

Observatoire de la modernisation des administrations publiques

Fonction publique : recruter ou sélectionner ?

Corinne Desforges, Inspectrice générale de l'Administration, co-auteure du « Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la Fonction publique de l'Etat »

Grégory Colcanap, conservateur en chef, directeur du Service commun de la documentation de l'Université d'Evry – Val d'Essonne (et ancien membre élu du Conseil scientifique de l'Enssib, Ecole nationale des sciences de l'information et des bibliothèques)

Débat animé par **Mylène Jacquot**, Secrétaire générale adjointe Uffa-CFDT

A partir du rapport préparatoire au « réexamen général du contenu des concours d'accès à la Fonction publique », l'objet du séminaire est de débattre, au-delà de la seule question du concours, de l'ensemble des étapes constitutives d'un recrutement : les formations scolaires et universitaires antérieures (les « pré-requis »), les épreuves pour valider connaissances et compétences, les formations professionnalisantes nécessaires à la prise d'un premier poste. Il est également une étape dont on parle peu : celle de l'affectation ou de la mutation, qui marque l'arrivée du « nouveau » dans un collectif déjà constitué. Si la suppression du classement de sortie de l'Ena met ce sujet sur le devant de la scène, il est au cœur des pratiques quasi-quotidiennes de nombre de cadres de la Fonction publique depuis de nombreuses années. Cette question renvoie à la pratique du recruté devenu recruteur, du sélectionné devenu sélectionneur. Enfin, la focalisation sur la question du concours a tendance à écarter les interrogations qu'il serait bon d'avoir sur les recrutements d'agents publics non-fonctionnaires ou sur le recrutement de fonctionnaires par des voies autres que les seuls concours académiques.

INTRODUCTION

Il nous semblait intéressant d'avoir l'occasion de réfléchir à ce qu'est ou à ce que pourrait être un recrutement dans la fonction publique, avec les différentes étapes : le concours d'une part, c'est l'un des principes, l'une des voies essentielles de recrutement, mais on peut le voir, pas la seule, la formation, et aussi, une des étapes importantes, qui est celle de l'affectation, ou de la mutation ultérieurement. Pour discuter avec nous, et ce sera peut-être l'occasion d'aborder certains autres sujets dont on parle souvent moins, dans le moment de débat qu'on pourra avoir avec eux, on a choisi d'inviter, je tiens à les remercier d'avoir répondu positivement à cette invitation, Corinne Desforges, Inspectrice Générale de l'Administration, et co-auteure d'un rapport préparatoire sur un réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique, et Grégory Colcanap, qui est Conservateur en Chef des Bibliothèques, actuellement directeur du service commun de la documentation de l'Université d'Evry, et qui interviendra je pense un peu plus sur la partie formation, mais aussi pratique du recruté qui à son tour peut devenir recruteur, et donc un éclairage un peu différent de celui que nous apportera Corinne Desforges. Voilà, je ne vais pas être plus longue dans mon introduction, il me semble plus intéressant de vous laisser la parole à l'un et à l'autre, et ensuite, pour ceux qui viendraient pour la première fois à un séminaire, on a un temps de questions et éventuellement d'éclaircissement, on aura une petite pause dans la matinée, et surtout un temps de débat aussi libre que vous le souhaiterez.

INTERVENTION DE CORINNE DESFORGES

Merci beaucoup de m'accueillir, je suis contente de vous rencontrer aujourd'hui parce que je suis des sujets fonction publique depuis de nombreuses années et je retrouve en plein collègues de travail qui sont à mon avis encore plus d'actualité parce que ce qui m'a beaucoup frappée depuis un ou deux ans c'est à quel point la fonction publique bouge en ce moment, essaye de faire des choses et essaye d'améliorer la situation, on m'a confié donc il y a maintenant un an et demi un rapport sur les concours dans la fonction publique d'Etat, parce que comme disait Mylène c'est un sujet qui a frappé le Président de la République, sur un thème très très pointu, et qui effectivement pose une question, c'est pourquoi a-t-on des concours, comment sont faits ces concours, est-ce qu'ils sont bien adaptés ? C'est surtout ça la question, parce qu'on peut se poser la question, on me l'a posée, concours, pas concours, moi j'ai toujours tranché, et je continue à penser, que les concours c'est la plus grande chance de la fonction publique d'Etat, je fais une intervention sur la Fonction Publique un petit peu à l'étranger parfois, ils sont toujours étonnés qu'on ait des concours, cette méthode de sélection qui est anonyme, égalitaire, qui permet à chacun d'avoir sa chance, qui permet surtout à la Fonction Publique d'avoir les meilleurs. Donc même si beaucoup réfléchissent à une privatisation du recrutement, à la suppression des concours, moi je crois, et je l'ai toujours dit,

et beaucoup finalement le pensent quand même autour de nous, c'est vraiment notre chance d'avoir des fonctionnaires de qualité. Donc ce rapport je l'ai remis en février il y a un an, il a eu un succès médiatique étonnant mais parce que les journalistes s'amusaient beaucoup des questions idiotes qu'on a pu trouver un peu partout, que je n'ai pourtant pas diffusées, mais il y en a qui ont réussi à aller sur des tas de sites et je dirais que j'ai un dictionnaire épais comme ça de questions qui me font honte quand j'imagine ce qu'on a pu demander à des candidats pour entrer dans la Fonction Publique. D'ores et déjà des concours ont été modifiés à la suite de ce rapport, notamment mais je vous en reparlerai, le concours d'entrée dans les Instituts Régionaux de l'Administration, concours qui s'est déroulé au mois de janvier pour les écrits, on a les oraux prochainement, avec la fameuse épreuve de reconnaissance de acquis de l'expérience professionnelle qui est envisagée par le rapport, donc il y a beaucoup de choses qui évoluent, je crois qu'on est au cœur du sujet, et j'ai vu que M. Woerth, M. Santini continuent à réfléchir pour améliorer ces recrutements, en les liant à la formation, et en les liant à la prise de poste, parce que un des aspects très particuliers de la Fonction Publique d'Etat et des concours c'est que dans presque la moitié des cas, non pas tout à fait la moitié, les gens vont en école ensuite, c'est-à-dire qu'on peut recruter des gens sur des concours, mais on devrait d'abord, et c'est pourtant souvent le cas, on devrait plutôt faire le lien entre les épreuves qu'ils ont déjà subies et qui montrent qu'ils ont des compétences, et la formation qu'ils ont ensuite, et c'est pas encore bien formalisé, donc il y a eu un deuxième groupe de travail, autour de M. Lebris, à l'automne 2008, qui vient de remettre son rapport, moi j'ai participé à ce groupe de travail, je vais faire comme les Ministres, je vais dire que je laisse à son auteur la responsabilité de ses conclusions, c'est à peu près ça, mais il y a quand même des choses qui ont été fouillées là-dedans, qui mériteront un travail ultérieur, je pense que le Ministre et les Organisations Syndicales seront associés à toute une réflexion qui n'est pas terminée sur le recrutement et la formation, pour devenir fonctionnaire. Je vais vous présenter rapidement le rapport, quel était le constat, quelles sont les solutions proposées, et après ça ce sera le tour de Monsieur, et je répondrai à toutes les questions que vous souhaitez.

On est parti du constat que la Fonction Publique d'Etat n'avait pas beaucoup travaillé depuis des années sur ce problème des concours, pour la bonne raison que en fait il y avait avec un très fort taux de sélectivité, une personne reçue sur dix, quatorze même parfois, dans les concours externes, il n'y avait pas de raison de s'interroger sur la qualité des gens que l'on recrutait, quand vous avez dix, douze candidats et que vous en prenez un, vous avez l'impression que vous avez le meilleur. Donc on ne s'était pas beaucoup interrogés, on a laissé faire, on n'a donc pas fait évoluer les méthodes de recrutement. Cela veut dire aussi qu'on a conservé le type d'épreuve qui existait depuis la multiplication des concours, c'est-à-dire des épreuves très académiques, fondées sur des connaissances scolaires ou universitaires selon le niveau du concours, dans une tradition assez française, même très française, exceptionnellement française, de culture générale, ça n'existe nulle part ailleurs, d'interroger les gens avec une épreuve de culture générale, pour savoir s'ils réfléchissent et s'ils écrivent bien. Donc on n'a jusqu'à présent, que

très rarement cherché à mesurer les compétences, on s'est largement fondé sur les connaissances, et les connaissances découlaient de ce qu'on pouvait poser comme questions aux gens, c'est-à-dire qu'est ce que vous avez appris, et vous l'avez appris où, c'est à l'école ou à l'université. Donc pour recruter des fonctionnaires, on les interrogeait en histoire, en géographie, avec des épreuves qui n'avaient pas forcément, voire jamais, de rapport avec ce qu'ils allaient faire dans leur métier. Donc tout cela a créé de la frustration chez les fonctionnaires parce qu'on leur posait des questions et ensuite ils entraient dans des métiers, que ce soit inspecteur des impôts, assistante sociale, je mets de côté l'Education Nationale, parce que les connaissances académiques, c'est quand même une nécessité, qu'un professeur d'espagnol sache l'espagnol, ça me semble bien, mais qu'on interroge un futur attaché de préfecture en droit civil alors qu'il ne s'en servira probablement jamais, sauf s'il est un jour dans un bureau d'Etat Civil, enfin bon, c'était vraiment rarissime, donc on les interrogeait sur des connaissances très grandes, dont ils n'avaient pas nécessairement l'utilité ensuite, quand ils arrivaient en fonction dans leur poste, ils étaient déçus, ils le sont encore, et donc ils ne travaillent pas dans les meilleures conditions morales et intellectuelles. Et puis ces connaissances morales, académiques qu'on validait ont créé quand même pas mal de discriminations, parce que pour pouvoir passer des concours tels qu'ils se présentaient et qu'ils se présentent encore, l'épreuve de culture générale, c'est quand même pas la même chose si vous avez eu la chance d'avoir de la culture générale dans votre parcours scolaire et familial, ou si vous n'avez pas cette chance-là. Et ça, ça n'existait pas tellement dans les années 60, quand on a créé ces épreuves, la société a beaucoup évolué, et il est vrai que la Princesse de Clèves, et j'ai mille autres questions identiques, tout le monde n'a pas ce background culturel, donc ça a créé une discrimination. On ne peut pas vraiment le prouver statistiquement, j'ai cherché tout ce qui existait comme études mais vous savez comme moi qu'on n'a pas le droit de faire des enquêtes ethniques ou sur le nom ou sur l'origine socio-culturelle des gens, donc on le sent, on le pressent, et il y a des études un peu contradictoires, moyennant quoi il semble que la fonction publique ne soit pas aussi ouverte aux gens d'origines diverses que ça l'était en 1960-70.

Premièrement, une très grande dispersion du recrutement. Si je vous dis que tous les ministères font des concours c'est même pas vrai, c'est toutes les Directions des Ministères, vous avez des concours de la Direction des Impôts, la direction du Trésor, la comptabilité publique, chacun a créé ses concours, donc il y a des milliers de concours chaque année qui se passent avec un taux relativement prohibitif, j'ai participé à un travail ou plutôt une enquête sur le coût et le rendement du service public, on n'arrive pas à chiffrer, mais on a plus de 100 millions d'euros pour le coût des concours en France chaque année. C'est pas énorme, mais c'est pas franchement utile non plus, parce que c'est pas la peine de faire dix concours qui se suivent au printemps ou à l'automne, avec des épreuves pratiquement similaires, en tous cas des épreuves identiques en culture générale, en droit, qui se répètent, alors qu'on pourrait peut-être grouper. Donc il y a une dispersion des concours, chaque Direction de chaque Ministère souhaite avoir son concours et le gère dans le temps, dans les lieux, loue des salles, prépare des jurys, c'est très compliqué.

Il y a même des établissements publics qui organisent des concours, vous voyez, c'est vraiment, ça se multiplie, et le Journal Officiel les publie en principe en début d'année mais en fait c'est jamais très facile à lire pour des étudiants, savoir quel concours ils vont passer.

Alors les types d'épreuves, une multiplicité d'épreuves aussi, les concours ont parfois quatre ou cinq épreuves avec chacune des tonalités différentes, la note de synthèse demandée par exemple au concours des Impôts n'est pas la même que celle des Ira¹, on n'attend pas la même chose, il y a une attente du jury qui n'est pas la même d'un concours à l'autre, donc vous pouvez être très brillant pour le concours des Impôts et pas brillant pour le concours des Ira parce qu'il y en a un, le concours des impôts, c'est une épreuve où on vous demande de faire une note de synthèse, si jamais vous dites explicitement au concours des Ira c'est plus une note administrative, on vous demande une solution, vous voyez il y en a un qui vous demande de synthétiser un dossier, l'autre de proposer une solution, tout cela c'est subtil et c'est vraiment, ça implique que les gens qui ont préparé dans des boîtes à bac qui sont des boîtes à concours que vous trouvez sur Internet, sont mieux informés et ça discrimine. Tous ces concours sont proches tout en n'étant pas semblables.

Troisième idée, c'est l'opacité, on manque totalement d'information. Je pense que vous connaissez tous un certain nombre de concours mais vous êtes loin de les connaître tous, il y a donc de multiples concours. Où se renseigne-t-on ? alors, le Journal Officiel, mais moi je ne connais pas beaucoup de lycéens ou d'étudiants qui lisent le JO à la bonne date où il paraît, les Ministères publient mais il faut être vraiment informé pour savoir où trouver l'information sur les concours. Alors cette opacité, là aussi, ça crée de la discrimination, il n'y a que ceux qui sont renseignés, c'est-à-dire ceux qui ont des parents fonctionnaires ou de la famille fonctionnaire ou qui sont dans le monde de l'éducation qui sont bien renseignés. Et là on crée donc une fermeture des concours parce que, moi j'en ai découvert des concours, plein, des quantités de concours, pour les Affaires Maritimes, enfin il y a des tas de choses, vous connaissez tous les concours de l'enseignement, vous connaissez les concours des Ministères Financiers si vous en êtes, il existe des tas de métiers dans l'Administration ouverts par concours, j'ai trouvé des concours, la Caisse des Dépôts, des concours de catégorie A qui ne sont pas attachés à un autre truc, je les ai découverts, ça a l'air très intéressant, mais qui le connaît ? Donc ça ce n'est pas bien, il faudrait qu'il y ait beaucoup plus d'informations sur les concours. Voilà : Assistant Technique à la Caisse des Dépôts, en catégorie A, ça c'est sûrement un métier intéressant, encore faut-il savoir qu'il existe, et je ne connais pas un étudiant en droit qui connaît ce concours, ils vont tous passer les Ira, le Trésor, les Impôts parce que c'est connu, mais il existe plein de concours totalement fermés à l'information.

Alors, quatrième point qui est excessivement important, c'est le manque de réflexion de la Fonction Publique sur ses concours. On considère donc que la sélectivité suffit, puisqu'il y a un candidat sur dix qui est recruté, c'est très bien. Sauf qu'on ne s'est pas posé la question suffisamment, voire pas du tout, sur pourquoi on les recrute. Pourquoi on recrute des Attachés, est-ce qu'on a besoin d'Attachés, pourquoi est-ce qu'on recrute des Secrétaires Administratifs, pourquoi est-ce qu'on recrute encore des Inspecteurs des

¹ Ira, Institut régional d'administration

Impôts, ou des fonctionnaires du Trésor, alors que le système change, on a tendance à reconduire, et j'ai regardé sur des années nombreuses, pratiquement le même nombre de gens chaque année sans se demander si leurs métiers ont changé. On ne s'est pas interrogé en amont sur est-ce qu'on a besoin encore d'Attachés d'Administration Centrale, de Secrétaires Administratifs, de Techniciens, enfin, les métiers ont beaucoup beaucoup changé, et on continue chaque année à ouvrir pratiquement autant de poste aux concours après des bagarres innommables avec le Ministère des Finances, pour en enlever deux on en rajoute trois, dire on n'a pas assez, moi je l'ai vécu, j'étais dans l'Administration active, au lieu de me dire est-ce que ce ne serait pas mieux, qu'on en prenne deux B ou un A+, la renégociation des postes n'est pas une réflexion habituelle dans l'Administration, quand quelqu'un s'en va, jusqu'à présent on le remplace par quelqu'un d'identique parce que c'est simple, et que si on se pose la question de savoir si on a besoin de quelqu'un, ça veut dire qu'on s'interroge sur la finalité du poste, et ça, ça a beaucoup manqué, et c'est quelque chose qui évolue depuis maintenant un ou deux ans, c'est dire voyons, quelqu'un part en retraite ou en mutation, est-ce que j'ai besoin de le remplacer, et par quoi est-ce qu'il faudrait que je le remplace ? De quelles qualifications ai-je besoin ? Est-ce que c'est bien un Attaché qu'il me faut, ou est-ce que c'est quelqu'un qui serait un technicien de l'Environnement, qui pourrait me prendre le Bureau de l'Environnement ? Vous voyez, c'est toutes ces choses-là sur lesquelles on manque vraiment, mais alors très largement d'interrogations. On ne s'est pas suffisamment posé la question, c'est un élément que je trouve très fort, des connaissances et des compétences des fonctionnaires qu'on recrute, de quelles connaissances a-t-on besoin. Est-ce qu'on a besoin qu'ils sachent autant de droit, les épreuves de droit qu'on leur demande de passer, on fait des épreuves très compliquées, très lourdes, on leur demande le Traité de Maastricht, on leur demande le Fonds monétaire international (FMI), moi j'ai déjà posé cette question à un Ira il y a 3 ans, le FMI, est-ce que vraiment beaucoup de fonctionnaires ensuite de catégorie A, qui vont un peu partout, notamment la moitié vont dans des établissements scolaires, est-ce qu'on a besoin qu'ils connaissent le FMI ? Il faudrait faire des épreuves qui aient un lien avec les métiers qu'ils vont exercer, eh bien ce n'est pas si facile que ça parce que, il faut donc se poser la question : quel métier vont-ils exercer, et de quelles connaissances ont-ils besoin ? Et je vous assure que cette question n'a pas été tellement posée depuis vingt ou vingt-cinq ans.

Cinquième point, l'académisme des épreuves, ça vous l'avez lu dans la presse parce qu'on en a beaucoup parlé, l'histoire, la géographie, les mathématiques, est-ce que c'est bien à l'Administration de poser des questions d'histoire ? Dans pratiquement tous les concours de catégorie A, il y avait des épreuves à option, et la moitié des gens prennent l'épreuve option histoire, parce qu'ils croient que c'est facile et qu'ils ont fait de l'histoire au lycée, est-ce que vraiment on a à interroger, nous recruteurs, des gens en histoire ? Qu'est-ce que ça peut faire qu'ils sachent des traités, je ne sais pas, le pacte germano-soviétique, l'année 44 en France, dans le monde, et ça, ça existe, toutes ces questions ont été posées. Est-ce que vraiment ça a une logique autre que de reconduire d'année en année les mêmes candidats, d'interroger les gens sur ça ? Si quelqu'un est parfaitement bon en histoire, il a une très bonne note, il

est reçu au concours, est-ce que pour autant il fera un bon fonctionnaire ? Non, enfin peut-être, mais ça n'a rien à voir, c'est le hasard dans ce cas-là, et c'est vraiment, la moitié des gens passent les concours avec des épreuves d'histoire, de géographie, dont ils ne se serviront plus. Même le droit civil, on me dit c'est utile, le droit civil, certes, si un jour vous êtes dans une fonction qui a un rapport avec l'Etat Civil, mais vous avez entre le moment où vous passez le concours, le cas échéant l'école de formation où vous allez, vos premières fonctions pendant cinq ou dix ans, vos connaissances en droit civil sont obsolètes, et puis vous aurez peut-être jamais le besoin de l'utiliser, on ne devrait pas faire passer d'épreuve d'option autre que celles qui sont nécessaires au métier qu'on va exercer. Et ça, ce n'était pas jusqu'à présent le cas. Je vous cite aussi quelques épreuves de culture générale que j'ai trouvées, tout simplement pour vous montrer où on en était : le concours de Commissaire de Police, c'était il y a quatre-cinq ans, donc relativement récent, ça va vous faire réfléchir, un commissaire de police, tout le monde sait ce qu'est un commissaire de police, « la France sort-elle de l'Histoire ? » avec un grand H à Histoire. Le type qui répond à ça, quand il va faire de la sécurité publique, si c'est un conceptuel on sera mal, ou bien pour les commissaires de police dont tout le monde sait qu'ils travaillent en monde urbain, la question c'était « le monde rural a-t-il un avenir ? », franchement, là-dessus, il y en a, mais je ne les ai pas diffusées, parce que j'aurais honte, franchement, qui a osé poser ces questions-là à des futurs commissaires de police, je ne demande pas qu'un commissaire de police soit idiot ou qu'il ne réfléchisse pas, mais j'ai pas besoin qu'il réfléchisse sur la place de la France dans l'histoire, ça ne va pas l'aider à prendre des décisions, ni en police judiciaire, ni en sécurité publique.

Les conséquences des concours tels qu'ils sont présentés, et je vous assure qu'elles existent, c'est une certaine fermeture de la fonction publique de l'Etat, qui ne représente plus la société française. D'abord vous avez beaucoup de surdiplômés, avec les questions que je vous ai montrées, en catégorie C, et c'est vrai en B, c'est vrai en A, vous avez pratiquement deux niveaux de diplômes au-dessus du besoin, c'est-à-dire qu'en catégorie C on recrute normalement au niveau du Brevet des Collèges, les gens ont bac+2, voire bac+3. Pour les concours de catégorie B niveau Bac, en principe, ils ont maîtrise, voire un peu plus. Donc ça veut dire qu'on fausse le jeu parce que les gens qui ont un niveau de licence, quand ils vont ensuite avoir des tâches de catégorie C eh bien ça se passe mal, moi j'avais une secrétaire qui avait une licence, quand elle faisait une photocopie elle me disait « moi j'ai une licence quand même », certes, mais vous êtes Adjoint Administratif, on n'a pas le choix, et je vous assure que ça existe au quotidien, et ça pollue les services quand il y a quelqu'un qui se sent déclassé intellectuellement et fonctionnellement. Par exemple, au concours des IRA, qui est un concours niveau licence, 7% seulement des reçus ont la licence. Tous ont plus. 7% seulement ont le niveau de diplôme requis, ils ont tous beaucoup plus, ça veut dire qu'on fait faire des études à des gens très longues, et que finalement on les recrute à un niveau bien inférieur. Alors la conséquence seconde de ce caractère d'avoir des gens surdiplômés, c'est que quand vous êtes recruté en catégorie B avec une maîtrise, vous vous dépêchez de vouloir passer les concours de catégorie A, et donc vous bloquez la promotion sociale aux gens

qui vraiment sont des catégories B et font l'effort de se former pour passer des concours, il n'y a plus de promotion sociale, ça n'existe plus ce qui était la force de la Fonction Publique dans les années 70-80, où les gens commençaient, on a toujours cité le cas du type qui commence fonctionnaire des Postes qui devient Ministre des PTT, eh bien ça n'existe plus, vous commencez en catégorie C, si vous n'êtes pas surdiplômé vous ne grimpez pas. C'est-à-dire que la personne qui a la chance d'être reçue en catégorie C ou d'être titularisée en catégorie C si elle était contractuelle, et qui a peu de diplômes, s'il n'a pas d'ores et déjà un bac+2, compte tenu de la sélectivité, de la concurrence et de la nature des épreuves, il ne peut pas devenir catégorie B. Et c'est pas bien, parce que, on donne l'espoir, on leur dit, moi j'ai entendu dire ça, entrez dans la Fonction Publique, vous pourrez grimper les échelons, mais c'est pas vrai. L'ascenseur est totalement bloqué actuellement, par le biais de ces concours. Voilà, si vous voulez, un tableau qui est relativement noir mais qui est réel, c'est vraiment comme ça que ça se présente, d'où la nécessité de faire bouger les lignes depuis un an ou deux ans, ça va vite et ça bouge pas mal. Donc les propositions que nous avons faites et qui commencent à se mettre en place, c'est premièrement, améliorer l'information. Moi je suis tout à fait persuadée que si on va présenter dans les lycées et les collèges partout les métiers de la Fonction Publique, comme le fait très bien le Ministère de la Défense, on intéressera des gens. Il y a des gamins qui ne savent pas que ça existe, hormis le monde enseignant qui le côtoie au quotidien, qui leur dit qu'il y a des métiers intéressants, des métiers techniques, des métiers dans des secteurs qui sont vraiment vivants et qui leur offrent, qu'on ne leur dise pas et c'est vraiment très important, qu'on ne leur dise pas vous serez Agent Administratif, mais qu'on leur dise vous serez plombier, vous serez menuisier, parce que ces métiers existent dans la Fonction Publique. Il faut donc aller vers eux, il faudrait s'inspirer de ce que fait le Ministère de la Défense qui le fait très bien, il y a des caravanes qui circulent dans la France entière et ils recrutent des jeunes aussi bien dans les zones défavorisées des banlieues, qu'en province, moi j'ai vécu pas mal d'années en province, quand vous êtes au collège de Morse dans le Cantal, faut être informé pour savoir ce qui existe, donc il faut aller absolument partout.

INTERVENTION DE GREGORY COLCANAP

Je suis Directeur d'un établissement, mais j'ai aussi été membre de jurys de concours, le jury de Magasinier en Chef pendant 5 ans, j'ai présidé pendant trois ans la délégation qui se rendait dans le jury Outre-Mer, c'est intéressant aussi, je suis allé à cette occasion, c'est vrai que ça fait voyager, deux fois en Nouvelle Calédonie et une fois aux Antilles, et j'ai été aussi dans le jury de recrutement des Assistants de Bibliothèque, de la filière Bibliothèque, le corps de Magasinier en Chef étant un corps de catégorie C. Et j'ai aussi appartenu à des groupes de réflexion, qui travaillaient sur la formation à l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (Enssib), qui forme les cadres A de la filière Bibliothèque, à la fois Fonction Publique d'Etat et Fonction Publique Territoriale, et donc cette école, qui a été créée en 64, est

une école qui est en crise d'identité permanente, puisqu'en fait tous les élèves qui passent par cette école la critiquent en sortant, je pense que c'est le propre de beaucoup d'écoles d'application, et donc régulièrement il y a des commissions qui travaillent sur son contenu, donc il y en a une qui a été célèbre qui est la commission [Botineau](#) ², à laquelle j'appartenais pas longtemps après ma sortie de l'école qui a fait des recommandations justement pour modifier la formation post-concours, et puis le Conseil de perfectionnement du diplôme de Conservatoire de Bibliothèque, qui était une autre forme qui a réfléchi sur la formation post-concours pour les Conservateurs, et qui a donné lieu là aussi à des recommandations.

Donc voilà, ça permettra aussi d'éclairer, parce que c'est important, quelle formation après le concours, en fonction du concours que l'on a déterminé.

Et puis par ailleurs, dans mes activités depuis 15 ans j'ai été recruteur, j'ai compté un petit peu, j'ai recruté onze Conservateurs, en quelque sorte mes pairs, par contre je ne me rappelle plus combien j'ai recruté de catégorie B et C, de contractuels et aussi d'emplois étudiants, donc du coup on est amené à réfléchir justement sur qu'est-ce qu'on essaye de détecter dans ces entretiens professionnels, et aussi il y a deux aspects, l'entrée dans la Fonction Publique, la sélection, et puis une fois qu'on est rentré dans la Fonction Publique, il y a tout ce qui est mutation, on est amené, c'est peut-être pas forcément identique pour tous les niveaux, pour toutes les catégories, pour toutes les filières, à passer des entretiens de recrutement, quand vous passez d'un établissement à l'autre, et c'est le cas notamment à l'Education Nationale pour les Cadres A, vous avez un recrutement sur profil et vous passez, soit un entretien professionnel avec votre futur chef de service, et de plus en plus des entretiens avec des jurys constitués dans les établissements. Donc vous avez l'impression, ça m'est arrivé plusieurs fois aussi, quand on mute, on repasse en quelque sorte une espèce de mini, pas de mini-concours, mais peut-être que c'est tellement prégnant dans la Fonction Publique, que on a tendance à réorganiser alors qu'on est déjà fonctionnaire, une espèce de nouveau concours. Et on peut être amené justement, alors qu'on fait une mutation, à se voir poser des questions un petit peu saugrenues alors qu'on est déjà en train d'exercer, et là on attendrait peut-être des questions au cœur du métier, au cœur des fonctions qu'on va nous demander d'occuper. Alors, pour revenir à la logique de la sélection, et de l'entrée dans la Fonction Publique, j'ai essayé de réfléchir un petit peu à une typologie, quand je regarde les différents corps qu'il y a dans la filière des Bibliothèques, j'en ai identifié quatre : on a d'une part des généralistes, les généralistes sont généralement les cadres A, A+ des bibliothèques, donc les Conservateurs, et ces généralistes sont amenés à occuper des fonctions très diverses, des fonctions qui peuvent être, parce que les Conservateurs de Bibliothèque sont des personnels scientifiques, donc ils peuvent exercer des missions sur des collections particulières, donc on peut espérer qu'ils aient, si vous vous occupez d'un fond d'histoire, des connaissances en histoire, si vous vous occupez d'un fond de chimie, des connaissances en chimie, etc., ou des fonctions plus d'administration, pour diriger un établissement vous devez gérer le personnel, définir la politique de l'établissement, des questions financières, etc., ou alors des questions très

² « Le diplôme de conservateur de bibliothèque : évaluation de son programme », groupe de travail présidé par Pierre Botineau, 1995

techniques de conservation, vous avez à connaître des choses en chimie, etc., donc vous voyez, c'est un métier qui est très divers.

Alors, comment répondre aux besoins des établissements, comment va-t-on recruter ces agents ? Alors, dans les faits, c'est le schéma classique qui a été évoqué, on va sélectionner sur des connaissances académiques, généralistes, donc moi j'en suis un peu le produit puisque de formation j'étais un peu pluridisciplinaire parce que j'ai fait de la philosophie, des mathématiques, et après des ressources humaines, ce qui m'a donné un spectre un petit peu large et qui correspond aussi parfois à ce que recherche l'Administration, quelqu'un qui a des connaissances disciplinaires, et je pense qu'à travers les connaissances disciplinaires, ce qu'on essaye d'identifier, c'est une capacité à penser, une capacité à rédiger, une capacité à apprendre aussi, on se dit que quelqu'un qui a beaucoup de diplômes et qui éventuellement a fait des filières différentes, il a réussi, dans son temps d'enseignement supérieur, à apprendre énormément, et une fois qu'il sera dans l'administration, même s'il ne connaît rien dans le domaine dans lequel on va l'affecter, il va très vite apprendre. Donc on recherche un potentiel, c'est un petit peu comme ça que je l'ai perçu, et puis je dirais que quand j'ai recruté des Conservateurs sortant de l'école, là aussi je recherche souvent un potentiel, je me dis, cette personne, avec l'entretien, j'en parlerai un petit peu plus tard, justement qu'est-ce qu'elle sera en mesure d'apprendre, quelle polyvalence je peux projeter en elle, qu'est-ce qu'on pourra en faire ? Voilà. Et le fait que les concours soient très très sélectifs, je donnerai pour illustrer quelques pourcentages, entre le nombre de reçus et le nombre de candidats, on se dit que véritablement, quand on a des taux qui tournent autour de 1%, voire en-dessous de 1% de reçus par rapport au nombre de présents, pas d'inscrits, parce qu'alors là, c'est encore pire, on se dit qu'on a la crème, et parfois il y a quand même aussi des échecs. Donc voilà, les généralistes, comme c'est des généralistes, on les recrute sur des connaissances généralistes, on fait un concours de même type, et puis donc une dimension qui est non liée aux connaissances qui a été introduite par exemple dans le concours de Conservateur depuis un an maintenant, c'est un entretien de motivation, alors avant l'entretien de motivation était implicite, il y avait une espèce de grand oral sur le modèle énarque, de culture générale, et puis on essayait de déceler à travers une épreuve qui était juste de principe, moi j'ai eu un texte d'André Gide, enfin un extrait d'une lettre d'André Gide sur le problème de l'après-guerre et la perception du temps, enfin des choses qui n'avaient absolument rien à voir avec mon métier, mais enfin comme j'étais philosophe de formation ça m'a aidé. Donc maintenant, on a, l'école, enfin la filière Bibliothèque pour les Conservateurs, a formalisé une épreuve de motivation, donc le candidat est véritablement interrogé sur sa perception du métier, sa motivation à l'exercer, alors c'est pas encore tout ce qu'il faut, mais on a mis en marge les connaissances académiques pour essayer de déceler quelque chose d'autre, et cette épreuve doit lui proposer un cas pratique, une mise en situation, dans la Fonction Publique, pas forcément dans les Bibliothèques, pour voir comment la personne analyse la situation, fait des propositions de résolution, on anticipe peut-être sur ce qu'il va, sur ce que la personne va apprendre à l'école, mais on essaye de déceler autre chose que des connaissances, quelque chose qui s'assimile à une compétence potentielle de cadre.

La deuxième catégorie que j'ai identifiée, c'est ce qu'on pourrait appeler des spécialistes. Alors des spécialistes, ce sont des personnes qu'on doit recruter sur titre, généralement, ou sur expérience, ou les deux à la fois, généralement il n'y a pas un concours national, ou alors il y a une admissibilité à ce concours, et après la deuxième partie c'est un recrutement directement dans l'établissement. C'est le cas notamment des personnels ITRF, dans l'Education Nationale, où on a besoin de répondre très précisément à un besoin spécifique, qui nécessite des compétences techniques assez pointues. Ça se fait davantage sur la compétence, et la connaissance est validée par le fait que la personne, si elle a un master dans telle discipline, elle connaît la discipline, quoi. Si on a besoin d'un informaticien, si la personne a un master en informatique, bon a priori il connaît. Alors que dans les autres concours, si vous avez un master en histoire, on va quand même vous faire passer une épreuve en histoire, pour bien vérifier que vous avez bien assimilé quand vous avez passé votre master, au cas où il y aurait peut-être un hiatus. Donc dans ce type de concours, ce qu'on recherche c'est véritablement une compétence, et le côté connaissances on le met un petit peu de côté. Alors ça, c'est plutôt pour ce qui est la partie Education Nationale, enseignement supérieur, ce qu'on trouve dans la filière ITRF ³ qui a vraiment été conçue dans cette optique de combler les trous que le concours ne pourra pas et cette filière est découpée en Branches d'Activités Professionnelles, il y en a un certain nombre, et l'une des branches, qui est la BAP F, est une branche Documentation, qui est elle-même subdivisée en différentes spécialités. Donc là, c'est une structuration qui permet d'identifier, c'est une logique métier.

L'autre catégorie que j'ai essayé de définir, c'est ce qu'on pourrait appeler des techniciens, donc des personnes qui vont exercer des fonctions techniques, et qui sont recrutées en fonction d'un diplôme professionnel qui est obligatoire. Par exemple, pour les Bibliothèques, on a un corps qui est dans cette situation, ce sont les Bibliothécaires Adjoints Spécialisés, c'est un corps de catégorie B mais c'est du C2I ⁴, je ne sais pas si vous connaissez, donc là il faut être titulaire d'un DUT Métiers du livre ou son équivalent, pour pouvoir passer le concours. Donc là, les personnes qui sont reçues sont immédiatement envoyées sur le terrain, pas d'école d'application comme les précédents d'ailleurs, pas d'école d'application, ils sont tout de suite opérationnels. Et donc là aussi, la logique de recrutement c'est une logique de recherche de compétence.

Alors on le voit, en général les cadres, ceux qui dirigent les établissements ou les services, sont plutôt des généralistes, et puis les corps B ou certains A mais qui ne sont pas du A+, sont amenés à être directement opérationnels.

Et puis enfin, une dernière catégorie, qui sont les personnels polyvalents, que très souvent on qualifie de sans responsabilités et sans compétences techniques particulières, et donc ce sont les Magasiniers des Bibliothèques, donc ils sont recrutés soit au niveau bac quand il y avait le corps de Magasinier en Chef mais il y a toujours l'entrée au niveau bac, soit au niveau BEPC, donc là, ce qui est recherché, dans le concours, ce sont généralement des épreuves où il y a un cas pratique, avec dans une bibliothèque, le Magasinier est chargé d'organiser un déplacement de collection, donc il y a des calculs un petit peu

³ ITRF : Ingénieur, Technicien, Recherche et Formation

⁴ Certificat Informatique et Internet

simples, mais c'est surtout, je dirais, à travers ces épreuves-là, j'étais amené à rédiger des sujets de concours, je tenais beaucoup à ce qu'on recherche du bon sens. A la limite, la personne n'a pas forcément à avoir des connaissances académiques fortes, mais du bon sens. Quelqu'un qui, une fois qu'on a expliqué les tâches, est capable d'apprendre, est capable de réaliser les différentes opérations sans se poser des questions non plus métaphysiques. D'autant plus que ces personnes-là de catégorie C, passent le concours et sont immédiatement envoyées en établissement, donc il n'y a pas de formation post-concours. Donc là, ce qu'on recherche, on essaye d'identifier, quand on est dans le jury, c'est une forme de comportement, un savoir-être, je sais que dans les questions que j'ai posées c'était souvent des questions de mise en situation, vous êtes dans telle situation, etc., qu'est-ce que vous allez faire ? Et d'autant plus que, quand on regardait les agents, les personnes qui étaient admissibles, on avait affaire à beaucoup de ce qu'on appelle de faux externes, c'est-à-dire des gens qui travaillent déjà dans les établissements soit en CDD, soit en contrat précaire, notamment pour les catégories C, des gens qui étaient en Contrats Emploi Solidarité, ou Travail d'Utilité Collective, enfin tout ce qui existait et qui existe encore, et donc du coup qui essayaient de devenir fonctionnaires et de pérenniser leur emploi. Mais en même temps on avait, et on a toujours, dans les personnes qui sont admissibles, des étudiants qui avaient un master, il y en a un certain nombre qui réussissent, des enseignants catégorie A qui veulent changer de métier, qui passent un concours de catégorie C, donc voilà, toutes ces personnes-là, moi j'essayais, et le jury était d'accord, de ne pas les prendre. Les corps de catégorie C, ne sont pas faits pour des gens qui ont des licences ou des masters. Même s'il y en a certains qui réussissent le concours, parce qu'après, comme ça a été évoqué, on a des problèmes dans les établissements. Il y en a qui ont un master et qui sont agents de catégorie C à qui ça ne pose pas de problème, parce qu'ils sont dans la bibliothèque, une perspective qui n'est pas forcément liée à l'activité même de la bibliothèque, mais parce qu'ils ont d'autres préoccupations dans la vie, et c'est un boulot purement alimentaire. Il n'est pas rare de trouver dans les bibliothèques des magasiniers qui sont des docteurs, et qui en fait continuent leurs recherches en dehors de leur temps de travail, et donc c'est un travail alimentaire, avec ceux-là on n'a pas de souci, par contre d'autres, qui ont des attentes par rapport à leur métier, ont une position de frustration. Donc à la question, est-ce qu'il faut continuer à conserver des épreuves sans rapport avec l'activité professionnelle, est-ce que c'est légitime ou pas, je dirais que vous avez donné un éclairage, moi ma réponse c'est que pour les généralistes, je ne sais pas ce qu'il faut prendre, mais si on recrute en demandant déjà aux agents d'avoir une connaissance du métier, d'abord on réduit le vivier, une des solutions puisque ça a été évoqué, pour les métiers de bibliothèque mais ça pourrait être pour d'autres, de dire voilà, pour être conservateur de bibliothèque, il faudrait avoir un master, dans les métiers des bibliothèques, de la documentation, de l'information, l'Inspection Générale de l'Education Nationale (Igen) a recensé le nombre de masters dans cette discipline, il y en a 65 en France, l'Igen a identifié ces masters non pas par rapport aux métiers de bibliothèque mais parce qu'il y a aussi un Capes⁵ de documentation, donc le concours qui permet d'être enseignant en

⁵ Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré

documentation, et comme il y a en cours la masterisation des métiers de l'enseignement, évidemment on a identifié ces formations. On pourrait se poser la question, c'est intéressant, on va avoir une filière où il faudra avoir un diplôme, je ne dirais pas professionnel, mais un diplôme qui a une thématique en lien avec le métier qu'on va exercer, et on va avoir une autre filière qui est aussi dans la documentation mais qui n'est pas un corps d'enseignement, ça c'est une bizarrerie ou une spécificité française, on a un métier, une notion de métier, et en même temps on a des corps et des modes de recrutement qui sont assez divers.

Voilà, donc là, je pense que ça réduirait beaucoup le vivier, et donc la forme généraliste avec des disciplines académiques, comme je le disais, on recherche des gens, une capacité à penser, une capacité à formaliser et une capacité à apprendre.

Peut-être qu'il faut en effet réduire le nombre d'options, c'est ce qu'a fait l'ENSSIB, il y avait énormément d'options, il y avait cinq filières pour les notes de synthèse, maintenant il n'y a plus qu'une note de synthèse, on a supprimé les options, on a mis donc l'épreuve de motivation pour identifier pourquoi le candidat veut passer tel concours.

Alors, je vous donne, pour vous montrer, un petit peu dans cette filière-là quelques chiffres, si on prend le corps des Conservateurs, en 2008 il y avait 27 places au concours externe, 1119 inscrits, 573 personnes au concours, donc la chance, la probabilité d'avoir le concours est de 4.71% ; au concours interne, 13 postes, 133 présents au concours, donc pas loin de 10%. Si on prend Bibliothécaire, c'est aussi un corps de catégorie A, qui n'est pas un A type, c'est un corps tronqué, donc il y a une revendication de la CFDT pour qu'il y ait un grade de débouché, donc là en externe, 21 places au concours, 1294 présents, probabilité d'avoir le concours : 1.62% ; en interne, 19 places, 392 présents, un peu moins de 5%, alors après, on passe en catégorie B, BAS (Bibliothécaire Adjoint Spécialisé), le corps où il faut le DUT Métiers du Livre, donc forcément, moins de présents au concours, mais il y a aussi moins de postes : 15 postes, 289 présents en externe, 5.19% de probabilité ; en interne 15 postes, 250 présents, 6% de chances d'avoir le concours, c'est après que ça devient dramatique, le poste d'Assistant de Bibliothèque, donc du B type, 9 postes à l'externe, 1216 présents aux épreuves, 0.74% de chances d'avoir le concours, et puis en interne, 7 postes, 523 personnes présentes au concours, 1.34%. Donc au mieux, c'est en interne, le concours de Conservateur, 10%.

Donc voilà la situation, c'est vrai que la dépense est énorme, les jurys, alors je ne suis plus dans les jurys parce que ça prend trop de temps, vous imaginez, le concours de Bibliothécaire, un des Conservateurs de la Bibliothèque qui est dans le concours de Bibliothécaire, ils viennent de recevoir les copies, ils sont 119 pour corriger les écrits, il n'y a pas 10 postes en France, donc ils auront je ne sais plus combien il y a de milliers de copies, donc c'est aberrant, ça coûte énormément d'argent, alors évidemment, les Agents recrutés, dans les Assistants où il y a 0.74% de chances de l'avoir, j'ai une des lauréates au concours qui est dans ma bibliothèque, elle a deux masters, un master d'Anglais, elle est bilingue, elle a fait ses études en Australie, elle gère un service de prêts entre bibliothèques, c'est-à-dire des transactions entre les établissements, et recevoir les lecteurs s'ils veulent un document que nous n'avons pas, elle est pour l'instant contente parce que elle a trouvé un emploi,

mais très vite je sens qu'avec ses capacités, ses attentes, de toutes façons déjà au bout de six mois elle commence à s'ennuyer. Et elle pense qu'il faut passer d'autres concours, elle me dit il faut bien manger, donc elle a passé tous les concours, mais là, la difficulté, quand on a un taux de sélectivité aussi poussé, quand on regarde, plus le corps est bas dans la structure des catégories, plus il est difficile à obtenir en fait, parce qu'en fait c'est les mêmes candidats qui passent Assistant de Bibliothèque, enfin qui passent le A type, le B type, le C2I, le A type et le A+, voilà, et souvent d'ailleurs quand on regarde les chiffres, c'est plus facile, mathématiquement en tous les cas, d'avoir le A+ que d'avoir les autres. Parce que beaucoup en fait se disent, j'arrive pas à avoir le concours de catégorie B, voire le concours de catégorie C, donc je ne vais pas essayer le A+, eh bien ils ont tort parce que mathématiquement au moins, c'est plus facile.

Voilà, donc ça, c'était quelques chiffres, après je vais poser peut-être quelques questions, des interrogations.

Un premier point, on pourrait s'interroger sur le regroupement de concours, et je crois qu'il y a tout un travail à faire dans la Fonction Publique, sur l'identification de métiers. Quand on regarde, rien que le métier des Bibliothèques, il y a une filière d'Etat pour les Bibliothèques, et donc qui, pour fournir grosso modo le personnel des bibliothèques universitaires, de la Bibliothèque Nationale de France, de la BPI, et de ce qu'on appelle les Bibliothèques Municipales Classées, ce sont des établissements dont les collections sont issues des confiscations révolutionnaires, et donc il y en a 54 en France, et dans ces établissements il y a un petit peu de personnel d'Etat, tout ça, ça fait environ 7000 personnes en France, tous corps confondus, de la catégorie C à la catégorie A. On a aussi donc des Ingénieurs Techniciens Recherche et Formation, les ITRF, qui ont aussi des corps en Documentation, on a toute une filière au Ministère de la Culture, de Documentation, et puis on a, dans l'enseignement, une filière Enseignant en Documentation, mais qui a la particularité de ne pas avoir de classe puisqu'il s'occupe du Centre de Documentation, donc ils sont Enseignants parce qu'on est dans un univers d'enseignants, mais de fait ils sont atypiques par rapport à tous les autres enseignants. Et ils sont tellement atypiques qu'ils n'ont pas eu le droit à un concours particulier, qui est celui de l'Agrégation, qui est aussi symptomatique d'un malaise dans cette filière, et d'interrogations. Voilà, ils sont pareils mais ils ne sont pas pareils, est-ce que c'est des vrais enseignants, est-ce que ce ne sont pas des enseignants, est-ce que la Documentation est une discipline, n'est pas une discipline, etc.

Donc à mon avis il y a tout un travail à faire là-dessus, alors ce ne sera pas sans difficulté parce qu'il faudra mettre d'accord des Ministères, ce qui n'est pas évident, il faudra aussi, au niveau des Agents il y a une culture professionnelle, un exemple, il y a quelques mois, au PLF, donc au Projet de Loi de Finance on découvre que deux corps des Bibliothèque devaient être versés, donc le corps des Magasiniers et le corps des Assistants de Bibliothèque, devaient être versés de la filière Bibliothèque à la filière ITRF, donc les mesures budgétaires étaient prévues, donc tollé général, la filière Bibliothèque ne veut pas aller dans l'ITRF, c'est monstrueux, il y a quelques années c'était l'inverse, le Ministère avait prévu de mettre l'ITRF dans les Bibliothèques, si on ne fait qu'un corps il va bien falloir mettre quelqu'un, il va

bien falloir fusionner quelque part, donc il y a quand même aussi, au niveau des Agents, une identité professionnelle, une culture professionnelle, et il faut en tenir compte, donc c'est pas évident non plus de créer une logique métier.

Une logique métier ça veut dire aussi de bien identifier ce qu'on fait, ça veut dire des référentiels de métiers, alors dans les Bibliothèques il y en a déjà deux, un pour la filière Bibliothèque, ça s'appelle Bibliophile, et puis un autre pour la filière ITRF, qui s'appelle Référence, voilà, et donc ça c'est important, et quand vous regardez les fiches, ça c'est intéressant, vous voyez que c'est le même métier. Et quand vous regardez après, quand on met à jour les fiches, justement on prend des gens des deux filières pour mettre à jour les fiches. Ce qui est important, c'est qu'on voit qu'il y a un premier cheminement, un premier effort qui a été fait, pour essayer d'identifier cette logique de métier, et je crois que c'est une piste importante.

Ces logiques métier aussi, généralement, ont été couplées avec une réflexion démographique, une enquête sur la démographie des personnels des bibliothèques en 2001, et dans l'introduction de ce document, c'est assez intéressant, la CFDT était plutôt contente, il était écrit que cette enquête démographique était le début d'une réflexion sur la répartition entre les différents corps, les métiers, et profiter des départs massifs à la retraite pour repenser le pyramidage, résultat, en 2001, l'enquête, en 2009 on reproduit à l'identique, c'est-à-dire un A part à la retraite, on recrute un A, etc., on ne profite pas suffisamment de cette occasion, alors que dans les établissements, en tous les cas dans les universités, on essaye de le faire, puisqu'on a la possibilité, non pas de créer des emplois, c'est dans la tendance, mais au moins de transformer. Quand vous avez un départ à la retraite, nous on ne nous autorise pas, quand il y a une mutation, de transformer, mais en général pour les départs à la retraite c'est plus facile, ou alors il faut que le poste reste suffisamment vacant un certain temps pour qu'on transforme, par exemple une catégorie C en catégorie B, une B en A, une C en A, etc., c'est plutôt une transformation pyramidale, disons, pour augmenter les qualifications, et je pense que c'est quelque chose d'important, en tous les cas dans mon établissement, moi je l'utilise, pratiquement tous les ans, je fais des transformations d'emploi, la tendance est que je supprime des corps de catégorie C, d'abord parce que le métier évolue, et on demande plus de qualifications, et il y a je dirais un degré de technicité qui augmente, et certaines tâches qui étaient assez répétitives sont externalisées. Je sais que des fois ça fait hurler dans la Fonction Publique, mais je pense qu'il n'est pas nécessaire que la Fonction Publique ce soit un reflet de la Société, on n'a pas forcément besoin d'avoir tous les métiers. Et on n'a pas besoin d'avoir une ultra-polyvalence non plus. Il faut savoir que par exemple, les ouvrages qui sont dans les bibliothèques, on les équipe, c'est-à-dire on les couvre d'un film pour les protéger etc., si vous le faites faire en interne ça prend un certain temps, il faut le matériel, il faut le film, donc moi j'externalise déjà 25%, et à terme ça sera peut-être 80% de l'équipement à l'extérieur, ça revient à 3.42 € quand on le fait à l'extérieur, ça revient à 10 ou 15 € par livre quand on le fait en interne, parce qu'ils vont beaucoup moins vite, ils n'ont pas le même équipement, il n'y a pas une réflexion sur la productivité, puisque les agents sont plus polyvalents, donc il faut faire des équilibres, et penser l'évolution des métiers. On ne peut pas forcément tout garder. Et ce n'est pas forcément une

honte de sous-traiter certaines activités, mais il faut en discuter, et il faut voir lesquelles.

Le troisième point que j'ai un peu identifié comme étant important aussi c'est la formation au recrutement. En effet, moi j'ai été membre de jury, on ne m'a jamais expliqué comment je devais recruter, on m'a dit, voilà, d'abord on vous téléphone, parce que c'est vrai qu'on a du mal à trouver des candidats, on vous garde généralement cinq ans parce qu'au bout de cinq ans il faut renouveler les jurys, et puis ça s'arrête là, vous êtes cadré pour la correction des épreuves écrites, mais pour l'oral en fait, vous faites comme vous voulez. Et donc, l'idée d'avoir des jurys pas professionnels, mais semi-professionnels, et d'avoir une formation à l'activité de jury, en effet, ça me semble quelque chose qui serait essentiel. Et constituer des viviers, dans les bibliothèques on constitue des viviers de personnes qui peuvent être utiles, enfin, être appelées à travailler dans les jurys.

Le quatrième point qui me semble devoir être creusé, c'est l'articulation concours, forme du concours, et puis école d'application. Qu'est-ce qu'on met dans les écoles d'application ? Bon, pour en connaître une et avoir réfléchi sur le contenu de la formation post-concours, les grandes lignes, c'est on le voit, hétérogénéité des candidats reçus, donc il y a les vrais externes, les faux externes, mélange, on mélange des externes et des internes dans les mêmes promotions, certains n'ont pas de compétences du tout, d'autres ont certaines compétences techniques, et résultat, qu'est-ce qu'on dit, pour simplifier le fonctionnement, tout le monde a le même programme. Donc les écoles essayent, en tous les cas l'Enssib, je ne connais pas les autres, essayent d'adapter, mais justement c'est très difficile de faire une formation à la carte. Il faut évidemment tenir compte des acquis, de l'expérience notamment pour les internes et même pour les faux, les faux externes. Et puis il y a aussi des faux internes, par exemple quelqu'un qui passe un concours interne mais qui vient d'une autre administration, il ne connaît rien aux bibliothèques, alors que parfois, on a quelqu'un qui est en CDD dans une bibliothèque, il en connaît plus qu'un interne. Donc les barrières sont un petit peu compliquées.

Et puis surtout, il faut savoir : qu'est-ce qu'on met dans la formation initiale, et qu'est-ce qu'on met dans la formation continue ? Très souvent les écoles d'application essayent de bourrer au maximum, l'Enssib c'est 18 mois de formation à Lyon avec des stages, et puis, vous avez peut-être vu sur la présentation du site, une petite interview qu'on avait, un petit billet que j'avais écrit pour le bulletin des Bibliothèques de France, on m'avait demandé d'intervenir justement, j'étais au Conseil de perfectionnement de l'école, donc j'essayais d'expliquer que grosso modo, en sortant de l'école, après 18 mois de formation, j'ai eu tout de suite un poste à responsabilités, Responsable d'une Bibliothèque de 35 personnes, et j'ai eu plein de choses à faire que je ne connaissais pas. Je ne savais pas ce qu'était une Commission Administrative Paritaire Académique, je ne savais pas quelles étaient les procédures de promotion, de notation des agents et les us et coutumes, je ne savais pas qu'il fallait absolument mettre Très bien à tout le monde et 5, 5, 5 dans toutes les cases, sinon le dossier n'était pas retenu, même si l'agent ne valait pas 5, etc.. Enormément de choses, je ne connaissais rien en plan comptable, je n'en avais jamais vu, enfin voilà, plein de choses, et on n'a pas droit à l'erreur sur certains dossiers, dossiers de personnel par exemple, si vous vous trompez

dans la comptabilité, si vous vous trompez dans plein de choses, tout le monde vous pardonnera, par contre si vous ratez la promotion de votre secrétaire, alors là, ça, c'est foutu pour un sacré bout de temps. Donc toutes ces choses, qu'est-ce qu'on met dans la formation, il y a toujours des réflexions, je ne suis pas sûr qu'on avance très très vite.

Et puis un cinquième point, c'est toute une réflexion peut-être sur la candidature pour un poste, l'articulation je veux dire de candidater pour un poste particulier et le jury qui est mis en place. Donc là on revient plutôt à la question des spécialistes, les spécialistes sont souvent recrutés avec un jury local, et il y a une fâcheuse tendance à avoir des mécanismes de cooptation, et des mécanismes de recrutement avec une politique assez localiste. Donc là, soit on dit, et d'ailleurs les gens le savent, quand vous venez à un concours, on voit le profil, ils sont souvent très très précis, on se dit qu'il y a certainement quelqu'un derrière qui fait déjà le boulot, donc il y a des gens qui viennent, qui sont admissibles généralement sur titre et sur dossier, et ils viennent passer l'entretien et bon, grosso modo, on leur fait comprendre que c'est déjà pris, puisqu'il y a déjà quelqu'un sur le support qu'on va transformer en fonctionnaire et puis certains jurys, quand vous avez le poste qui est à Marseille et puis que le candidat est à Lille on lui dit, écoutez, c'est peut-être pas la peine d'acheter un billet de train, vous ferez des économies, c'est déjà pris, voilà. Donc il y a toute une réflexion sur une certaine hypocrisie actuelle, et recrutement de spécialistes, alors peut-être qu'il faudrait trouver une autre forme, ou on veut conserver une idée d'égalité, dans ce cas-là on postule sur un poste particulier, tel numéro de poste à tel endroit, avec tel profil, mais le jury est national. Ou alors il est régional. Donc c'est des réflexions à mener, comment on essaye de préserver l'égalité d'accès à certains postes, tout en recrutant des spécialistes.

Voilà donc, c'est plutôt des questions que j'avais, après, juste un petit point sur la fonction recrutement de fonctionnaires qui sont déjà en poste, donc l'aspect mutation, comment on fait actuellement, pour certaines catégories on ne fait rien, par exemple pour les catégories C généralement vous annoncez que vous avez un poste de disponible, les agents postulent, certains viennent voir le poste, et dans ce cas-là vous pouvez avoir un avis, mais officiellement, on ne sollicite pas l'avis de l'établissement d'accueil pour la mutation. Ce qui n'empêche pas de le donner, en tous les cas dans les bibliothèques, quand on connaît les candidats, on dit qu'on souhaite les recevoir ou on n'en veut pas. Et là aussi c'est un système hypocrite, puisqu'officiellement ça n'existe pas, mais tout le monde sait que ça existe, on écrit directement au Ministère, au Bureau de Gestion, pour donner l'avis de l'établissement, et puis dans le cadre de la LRU, la Loi sur la Responsabilité nouvelle des Universités, évidemment le pouvoir des Présidents d'université et du fait des universités sera plus grand, donc comment on peut avoir un mécanisme de droit à mutation, avec un mécanisme de droit de veto des établissements ? Ca aussi, c'est quand même une question. Est-ce qu'il n'y a pas un problème là-dessus ? Donc on reçoit plutôt des candidats, on donne notre avis sur les A+, sur les Conservateurs, et là ce sont des postes profilés, il y a un profil de poste, vous candidatez, et en fonction de l'expérience professionnelle et puis de l'entretien de mutation, un classement est établi. Et là-dessus, les choses sont assez diverses, certains établissements comme je vous l'ai dit organisent un jury, reçoivent à trois ou

quatre le candidat, d'autres reçoivent directement, le chef de service reçoit le candidat, donc il y a aussi je pense une réflexion à faire, c'est un peu un continuum, il y a l'entrée dans la Fonction Publique, comment on sélectionne, il y a après comment on va d'un poste à un autre, il faudrait que les procédures soient plus claires, plus transparentes, et puis quand il y a des pratiques, au moins qu'elles soient assumées, il y a beaucoup trop de choses qui existent dans la Fonction Publique mais qui ne sont pas assumées. Autant dire les choses clairement, d'abord pour que les Agents soient informés des procédures réelles et pas seulement des procédures formelles. Voilà, donc, je voulais vous proposer plus des interrogations que des réponses.

Ces actes n'engagent pas les intervenants. Seul le prononcé fait foi.