



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

RAPPORT DU COMITÉ DE SÉLECTION POUR L'ACCÈS AU GRADE D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES PUBLIQUES

Sélection 2020 – Liste d'aptitude 2021
Présélection des candidats en décembre 2020
Entretiens en janvier 2021

Avril 2021

1. Les cadres concernés par la sélection

- **Les règles statutaires**
- **Les règles de gestion**
 - ◆ La plage d'appel
 - ◆ Les deux présentations possibles sur la plage d'appel
 - ◆ Les modalités de sélection

2. Modalités de la sélection 2020

- **La présélection**
- **Les auditions**

3. Bilan et préconisations du comité de sélection

- **Les dossiers de candidature**
 - ◆ Éléments fournis par le candidat
 - ◆ Éléments fournis par les supérieurs hiérarchiques
- **Appréciations générales sur les prestations des candidats**
 - ◆ Présentation par le candidat
 - ◆ Échanges avec le comité

- Annexe : statistiques relatives à la sélection AFIP – Année 2020 (LA 2021)

Le comité de sélection dont la composition suit a dressé une liste d'aptitude d'accès au grade d'administrateur des finances publiques (AFIP) pour l'année 2021 :

Marine CAMIADE, *Cheffe du service des ressources humaines par intérim,*
Olivier TOUVENIN, *Chef du service de la fonction financière et comptable de l'Etat,*
Stéphane HALBIQUE, *Délégué du Directeur général pour l'interrégion Centre Ouest,*
Marie-Thérèse PELATA, *Sous-Directrice de l'encadrement et des relations sociales,*
Nathalie BIQUARD, *Directrice départementale des finances publiques de la Somme,*
Nathalie LECLERC, *Inspectrice civile de la défense et coordinatrice du collège des inspections et de l'audit interne du secrétariat général pour l'administration au Ministère des Armées.*

Le présent rapport dresse le bilan de l'organisation et du déroulement de la sélection, dont le dispositif, rénové depuis l'an dernier, a été décrit dans la note de lancement de la sélection en date du 6 juillet 2020, la phase de présélection s'étant déroulée en décembre 2020 et les auditions en janvier 2021.

Il a vocation à fournir aux futurs candidats des conseils afin de se préparer au mieux à l'exercice ainsi qu'à être utilisé par les cadres chargés d'organiser des oraux blancs dans la perspective de la préparation à la sélection.

1. La sélection pour l'accès au grade d'administrateur des finances publiques

➤ Les règles statutaires

L'article 12 1° du décret n°2009-208 du 20 février 2009 relatif au statut particulier des administrateurs des finances publiques, prévoit :

« Peuvent être nommés administrateur des finances publiques :

Pour dix-sept vingtièmes des nominations, au choix, après inscription sur liste d'aptitude établie après avis de la commission administrative paritaire, parmi les fonctionnaires de catégorie A relevant d'un statut particulier des services déconcentrés de la direction générale des finances publiques titulaires d'un grade ou occupant un emploi dont l'indice terminal est au moins égal à l'indice brut 985 et détenant au moins l'indice brut 875 ».

➤ Les règles de gestion

Depuis la sélection réalisée au titre de 2019 (LA 2020), plusieurs évolutions sont entrées en vigueur. Elles tiennent compte des retours d'expérience tant des candidats que des membres des comités de sélection.

◆ Plage d'appel

Chaque année, l'administration détermine la plage d'appel des candidats à la sélection.

La plage est désormais portée à 6 ans, afin de permettre aux candidats de choisir plus opportunément l'année de leur candidature, notamment de façon à leur permettre de concilier plus facilement ce choix d'évolution professionnelle avec leur vie personnelle.

Cette évolution s'est appliquée à tous les cadres pour lesquels la fenêtre de candidature était encore ouverte et qui ne s'étaient pas déjà présentés.

◆ Deux présentations possibles sur la plage d'appel

Les candidats ont la possibilité de présenter, sur la plage d'appel de six ans, une seconde fois la sélection, ce qui est de nature à leur permettre de la préparer avec une plus grande sérénité.

La 2e présentation est ouverte à tous les candidats quelle que soit l'issue de la 1ère présentation (candidats non présélectionnés sur dossier pour participer à l'entretien et candidats présélectionnés mais n'ayant pas été lauréats à l'issue de l'entretien de sélection).

◆ Modalités de sélection

La sélection se déroule en deux phases :

- 1ère phase : pré-sélection des candidats par le comité de sélection au vu du dossier de candidature.

L'ensemble des dossiers de candidatures est examiné par le comité de pré-sélection (issu du comité unique) constitué d'un directeur territorial, d'un délégué du directeur général, et de la sous-directrice de l'encadrement.

- 2e phase : audition des candidats pré-sélectionnés par un comité unique composé de six personnes.

2. Modalités de la sélection 2020

➤ La présélection

La présélection s'est ainsi opérée :

- au regard de la qualité du dossier de candidature. Il est rappelé que le dossier de candidature comporte :

- un relevé de carrière, complété, pour chaque occurrence, d'un résumé, établi par le cadre lui-même, de l'expérience qu'il a retirée de chacune de ses affectations, tant en termes de compétences que de savoir-faire ou de savoir-être ;
- la description par le cadre de l'une de ses réalisations professionnelles (projet, réforme, etc..) permettant de mettre en valeur ses qualités ;
- une lettre de motivation résumant en une à deux pages dactylographiées au maximum les acquis de son expérience professionnelle et ses atouts au regard de ses connaissances, compétences, aptitudes et motivations pour exercer les fonctions d'AFIP ;
- un engagement de mobilité, le cadre devant être prêt à rejoindre tout emploi d'AFIP dans le réseau de la DGFIP, en métropole et en outre-mer.

- des avis émis par les supérieurs hiérarchiques du candidat.

Une importance particulière est accordée à ces avis.

Seuls les candidats pré-sélectionnés ont été auditionnés par le comité de sélection.

Tous les candidats ont été informés individuellement par courriel de la décision du comité de pré-sélection.

Pour les candidats non présélectionnés, le message précisait :

- qu'à l'issue de la publication des résultats définitifs de la sélection, ils pourraient demander à bénéficier d'un entretien individuel avec l'un des membres du comité selon des modalités communiquées ultérieurement ;

- qu'ils conserveraient la possibilité de se présenter une seconde fois à la sélection AFIP dans les conditions prévues par la note de service du 6 juillet 2020.

➤ **Les auditions**

Elles se sont déroulées du 18 au 28 janvier 2021.

Au début de l'entretien, d'une durée de 30 minutes, le comité a invité les candidats à présenter de façon succincte (environ 5 minutes), leur parcours, leurs acquis professionnels et leurs motivations.

Le comité a ensuite posé des questions visant à tester le leadership, les capacités managériales, l'engagement, les aptitudes à la décision, l'agilité d'esprit, la vision stratégique, l'esprit critique et de synthèse des candidats.

Les résultats de la sélection ont été communiqués de façon individualisée puis diffusés sur DGFIP en Direct et Ulysse Cadres.

3. Bilan et préconisations du comité de sélection

Le comité souligne, d'emblée, que cette promotion a passé cette épreuve dans une période de crise peu propice à une préparation sereine. Le déroulé même des oraux, masqués, a pu accroître le stress inhérent à l'épreuve.

Il salue les efforts des candidats et relève un bon niveau dans une majorité de cas.

Les remarques qui suivent sont centrées sur les points d'amélioration et sont avant tout destinées aux candidats qui devront repasser l'épreuve et aux nouveaux candidats pour les années ultérieures, afin de les rendre sensibles aux principales critiques partagées par le comité et leur permettre d'éviter ces écueils.

➤ **Le dossier de candidature**

◆ **Éléments fournis par les candidats**

- Le descriptif de carrière :

Le niveau de précision à la fois du parcours et des compétences acquises au fur et à mesure des étapes de la carrière est présenté de façon inégale. Cela apparaît parfois particulièrement elliptique, alors même que dans d'autres cas, la présentation est bien trop longue.

Ce descriptif est le premier élément par lequel le comité entre en contact avec le candidat. Un soin particulier doit donc être apporté à sa rédaction, de manière à dégager les enseignements essentiels tirés de chaque étape de son parcours et à faciliter sa lecture.

Ce document doit mettre en évidence la progression professionnelle et managériale de l'intéressé et ce en quoi elle l'a préparé à exercer les responsabilités les plus importantes au sein de la DGFiP, ce qui est loin d'être le cas de tous les dossiers.

- La lettre de motivation :

La lettre de motivation n'est pas une formalité et le même soin doit lui être apporté qu'aux autres pièces du dossier.

Les lettres de motivation se contentent parfois de récapituler le parcours, considérant la sélection comme une étape statutaire « normale », sans révéler de motivation très explicite pour une prise de responsabilités accrue et une plus grande exposition managériale.

- La description d'une réalisation professionnelle :

La réalisation professionnelle est souvent bien présentée, parfois de façon originale, ce qui est intéressant.

Il convient toutefois de veiller à ce que l'expérience retenue ne soit pas trop ancienne.

En outre, n'apparaît que dans un cas sur trois, une analyse a posteriori faisant apparaître ce qui ne serait pas à reconduire.

De même, il est rarement évoqué en quoi la progression retenue est transposable à d'autres démarches de conduite du changement.

En d'autres termes, la méthode mise en œuvre est rarement conceptualisée, analysée, critiquée et remise en perspective, au profit d'une simple description opérationnelle du dossier présenté.

◆ **Éléments fournis par les supérieurs hiérarchiques**

Les appréciations portées par les supérieurs hiérarchiques sont très rarement discriminantes et aident donc assez peu le comité. Les membres du comité réitèrent ainsi les appels à la rédaction d'appréciations explicites et sincères, formulées avec soin et rigueur, ce pour les deux niveaux d'appréciation.

➤ **Appréciations générales sur les prestations des candidats**

◆ **Présentation par le candidat**

La présentation formelle, exercice assez classique et rarement original, est dans l'ensemble bien maîtrisée.

L'attitude du candidat durant cette première partie de l'entretien est importante (regard, expression...), les membres du comité cherchant à entrer en communication avec lui dès ces premiers instants.

Il est toutefois étonnant que certains candidats – peu nombreux cependant - apprennent par cœur leur présentation. Cela peut les mettre parfois en difficulté s'ils « perdent le fil » et nuit en tous cas à la fluidité et au naturel de l'expression, qui sont des moyens pour le comité de percevoir la personnalité du candidat. Cette pratique, probablement corrélée à l'état de stress de certains candidats, reste d'un usage délicat et n'est pas conseillée par le comité.

Plus généralement, cet exercice doit permettre au candidat de mettre en avant trois ou quatre qualités essentielles qu'il pense posséder et qui lui paraissent indispensables à l'exercice de ses futures fonctions. Il lui reviendrait d'expliquer au comité en quoi son parcours l'a préparé aux fonctions exercées au grade supérieur.

◆ Échanges avec le comité

Les réponses aux questions posées apparaissent parfois insuffisamment charpentées, ce qui peut conduire le comité, soit à devoir les approfondir par plusieurs allers-retours avec le candidat, soit à poser de très nombreuses questions dans des domaines variés sans trop approfondir, ce qui n'est pas l'objet de l'entretien.

Les prises de position demandées sont souvent exprimées avec une prudence bien trop marquée et l'on sent une hésitation du candidat à dire ce qu'il pense alors que c'est précisément par cet échange que le comité peut cerner la personnalité et les capacités réelles des candidats. Le comité est bienveillant et sait prendre en considération différentes opinions sur un même sujet du moment qu'elles sont argumentées et présentées avec conviction.

La connaissance des grandes problématiques de la DGFIP reste assez superficielle et augmente en imprécision au fur et à mesure que l'on s'éloigne du milieu professionnel dont est issu le candidat.

De façon générale, les candidats se projettent assez mal dans des responsabilités supérieures ou en tous cas en maîtrisent mal les enjeux. Ils restent trop souvent sur une approche étroitement liée à leurs fonctions du moment.

C'est pourquoi les candidats doivent s'attendre à être confrontés lors de l'entretien à plusieurs mises en situation, tirées de l'expérience, qui permettent aux membres du comité de se faire une idée de sa capacité d'adaptation à des contextes très divers et d'évaluer la pertinence de ses réactions spontanées.

Enfin, rares ont été les candidats qui contextualisent leurs propos en les rattachant à des politiques publiques plus larges que celles exercées par la seule DGFIP ou en rapportant les objectifs de la DGFIP au contexte relationnel avec les principaux partenaires de celle-ci (préfectures, élus locaux, entreprises).