

**RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS CIVILS  
AU « TOUR EXTERIEUR » AU TITRE DE L'ANNEE 2019**

Paris, le 10 décembre 2019

La présidente et les membres  
du comité de sélection interministériel  
à Monsieur le ministre  
de l'action et des comptes publics

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 2019.

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 27 juin 2019 fixait à 34 le nombre d'emplois d'administrateur civil à pourvoir au titre de l'année 2019.

Le comité de sélection s'est réuni le 21 juin 2019 pour prendre connaissance des 236 dossiers dont la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) avait vérifié la validité. Ces dossiers étaient disponibles seulement sous forme dématérialisée, ce qui est un progrès, même si leur procédure de consultation sur ce support est à améliorer. Quatre binômes ont été constitués avec pour chacun, un représentant de l'administration et un représentant des administrateurs civils. Le comité de sélection a en outre organisé une séance de travail particulière après avoir pris connaissance de deux dossiers-test pour ajuster la grille de lecture des dossiers et partager sa signification. L'été a permis aux binômes d'examiner tous les dossiers des candidats qui leur avaient été attribués en veillant à éviter les conflits d'intérêt.

Le comité a ensuite siégé du 3 au 5 septembre 2019 pour prendre connaissance des rapports des binômes, discuter des candidatures au vu des éléments écrits disponibles, et retenir celles qui seraient appelées pour la phase suivante. Au terme de ces séances, une liste de 64 candidats à auditionner a été arrêtée. Toutes les auditions se sont déroulées entre le 20 septembre et le 4 octobre 2019.

A l'issue, le comité de sélection a établi une liste de 32 lauréats susceptibles d'être retenus.

Il est à noter que, pour la première fois depuis 2006, le jury a décidé de ne pas pourvoir l'ensemble des postes ouverts (34). Le jury tient à rappeler qu'il s'agit d'un examen professionnel et que, par conséquent, la non-réussite ne remet pas en cause les compétences professionnelles des candidats. Pour nombre d'entre eux, une meilleure préparation et notamment une réflexion plus approfondie sur les enjeux des années à venir pour la haute fonction publique peuvent permettre le succès lors d'une prochaine présentation.

En effet, le jury a relevé pour certains candidats une réelle difficulté, hors de leur champ professionnel immédiat, à se positionner sur les grandes problématiques auxquelles sont confrontés aujourd'hui l'ensemble des politiques publiques et à se projeter dans des postes d'encadrement supérieur.

Une autre difficulté a tenu parfois à d'importantes lacunes sur les questions les plus élémentaires en matière d'organisation institutionnelle de la France et de l'Union européenne.

Si l'épreuve orale proposée aux candidats n'est pas un contrôle de connaissances, l'accès aux fonctions d'administrateur civil, corps interministériel à vocation généraliste, nécessite une maîtrise minimale des principes fondamentaux relatifs aux droits national et européen, une appréhension des grands équilibres budgétaires et économiques du pays ainsi qu'une conscience des dossiers d'actualité majeurs.

La qualité de l'organisation et de la préparation matérielle assurée par le bureau compétent de la DGAFP a permis un parfait déroulement de ces opérations: le comité de sélection exprime sa vive gratitude envers les collaborateurs de la DGAFP qui ont fait preuve d'une grande réactivité et d'une disponibilité remarquable à toutes les étapes du processus. L'accueil dans les locaux de l'Ecole nationale d'administration était en outre appréciable pour conduire les entretiens oraux des candidats admissibles.

La lecture des rapports des comités ayant opéré lors des exercices précédents (2016, 2017 et 2018 notamment) nous a montré que certaines de nos remarques avaient déjà été formulées précédemment mais nous nous permettons de les répéter car elles peuvent aider les candidats futurs comme leurs employeurs à mieux comprendre comment fonder leur démarche.

## **1. Données quantitatives**

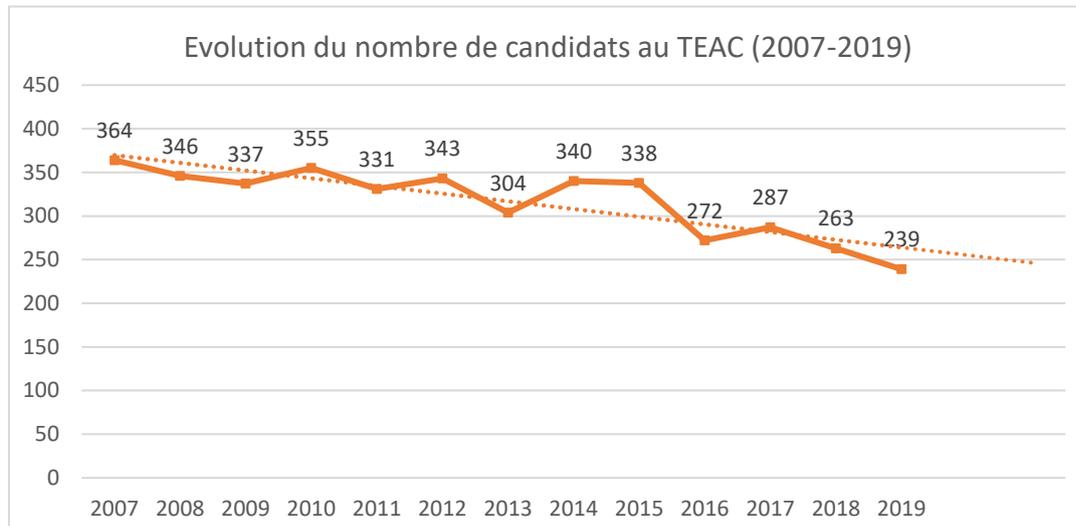
### 1.1 Une chute notable et accélérée du nombre de candidats

La baisse du nombre de candidats, relevée fréquemment par les jurys s'amplifie encore cette année, comme l'illustre le graphique ci-dessous avec une chute de 10 % par rapport à 2018.

Depuis 2007, le nombre de candidats a diminué de 35 % et partant, le nombre de candidats par poste, est passé de 12 en 2006 à 7 en 2019.

Le jury, comme ceux des années précédentes constate, avec regret, cette diminution de l'attractivité du tour extérieur des administrateurs civils sans disposer des éléments permettant d'en expliquer précisément les raisons. Le développement des emplois fonctionnels de

débouchés pour les attachés principaux dans plusieurs ministères peut offrir un élément de réponse en ce que ces débouchés peuvent décourager d'investir dans la préparation de cet examen professionnel exigeant.



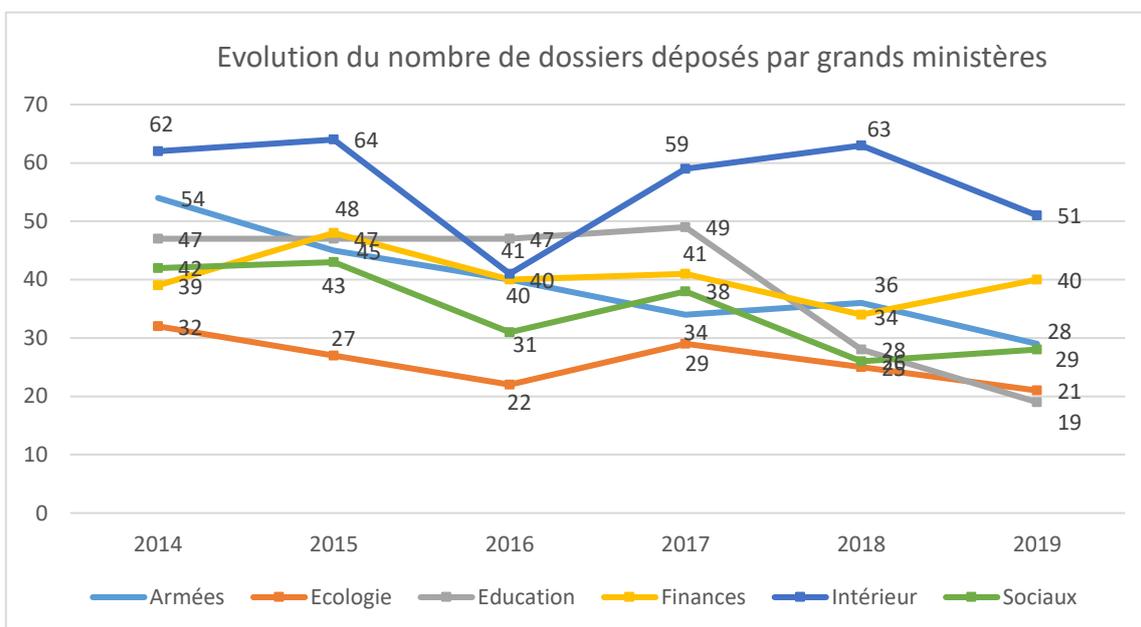
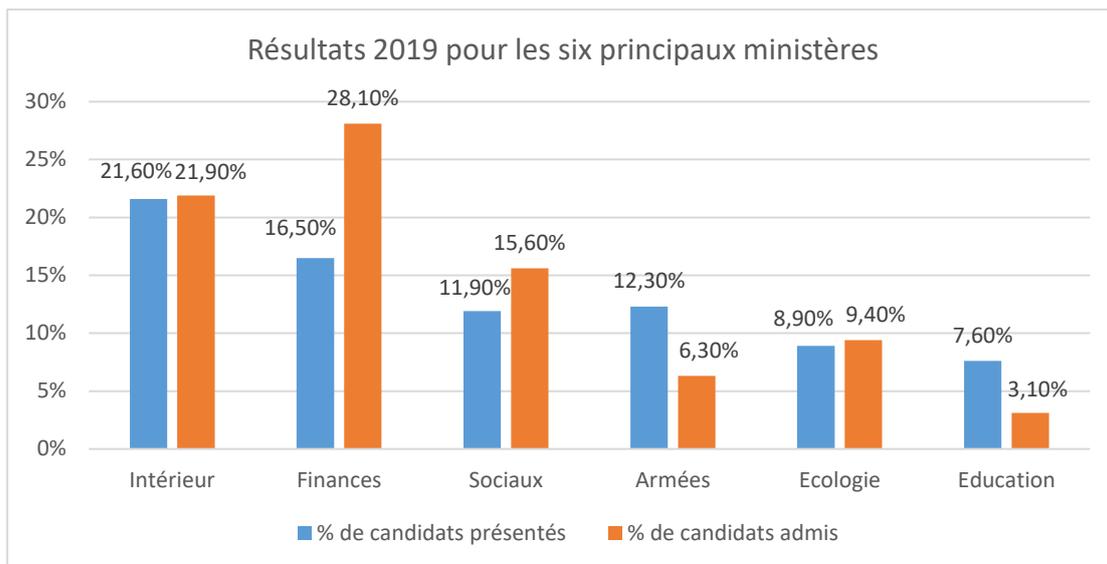
## 1.2 La concentration des candidats sur quelques administrations

Comme chaque année, un très fort pourcentage des candidatures est concentré sur quelques ministères : 6 d'entre eux réunissent 70 % des candidats et plus de 80 % des lauréats (cf. graphique ci-dessous).

Cependant, les effectifs respectifs de candidatures provenant de chaque ministère sont très variables d'une année sur l'autre (cf. graphique ci-dessous). On notera la baisse considérable du nombre de candidats provenant du ministère de l'éducation nationale (- 62 % en 5 ans).

Les résultats d'un ministère peuvent également être très variables d'une année sur l'autre. Par exemple, le taux de réussite des candidats issus des ministères économiques et financiers est de 23 % cette année contre 13 % en 2018, celui des ministères sociaux de 18 % cette année contre 20 % en 2018 et 5 % en 2017.

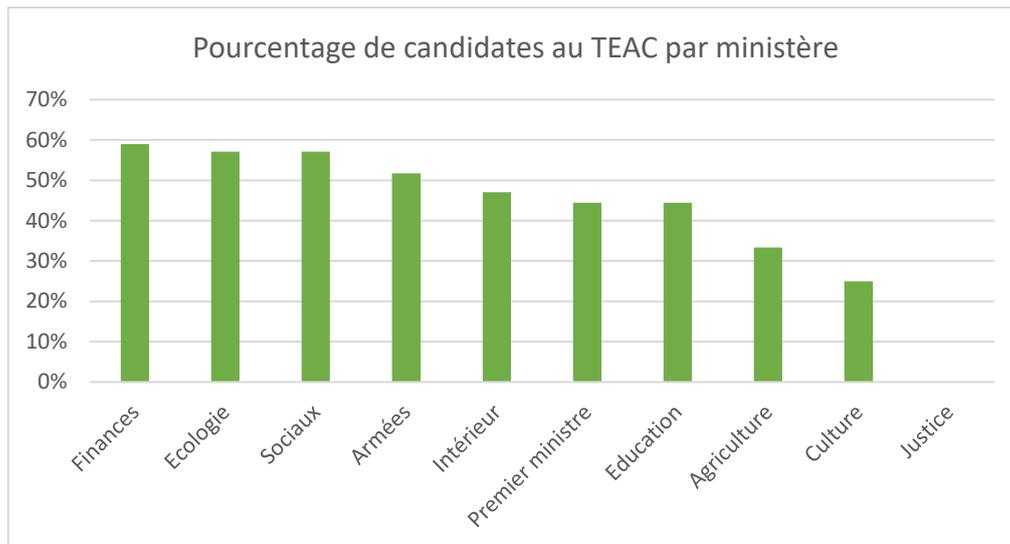
On soulignera cette année le très bon score des candidats provenant des ministères financiers et sociaux, probablement lié à la richesse et à la diversité des parcours des candidats et à l'accompagnement dont ils ont bénéficié pendant leur préparation.



### 1.3 Des candidatures en majorité masculines pour une promotion *in fine* majoritairement féminine

Le taux de femmes lauréates s'établit à 56 %. La promotion 2019 sera donc majoritairement féminine, ce qui contribuera à renforcer la parité dans la haute fonction publique de l'Etat. Cet élément est d'autant plus notable que les femmes ne représentaient que 47 % des 236 candidats (elles représentaient en revanche 61 % des admissibles). Elles ont donc mieux réussi les épreuves que les hommes avec un taux de réussite contre 16 % de réussite contre 11 % pour leurs collègues masculins.

Le jury a relevé l'écart de représentation des femmes dans les candidatures selon les ministères. Il a tout particulièrement noté la faiblesse de leur présence dans les ministères de l'agriculture et de la culture et leur totale absence au ministère de la justice.



#### 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 une très grande gamme représentée (de 35 ans pour le plus jeune à 63 ans pour le plus âgé).

Pour la deuxième année consécutive, la tranche d'âge la plus représentée chez les candidats est la tranche « 45-49 ans » (37,3 % des candidats en 2019), suivie par la tranche d'âge « 40-44 ans » (29,2 % des candidats en 2019). Par rapport à l'année précédente, c'est la classe d'âge « 50-54 ans » (16,1 %) qui augmente le plus, indiquant un certain vieillissement du vivier des candidats.

L'âge moyen des candidats admis à se présenter à l'audition est de 45 ans.

La moyenne d'âge des lauréats est plus élevée que les années précédentes : elle est de 45 ans contre 43 ans en 2018, 2017 et 2016. Le plus jeune lauréat a 39 ans et le plus âgé 52 ans.

L'âge des candidats ne constituait pas un critère décisionnel pour le jury.

#### 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 78 % des candidats en 2019, pourcentage en baisse par rapport à 2018 (86 %). Les inspecteurs des ministères financiers et les corps d'ingénieurs représentent respectivement 4 et 5 % des candidats.

Logiquement, les attachés principaux d'administration de l'État demeurent les plus représentés chez les lauréats en 2019, mais à un degré moindre que les années passées : 19 lauréats, soit 59,4 % des admis. Ils représentaient 67,6 % des admis en 2018 et 75 % des admis en 2018. Deux professeurs agrégés (détachés dans le corps des attachés) ainsi que des inspecteurs et ingénieurs font partie des lauréats.

## **2. L'examen des dossiers des candidats**

Les dossiers des candidats semblent assez fournis pour effectuer un premier tri au regard du parcours professionnel qu'ils retracent. Toutefois, les appréciations portées par les

administrations sont souvent peu exploitables en ce qu'elles comportent peu d'éléments de différenciation entre les candidats et ce même à l'intérieur d'un même département ministériel. Les CV, lettres de motivation et réalisations professionnelles sont apparus souvent comme des documents plus pertinents en première approche pour aborder le parcours professionnel et les motivations des candidats, malgré un formatage trop souvent excessif.

### 2.1 Les curriculum vitae

Les candidats ont souvent personnalisé la présentation de leur CV et mis en avant les compétences successives acquises, ce qui a été apprécié par le jury. Un point de détail pourrait être amélioré, la mention du ministère d'affectation et du corps d'appartenance qui ne sont pas toujours très apparents.

### 2.2 Les lettres de motivation

Tous les rapports des années passées le mentionnent, et ce constat vaut encore en 2019 : si la rédaction d'une lettre de motivation est un exercice ingrat, trop de candidats présentent des lettres impersonnelles, formatées lors des préparations et censées remplir tous les attendus pour un haut fonctionnaire. « *Être force de proposition* », « *donner du sens* », « *manager de façon participative et avec bienveillance* », sont autant de formules performatives qui ne démontrent rien. De même, les références un peu convenues à la « transformation de l'action publique » apportent peu à la candidature si elles ne sont pas étayées par une réflexion originale, ou à tout le moins pertinente, sur l'action de l'administration. Il est nettement préférable que le candidat parle sincèrement de ses expériences, y compris de ses échecs (notamment lors de précédentes candidatures au tour extérieur) et des enseignements tirés.

S'il est important pour le candidat de se projeter vers une éventuelle future administration en formulant un projet professionnel, il est également important que celui-ci soit en cohérence avec les aspirations manifestées et le parcours effectué et qu'il soit argumenté de façon claire. Les candidats doivent être conscients du fait qu'ils seront très probablement interrogés sur ce parcours professionnel à l'entretien, et qu'une connaissance, *a minima*, des grandes politiques portées par l'administration à laquelle ils se destinent et de son organisation, au moins dans ses grandes lignes, est requise pour réussir la sélection.

### 2.3 L'évaluation des supérieurs hiérarchiques

Le jury s'est félicité de constater que pour la quasi-totalité des candidats, les rapports d'évaluation des supérieurs hiérarchiques sont remplis sur les dernières années et souvent très détaillés.

Pour autant, il relève la tendance des évaluateurs à ne pas hiérarchiser leurs appréciations. Dans certains cas, de nombreux candidats d'une même administration étaient présentés comme tout à fait exceptionnels et devant accéder immédiatement à des fonctions supérieures. Un enthousiasme aussi général est contre-productif et traduit en fait plus une difficulté de l'évaluateur à s'engager sur les perspectives offertes à ses collaborateurs et à choisir parmi ceux-ci les plus aptes à exercer des fonctions supérieures qu'un élément réellement utilisable par le jury. Cela est regrettable.

### 2.4 Les rapports d'expérience

Le jury a constaté une grande diversité dans le choix des réalisations professionnelles (RAEP). La mise en avant des enjeux du chantier présenté, des résultats s'il y en a eu et des leçons à en tirer montrent, lorsqu'ils sont présents, une vraie capacité de recul appréciée par le jury.

Cette dernière partie n'est pas systématiquement présente et est souvent insuffisante, ce qui est dommage car c'est bien le but de l'exercice.

Ce RAEP doit présenter une réalisation où le candidat a joué un rôle déterminant. Or parfois, le rôle du candidat n'est pas mis en valeur. Certains dossiers se limitent même à présenter l'activité ordinaire du service et les missions courantes du candidat...

## 2.5 Principaux enseignements des dossiers

Le jury a relevé la richesse et la diversité des parcours des candidats. Il a privilégié majoritairement les profils de candidats ayant déjà une solide expérience de l'encadrement et ayant occupé des postes dans plusieurs administrations, notamment les parcours interministériels. Toutefois certains profils d'experts ayant exprimé un réel potentiel d'ouverture sur d'autres univers de la fonction publique ont été retenus en raison de la diversité des besoins des administrations.

Une trop grande mobilité (avec des durées inférieures à deux ans sur plusieurs postes successifs) comme le maintien sur le même poste ou sur la même aire géographique sur des durées longues (pouvant aller jusqu'à 10 ans) posent question : dans le premier cas, l'agent ne peut, sur des périodes trop courtes, prendre la pleine mesure de ses fonctions, sans parler des conséquences pour les collaborateurs, d'une trop grande instabilité de l'encadrement. Cela s'est traduit dans la faiblesse des rapports d'expérience professionnelle présentés par certains à l'appui de leur candidature. Dans le second cas, certains agents peuvent avoir plus de mal à prendre du recul et à se projeter dans d'autres fonctions et d'autres administrations.

En revanche, une mobilité entre différents départements ministériels, ou encore de l'administration centrale vers un service déconcentré ou l'inverse, a souvent suscité l'intérêt du jury et constitue clairement un atout pour intégrer un corps à vocation interministérielle tel que celui des administrateurs civils. L'ouverture d'esprit et la faculté d'adaptation qu'elle suppose peuvent donner des indices de mobilité intellectuelle et de capacité à se projeter dans des emplois supérieurs.

S'agissant de l'ancienneté dans le poste précédant la candidature, le jury relève que la présentation au tour extérieur de candidats en poste depuis seulement quelques mois peut leur être préjudiciable : la préparation de la sélection est un investissement peu compatible avec l'engagement que nécessite l'inscription dans de nouvelles fonctions.

Enfin, le jury s'est exclusivement attaché au contenu des postes et à la pertinence de leur articulation. Le fait d'avoir occupé aussi bien des fonctions métier que des fonctions support (budgétaires, relatives aux ressources humaines ou logistiques) démontre une curiosité et une adaptabilité prometteuses pour une future carrière.

## **3. Principaux enseignements des auditions**

### 3.1 Considérations générales

Le jury s'est attaché à déterminer, en amont des auditions, quelques principes de conduite et d'analyse de l'audition permettant d'assurer la meilleure équité possible pour tous

les candidats et de garantir, dans la mesure du possible, la faculté pour les lauréats de dérouler avec succès une carrière dans la haute fonction publique.

Chaque membre de la commission a indiqué, tant pour l'examen des dossiers que pour l'épreuve orale s'il connaissait certains candidats que cela soit à titre personnel ou professionnel. Lorsque cela était le cas, le membre de jury s'est systématiquement déporté, ne posant pas de questions au candidat et ne participant ni au délibéré ni au vote éventuel.

La commission s'est refusée à toute définition a priori de quotas liés au genre, au profil ou à l'administration d'origine des candidats. Les résultats par ministère sont donc liés à la seule appréciation individuelle qui a été faite de la prestation des candidats. *A posteriori*, les résultats peuvent permettre cependant aux administrations de tirer quelques leçons sur la manière dont elles accompagnent la préparation de leurs candidats.

La réussite au tour extérieur ne couronne pas une carrière, il n'est, ni une récompense, ni un dû. C'est pourquoi le principal critère auquel s'est tenu le jury pour chaque candidat était la capacité à se projeter sur une nouvelle carrière avec les responsabilités qui incombent à un administrateur civil ; d'où l'importance du projet et de la capacité, pour les candidats, à se détacher de l'environnement immédiat. A cet effet, les mises en situation et les questions liées à la prise de responsabilité ont occupé une place importante dans les questions et les analyses du jury.

L'objectif principal du rapport des comités de sélection étant de permettre aux candidats à venir et à leurs administrations de se préparer au mieux à l'examen, il convient de rappeler, une fois de plus, que la curiosité des candidats doit les mener au-delà du strict périmètre de leurs missions actuelles. La connaissance, par exemple, des grandes masses du budget de l'État, des principes constitutionnels, de l'organisation des pouvoirs, de la procédure parlementaire ou de l'organisation des juridictions ne relève pas de la simple culture générale : elle est la condition *sine qua non* pour qu'un administrateur civil évolue avec pertinence et efficacité dans son environnement professionnel.

### 3.2 Des exposés introductifs souvent trop formatés

La quasi-totalité des candidats ont respecté le format de cinq minutes prévu pour la présentation orale et construit des exposés reprenant de façon assez synthétique et problématisée le déroulement de leur carrière.

Le principal point faible d'un grand nombre de ces exposés tient à leur présentation uniforme probablement due à des préparations organisées par les mêmes formateurs. Certaines formules assertives et impersonnelles ne font que refléter l'air du temps et masquent - au lieu de les révéler - les qualités et le relief des candidats. La sincérité du propos s'estompe dans les exposés appris par cœur. L'objectif de l'exposé est de compléter ce qui est déjà connu à travers les CV, rapport d'expérience professionnelle, lettre de motivation et appréciations hiérarchiques, pour construire l'échange à suivre.

Le jury veut apprécier qui sont les candidats, quelles sont leurs forces, quelles leçons ils ont tirées de leur expérience et comment ils se projettent sur les dix ou vingt prochaines années.

### 3.3 Une très bonne connaissance de leur environnement professionnel

Les dix minutes suivant l'exposé du candidat étaient consacrées à un échange autour de son environnement et de ses expériences professionnelles. La plupart des candidats ont montré une grande maîtrise des sujets dont ils avaient, ou avaient eu, la charge.

### 3.4 D'importantes lacunes dans la connaissance des institutions françaises et européennes et de l'environnement économique, social et budgétaire

Le jury a été étonné de la faiblesse de la culture administrative, parfois la plus élémentaire, chez certains fonctionnaires expérimentés et aspirant à exercer des fonctions d'encadrement supérieur. Il ne s'agissait pas pour le jury d'un contrôle de connaissances mais de mesurer l'appréhension par les candidats du cadre dans lequel s'inscrivent les politiques publiques.

De même, si les candidats, dans une forte majorité, ont développé une réflexion étayée autour de la notion de transformation de l'action publique, notamment managériale et numérique, aucun d'entre eux n'a en revanche spontanément cité le droit à l'erreur et la portée de la loi pour un Etat au service d'une société de confiance (ESSOC). Ce constat vaut également pour certains grands sujets pourtant en première ligne de l'actualité, traduisant pour certains candidats un manque de curiosité.

### 3.5 Conseils aux candidats qui souhaitent se représenter

L'examen professionnel pour le tour extérieur d'administrateur civil (TEAC) est une épreuve exigeante qui nécessite sans doute un temps et un effort de préparation non négligeables. Ce temps permet notamment au candidat de prendre du recul par rapport à son environnement quotidien, et de porter son regard sur un cadre plus large ce qui facilitera l'élaboration de son projet professionnel.

Le dialogue avec le jury permet, au-delà des capacités d'analyse et de réflexion, de percevoir les qualités humaines et l'approche comportementale du candidat, qui seront utiles pour l'exercice de fonctions de responsabilité.

Le jury tient à préciser aux candidats non admis que beaucoup d'entre eux ont le potentiel pour devenir administrateur civil et leur recommande de se rapprocher des membres du jury qui leur exposeront les leviers d'amélioration identifiés en vue d'une prochaine candidature.

Il est important de préciser que 50 % des lauréats en 2019 avaient été candidats au moins une fois au préalable.

### 3.6 Recommandations aux administrations

Le jury rappelle la nécessité pour les agents de disposer du temps pour préparer cet examen notamment via des formations proposées par les administrations. Il a noté l'intérêt de démarches conduites par certains candidats qui ont bénéficié d'un tutorat à l'intérieur de l'administration.

Pour ce qui concerne les formations, elles doivent éviter de formater les présentations des candidats pour mettre l'accent sur la prise de recul, la mise en situation et la définition d'un projet personnel.

Pour les administrations qui en ont la possibilité, il serait souhaitable de fournir à leurs fonctionnaires aspirant à une promotion comme administrateurs civils, une certaine mobilité thématique pour enrichir l'expérience des candidats potentiels en vue d'un accès au corps des administrateurs civils.

Annexe

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

Mme Marion GUILLOU, présidente

Mme Nathalie COLIN, personnalité qualifiée

M. Jean-François COLLIN, représentant de l'administration

M. Noël CORBIN, personnalité qualifiée

Mme Sophie COSTEDOAT, représentante des administrateurs civils

M. Vincent GAILLOT, représentant de l'administration

Mme Claudie GANDUBERT, représentante des administrateurs civils

M. Benoit GRANDIN, représentant des administrateurs civils

Mme Sandrine LE GALL, représentante de l'administration

M. Pierre PIMPIE, représentant des administrateurs civils

Mme Laurence VAGNIER, représentante de l'administration