

RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS CIVILS AU « TOUR EXTERIEUR » AU TITRE DE L'ANNEE 2017

Paris, le 15 décembre 2017

Le président et les membres du comité de sélection interministériel

à

Monsieur le ministre de l'action et des comptes publics

C'est à cadre juridique inchangé que le comité de sélection, dans la composition jointe en annexe et issue de l'arrêté du 22 juin 2017, a établi la liste d'aptitude d'accès au corps des administrateurs civils, pour cette année 2017. On se contentera ici de rappeler les dispositions essentielles de l'article 7 de l'arrêté du 10 novembre 2010 fixant les modalités de l'examen des titres professionnels et de l'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 26 juin 2017 fixait à 36 le nombre d'emplois d'administrateur civil à pourvoir au titre de l'année 2017.

Le comité de sélection a retenu les mêmes modalités d'organisation et de fonctionnement qu'au cours des années précédentes. Il s'est réuni le 30 juin 2017 pour recevoir et prendre en compte les 287 dossiers dont la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) avait vérifié la validité et qui ont été répartis entre quatre binômes constitués d'un représentant de l'administration et d'un représentant des administrateurs civils. Le comité de sélection a de nouveau siégé du 28 août au 1^{er} septembre 2017 pour prendre connaissance des rapports des binômes et retenir les dossiers de candidature aux fins d'audition. Au terme de cette semaine de délibérations, une liste de 75 candidats à auditionner a été arrêtée. Toutes les auditions se sont déroulées entre le 18 septembre et le 9 octobre 2017 : à l'issue, le 11 octobre 2017, le comité de sélection a établi une liste alphabétique de 36 lauréats susceptibles d'être retenus et a ajouté un nom sur une liste complémentaire.

Le parfait déroulement des opérations tient beaucoup à la qualité de l'organisation et de la préparation matérielle: le comité de sélection exprime sa vive gratitude envers le bureau de l'encadrement supérieur et des politiques d'encadrement de la DGAFP qui n'a jamais ménagé sa peine et a fait preuve d'une disponibilité de tous les instants. Le comité de sélection adresse aussi ses vifs remerciements à l'Ecole nationale d'administration où se sont déroulées les auditions : la qualité de son accueil dans les locaux parfaitement idoines de l'avenue de

l'Observatoire prenait une saveur particulière, peu après la nomination de son nouveau directeur qui a présidé le comité de sélection pour l'année 2015.

La lecture des rapports des années précédentes ne peut qu'inciter à la modestie : non seulement ils sont obligés d'insister sur les mêmes points, mais plusieurs recommandations qu'ils recèlent, y compris certaines tout à fait élémentaires, devront être une nouvelle fois rappelées au regard de l'expérience vécue. L'exercice n'est cependant pas vain s'il permet aux futurs candidats et aussi aux différentes administrations de mieux comprendre la logique du processus de sélection et ce qui doit fonder une démarche de candidature.

I. Observations générales :

1) Le bilan :

La DGAFP a rapidement mis en ligne toutes les statistiques souhaitables de répartition par administration d'origine, par corps et grade, par âge et par sexe, avec les éléments comparatifs des années précédentes. On ne retiendra ici que quelques données principales :

- le nombre de candidats, qui avait baissé de 340 à 260 entre 2014 et 2016, est remonté cette année à 287 ;
- eu égard au nombre d'emplois à pourvoir, le taux de réussite croît continûment, passant de 9% en 2014 à 13% cette année;
- les trois ministères d'où sont issus le plus grand nombre de lauréats (61,1%) avaient présenté 44,9% des dossiers ;
- 75% des lauréats sont des attachés et assimilés du 2ème grade, qui ne constituaient que 56,4% des dossiers ;
- la tranche d'âge 40-44 ans, qui était la plus représentée parmi les candidats (41,8%), l'est à 72,2% parmi les lauréats ;
- le pourcentage de femmes parmi les lauréats (44%) est sensiblement le même que parmi les candidats (43%) ;
- la moitié des lauréats concouraient pour la première fois et un peu plus d'un quart pour la deuxième fois.

L'exégèse des statistiques est un art toujours difficile, et, à supposer qu'une tendance émerge nettement au regard de tous les paramètres qui la déterminent, il est délicat de la rapporter à une cause univoque. On peut toujours chercher à repérer les constantes ou au contraire à qualifier les inflexions par rapport aux années précédentes, on peut notamment spéculer sur les scores de tel ou tel ministère, classe d'âge ou sexe, souligner les « progressions » ou les « contre-performances ». Mais outre les limites inhérentes à ce genre d'exercice, existe un vrai risque, celui de la rationalisation *ex post* qui pourrait conduire tant les administrations que les candidats à penser qu'il existe des recettes et des martingales, voire que des biais positifs ou négatifs affectent mécaniquement tel positionnement ou appartenance, sur lesquels on pourrait se reposer ou se résigner : la tentation dès lors de s'en remettre à des tactiques avantageuses ou à des facilités conformistes exposerait à des déconvenues, faute de comprendre ce qu'implique vraiment une candidature au tour extérieur d'administrateur civil.

Au vrai, la tâche la plus exigeante pour les onze membres, eux-mêmes divers, du comité de sélection est assurément d'accorder les mêmes chances et de traiter de façon homogène des candidats non seulement différents mais aux parcours très contrastés et qui

viennent d'univers professionnels parfois sans points communs : mais c'est aussi le devoir essentiel que les textes lui prescrivent. A défaut de devenir aisée, la tâche cesse d'être surhumaine si l'on veut bien considérer les trois principes essentiels de fonctionnement qui ont été ceux du comité de sélection.

D'abord, il n'a appréhendé que des candidatures individuelles et n'a pas distingué de représentants d' « écuries » ou de catégories, ce qui l'a gardé aussi de toute tentation de quota ou d'équilibrage implicite. Ensuite, il s'est accordé au début sur des critères d'appréciation qu'il a mis en œuvre scrupuleusement, tant pour l'examen des dossiers que pour l'évaluation des auditions. Enfin et surtout, il n'a pas raisonné en extrapolant à partir des lignes de départ, effectivement très inégales, mais il a au contraire renversé la perspective et s'est positionné du point de vue des capacités et qualités requises d'un administrateur civil : il s'est demandé devant tout candidat quelle était sa motivation, quelle était sa compréhension de ce qu'emporte l'état d'administrateur civil, et si sa personnalité, ses connaissances, son potentiel le rendaient apte à sauter le pas. A ce compte, il n'est pas rare que tel candidat qui se reposait essentiellement sur ses bons et loyaux services dans une matière qu'il maîtrisait parfaitement, sur un impeccable « fondu enchaîné » dans sa carrière et sur son appartenance à un ministère réputé important, lequel n'avait pas lésiné sur la préparation de son bataillon de postulants, subisse une sortie de route dès l'examen de son dossier ou se décompose à l'oral. Inversement, il est arrivé que tel candidat qui n'était pas adossé à une administration centrale imposante et qui a été davantage livré à lui-même, ait trouvé dans la variété de son parcours et dans ses capacités de réflexion, jointes à une vraie détermination de se projeter dans de nouvelles dimensions, les moyens de démontrer ses aptitudes devant le comité de sélection.

De même, si, à l'évidence, le comité de sélection a été très attentif à ce que le parcours du candidat ne fût pas monocouleur et comportât des responsabilités d'encadrement, l'absence dans le *curriculum vitae* d'un poste de chef de bureau n'était pas par elle-même rédhibitoire eu égard à certains contextes administratifs particuliers – notamment ceux plus restrictifs pour l'accès à des fonctions de chef de bureau-, à l'importance des responsabilités effectivement exercées ou à la maturité du dossier.

Il est révélateur que dans ces conditions, le comité de sélection, qui n'avait pas à classer les candidats par ordre de préférence, se soit accordé très facilement sur une nette majorité aussi bien de dossiers que d'auditions : l'aptitude ou l'inaptitude des candidats était suffisamment flagrante pour recueillir rapidement un consensus. Les délibérations se sont en revanche logiquement concentrées sur le petit tiers des candidats, dont le dossier ou la prestation pouvait diviser le comité ou dont l'audition faisait apparaître certaines discordances par rapport au dossier.

2) Les deux principaux enseignements :

a) Comme on le verra à propos particulièrement des lettres de motivation et de la présentation au début des auditions, le mimétisme et le conformisme desservent les candidats et sont malheureusement parfois encouragés, plus ou moins directement, par les administrations. Le salut ne peut venir de formules toutes faites et d'expressions stéréotypées déroulées avec plus ou moins de conviction, pas plus que d'attitudes type pouvant frôler la caricature : cela jette par contraste une lumière encore plus crue sur les failles et insuffisances qui ne peuvent être tenues longtemps en lisière, tandis

qu'est entravé le potentiel de candidats qui n'osent pas exprimer leur personnalité ou fendre l'armure.

Cela renvoie bien sûr au nécessaire discernement dans l'usage des préparations et des entraînements. Les conseils, les enseignements, les mises en situation sont évidemment utiles, mais pour autant qu'ils ne constituent pas des sous-traitances minimalistes et stéréotypées de la part des administrations ou ne nourrissent pas de fausses certitudes chez les candidats. Le plus préoccupant est qu'une telle mise en condition, si elle est trop systématique et entièrement confiée à des organismes spécialisés, dispense en effet les administrations, et ce à toutes les étapes du processus, de prendre réellement en compte le potentiel de leurs agents, et les candidats de réfléchir à ce qu'exige effectivement une telle ambition. Il n'y a pas de sésame pour devenir administrateur civil et l'administration n'aurait que faire, pour exercer des fonctions supérieures d'encadrement et de direction, de clones formatés. Mieux vaut souvent une observation, dans la hiérarchie immédiate ou dans des services voisins, du travail concret d'administrateurs civils raisonnablement disponibles et des échanges avec eux, plutôt que des sessions collectives et convenues, trop concentrées sur les techniques et le formalisme que tout candidat serait supposé devoir maîtriser.

Au-delà même des hypothèques que peut faire peser sur les candidats un entraînement mal conçu ou trop univoque, il y a aussi la juste prise en considération des besoins de l'administration quand elle ouvre des emplois d'administrateur civil. Le comité de sélection a relevé le très grand nombre de candidats exerçant des fonctions supports ou même dont la carrière se rapportait exclusivement à elles. Non que la maîtrise des questions budgétaires ou de la gestion des ressources humaines ne soit précieuse pour devenir administrateur civil : la nécessité de ce vivier là s'impose à l'évidence. Encore faut-il un juste équilibre avec les responsabilités métiers ou les fonctions d'expertise : l'administration a besoin de recruter des administrateurs civils au profil varié, qui soient notamment capables de concevoir et de mener des politiques publiques. La préoccupation naît quand un certain discours technocratique ou managérial est à ce point transversal et clos sur lui-même que par rapport à lui, les départements ministériels deviennent interchangeable et même les distinctions entre gestion publique et gestion privée arrivent à s'estomper. L'hégémonie des fonctions supports deviendrait périlleuse si elle aboutissait à un appauvrissement du recrutement, à une perte du sens de la fonction publique ou de la raison d'être de la diversité des politiques publiques. Le conformisme s'alimentant toujours lui-même, il ne faudrait pas non plus que les candidats en viennent à considérer que l'exercice de fonctions supports n'est pas seulement une voie royale mais la seule garantie de chances de succès et que tout autre positionnement serait dirimant.

Il en va non seulement du respect des textes mais aussi et surtout des équilibres à moyen et long terme de l'administration et de la nécessaire variété des profils au sein de l'encadrement supérieur de l'Etat.

b) L'autre grand enseignement qui vaut autant pour les candidats que pour les administrations, est que le choix de se porter candidat au tour extérieur d'administrateur civil suppose un engagement important et au moins de moyen terme.

Les candidats ne mesurent pas toujours le saut qualitatif qu'implique leur ambition. Personne n'est jamais obligé de postuler et on peut effectuer une carrière parfaitement honorable et rendre des services signalés à son administration sans vouloir nécessairement devenir administrateur civil. Une telle promotion n'est jamais un dû, pas plus qu'un

couronnement ou une récompense de carrière. Elle ne s'obtient pas davantage à l'usure ou au « tour de bête ». Elle implique de faire preuve d'une réelle détermination à assumer ce choix et ses conséquences de tous ordres, y compris familial et privé, en même temps que d'une capacité à se projeter dans une autre dimension, hors de ses champs bien balisés.

Le corollaire est qu'on ne peut se préparer brièvement ou superficiellement, encore moins se décider tout à trac ou parce que simplement, l'âge vient. On n'effectuera pas la même carrière si cette ambition est à l'horizon : une variété d'affectations et la responsabilité d'un bureau seront à l'évidence cohérentes avec elle. Un profil expert ou plus technique devra, quant à lui, diversifier au moins ses champs d'intérêt et ses connaissances, sinon ses compétences.

Il va de soi qu'il ne faut pas non plus attendre le dernier moment – et surtout pas, s'agissant de l'audition, celui où l'on apprend qu'on est effectivement sélectionné-, pour se préparer à l'épreuve : un minimum de disponibilité d'esprit est nécessaire, peu compatible avec une surcharge de travail dans les semaines précédentes. Par exemple, rien ne sert de se jeter à corps perdu, quinze jours avant l'audition, sur les media, si l'on n'a pas jusque là de curiosité pour l'actualité ou d'intérêt pour les problématiques publiques en général.

Mais une telle candidature n'est pas seulement exigeante pour celui qui la porte. Elle impose aussi des obligations aux administrations qui se doivent d'être attractives et dont la responsabilité est d'abord de constituer des viviers, ensuite d'accompagner et de guider de façon adaptée leurs candidats. De même qu'il n'est pas toujours simple pour un fonctionnaire de s'arracher au confort de fonctions qu'il maîtrise parfaitement et dans lesquelles il est très apprécié, afin de s'investir dans d'autres responsabilités et d'augmenter ainsi ses chances de futur candidat, de même il faut une certaine abnégation à l'administration pour modifier un dispositif qui lui donne toute satisfaction et permet de répondre aux impératifs du moment, en acceptant que ce collaborateur censé être irremplaçable à son poste, le quitte. Le dialogue entre les directions des ressources humaines et les directions d'emploi, jamais totalement aisé, doit pourtant être continu.

De même, la constitution d'un vivier s'apprécie forcément à l'échelle d'un ministère, en évitant que des logiques liées aux équilibres et rapports de forces entre directions, ne perturbe le processus : ce sont là encore les individus qu'il faut prendre en compte et leurs potentiels respectifs, afin de mettre en avant tous les candidats en capacité de réussir, quand bien même leur répartition entre directions ne serait pas toujours indexée sur l'estime que celles-ci ont d'elles-mêmes.

Enfin, l'accompagnement que les candidats sont en droit d'attendre de leur ministère ne saurait, comme on l'a vu, se réduire à des séances sous-traitées d'entraînement technique. Le suivi individualisé de chaque candidat est primordial, ne serait-ce que pour évaluer en continu sa détermination, sa maturité, sa compréhension de l'épreuve et des sacrifices à accepter. Tel candidat à fort potentiel mais que ses fonctions, par exemple en service déconcentré, auront un peu éloigné du cœur de l'épreuve, devra faire l'objet d'une attention et d'un soutien particuliers. Certes, tout fonctionnaire remplissant les conditions réglementaires a le droit de se présenter, mais la pédagogie et le conseil apportés par son ministère n'en sont pas moins déterminants. A cet égard, il est regrettable qu'une administration taise ses doutes à l'intéressé et l'entretienne dans ses illusions pour s'éviter la tâche ingrate inverse. C'est au contraire respecter un candidat qui n'aurait pas compris les exigences de l'épreuve, dont les capacités seraient insuffisantes ou dont le projet serait prématuré au regard de la carrière

menée jusque là, que de lui tenir un langage clair. Très important est aussi le rôle de l'administration dans le cas où le candidat a échoué : le bon conseil pourra être souvent de ne pas se précipiter pour revenir dès l'année suivante, mais au contraire de prendre un peu de recul et possiblement, de changer d'affectation pour améliorer ses chances en profondeur. A cet égard, l'entretien particulier que presque tous les candidats non retenus à la suite de leurs auditions ont pu avoir avec leurs binômes respectifs est certainement très précieux.

II. Observations sur les dossiers des candidats :

Au risque de se répéter chaque année, il faut encore une fois insister sur le soin indispensable à apporter à la confection du dossier et de chacune de ses pièces. Les binômes scrutent et enregistrent tout : la moindre négligence de forme ou de présentation, la plus petite contradiction ou incohérence sur le fond est relevée et colorera inévitablement l'appréciation du dossier, avant d'alimenter les interrogations à l'oral. Tous ces désordres sont interprétés et en principe desservent les candidats, surtout au regard des inévitables comparaisons, tant au sein du même ministère qu'entre candidats ayant montré des points communs lors des auditions.

1) les pièces fournies par le candidat :

Les trois documents sont soigneusement examinés par le comité de sélection. Par ordre d'intérêt croissant :

- le *curriculum vitae* : il faut répéter qu'une présentation limpide, une orthographe irréprochable et une photographie susceptible d'affronter l'épreuve des reprographies sont de rigueur. D'autre part, toute tentative d'éluder ou de masquer un épisode problématique, comme par exemple une distorsion dans la succession des séquences, une durée anormalement courte dans un poste ou encore un parcours stagnant, voire régressif, ne manquera pas d'intriguer le comité de sélection qui n'aura rien oublié lors de l'audition. A l'inverse, tout le monde peut avoir connu un obstacle ou une mésaventure et le comité de sélection saura gré au candidat de sa franchise, qui lui permettra au surplus d'illustrer ses capacités de recul sur lui-même et ses facultés de rebond.

- la lettre de motivation d'une page a un intitulé alléchant et concentrerait de légitimes attentes de la part du comité de sélection si elle ne perdait pas l'essentiel de son intérêt à vouloir ressembler dans l'immense majorité des cas à un document-type empli des formules les plus convenues et interchangeables. Le comité de sélection déplore que l'excès d'injonction au conformisme paralyse les expressions individuelles et indifférencie dans ce document les parcours et les motivations. Il est d'autre part important de noter qu'un souhait de ministère ou de type de poste dans l'hypothèse d'un succès ne doit jamais être avancé à la légère car le comité de sélection sera tenté de s'en saisir pendant l'audition, comme d'ailleurs des champs d'intérêt personnels pouvant être indiqués dans le *curriculum vitae*.

- la description d'une réalisation professionnelle est la pièce essentielle du dossier, précisément parce qu'à l'inverse de la lettre de motivation, elle ne tolère par

construction aucun formatage : chaque expérience est irréductible et la façon d'en rendre compte, forcément singulière. La vérité du candidat se manifeste d'autant plus qu'hormis les exigences de présentation et de lisibilité, tous les critères d'évaluation de ce descriptif sont intrinsèques. Tous les paramètres sont ainsi révélateurs : le choix et la date de l'expérience relatée, la part de description et celle de problématisation, la proportion d'esprit critique, la fréquence du « je », la présentation et le rôle des différents acteurs, aussi bien la hiérarchie que les agents subordonnés, la tonalité du récit et la mise en perspective du point d'aboutissement. Le candidat ne peut farder et doit osciller entre plusieurs écueils : la description plate ou très technique d'une situation donnée ne plaidera pas en sa faveur, mais pas davantage la recherche d'originalité à tout prix ou une tendance intempestive à s'attribuer le beau rôle. L'équilibre est subtil et ne peut être apprécié qu'au regard de l'expérience même qui est relatée, et à travers laquelle c'est clairement la personnalité du candidat qui se donne à analyser. Le comité a donc accordé beaucoup d'importance à cette pièce qui ne doit pas être trop ancienne et qu'il vaut mieux de toute façon renouveler lorsque l'on se présente de nouveau à la sélection.

2) les annexes élaborées par les administrations :

Le comité de sélection s'étonne une fois de plus de la fréquence du non – respect des instructions pourtant claires de la circulaire du 24 novembre 2011 du ministre de la fonction publique, notamment à propos de la fiche d'appréciation sur le candidat. Ainsi, il arrive encore que les candidats issus d'une même direction ne soient même pas notés par la même autorité hiérarchique. Quant aux avis formulés sur eux, c'est en creux qu'ils restent assez souvent les plus éclairants, encore que la désinvolture manifestée puisse être imputable à des causes variées: aucune mention de point faible ou des faux-semblants laborieux, les croix systématiquement disposées dans les colonnes 4 des tableaux sur les aptitudes et le comportement, des incohérences entre les tableaux et les appréciations littérales, des appréciations d'ensemble machinales ou lourdement dithyrambiques...Le comité de sélection n'en a apprécié que davantage, au profit des candidats, les appréciations honnêtement renseignées et qui traduisent d'emblée, outre une connaissance directe et parfois fine du collaborateur, une évaluation pondérée de ses acquis et de sa manière de servir, de sa personnalité et surtout de son potentiel. Toutes les rubriques, remplies ou non, sont ainsi éclairantes, et à travers elles, les impasses inexplicables, la gêne éprouvée par le notateur ou son refus de se prêter loyalement à l'exercice.

S'agissant de la lettre d'accompagnement des ministères présentant leurs candidats et qui n'est soumise à aucun standard formel, toutes les formules coexistent, depuis la simple transmission jusqu'à des commentaires littéraux sur chaque candidat accompagnant le classement par ordre de préférence, en passant par une brève liste qui classe quelques noms par ordre alphabétique. Le comité de sélection a pris bonne note de ces différents envois, sans naïveté excessive vis-à-vis de ceux qui reflétaient bien plus les arbitrages entre directions qu'une hiérarchisation objective des agents. De toute façon, comme les résultats en témoignent du reste éloquemment, le comité de sélection ne s'est jamais estimé lié en quoi que ce fût par ces indications de préférences émanant de ministères dont il attendait en revanche qu'ils remplissent correctement les documents individuels réglementaires.

Enfin, le comité de sélection a relevé avec étonnement que tel ou tel candidat venait de changer tout récemment d'affectation, voire avait décidé de se désister- ce qui est

au demeurant son droit le plus strict-, sans que lui-même ou en tout cas les ministères concernés n'aient daigné en informer la DGAFP.

III. Observations sur les auditions des candidats sélectionnés :

Au début de l'audition d'une demi-heure, le candidat consacre les cinq premières minutes à se présenter, à récapituler son parcours et ses motivations. Cette phase initiale fait certainement l'objet d'une préparation soutenue car le comité de sélection a pu admirer le fait que presque tous les candidats réussissaient à maîtriser leur temps de parole à quelques secondes près. Malheureusement, le prix à payer pour cette performance collective était la forte insipidité d'une récitation souvent formatée au-delà du raisonnable, n'apportant aucune plus-value par rapport au dossier et émaillée à l'excès des mêmes ritournelles telles que « mode projet », « management participatif », « sortie de ma zone de confort », etc.

L'individualisation reprenait ses droits à la sixième minute. L'audition, dans une scansion bien sûr un peu souple, connaissait alors quatre moments d'une sorte de propédeutique consistant à prendre le candidat au plus près de son champ de compétences et de son parcours, pour l'amener progressivement à s'approcher de l'état d'administrateur civil :

- dans un premier temps, le binôme qui avait instruit son dossier l'interrogeait sur ses activités et sur son *curriculum vitae*, en vérifiant les acquis de son expérience et en confrontant ses propos avec tel ou tel élément du dossier, notamment la description de sa réalisation professionnelle.

- dans un deuxième temps, les interrogations se poursuivaient à propos de ses affectations mais testaient sa capacité de recul et de réflexion à propos de son quotidien, en le faisant par exemple réagir à propos d'éventuelles contradictions internes de l'administration, de changements de pied politiques ou de contestations sociales. Apparaissait alors parfois une incapacité à adopter la moindre hauteur de vues, voire même à comprendre la pertinence de ce type de questionnement.

- dans un troisième temps, les questions s'étendaient aux connaissances de base juridiques, économiques, européennes ou internationales, dont l'ignorance suffirait à disqualifier un administrateur civil. Ne cherchant jamais ni à déstabiliser le candidat ni à exiger une spécialisation prononcée, le comité de sélection n'en était parfois que plus surpris devant l'ampleur des failles et des lacunes que le dossier n'aurait nullement laissé prévoir.

- enfin, un quatrième et dernier temps incitait le candidat à dépasser sa condition actuelle et à se projeter dans le type de fonctions auxquelles il prétendait, y compris au moyen de mises en situation ordinaire. Il va de soi que pour peu que le candidat ait fait état dans son dossier de certains vœux, voire de champs d'intérêt personnels, le comité de sélection ne se privait pas de vérifier le sérieux de ces mentions et la réalité de la réflexion et de la détermination qui les sous-tendaient.

Ainsi l'audition a-t-elle toujours permis, grâce à ce cheminement de questions qui émanaient au moins de cinq ou six membres du comité, d'éprouver à la fois la solidité des

acquis professionnels et des connaissances de base du candidat, sa capacité à prendre du recul et à comprendre des problématiques plus amples, enfin son aptitude à se projeter dans les fonctions d'administrateur civil et dans d'autres univers administratifs. Jouait bien sûr aussi la personnalité : l'apparence lisse et uniforme des cinq premières minutes laissait immédiatement la place à des tempéraments contrastés et toujours singuliers, que leur gestion du stress, leur laconisme ou au contraire leur parole profuse caractérisaient toujours.

Comme il a été dit plus haut, le déroulement de cette demi-heure d'audition a réservé souvent des surprises, notamment par rapport à l'impression laissée par le dossier : tel candidat qui se lançait avec entrain ne tenait pas la distance et perdait pied en cours d'audition, alors que tel autre, qui paraissait très mal à l'aise au début, s'affirmait progressivement et finissait par fendre l'armure. Il n'y a pas non plus de recette préalable qui vaille pour se comporter pendant l'audition, et surtout pas de posture imaginée à l'avance par le candidat : tout est fonction de l'équilibre personnel et de l'attention portée aux échanges. Par exemple, on peut *a priori* mettre en garde le candidat contre le risque de louvoyer et d'hésiter, mais pas au point, quand il est confronté à un sujet complexe, qu'il se mette à répondre sur un mode sommaire et tranchant. De même, le comité de sélection saura toujours gré au candidat de marquer une réflexion personnelle, quitte à prendre certains risques, plutôt que de se retrancher derrière la grisaille officielle ou les lieux communs.

Ces auditions auront ainsi permis de faire ressortir la personnalité des candidats et d'éprouver la solidité de leurs motivations. Le comité de sélection, y compris dans les cas où il a hésité et débattu, a toujours pu remplir son office qui était de jauger, conformément aux textes applicables, les aptitudes des candidats. S'agissant de ceux qu'il n'a pas retenus, il espère que les causes de l'échec auront été comprises par les intéressés, que certains concevront qu'ils n'avaient pas pris la mesure de l'épreuve tandis que d'autres, quand ils se présenteront à nouveau, auront mis toutes les chances de leur côté, par exemple grâce à une nouvelle affectation et à un accompagnement efficient de la part de leur administration. Le comité de sélection se félicite enfin d'avoir pu reconnaître une belle détermination et de grandes capacités chez les lauréats. Il aura été très heureux, en particulier, de distinguer chez des candidats *a priori* assez éloignés de certains standards, la connaissance du service public, la capacité de réflexion et les aptitudes à se projeter qui les mettaient à même de devenir des administrateurs civils dont l'administration, qui a besoin de profils variés et authentiques, aura tout lieu d'être satisfaite.

Pour le comité de sélection interministériel,
Le président



Jacques REILLER

JORF n°0152 du 30 juin 2017

Texte n°101

Arrêté du 22 juin 2017 portant nomination des membres du comité de sélection interministériel prévu à l'article 6 du décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 modifié portant statut particulier du corps des administrateurs civils, au titre de l'année 2017

NOR: CPAF1717085A

Par arrêté du ministre de l'action et des comptes publics en date du 22 juin 2017, sont nommés membres du comité de sélection interministériel prévu à l'article 6 du décret du 16 novembre 1999 portant statut particulier du corps des administrateurs civils au titre de l'année 2017 :

En qualité de président :

M. Jacques REILLER, conseiller d'Etat.

En qualité de représentants de l'administration :

Mme Sophie PRINCE, proposée par le directeur général de l'administration et de la fonction publique ;

Mme Sandrine LE GALL, proposée par le ministre de l'économie et des finances ;

Mme Claudine ANDRIANASOLO, proposée par la ministre des armées ;

M. Philippe CAÏLA, proposé par le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.

En qualité de représentants des administrateurs civils :

Mme Brigitte-Véronique BOUQUET ;

Mme Frédérique COUSIN ;

M. Eloy DORADO ;

M. David SARTHOU.

En qualité de personnalités qualifiées :

M. Thierry BOSSARD ;

M. Jean-Luc IZARD.