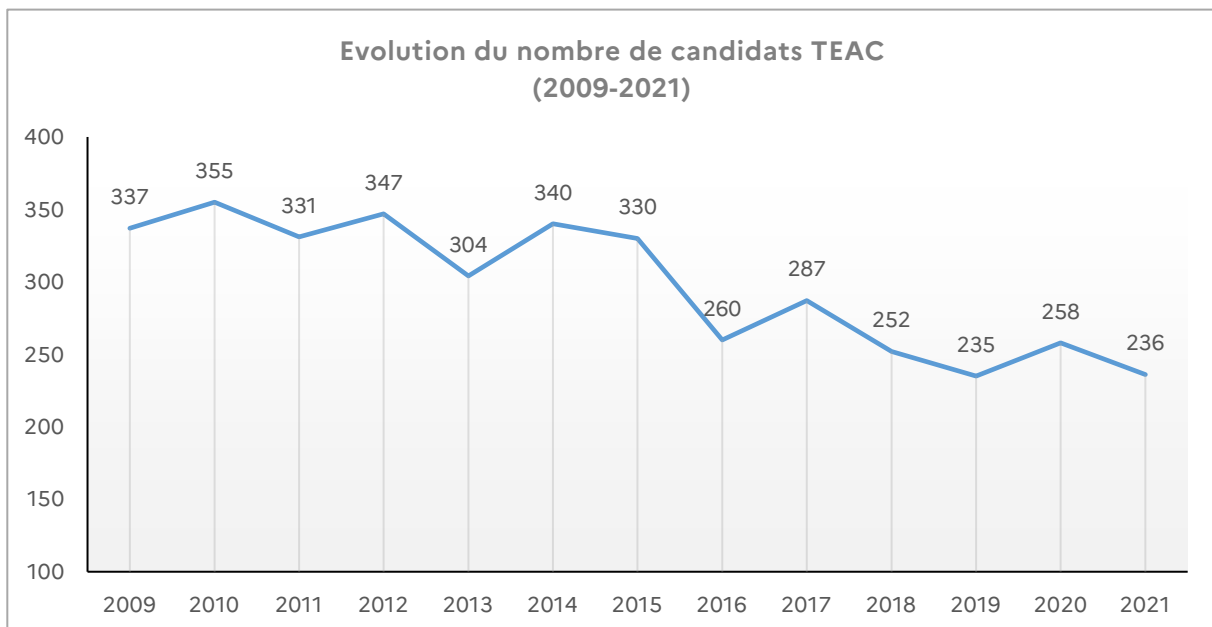


1. Données quantitatives

1.1 Une baisse du nombre de candidats

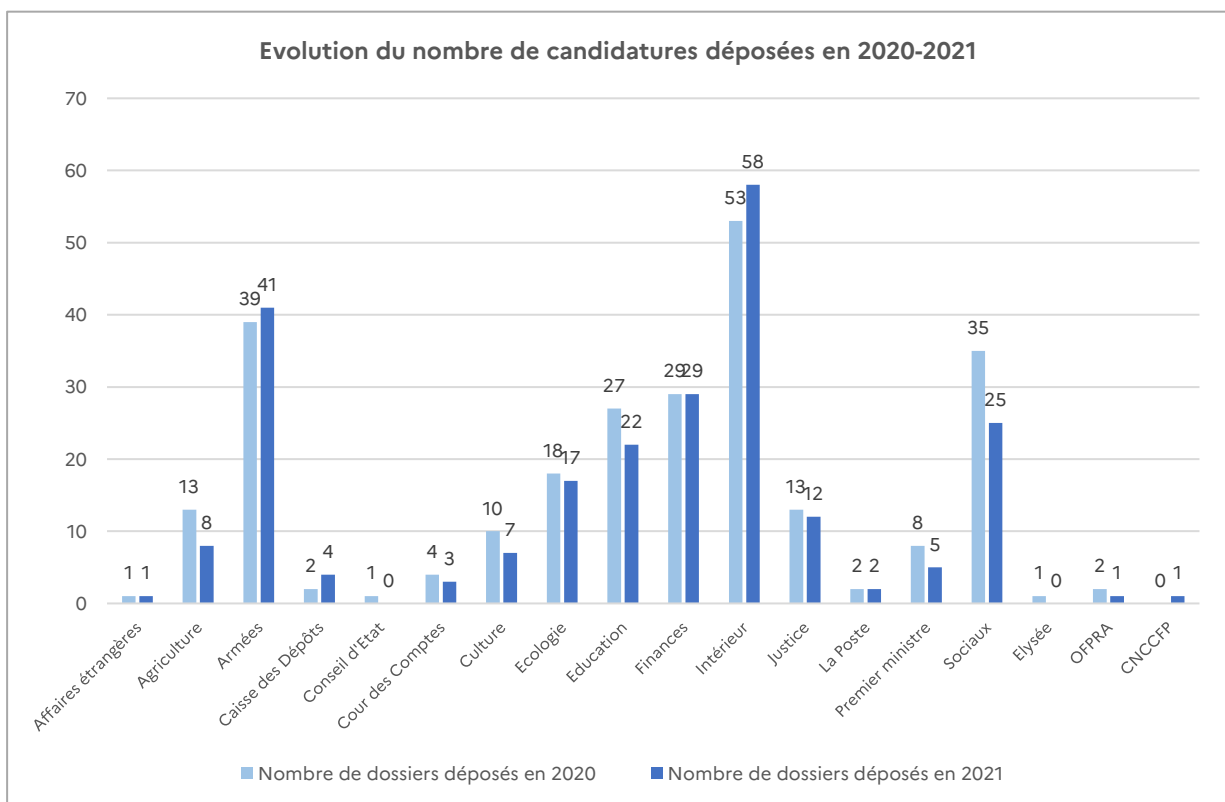
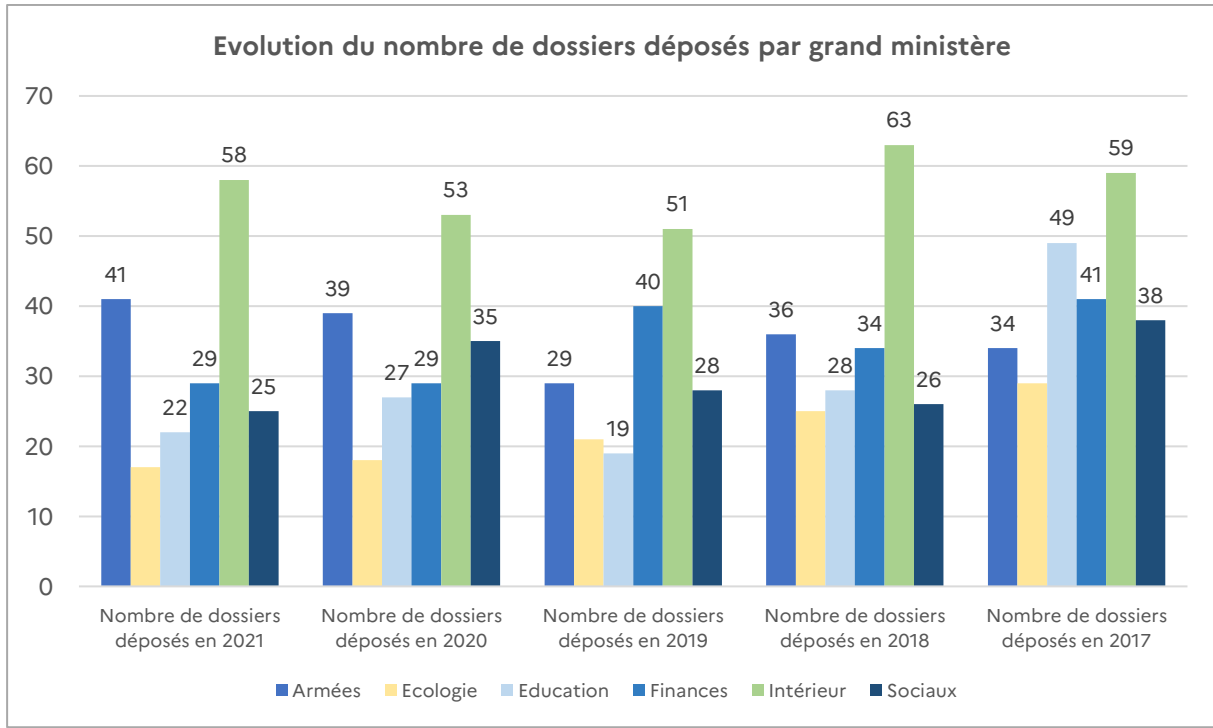
Depuis 2016, on constate une baisse du nombre de dossiers (en-dessous de 300) et cette année particulièrement avec une baisse de -8,5% par rapport à 2020, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

La sélectivité, notamment concernant le nombre de candidats, par poste est identique à celui de l'an passé (1 pour 8). 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

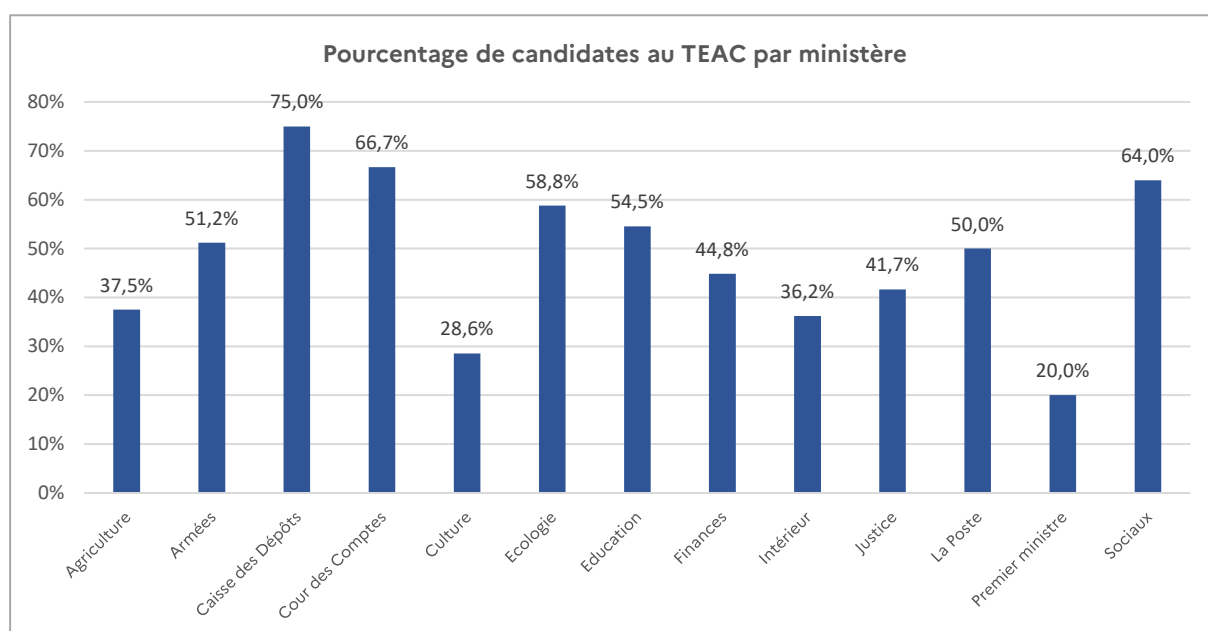
- 4 ministères, qui sont aussi les plus gros employeurs d'administrateurs civils, réunissent 64 % des candidats (l'intérieur, les armées, l'économie et les ministères sociaux)
- Seuls deux ministères enregistrent cette année une hausse des candidatures par rapport à 2020 : le ministère de l'intérieur et le ministère des armées. Le nombre de candidats est en baisse pour la plupart des autres grands ministères (baisse significative pour les ministères sociaux par rapport à 2020).





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

- 52,54 % d'hommes et 47,46 % de femmes parmi les candidats
- 61 % de femmes parmi les admissibles
- 51,7% de femmes parmi les lauréats



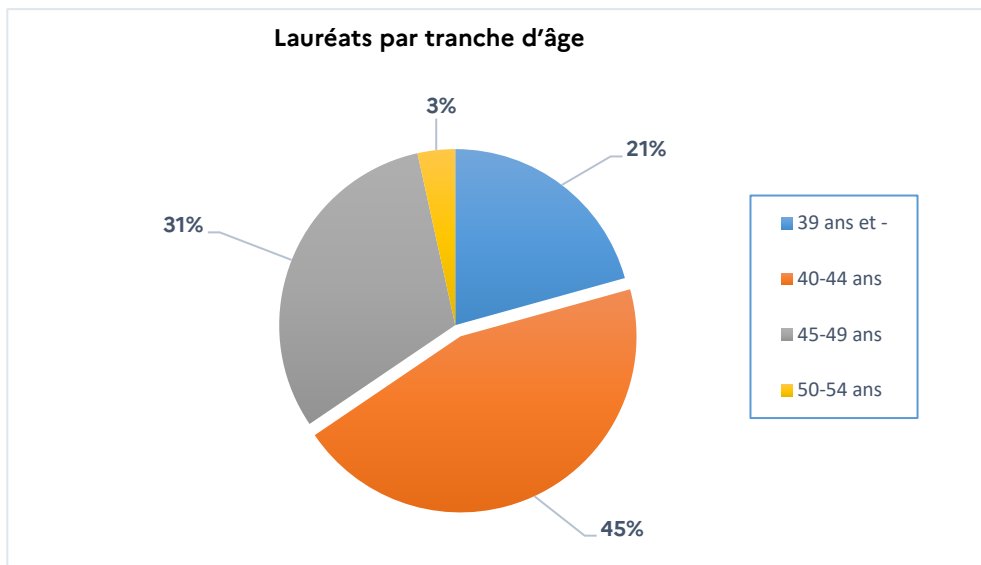
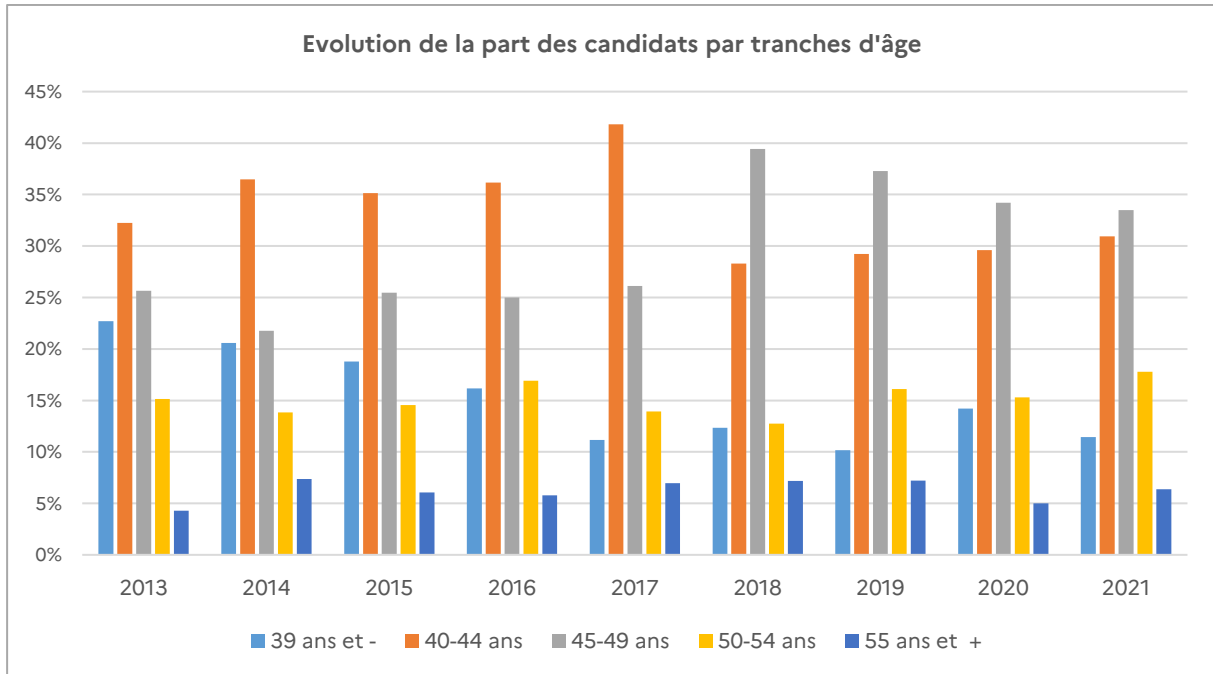
1.4 L'âge moyen des candidats comme des lauréats est proche de 45 ans

L'âge moyen des candidats est de 46 ans avec un grand éventail (de 34 ans pour le plus jeune à 60 ans pour le plus âgé).

Pour la quatrième année consécutive, la tranche d'âge la plus représentée chez les candidats est la tranche « 45-49 ans » (33,47% en 2021). La tranche d'âge « 40-44 ans » représente 31,9% des candidatures. La tranche d'âge « 39 ans et moins » est en baisse, elle représente 11,4% en 2021 contre 14,2% en 2020). La tranche des « 50-54 ans » est en augmentation cette année par rapport aux années précédentes, elle représente 17,8% en 2021 contre 15,3% en 2020.

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 42 ans contre 44 ans en 2020, avec un plus jeune lauréat âgé de 35 ans, et un plus âgé de 50 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 2021, pourcentage équivalent par rapport à 2020.

Cette année 100 % des lauréats appartiennent au corps des attachés. 83% sont attachés principaux, 17% attachés hors classe. Parmi eux, 10 d'entre eux sont détachés sur emplois soit 34%.



2. L'examen des dossiers des candidats

2.1 Les curriculum vitae

On ne peut qu'insister sur la qualité trop souvent médiocre de ce document qui, au lieu d'éclairer sur le parcours du candidat le rend souvent illisible par son caractère brouillon et imprécis voire lacunaire.

La première règle est qu'il doit permettre de comprendre, au premier coup d'œil, quel poste occupe aujourd'hui le candidat de manière évidente, c'est-à-dire où il se situe dans la hiérarchie de l'institution, où il se trouve et les fonctions exactes occupées, sachant que le titre de la fonction n'est pas nécessairement éclairant (surtout s'il est présenté sous forme de sigles ou s'il se réfère à des titres qui n'ont pas la même signification selon les administrations). Il en est de même pour la présentation du parcours avec les différentes étapes de carrière, qui doivent être présentées avec le même souci de lisibilité.

C'est là, sans doute, une évidence, mais elle mérité d'être rappelée.

C'est là, encore, un constat partagé, aussi bien au stade de l'étude des dossiers que pour l'épreuve orale où le comité regarde toujours attentivement cette pièce du dossier.

Or, savoir dire ce qu'on fait et ce qu'on a fait constitue, pour le comité, un premier élément important d'appréciation que le candidat ne doit pas négliger car c'est en quelque sorte un premier travail sur soi-même et sur sa motivation à destination du jury qu'il faut convaincre, mais en étant soi-même convaincu de la solidité de son choix de se présenter au tour extérieur.

S'agissant de l'intérêt pour des activités extra-professionnelles - loisirs, engagements citoyens ou associatifs - le candidat peut, sans en abuser, les évoquer succinctement afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur sa personnalité et son insertion dans la vie de la cité.

2.2 Les lettres de motivation

Le langage technocratique n'était pas, cette année, le défaut principal des lettres de motivation, ni non plus le « moi je » et son complément « je suis celui qu'il vous faut ».

En revanche, il faut souligner que très peu de lettres de motivation se détachent par leur qualité ou leur originalité parce qu'elles livrent un récit du parcours souvent standardisé, sans relief et sans motivation réelle.

D'abord, sur la partie plus descriptive, si, bien sûr, la lettre de motivation doit permettre de mettre en évidence des éléments de base comme l'interministérialité, les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques, la cohérence du parcours, il est tout aussi important pour le jury de savoir, à travers le CV mais surtout la lettre de motivation, pour des fonctions administratives classiques comme pour celles d'expertise technique spécialisée, quel type de management a pu être pratiqué par le candidat et quelle exposition au risque a été la sienne dans son parcours professionnel. Ce sont là des critères importants dans la sélection de ceux qui vont être auditionnés.

En outre, si on trouve beaucoup de formules toute faites autour de l'humain qui serait au cœur des préoccupations du candidat ou sur son goût prononcé pour le mode projet, elles sonnent



souvent creux et la description du parcours est beaucoup trop dépourvue d'indications sur des éléments essentiels, comme le suivi des politiques publiques, les relations avec les autres administrations, avec les citoyens, et le cas échéant, avec les élus.

Ensuite, autre défaut majeur de la lettre de motivation, on ne sait pas bien pourquoi le candidat est candidat au tour extérieur, faute de développement suffisant et réfléchi sur la partie motivation, trop souvent escamotée ou réduite au minimum.

Or le propre de la lettre de motivation est, non seulement de permettre de comprendre le parcours qui a conduit à déposer un dossier de candidature, mais aussi de donner l'envie à celui qui la lit de travailler avec le candidat.

Les lettres de motivation qui sortent du lot sont bien celles-là.

En résumé, comme l'un des membres du jury l'a exprimé lors de la restitution, cet exercice doit permettre au jury d'avoir, dès la lecture de la lettre de motivation, l'esquisse des réponses à ces trois questions fondamentales dans le choix des candidats et qui sont : pourquoi elle ou lui, pourquoi maintenant, pour quoi faire ?

On ne peut donc qu'insister sur l'importance de la lettre de motivation qui est le seul document dans lequel le candidat pourra, dans la présentation du dossier, expliquer de manière convaincante, à travers son expérience passée bien décrite, ses motivations.

2.3 L'évaluation des supérieurs hiérarchiques

Il est essentiel qu'elle soit complète et rédigée avec soin, et le plus possible avec une certaine homogénéité, au moins au sein d'un même ministère, afin que le comité dispose d'une appréciation qui soit l'exact reflet des compétences, qualités et capacités du candidat, validée au même niveau hiérarchique, si possible.

Le comité attire l'attention des évaluateurs sur la nécessité de ne pas présenter les dossiers de manière trop lisse mais aussi, à l'inverse, sur la sincérité des évaluations où l'ambiguïté n'a pas sa place parce que l'objectif est de faire, de manière lisible et équilibrée, la lumière sur les qualités et le potentiel du candidat. Citons, comme exemple à ne pas suivre, la présentation d'un point fort (perfectionniste ou rigoureux ou qui fait autorité dans son mode d'encadrement) relevé de telle manière qu'en réalité il faut y lire, en transparence, non la qualité dont fait preuve le candidat mais un excès qui s'apparente à un réel défaut.

2.4 Les rapports d'expérience

Un bon rapport d'expérience doit résonner juste, montrer la capacité d'analyse du candidat voire son recul par rapport à une expérience professionnelle et dévoiler un peu de sa personnalité. C'est un complément pour dire qui l'on est et qui doit pouvoir aussi se lire comme une mise en perspective des éléments déjà contenus dans la lettre de motivation et le CV.

Il s'agit d'une même dynamique et d'une occasion aussi de se détacher du lot pour le candidat.



Les constats du comité sont que, d'abord, trop de rapports d'expérience portent sur des sujets étroits et techniques qui se prêtent mal à de véritables développements.

En outre, ils manquent le plus souvent de lisibilité mais aussi et surtout de précision voire d'intérêt parce-que, outre une présentation trop longue et uniquement descriptive, le rôle, l'analyse et les conclusions que le candidat tire du retour d'expérience, voire même sa situation dans le temps du parcours professionnel, ne sont pas suffisamment travaillés et donc précisés.

Ces éléments sont pourtant essentiels pour que cette pièce du dossier soit utile pour le jury et pour que le candidat ne manque pas cette occasion de se présenter à travers une action concrète.

La règle majeure doit être que, quel que soit le thème choisi, le rôle personnel du candidat, son action et ses choix doivent clairement apparaître et les membres du jury, qui ne connaissent pas nécessairement l'environnement professionnel du candidat, doivent trouver dans le rapport d'expérience un éclairage suffisant pour bien l'appréhender.

S'agissant de ceux qui se présentent pour la seconde année consécutive, présenter le même retour d'expérience n'est pas prohibé, s'il est, du point de vue du candidat, révélateur d'une expérience passée, de son savoir-faire, de sa réflexion sur une action collective ou un événement particulier dans sa vie professionnelle. En revanche, il est important de dire clairement que ce choix a été fait, mais aussi de compléter et d'actualiser le rapport, au regard du chemin parcouru ou de la réflexion personnelle du candidat.

Enfin, prendre comme exemple une expérience trop ancienne est de nature à desservir le candidat car c'est la marque que les fonctions les plus récentes ne se prêtent pas à un retour d'expérience et on peut alors douter de ce que le candidat y exerce de véritables responsabilités.

3. Principaux enseignements des auditions

L'épreuve orale a sa propre logique même si elle est conçue en lien étroit avec le dossier.

Un très bon dossier ne suffit pas et le comité a parfois eu des surprises voire des déceptions lors de l'audition de certains candidats dont les dossiers montraient des qualités pourtant tout à fait adaptées aux enjeux du tour extérieur.

Cette épreuve se prépare et se travaille sur le fond : il faut savoir se présenter et montrer sa capacité de réflexion et d'analyse à partir d'un socle de connaissances minimal mais nécessaire portant sur l'organisation de l'administration centrale, régionale et locale, les politiques publiques, l'environnement juridique national et européen, les grands équilibres économiques budgétaires, nationaux et européens, sans oublier les débats de société qui font l'actualité et



qui doivent naturellement intéresser ceux qui vont occuper des fonctions managériales dans l'administration.

Cette épreuve se travaille aussi sur la forme : élocution, rythme, gestion du temps et du stress.

Le comité tient à souligner que certains candidats qui avaient échoué à cette épreuve, parfois plusieurs fois, ont su faire la démonstration que travailler sur son élocution et sur son stress, pour mieux le gérer, afin de très bien réussir l'oral, est tout à fait possible.

Enfin, rappelons que l'oral été conçu en trois étapes chronométrées selon un découpage et un temps imparti expliqués à chacun des candidats : présentation du candidat 5 mn ; questions du binôme ayant étudié le dossier sur le parcours professionnel 10 mn ; questions diverses du jury : 15 mn.

Tous les candidats étaient masqués ainsi que le jury afin de respecter les règles sanitaires et dans un strict souci d'égalité

3.1 Présentation des candidats

Cette partie introductive doit permettre au candidat d'aller sur un terrain qui lui est familier et qu'il a pu travailler en amont. Elle doit lui permettre aussi de se familiariser avec l'oralité de l'épreuve face à un jury important en nombre.

L'authenticité du candidat et sa capacité à dire de manière concise et adaptée qui il est et quelles sont ses aspirations justifiant sa présence devant le comité constitue l'enjeu de cette présentation.

Si le temps imparti de 5 mn a été globalement bien respecté, quelques défauts majeurs sont relevés : un plan annoncé confus dont on perd le fil, un ton monocorde, une motivation absente ou très insuffisante masquée par des formules très générales qui n'ont pas grand sens ou encore par la présentation de thématiques dans l'air du temps - par exemple autour de la conduite de projet, des capacités managériales, ou encore de la transition écologique - mais citées sans véritable réflexion ni fil conducteur.

Les questions du binôme pour les 10 mn suivantes ont été conçues comme un complément pour que le candidat complète sa présentation afin de convaincre le jury de sa légitimité. C'est la raison pour laquelle elles portaient sur le parcours professionnel à partir du dossier et des éléments que le candidat avait lui-même choisis de valoriser dans sa lettre de motivation et dans son retour d'expérience.

Il est donc tout à fait important de bien se préparer et de travailler les éléments du dossier afin de ne pas se piéger soi-même par des considérations qui ne correspondent pas à ce que le candidat connaît ou sait faire.



3.2 Echange avec le jury

Comme cela est régulièrement énoncé, cet échange n'est pas un contrôle académique des connaissances ni une épreuve de culture générale mais en revanche il est impératif, comme rappelé en introduction, de posséder un socle solide de connaissances institutionnelles, administratives, politiques au sens large, et économiques.

Ne pas savoir répondre n'est pas en soi une faute mais être incapable de mobiliser sa réflexion, son répondant, de faire preuve d'une capacité d'analyse en faisant référence à ce que l'on sait ou à ce que l'on a appris ou fait par son expérience ou par sa curiosité intellectuelle constituent des défauts qui ont pu pénaliser certains des candidats. De même, n'avoir aucune connaissance des politiques publiques ou des dispositifs portés par un service ou un ministère que le candidat dit vouloir rejoindre est pénalisant.

Bien sûr, il est impossible de tout savoir et la diversité des questions a pu déstabiliser certains des candidats. Bien conscient des difficultés de l'épreuve, le comité s'est évertué à veiller à l'égalité entre les candidats, à panacher les questions émanant de membres du comité ayant des profils et des centres d'intérêt différents - leur nombre et leur diversité constituant une garantie supplémentaire pour les candidats à débattre de manière non seulement précise mais constante, en s'interrogeant chaque jour sur la qualité de l'oral de chacun des candidats rapportée à l'ensemble des prestations de ceux qui avaient déjà passé l'épreuve. Il faut souligner que la sélection finale s'est faite de manière particulièrement consensuelle au sein du comité de sélection.

D'une manière générale, le comité a relevé que les mauvaises prestations orales, outre la difficile gestion du stress, était le signe de lacunes dans la culture générale administrative, mais aussi et surtout, d'un manque manifeste d'accompagnement, de préparation et d'une juste appréciation de la difficulté de l'épreuve, conduisant certains candidats à une perte de confiance en soi et finalement à perdre pied.

En revanche, le constat partagé du comité est que ceux qui ont été les meilleurs sur cette partie de l'épreuve sont ceux qui ont joué le jeu d'un véritable échange avec les membres du comité, montrant leur capacité à l'interaction, faisant même parfois partager leurs doutes sur la réponse apportée à une question mais toujours en faisant la preuve d'une capacité à la réflexion, d'un réel potentiel, d'une personnalité sachant donner un sens à une présentation devant le comité.



4. Quelques conseils et recommandations aux candidats et aux administrations

4.1. Pour les candidats qui souhaitent se représenter

Il faut d'abord rappeler que les critères de sélection, lors de la phase initiale du choix sur dossiers, ont eu pour objectif de valoriser des potentiels à partir de parcours diversifiés mais aussi en tenant compte de la capacité des candidats à se confronter à des univers professionnels variés ou complexes et à s'exposer à une certaine prise de risque dans le choix de certaines fonctions, y compris au sein d'une même administration, de nature à déjouer le caractère trop monocolore du parcours en les plaçant à un niveau de responsabilité suffisant pour un accès au corps supérieur.

Il faut donc encourager les candidats à améliorer la part personnelle qu'ils apportent à leur dossier avec le concours de leur administration, à savoir mieux présenter, par exemple, les conduites de projets auxquels ils ont été associés, mais aussi leurs capacités de travail en équipe et de management dans la perspective de fonctions nouvelles.

Le travail pour l'épreuve orale est également une clef de la réussite à laquelle doivent contribuer les administrations et il doit être conçu comme quelque chose de tout à fait complémentaire avec la préparation du dossier.

Enfin, le comité tient à dire aux candidats qu'ils ne doivent pas se sentir exclus du processus de sélection après un échec qui ne préjuge en rien de leurs capacités et de leurs aptitudes professionnelles mais qu'ils doivent, au contraire, se mobiliser sur leur potentiel et sur leur motivation afin de mieux se préparer.

4.2 Pour les administrations

L'accompagnement des candidats doit être plus systématique afin de bien les orienter sur la voie d'un tour extérieur en pesant bien leurs chances de réussite quand d'autres voies mieux adaptées, notamment à un profil spécialisé, leur sont également ouvertes.

Une fois ce choix fait, la préparation doit être conçue de manière à inciter les candidats à se présenter de manière lisible avec un projet et des perspectives bien dessinés, tout en les aidant à consolider les acquis d'un socle solide de connaissances utiles et nécessaires pour exercer des fonctions d'encadrement supérieur.

L'attention doit aussi porter sur les évaluations, conformément à ce qui a été écrit plus haut, en s'attachant à respecter des critères qui les rendent lisibles, sincères et suffisamment harmonisées au sein de chaque ministère.



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

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

Enfin, comme l'an passé, il est hautement souhaitable de favoriser une mobilité thématique ou fonctionnelle adaptée qui permette aux potentiels candidats d'enrichir leur expérience avant de se présenter à nouveau devant le comité de sélection.



ANNEXE

Composition du comité de sélection interministériel au tour extérieur des administrateurs civils au titre de l'année 2021

Mme Françoise TOME, présidente

M. Philippe GALLI

Mme Frédérique GELY

M. Philippe SIMEON-DREVON

M. Jean-Luc HICKEL

M. Edmond LANOIRE

M. Marc TEISSIER

Mme. Eliane BROUARD

M. Eloy DORADO

M. Jean-François COLLIN

Mme Sophie LEBRET