



ILLUSTRATION COLCANOPA

Emplois fonctionnels

Comment gérer la délicate situation de l'entre-deux postes

Les cadres territoriaux en attente de retrouver une mission ont rarement été aussi nombreux. Une période souvent douloureuse, mais pendant laquelle les intéressés peuvent être accompagnés.

Rompus à des mobilités régulières au sein de collectivités d'Ile-de-France, Hervé Cauchard n'avait pas anticipé de difficultés particulières lorsqu'il a fait connaître son envie de quitter son poste de directeur général des services (DGS) d'une commune, à l'issue des dernières municipales. «Or la mobilité n'a pas été aussi rapide que prévue, car le nombre d'emplois de direction dans la fonction publique territoriale [FPT] n'est pas si

important que cela», remarque-t-il. C'est ainsi qu'il se trouve en position de surnombre à partir de mai 2015, puis pris en charge par le CNFPT un an plus tard... avant de retrouver un emploi en fin d'année dernière.

ACCOMPAGNEMENT ET COACHING

«C'est une période de remise en cause. La rémunération est divisée par deux, on tourne vite en rond chez soi, on perd donc rapidement ses réflexes, devenant moins bon en entretien. Quant aux contacts avec les anciens collègues, ils se distendent», témoigne-t-il. Une étape difficile, au cours de laquelle il a cependant pu bénéficier d'un accompagnement de la part d'un cabinet, puis du CNFPT. «Depuis quatre à cinq ans, nous sommes très sollicités sur le repositionnement

et le reclassement des cadres publics, notamment territoriaux. Les nouvelles générations d'élus et de cadres des ressources humaines (RH) se posent davantage la question de la prise en charge ou du coaching de ces personnes au-delà du cadre légal», estime Tony Lourenço, directeur du cabinet de conseil en RH du secteur public, Territoires RH.

Le syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT) et l'association des administrateurs territoriaux de France (AATF) constatent cependant que nombre de cas restent tendus. «Notre intervention peut commencer par une médiation avec l'employeur territorial. Nous recherchons avant tout un dialogue apaisé, car il est essentiel de partir d'une situation sereine pour aller vers un autre horizon professionnel», souligne Franck Paulhe, qui pilote le dispositif d'accompagnement de l'AATF. Des mesures accessoires peuvent être négociées, comme le financement par l'employeur d'un coaching ou d'un suivi par un cabinet de recrutement.

«L'objectif est de sortir par le haut pour les deux parties. La situation est inhérente à la fonction, elle fait partie du job. C'est un point à rappeler aux collègues afin de les aider à prendre de la distance», avance Hélène Guillet, responsable du réseau «médiation» du SNDGCT.

Préparer son repositionnement professionnel passe ensuite par les outils classiques. «Le premier travail porte sur le CV. Sa rédaction demande de raisonner globalement, de considérer que l'on est un produit sur un marché avec un positionnement marketing, or c'est quelque chose que les agents territoriaux ont du mal à exécuter, habitués qu'ils sont à faire briller leurs élus et leur territoire. En deux ou trois lignes, la personne doit mettre en relief ses points de différenciation. L'entretien, lui, exige une

Les règles à respecter

La fin de détachement sur emploi fonctionnel est régie par certaines règles, énoncées à l'article 53 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 : délai de six mois, information préalable en face-à-face, information obligatoire de l'assemblée délibérante.

CNFPT

Compter entre six mois et un an pour retrouver un emploi



FRANCINE LEVANNIER, directrice des concours et de la mobilité des cadres de direction

Si le CNFPT prend en charge financièrement les cadres supérieurs de direction après la période de surnombre, il leur propose un accompagnement dès l'annonce de la décharge de fonction ou la suppression de leur poste. Analyse des CV pour y insérer davantage d'aspérités et donner envie aux recruteurs d'en savoir plus, offre de formations pour développer une expertise... «C'est aussi important de garder le contact avec les agents en surnombre ou pris en charge car c'est une période psychologiquement difficile. Il faut compter entre six mois et un an pour retrouver un emploi. La situation n'est généralement pas anticipée et les gens travaillent jusqu'au dernier moment», observe Francine Levannier, directrice des concours et de la mobilité des cadres de direction. Le CNFPT organise également des rencontres sur la mobilité inter-fonctions publiques – un débouché encore peu exploité – pour comprendre les modes de recrutement et susciter des occasions de rencontres.

Contact

Francine Levannier, francine.levannier@cnfpt.fr

Bientôt une nouvelle vague de cadres territoriaux sans poste ?

Après les municipales de 2014, une certaine de personnes sont passées par une période de surnombre, et six ou sept ont été prises en charge par le CNFPT, selon l'organisme. «L'abaissement du seuil de fonctionnalité et les recompositions territoriales font

que de plus en plus de collègues sont touchés par la fin de détachement sur emploi fonctionnel. Celle-ci intervenait le plus souvent lors d'une alternance politique. Aujourd'hui, alternance ou pas, les nouveaux élus veulent travailler avec des équipes

de direction renouvelées. Cette issue a parfois même lieu dans un second temps, dix-huit mois à deux ans après les élections», observe Hélène Guillet. Les fusions d'intercos pourraient entraîner une autre vague de décharges de fonction dès l'été.

●○○ verbalisation des compétences transférables ainsi qu'une mise en perspective par rapport aux postes proposés: les cadres territoriaux produisent beaucoup d'immatériel et savent rarement en parler», explique Tony Lourenço.

Bénéficiant du suivi d'un cabinet, puis de la cellule d'accompagnement du CNFPT, Hervé Cauchard reconnaît avoir beaucoup mûri son positionnement avant de décrocher le poste de secrétaire général de l'association La Rose des vents, en décembre. «C'est parce qu'au fil du temps je me suis ouvert à d'autres secteurs que j'ai accepté d'étudier cette proposition faite par un chasseur de têtes. Quelques mois plus tôt, je l'aurais sans doute déclinée», reconnaît-il.

CULTIVER SON EMPLOYABILITÉ

Au cours de cette période parfois longue, exercer des missions temporaires peut aider à cultiver son employabilité et à élargir son réseau. C'est ce qu'a entrepris Marie-Hélène Pebayle, ancienne directrice administrative et financière dans le secteur privé, qui a rejoint la FPT en 2010. Entre mi-2014 et fin 2015, elle a effectué plusieurs missions d'audit organisationnel, de conduite du changement, de suivi dans la mise en place d'un schéma de mutualisation... pour le compte de différentes collectivités, avant de retrouver un poste de directrice du contrôle de gestion et de l'audit interne au sein d'un conseil départemental en février 2016. «J'ai mis en sommeil cette activité de conseil depuis que j'ai été recrutée, car être à la fois en poste et consultant est incompatible», précise-t-elle.

Ingénieure en chef prise en charge par le CNFPT depuis 2014, Esther Dubois enchaîne de son côté les missions sur l'innovation et le développement des territoires avec un focus sur «l'apprentissage tout au long de la vie et les mobilités» et dispense des formations au sein d'établissements de l'enseignement supérieur. «Je me suis repositionnée au fil du temps comme une experte de ces questions, avec même une dimension internationale. Mais le statut est bloquant: prise en charge par le CNFPT, j'exerce ces activités à titre gratuit par le biais de conventions de mission, sans même pouvoir prendre le statut d'auto-entrepreneur», regrette-t-elle. Un statut qu'elle souhaiterait voir dépoussiérer à l'heure où l'on exige justement davantage d'agilité de la part des cadres territoriaux. ●

Gaëlle Ginibrière

«Le statut est bloquant: j'exerce à titre gratuit par le biais de conventions de mission, sans pouvoir prendre le statut d'auto-entrepreneur.»

Esther Dubois, ingénieure en chef prise en charge par le CNFPT depuis 2014

Bordeaux métropole (Gironde) 28 communes
8 180 agents • 761 000 hab.

Une offre de conseil en évolution professionnelle



AURÉLIE MICHEL, responsable du centre de conseil en évolution professionnelle

Dans le cadre de la création de Bordeaux métropole, au 1^{er} janvier 2016, un service de conseil en évolution professionnelle a été mis en place.

«La loi de mars 2014 a créé ce dispositif dans le secteur privé au départ, puis dans toute la fonction publique. A Bordeaux métropole, nous avons constaté qu'il n'y avait pas d'opérateur spécialisé dans les collectivités. Nous avons donc voulu le proposer afin de faire coïncider les projets des agents et les moyens de la collectivité», note Aurélie Michel, responsable du centre de conseil en évolution professionnelle. Ce service contribue à identifier les agents concernés par les doublons liés à la réorganisation et à définir avec eux les projets réalisables en interne.

De janvier à septembre 2016, plus de 200 bilans ont été menés – la moitié étant liée à la réorganisation – avec une trentaine de sorties positives du dispositif et d'autres qui sont en cours. «La moitié des agents coachés ont fait une mobilité interne, les autres ont quitté Bordeaux métropole pour rejoindre une autre collectivité, travailler dans le privé ou créer une entreprise. La période d'accompagnement dure en moyenne huit mois», constate Aurélie Michel. Parallèlement, Bordeaux métropole travaille avec des cabinets de recrutement externes pour encadrer les managers qui ne trouveraient pas de poste en interne.

Contact

Aurélie Michel, 05.56.99.84.84.