

**RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS CIVILS AU « TOUR EXTÉRIEUR »
ANNÉE 2015**

**Rapport du comité de sélection à Madame la ministre de la décentralisation
et de la fonction publique**

Paris, le 17 novembre 2015

Le comité de sélection interministériel du tour extérieur des administrateurs civils (TEAC), pour l'année 2015 était composé de : 1) en qualité de représentants de l'administration : M. Jean-Luc IZARD, proposé par la directrice générale de l'administration et de la fonction publique ; M. Vincent SOETEMONT, proposé par le ministre des finances et des comptes publics et le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique ; M. Jean-Luc LEBEUF, proposé par la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports ; Mme Nelly FESSEAU, proposée par les services du Premier ministre ; 2) en qualité de représentants des administrateurs civils : Mme Sophie SALAÜN-BARON ; M. Guillaume LACROIX ; Mme Hélène BEGON ; Mme Mireille GUILHOT ; 3) en qualité de personnalités qualifiées: Mme Marylène MESTON DE REN et M. Patrice LEFEBVRE. Le comité était présidé par M. Patrick GÉRARD, président adjoint de la section du rapport et des études du Conseil d'Etat. Il devait proposer au Premier ministre la nomination aux **trente emplois d'administrateur civil** à pourvoir au choix au titre de l'année 2015. Le comité de sélection interministériel a bénéficié de la disponibilité permanente et de l'excellent concours du bureau de l'encadrement supérieur de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Il l'en remercie très vivement.

Lors de sa première réunion, le comité a été informé par la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique que celle-ci avait reçu et vérifié la validité de 338 dossiers concernant 194 candidats et 144 candidates. Les 338 dossiers ont été attribués à quatre binômes de membres du comité (un représentant de l'administration, un représentant des administrateurs civils), les membres de chaque binôme examinant, en juillet et août, les dossiers de candidats qui ne relevaient pas de leur ministère et qu'ils ne connaissaient pas. Les personnalités qualifiées ont pu également prendre connaissance des dossiers. Après 8 désistements, 330 dossiers de candidatures étaient recensés au 30 août 2015.

Le comité de sélection s'est réuni à nouveau du 31 août au 3 septembre pour entendre les rapports présentés par les binômes. Il a délibéré sur chaque dossier, en examinant le parcours professionnel du candidat, sa motivation et son aptitude à exercer prochainement les missions dévolues aux administrateurs civils ; il a en particulier tenu compte des fonctions d'encadrement ou d'expertise déjà exercées. Le comité a conclu ses délibérations en arrêtant une **liste de 78 candidats à auditionner**, soit 23% du nombre des candidats présentés. Cette liste comprenait 41 hommes et 37 femmes. Par périmètre ministériel de gestion, les candidats retenus pour être auditionnés avaient été présentés par les Finances (15), l'Intérieur (12), l'Éducation nationale (12), les ministères sociaux (11), la Défense (10), l'Écologie (6), les services du Premier ministre (3), la Justice (3), l'Agriculture (2) et la Culture (2) ; les autres candidats retenus pour être auditionnés avaient été présentés par la Cour des comptes (1) et La

Poste (1). Par âge, 22 candidats retenus pour être auditionnés avaient entre 34 et 39 ans, 30 entre 40 et 44 ans, 19 entre 45 et 48 ans, 6 entre 50 et 51 ans, 1 était âgé de 58 ans.

Le comité de sélection a auditionné les 78 candidats retenus entre le 29 septembre et le 14 octobre 2015. A la suite des auditions, il a arrêté une **liste de 30 candidats retenus** pour intégrer le corps des administrateurs civils. Cette liste comprenait 18 hommes et 12 femmes ; 14 d'entre eux passaient le TEAC pour la première fois, selon les données fournies par les administrations présentant les candidatures. Par périmètre ministériel de gestion, les trente candidats sélectionnés avaient été présentés par les Finances (7), l'Intérieur (5), la Défense (5), l'Éducation nationale (3), les ministères sociaux (3), l'Écologie (3), la Culture (2), les services du Premier ministre (1) et l'Agriculture (1). 8 des 30 lauréats n'étaient pas affectés en administration centrale. Par âge, 11 candidats sélectionnés avaient entre 34 et 39 ans, 12 entre 40 et 44 ans, 6 entre 45 et 48 ans, 1 plus de 50 ans. Le comité a enfin arrêté une **liste complémentaire de 2 candidats**.

I- Observations sur les dossiers des candidats au TEAC

A. Observations sur la présentation des dossiers par les ministères

Si la plupart des dossiers fournis par les ministères sont correctement confectionnés, il convient de demander aux administrations de corriger les défauts relevés dans certains d'entre eux.

Il faut d'une part que les administrations veillent bien à ce que les évaluations obtenues par les candidats et jointes au dossier portent sur la totalité des cinq dernières années. Or parfois une évaluation de l'une de ces cinq années manque au dossier, sans justification.

Il faut d'autre part que les administrations accordent un soin particulièrement attentif à l'appréciation motivée et circonstanciée qu'elles doivent formuler sur le candidat. En premier lieu, le contenu de cette appréciation n'est pas toujours aussi complet que l'exige 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 ; aux termes de l'article 2 de cet arrêté, l'appréciation motivée et circonstanciée doit en effet notamment porter sur les aptitudes du candidat « à exercer les fonctions d'administrateur civil et sur le type de mission qu'il semble le mieux à même d'assumer ». Les dirigeants des ministères, qui ont vocation à accueillir de nouveaux administrateurs civils, ont la responsabilité de s'exprimer nettement sur les aptitudes des fonctionnaires de leurs services qui veulent devenir administrateurs civils dans un très proche avenir ; le classement des candidats ne constitue pas une obligation. En deuxième lieu, le contenu même de cette appréciation n'est parfois pas cohérent avec les éléments figurant dans le tableau synoptique qui la précède ; en outre, dans ce tableau, les « points faibles » du candidat doivent, comme l'adjectif l'indique, mentionner les insuffisances et non comme c'est parfois le cas de qualités présentées sous forme de défauts ! En troisième lieu, il est fréquent que des candidats relevant d'une même administration centrale ou d'un même organisme fassent l'objet une appréciation globale sur leur candidature au TEAC signée pour les uns par leur supérieur direct, pour les autres par leur directeur ou secrétaire général ; une unité des autorités signataires donnerait

une idée plus exacte du point de vue porté par les autorités hiérarchiques sur les candidatures.

De façon plus générale, le comité de sélection observe que la présentation des candidats par certains ministères met en lumière un manque d'accompagnement personnalisé des candidats alors qu'il serait de grand intérêt pour l'administration de s'attacher à construire des parcours professionnels adéquats pour ses cadres ou experts à fort potentiel. Ainsi lorsqu'un fonctionnaire excellent mais très jeune et dépourvu d'une expérience solide d'encadrement ou d'expertise veut être candidat au TEAC, il pourrait être utile de lui présenter d'autres voies de progression (le concours interne de l'ENA par exemple). De même lorsqu'un agent prometteur envisage de devenir administrateur civil, il pourrait être pertinent de lui apporter une formation adaptée mais aussi de l'encourager à occuper plusieurs emplois lui permettant de connaître différents secteurs de l'administration, d'y prendre des responsabilités d'encadrement ou d'expertise et d'y acquérir une solide culture administrative : il a été en effet difficile au comité de sélection de déceler des aptitudes à exercer les fonctions d'administrateur civil chez des attachés qui avaient fait toute leur carrière dans le même secteur (ressources humaines par exemple) ou chez des enseignants qui n'avaient eu aucune expérience de l'administration active et ne démontraient pas en quoi ils s'étaient préparés à devenir administrateurs civils. Le comité insiste sur la nécessité d'apporter cette formation et ce suivi personnalisé tant aux agents des administrations centrales qu'à ceux des services déconcentrés.

B. Observations sur les éléments du dossier rédigés par les candidats

L'article 2 de l'arrêté du 10 novembre 2010 impose au candidat de rédiger trois éléments du dossier: un curriculum vitae ; une lettre de motivation ; un rapport présentant une réalisation professionnelle de son choix.

Le premier élément, le curriculum vitae, est en général bien présenté. Le comité rappelle que ce document a vocation à permettre aux membres du jury de reconstituer et surtout d'apprécier le parcours professionnel des candidats. Une très grande clarté de l'écriture du cv est donc attendue : doit en particulier apparaître la durée des postes occupés. Parfois certains candidats privilégient l'originalité de la présentation au détriment d'une description claire et chronologique des étapes essentielles du parcours ; par exemple un classement par thème, confondant stages de formation et affectations, ou par ministère de gestion n'est pas recommandé.

Le deuxième élément, la lettre de motivation, est souvent décevant. Le comité rappelle que ce document a vocation à permettre aux membres du jury d'apprécier les objectifs du candidat, de justifier ce qui dans son parcours et sa personnalité le conduit à faire le double choix de devenir administrateur civil et d'y parvenir par la voie du tour extérieur, d'indiquer les administrations dans lesquelles il souhaiterait exercer les fonctions en en donnant les raisons. Or la lettre de motivation se présente généralement comme un écrit contenant des formules stéréotypées par lesquelles le candidat dit à la fois son appétence pour le management, sa passion pour l'interministériel, sa volonté de s'engager dans des politiques publiques, son ardeur pour la modernisation et la réforme de l'État, son souci quotidien des relations humaines. La lettre de motivation doit être davantage conçue comme un exercice très libre dans lequel le candidat exprime et justifie avec sincérité et clarté ses aspirations et ses projets.

Le troisième élément, le rapport présentant une réalisation professionnelle, est extrêmement important. Le comité rappelle que ce document a vocation à permettre aux membres du jury, dès le premier stade de la procédure de sélection, d'apprécier le candidat en situation professionnelle à travers son rôle dans une action que celui-ci juge importante ; le rapport doit faire apparaître les savoir faire et les compétences qu'il a mobilisés mais aussi sa capacité à faire le bilan de cette action et à en tirer des leçons. A cet égard, le comité formule quatre observations. En premier lieu, il relève que si le candidat est libre de présenter la réalisation professionnelle de son choix, il a intérêt à ne pas présenter une expérience trop ancienne car les membres du jury s'intéressent plus aux qualités actuelles du candidat qu'à celles dont il aurait fait preuve il y a plus longtemps ; c'est pourquoi un rapport portant sur une expérience professionnelle remontant à plus de deux ans avant la date de candidature n'est pas conseillé. En deuxième lieu, le comité rappelle que le rapport doit faire deux pages : un rapport très succinct ne peut mettre en valeur l'expérience présentée. En troisième lieu, le comité insiste sur la nécessité que le rapport soit bien écrit, sans faute d'orthographe ou de style et puisse être compris par un généraliste de l'administration : le comité a considéré que l'auteur d'un rapport écrit dans un langage complètement technique, sans aucune prise de hauteur ni volonté de rendre le texte accessible, n'avait pas les qualités attendues d'un administrateur civil. En quatrième lieu, le candidat doit bien faire ressortir quel a été son rôle personnel dans l'action qu'il présente. Cela a pour conséquence, par exemple, que s'il choisit comme sujet une réforme importante d'une politique publique, il ne doit pas se contenter d'exposer cette réforme mais expliquer le contenu vécu de sa participation. S'il n'a eu à y tenir qu'un rôle minime, il n'est pas convenable qu'il cherche à démontrer que son action a été déterminante.

Pour avoir les meilleures chances de succès, le candidat doit choisir de décrire un projet précis dans lequel il a eu une action certaine. Il doit de façon équilibrée exposer quelle a été concrètement son intervention dans la réalisation professionnelle présentée et faire part de ses réflexions sur cette intervention et cette réalisation sans en omettre les résultats et l'évaluation critique.

Enfin un candidat qui n'a pas été retenu par le comité de sélection pour les auditions a tout intérêt, s'il devait être à nouveau candidat au TEAC, à ne pas présenter le même rapport de réalisation professionnelle, pu à tout le moins à l'actualiser.

II- Observations sur les auditions des candidats sélectionnés

L'article 4 de l'arrêté du 10 novembre 2010 prévoit que l'audition de trente minutes comporte deux phases : 1° Une première phase de dix minutes qui doit, notamment, permettre aux membres du comité de sélection d'apprécier les acquis de l'expérience professionnelle du candidat, au vu des éléments présents dans le dossier du candidat ; 2° Une seconde phase de vingt minutes qui doit, notamment, permettre aux membres du comité de sélection d'apprécier la motivation du candidat, son projet professionnel ainsi que ses aptitudes à exercer des responsabilités supérieures d'encadrement et d'animation.

A. Observations sur la première phase

Le comité de sélection a décidé que cette première phase de l'audition commencerait par un exposé du candidat, d'une durée de cinq minutes, portant sur son

parcours et sur sa réalisation professionnelle. Les candidats ont été informés de cette décision le 22 septembre par un courriel de la DGAFP.

La plupart des candidats ont réussi cet exposé. Ils ont su rappeler aux membres du comité les éléments marquants de leur parcours, les projets auxquels ils ont participé (élaboration d'un projet de loi ou de texte réglementaire, action ayant connu un retentissement médiatique notoire, ...), les activités exercées au profit d'un grand nombre d'utilisateurs, les dossiers mobilisant des crédits importants. Ils ont su exprimer plus que ce qu'ils avaient écrit dans une lettre de motivation limitée à une page.

Quelques uns, sans doute par manque d'entraînement, ont dépassé le temps imparti de 5 minutes et ont donc été interrompus dans leur exposé. D'autres n'ont pas su synthétiser leur exposé autour d'idées fortes montrant notamment les compétences qu'ils avaient acquises pour devenir administrateur civil et expliquant leur souhait d'être affectés dans tel ou tel ministère.

Après l'exposé, les membres du binôme qui avaient rapporté le dossier du candidat dans la phase de présélection ont interrogé ce dernier sur son parcours et sur la réalisation professionnelle qu'il avait présentée afin qu'il puisse approfondir ses motivations ; en particulier les questions sur la réalisation professionnelle invitaient le candidat à prendre de la hauteur à partir de son rapport parfois trop descriptif et processuel. A plusieurs reprises, les réponses apportées par des candidats leur ont permis de révéler leur capacité de distance critique, de hauteur de vue, et donc de corriger une impression mitigée que pouvait inspirer le dossier écrit. Cependant des réponses ont parfois été décevantes et ont notamment révélé que certains candidats avaient très peu de connaissances sur l'environnement de projets auxquels ils avaient participé, sur le ministère qu'ils souhaitaient rejoindre (organigramme, missions, etc.) ou sur les fonctions qu'ils souhaitaient exercer (cas par exemple de la fonction de sous-préfet).

B. Observations sur la seconde phase

L'ensemble du comité a en premier lieu posé au candidat des questions concernant les grands sujets de son ministère ou de la fonction publique. Il attendait de chacun qu'il puisse développer une argumentation tout d'abord en resituant la problématique, ensuite en donnant son point de vue personnel. Les réponses devaient être concises et permettre d'évaluer la capacité du candidat à prendre du recul. Alors que plusieurs candidats ont excellé par la pertinence et la maturité de leurs réponses, nombreux sont ceux qui ont échoué à cet exercice : par exemple des candidats appartenant à un service déconcentré avaient des connaissances faibles sur le fonctionnement de leur administration centrale, des candidats appartenant à un bureau d'administration centrale ignoraient les dossiers importants qui relevaient de leur ministère parce que leur direction n'y participait pas.

En second lieu, le comité a utilisé la fin de l'audition à évaluer les aptitudes du candidat à exercer les missions dévolues aux administrateurs civils. Le comité a recherché un équilibre entre les capacités de savoir (que savez-vous de, qui est ...) et celles de positionnement (que pensez-vous de ...). Sans rechercher l'encylopédisme, le comité voulait d'abord s'assurer que le candidat ne se limitait pas à son domaine professionnel d'origine mais détenait effectivement le socle de connaissances nécessaires à un administrateur civil : organisation de l'administration de l'Etat et de l'administration européenne, notions élémentaires du droit public, principes de base du droit des finances publiques, grandes politiques publiques (éducation, culture, économie,

écologie, sécurité, ...). Certaines lacunes surprenantes ont parfois été mises en lumière par ces questions de « socle », dont l'objectif n'était pas de déstabiliser ni d'atteindre un niveau extrême de spécialisation. C'est sans doute cette phase de l'audition qui a révélé le plus crument des disparités importantes dans le degré de préparation des candidats. Le comité a enfin posé des questions sur des mises en situation de management ou de gestion de crise et sur des sujets d'actualité (grandes lignes du projet de loi de finances 2016, 70^{ème} anniversaire de la sécurité sociale, 70^{ème} anniversaire de l'ENA, projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, engagement de la France en Syrie, conférence de Paris sur le climat...) qui devaient permettre aux candidats de développer une argumentation comprenant une prise de position. La plupart des candidats ont montré une motivation et une aptitude à ne pas se décourager, même lorsqu'ils pouvaient être en difficulté sur certaines questions ; ils ont développé des qualités de réflexion et se sont engagés dans leurs réponses. Mais le comité a constaté chez plusieurs d'entre eux des faiblesses évidentes: réponses trop rapides ou trop succinctes aux questions sans prendre le temps de réfléchir, absence de hauteur de vue, grande difficulté dès que les questions du comité s'éloignaient de leur environnement professionnel immédiat. Pour certains même, le comité a dû réitérer ses questions pour connaître leur point de vue qu'ils exprimaient avec beaucoup de frilosité. La formule qui consiste alors à exprimer une banalité pour gagner du temps (exemples : « c'est un sujet polémique depuis plusieurs années », « c'est une question très intéressante », « c'est un serpent de mer », « c'est un sujet très actuel ») laisse penser au jury que le candidat n'en reste qu'au stade des vulgarisations habituelles ou médiatiques et n'a pas les aptitudes demandées aux administrateurs civils.

*

De façon générale, au terme de cette session 2015 du TEAC, le comité rappelle que le TEAC n'est en aucun cas la reconnaissance d'un parcours réussi dans un corps de catégorie A. Il est le début d'une carrière nouvelle dans « des fonctions supérieures d'encadrement, de direction, d'expertise ou de contrôle » à un niveau interministériel. C'est pourquoi le comité de sélection a cherché à déceler, dans les dossiers et lors de l'audition, si le candidat dispose de connaissances et de qualités qui vont au-delà des besoins de la stricte carrière menée jusqu'ici et s'il a les aptitudes à dérouler un parcours professionnel devant lui permettre d'accéder à un emploi fonctionnel. Le comité n'a pas recherché des candidats-types mais retenu des personnalités attachées aux valeurs du service public, capables de manifester de l'esprit critique, de la curiosité et de la créativité. Pour l'avenir, le comité formule deux recommandations :

- aux administrations, celle de mener une véritable politique de l'encadrement, conforme aux orientations données par le Premier ministre dans sa circulaire n°5794/SG du 10 juin 2015 : d'une part en favorisant la mobilité interne des agents dont elles estiment qu'ils ont les qualités pour devenir administrateurs civils afin qu'ils puissent avoir des expériences solides et variées, en veillant à leur apporter une formation non pas stéréotypée mais personnalisée leur permettant de réfléchir et de s'affirmer, en organisant pour eux l'année où ils se préparent au TEAC un parcours particulier (par exemple quelques jours en préfecture pour les agents d'administration centrale, ou en administration centrale pour les agents des services déconcentrés), en les encourageant à présenter un projet clair ; d'autre part en déconseillant aux candidats qui ont échoué au TEAC de se représenter à une autre session tant qu'ils ne sont pas mieux préparés ;

- aux candidats, celle de mener une réflexion sérieuse sur leur futur parcours professionnel et leurs motivations, de consolider leurs connaissances de base (la liste des ouvrages de référence sélectionnés par le centre de documentation de l'ENA pour la préparation aux concours d'entrée à l'ENA peut à cet égard leur donner toute indication bibliographique utile), de participer à des formations ouvrant leur horizon et de s'intéresser aux grands sujets des politiques publiques, à commencer par celles de leur ministère et des ministères dans lesquels ils souhaitent être affectés. Leur audition ne sera réussie que s'ils montrent des compétences pour construire un parcours cohérent, s'ils portent un intérêt et une réflexion sur des grands dossiers de politique publique auxquelles ils veulent contribuer et s'ils suscitent chez leurs pairs l'envie de travailler avec eux pendant un certain nombre d'années.

*Pour le comité de sélection interministériel,
le président :*



Patrick GÉRARD