

Comité de sélection interministériel chargé de l'établissement de la liste d'aptitude à l'emploi d'administrateur civil au titre de l'année 2010

Rapport

1 Composition du comité.

La composition du comité au titre de l'année 2010 a été fixée par un arrêté du 20 avril 2010 publié au JO du 5 mai 2010. Cette composition est la suivante :

- En qualité de président : Jean Gaeremynck, conseiller d'Etat
- En qualité de représentants de l'administration : Mme Chantal Jarrige, proposée par le directeur général de l'administration et de la fonction publique ; Mme Claudine Andrianasolo, ministère de la défense ; M Gilles Clavreul, ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales ; M. Jean-Pierre Lalaut, ministère de la culture et de la communication ;
- En qualité de représentants des administrateurs civils : Mme Anne Le Moal ; Mme Claudine Renou-Fages ; M Alain Bouscal ; M Hervé Latimier.
-

2 Présentation chiffrée des candidatures et des résultats.

Chargé d'attribuer 27 places, le comité a examiné 355 candidatures, contre 337 en 2009 et 346 en 2008. Ces candidatures émanaient (avant 4 désistements) de 212 hommes et de 147 femmes ce qui traduit donc une surreprésentation assez nette des candidatures masculines (59%) par rapport aux candidatures féminines (41%), mais il est vrai que ces proportions relatives sont particulièrement stables depuis plusieurs années. A noter toutefois que, sans d'ailleurs que ce résultat ait été recherché par le comité, les soixante personnes auditionnées se sont partagées exactement entre 30 femmes et 30 hommes. Ce partage égal se trouve presque dans le résultat final puisque dans les 27 personnes finalement retenues, l'on compte 14 hommes et 13 femmes. Au total, on voit que le taux de réussite global des femmes est sensiblement supérieur à celui des hommes (8.8 % contre 6.6%).

S'agissant de l'âge des candidats, la tranche d'âge la plus représentée est celle des « 40-44 ans » (98, soit 28 % des candidats) devant les « 45-49 ans » et les « 35-39 ans », chacune exactement de la même importance : 86, soit 24% des candidats. A noter un nombre de candidats non négligeable au-dessus de 50 ans (60, soit 17%), et même de plus de 55 ans (25 soit 7%). La répartition par âge des personnes retenues in fine est très différente : 15, soit 55%, appartiennent à la tranche « 40-44 ans », tandis que 10, soit 37% proviennent de la tranche « 35-39 ans ». En revanche, deux candidats seulement relèvent de la tranche « 45-49ans ». Enfin, alors que les 50 ans et plus représentaient un quart des candidats, aucun d'entre n'a été retenu in fine. La moyenne d'âge des personnes retenues est de 40,5 ans chez les hommes et 40 ans chez les femmes. Le comité estime, que dans une certaine mesure, ces chiffres parlent d'eux-mêmes, en ce qui concerne notamment les candidatures des personnes âgées de plus de 50 ans.

S'agissant de la répartition par corps et par grade, on relève l'écrasante surreprésentation des attachés principaux, aussi bien parmi les candidats (228 soit 64%) que parmi les lauréats (26 soit 96%). Cette année, seul un candidat d'un autre corps a pu s'insérer parmi les personnes retenues.

Enfin s'agissant de la répartition selon les ministères, les candidats se répartissaient entre 14 ministères ou organismes divers, selon une structure d'ailleurs très inégale, les « gros bataillons » étant fournis par les ministères de l'économie (65), de la défense (58), de l'intérieur (52), les ministères sociaux (51) le ministère de l'éducation (38) et le Meeddm (32). Là encore la structure des résultats est sensiblement différente puisque les personnes retenues se répartissent entre 9 ministères ou organismes divers et que les mieux dotés au final, sont cette année le ministère de la défense (6), les ministères sociaux (5), le ministère de l'économie (4), le ministère de l'intérieur (4), le ministère de l'éducation (3)

3 Méthode de travail du comité.

Sur ce point le comité renvoie à la description faite dans le rapport 2008, la méthode ayant été la même : premier examen de chaque dossier par chaque membre d'un binôme préalablement constitué, détermination de la position du binôme sur chaque dossier, présentation de cette position pour chacun des dossiers devant le comité plénier, et de sélection sur ces bases des personnes que le comité décide d'auditionner pour compléter sa perception du dossier. Cette année, soixante personnes ont été retenues pour être auditionnées.

Le comité voudrait souligner à ce sujet que la méthode ci-dessus décrite lui paraît propre à assurer un examen très complet et collégial de chaque dossier. Chaque dossier est vu au moins trois fois de manière approfondie, et la présentation en comité plénier est systématique : quelle que soit la position du binôme sur la candidature, il y a toujours examen du comité plénier.

Par ailleurs, toutes les pièces du dossier, qui est en général complet et bien constitué, comptent dans l'examen aux différentes étapes, il n'y en a aucune qui soit inutile ou superflue.

4 Observations et recommandations du comité.

Sur ce chapitre également, le comité reprend à son compte, sans rien en retrancher, les observations faites dans le rapport de l'année 2008, qui lui paraissent très bien exprimer son point de vue à l'issue de la session 2010.

Il voudrait seulement, en tenant compte des échanges intervenus lors de la réunion de restitution du 8 décembre 2010, souligner les points suivants

A l'attention plus particulièrement des gestionnaires des ressources humaines des ministères :

Il est clair que la préparation des candidats, au-delà de la simple information sur l'existence de la procédure et de la confection de dossiers complets, joue un rôle dans le résultat final. A cet égard il appartient aux ministères de déterminer leur méthode et leur offre de conseil en direction des candidats. A noter que, dans le cas où une procédure de présélection a été mise en place au sein d'un ministère avec un classement à la clef, il est utile au comité de sélection de savoir en quoi cette procédure a consisté et si elle a été appliquée à tous les candidats (dans un cas cette année, où des candidats avaient été classés par un ministère, le comité ne savait pas si tous les candidats provenant de ce ministère étaient passés par cette procédure et si le classement était partiel ou non).

Mais d'une manière générale, une sélection au tour extérieur n'est pas seulement l'issue heureuse d'une initiative individuelle vue avec bienveillance par le ministère de rattachement et transmise dans les formes requises au comité de sélection. Eu égard à la sélectivité qui découle des chiffres ci-dessus rappelés, la réussite se prépare à l'avance par une véritable anticipation des candidatures intéressantes, par la construction de parcours répondant aux critères affichés par le comité de sélection, par une mise en situation des personnes et par des conseils personnalisés. Autrement dit, la réussite d'une candidature n'est ni un hasard ni une performance purement individuelle de personnes volontaires et déterminées, c'est l'aboutissement d'une prise en charge commencée tôt, au titre d'une gestion digne de ce nom des ressources humaines et d'une véritable politique de l'encadrement supérieur.

Il y a lieu en particulier, dans le cadre de cette politique, de développer une réflexion sur les procédures concurrentes d'accès au corps des administrateurs civils, dans le but d'orienter au mieux les candidats. Peuvent être mentionnés à cet égard :

- le concours interne de l'ENA pour les candidats jeunes, fortement diplômés et manquant d'expérience professionnelle.
- La procédure spécifique de recrutement des sous préfets pour ceux qui manifestement se projettent dans ces fonctions, ayant une préférence marquée pour les responsabilités « de terrain » et la vie en province.
- La voie du détachement avec possibilité d'intégration directe de membres de corps équivalents à celui des administrateurs civils : comme les agrégés de l'université, par exemple.

Par ailleurs, le comité a rencontré, comme les années précédentes, les difficultés inhérentes à certains profils atypiques de candidats ; par exemple les responsables syndicaux, les détenteurs d'une compétence technique très pointue, comme les attachés analystes ou les ingénieurs, ou encore les IEF du ministère de la Défense. Dans ces cas, le comité exploite au mieux les données du dossier pour se faire une opinion, il est donc utile de disposer de dossiers aussi étoffés que possible.

A l'attention plus particulièrement des candidats :

Les données chiffrées retracées ci-dessus font apparaître en elles-mêmes des caractéristiques dominantes des candidats retenus en ce qui concerne l'âge et le corps d'origine. Dans une certaine mesure, c'est la résultante de la mise en œuvre des critères objectifs de sélection exposés par le rapport de 2008, et qui, on le rappelle, consistent pour l'essentiel à rechercher la justification d'une expérience de conception, d'encadrement, de conduite d'équipe ou de projet, ayant permis l'acquisition de compétences diversifiées, enrichie par une mobilité fonctionnelle ou géographique, et s'inscrivant dans un parcours cohérent.

Pour autant, on ne peut pas dire qu'il existe un « profil-type » en dehors duquel il n'y aurait « point de salut » ou au contraire, doté duquel, le candidat serait certain de réussir. Cette année encore, le résultat final montre qu'il y a place pour des profils ou parcours atypiques. Cela tient à la mission du comité, qui n'est pas simplement de prendre acte de bons ou d'excellents parcours passés, mais d'apprécier à travers le dossier la capacité des candidats à tenir *dans l'avenir* les fonctions d'un administrateur civil, compte tenu de ce qu'on attend aujourd'hui des membres de ce corps.

Il a été observé, à juste titre, au cours de la réunion de restitution, que l'accès à des fonctions d'encadrement ou de management était précisément l'objet d'une candidature au tour extérieur des administrateurs civils, et qu'il n'était pas toujours possible d'y accéder avant d'être admis dans ce corps. Poussée jusqu'au bout, la logique de cette observation conduirait à trouver paradoxal d'apprécier les candidatures au vu de critères ou d'exigences correspondant plus au corps d'arrivée qu'à celui de départ. A cela, il a été possible de répondre que l'examen des dossiers montre que dans bien des cas, heureusement, les candidats ont été effectivement placés en situation de responsabilité, de sorte qu'il était possible d'apprécier leur capacité de management. Mais le comité n'ignore pas, à ce sujet, les différences qui existent entre les ministères, en ce qui concerne les opportunités offertes d'accéder à certaines fonctions, par exemple celles de chef de bureau. Ces différences étant bien connues, le comité en tient compte, en se fondant sur l'ensemble des éléments du dossier complétés, le cas échéant, par l'audition. Il essaie donc, dans une certaine mesure, de lisser les différences entre les ministères pour placer, autant que possible, les candidats dans une situation d'égalité au regard de la procédure de sélection.

Par ailleurs la question a été posée de l'attitude du comité envers certains types de candidatures, comme par exemple celles émanant de membres de cabinets ministériels. Contrairement à ce que la lecture des résultats de cette année comme, paraît-il d'années précédentes, a pu laisser supposer à certains, il n'y a aucune volonté de principe du comité d'exclure les membres de cabinets ministériels. Au contraire, une expérience de cabinet, avec ce qu'elle suppose de capacité à saisir de la dimension politique d'un dossier, à en résumer l'essentiel pour le ministre, ou encore à dialoguer avec les élus ou les responsables syndicaux et associatifs, est en soi une expérience positive à porter au crédit du candidat. Mais quelle que soit sa valeur, elle ne saurait se substituer à une expérience de responsabilités effectives dans les cadres d'une administration « ordinaire », et dans le cas de personnes ayant acquis, jeune, ce qui est souvent le cas, une expérience intéressante de cabinet, il est recommandé de la compléter au regard des critères précédemment rappelés pour augmenter les chances ultérieures de réussite.

Enfin la réunion a permis à la DGAFP de donner quelques explications sur le style que prendra l'épreuve de sélection à partir de l'année prochaine, compte tenu des novations apportées par le décret du 2 juin 2010, mais ce sujet excédant les limites du précédent rapport, il est recommandé de s'adresser à l'administration compétente.