

Tour extérieur en vue de l'accès au corps des administrateurs de la Ville de Paris
au titre de l'année 2020

Rapport du comité de sélection

I – Remarques générales

Le nombre d'administrateurs de la Ville de Paris recrutés par la voie du tour extérieur au titre de l'année 2020 a été fixé à quatre.

Le comité de sélection s'est réuni une première fois le 18 juin 2020, en ligne, pour définir ses modalités de travail. Chaque membre du comité de sélection a ensuite examiné chacun des dossiers des 44 candidat(e)s, rendus disponibles sous forme dématérialisée, sauf dans le cas où un des membres du comité estimait nécessaire de se déplacer. Le comité de sélection s'est ensuite réuni, en ligne, le 10 juillet 2020 pour discuter collectivement des dossiers de chaque candidat(e) et choisir, de manière consensuelle, les 18 candidat(e)s admissibles. Au terme des auditions de ces candidat(e)s, qui se sont déroulées les 8 et 9 octobre 2020 en mettant en présence le comité de sélection et les candidats admissibles dans le respect d'un protocole spécifique dans le contexte de crise sanitaire résultant de la COVID-19, quatre d'entre eux ont été retenus pour être recrutés comme administrateurs de la Ville de Paris. Une partie des membres du comité de sélection s'est rendue disponible pour une restitution individuelle auprès de chaque candidat(e) non admissible et de chaque candidat(e) non admis.

Le fonctionnement général du comité de sélection a été marqué par l'implication forte de chacun de ses membres à tous les stades de la sélection, une exigence soutenue vis-à-vis des candidatures et la collégialité très marquée des délibérations à chaque étape. Chaque membre du comité de sélection a participé au délibéré sur chaque candidature, tant sur l'examen du dossier qu'à l'issue de l'épreuve orale, hormis les cas de départ précédemment évoqués, ce départ ayant alors été pris en compte dans les modalités de délibération du comité.

Les critères qui ont déterminé le choix du comité de sélection pour départager les candidats tiennent essentiellement :

- à l'appréciation portée sur le parcours professionnel (substance, diversité des domaines métiers, mobilité, cohérence,...) et sur l'ensemble des éléments à sa disposition (analyse de l'ensemble du dossier, avec une attention particulière portée à la lettre de motivation et à l'exposé de la réalisation professionnelle, ainsi que, pour les candidats admissibles, la prestation orale) ;
- à la capacité d'exposer clairement, à l'écrit et à l'oral, les missions qu'ils exercent ou ont exercé, les compétences (savoirs, savoirs-faire, savoirs-être) qu'elles impliquent ainsi que les enjeux auxquels tant leur direction que la Ville de Paris dans son ensemble sont confrontées ;
- à la capacité, restituée en particulier dans la lettre de motivation, dans la réalisation professionnelle et le cas échéant à l'oral, d'incarner une force de proposition et de motivation dans son environnement de travail vis-à-vis de l'équipe, des pairs et de la hiérarchie (posture) ;
- lors de l'épreuve orale, à la qualité du raisonnement exposé dans les réponses aux mises en situation ou à certaines questions générales, et à la capacité de prise de hauteur qui s'en dégage, ainsi qu'à la curiosité d'esprit du candidat/de la candidate à

l'égard des autres sujets d'intérêt général portés par la Ville de Paris autres que ceux pour lesquels dans laquelle il travaille, voire d'autres politiques publiques portées par l'Etat ou l'Union européenne.

Les membres du comité de sélection, dont les délibérations ont montré qu'ils avaient une conscience aiguë des exigences particulières s'imposant aux administrateurs et aux responsabilités qu'ils exercent, ont dû distinguer finement, parmi les candidats admissibles, ceux dont la prestation globale – dossier et oral – a le mieux démontré leur capacité à assumer solidement, dès à présent et dans toute leur diversité, les missions d'un administrateur ayant vocation à exercer des responsabilités incombant aux cadres dirigeants de la Ville de Paris et, de façon plus générale, d'une administration publique.

Ainsi que le comité de sélection l'a indiqué, à l'occasion des restitutions à chaque candidat non retenu, les pistes de consolidation de leur candidature reposent, dans tous les cas, sur leur capacité à tirer les enseignements de la façon dont ils ont abordé, préparé, réalisé les différentes composantes de cette session du tour extérieur. Elles sont également à rechercher, selon les cas, sur un approfondissement de leur expérience administrative, sur une mobilité, sur une plus grande conscience de ce qui est attendu d'un administrateur aujourd'hui, ou sur un renforcement de leurs capacités d'innovation, de coopération et de « leadership ».

Les candidats/candidates doivent, dans la mesure du possible, essayer d'appréhender ce tour extérieur davantage comme un processus classique de recrutement professionnel par un employeur qu'il faut convaincre de ses compétences, de son potentiel et de sa motivation. Cet état d'esprit, tant de la part du jury que de la part du candidat, permet de donner sa pleine portée à ce processus de sélection et doit permettre aux candidats de mieux gérer le stress légitime résultant d'une situation d'examen, de concours, de sélection et, de façon plus générale, de certaines situations professionnelles pour les cadres dirigeants.

Le comité souligne le très bon niveau ou potentiel d'une très grande majorité des candidatures au regard des attendus du tour extérieur en vue de l'accès au corps des administrateurs de la Ville de Paris. La concurrence entre les candidatures était particulièrement soutenue lors de cette édition du tour extérieur et a confronté les membres du comité à un travail de sélection assez difficile. C'est un élément positif pour la Ville de Paris qui peut compter sur des cadres de talent et disposant d'un potentiel prometteur quel que soit leur parcours professionnel à venir. Pour la majeure partie des candidats non retenus, c'est un encouragement à persévérer dans la recherche d'une prise de responsabilité accrue dans la suite de leur parcours professionnel.

Le comité de sélection salue enfin la très grande disponibilité, la réactivité, la capacité d'adaptation des membres de la mission cadres dirigeants de la DRH de la Ville de Paris, particulièrement remarquables dans le contexte de crise sanitaire et qui ont apporté une contribution décisive au bon déroulement du processus de sélection, y compris dans la phase de restitution auprès de l'ensemble des candidats non retenus, admissibles ou non.

II – Remarques concernant le dossier et l'épreuve orale

II – 1 – Le dossier

Chaque dossier a donné lieu à un examen exhaustif et scrupuleux, avec une importance particulière attachée au curriculum vitae, à la lettre de motivation et à la réalisation

professionnelle, d'autant que ces deux derniers « exercices » ne sont plus « normalisés » et qu'ils permettent ainsi de révéler les angles d'analyse et les qualités de présentation écrite propres à chaque candidat.

Ainsi, la lettre de motivation doit permettre aux candidat(e)s d'exprimer leur motivation pour devenir administrateur/administratrice – et donc leur analyse de ce que signifient la prise de responsabilités, la posture, la projection professionnelle correspondantes - par une expression, des éléments de démonstration et des exemples concrets qui leur sont propres. Pour reprendre un constat convergent avec certains rapports du comité de sélection pour l'accès au corps des administrateurs civils, l'utilisation de termes tels « *Être force de proposition* », « *donner du sens* », « *manager de façon participative et avec bienveillance* », ou de références à la « transformation de l'action publique » ne donnent envie au comité de sélection d'auditionner les candidat(e)s que si elle fait écho à une réflexion pertinente et concrète sur l'action de l'administration ou leur pratique professionnelle.

En ce qui concerne l'exposé écrit d'une réalisation professionnelle, celle-ci est d'autant plus convaincante que les candidats sont en mesure de partager avec le comité de sélection, outre les enjeux et les modalités de réalisation du projet, leur rôle réel dans la conception et la concrétisation de ce projet ainsi que le retour d'expérience qu'ils en ont tirés, pour la collectivité publique et pour leur pratique professionnelle.

II – 2 – L'épreuve orale

La durée totale de l'épreuve orale et la durée de la phase de présentation du parcours et des motivations de chaque candidat sont passées respectivement de 20mn et de 5mn maximum lors des précédents processus de sélection à 30mn et 10mn maximum à compter de ce processus de sélection. Les candidat(e)s doivent s'approprier cette durée plus longue de l'épreuve orale, qui la rend également plus exigeante pour « tenir la distance » tout en leur ayant également donné l'opportunité d'avoir davantage de temps pour présenter leur motivation et pour démontrer leurs capacités et leur potentiel, notamment via au moins deux mises en situation.

Pour chaque candidat, une partie des membres du comité de sélection a posé des questions et l'autre partie était en position d'observateur. Mises en situation professionnelle, relatives au management individuel ou collectif, à la déontologie des fonctionnaires ou aux relations avec les pairs, les partenaires, la hiérarchie.

Dans cette phase d'échanges avec chaque candidat, le comité de sélection a prêté une attention particulière :

- à la spontanéité dans l'expression orale – ce qui implique d'éviter la présentation apprise par cœur -. La spontanéité ne signifie pas pour autant trop de facilité ou de relâchement dans l'expression. A cet égard, le comité recommande aux candidat(e)s de prendre le temps, le cas échéant, de reformuler la question pour éviter un éventuel malentendu, ou de façon à poser le cadre dans lequel va se situer sa réponse, et de prendre les 2 à 3 secondes de respiration qui vont permettre de réfléchir à la réponse, de la structurer. Il recommande également aux candidat(e)s d'éviter des réponses lui paraissant stéréotypées, car peu étayées par une réflexion personnelle, et dont il a l'impression qu'elles ont été travaillées pendant un éventuel entraînement à l'examen pour « satisfaire le jury » ;

- à la capacité des candidat(e)s de présenter et d'étayer leur motivation à devenir administrateur/administratrice au regard des missions et des responsabilités assumées par les administrateurs et administratrices de la Ville de Paris. La capacité de projection du candidat dans ces missions et responsabilités est un des éléments importants que le comité prend en compte pour forger son point de vue ;
- à la maîtrise des connaissances relatives à leur environnement professionnel direct, à la Ville de Paris dans les différentes politiques publiques qu'elle porte ainsi qu'à l'actualité des domaines transversaux d'action publique (budget, marchés, systèmes d'information, ressources humaines...) ;
- à la capacité d'articuler sa réflexion personnelle avec une partie théorique (cadre juridique ; le cas échéant, mise en perspective sur un plan davantage historique ou philosophique,...) et une partie concrète (ce que le candidat/la candidate a fait concrètement ; ce qu'il ferait dans le cadre d'une mise en situation ; ...) ;
- à la démonstration, dans les réponses apportées par chaque candidat/candidate, de sa capacité à prendre des initiatives, à donner des impulsions, à choisir une option dans un arbre de décisions et à justifier son choix, en prenant en compte les leviers et contraintes pour travailler en mode collaboratif et participatif avec l'équipe, les pairs, les partenaires, la hiérarchie, mais aussi, le cas échéant, en gérant la confrontation et les conflits.

Les membres du comité de sélection ont porté par ailleurs une attention particulière sur la qualité d'interaction entre eux et le candidat, et ont particulièrement apprécié celles et ceux d'entre eux ayant montré des qualités particulières d'écoute et de spontanéité.