



[ACCUEIL](#) > [LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE, FLEXIBLE MALGRÉ TOUT](#) > Avenir de la fonction publique : les associations de territoriaux recadrent le débat

FONCTION PUBLIQUE

# Avenir de la fonction publique : les associations de territoriaux recadrent le débat

Publié le 09/06/2017 • Par [Bénédicte Rallu](#) [Guillaume Doyen](#) [Jean-Marc Joannès](#) [Romain Mazon](#) • dans : [A la une](#), [A la Une RH](#), [Dossiers](#) [Emploi](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Stéphane Pintre, Jean-Charles Manrique, Emmanuelle Dussart, Pascal Fortoul, Claude Soret-Virolles  
Patricia Marais

**Après les débats des primaires, puis de l'élection présidentielle, marqués par un violent « fonctionnaire bashing », les principales associations de territoriaux, réunies par « La Gazette », en conviennent : oui, le statut doit évoluer. Mais de façon sereine et « libérée des fantasmes ».**

**CHIFFRES-CLÉS**

AGENDA : FORUM RH DES COLLECTIVITES

LOCALES

27 Juin 2017 à Paris

[Nouveau quinquennat, nouvelle législature :  
quel avenir pour la fonction publique  
territoriale](#)

- [Le statut... en mode évolution](#)
- [Effectifs, rémunération : les sujets qui fâchent](#)
- [Le management territorial sur la sellette](#)

**FOCUS**

Ont participé à la table ronde sur l'avenir du statut de la fonction publique :

- **Emmanuelle Dussart (E.D.)** : Présidente de l'Association des attaches des collectivités territoriales (2ACT)
- **Pascal Fortoul (P.F.)** : Président de l'association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCT)
- **Jean-Charles Manrique (J-C. M.)** : Président de Dirigeants grandes collectivités (DGC)
- **Stéphane Pintre (S.P.)** : Président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT)
- **Claude Soret-Virolle (C. S-V.)** : Présidente de l'association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-Inet)

NDLR : Egalement sollicitée, l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF) n'a pu participer à notre table ronde. Quant à l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), elle n'a pas souhaité y prendre part.

## Le statut... en mode évolution

### Faut-il supprimer ou faire évoluer le statut ?

**Pascal Fortoul** – L'ADGCF a mené un travail de réflexion auprès de ses adhérents en abordant des problématiques précises : gestion des contrats, licenciement, évaluation... 92 % souhaitent le maintien du statut, mais aussi son amélioration. La logique est donc de conserver le statut, tout en le renouvelant profondément.

« Le système de protection contre la pression politique, qui permet de rassembler autour du service public et de l'intérêt général. Pour autant, il doit être rénové : il est devenu archaïque et devient source d'inégalités entre les filières. Il doit offrir plus de perspectives d'évolutions aux agents, pour que leur parcours ne soit pas tracé définitivement dès la réussite au concours. Le débat n'est pas de savoir s'il faut supprimer le statut, mais de déterminer comment le faire évoluer.

**“ Le statut est devenu archaïque et source d'inégalités entre les filières. Il doit offrir plus de perspectives d'évolutions aux agents, pour que leur parcours ne soit pas tracé définitivement dès la réussite au concours. ”**

**Stéphane Pintre** – La suppression du statut est un « marronnier ». A chaque échéance électorale, des prurits libéraux se font jour. Supprimer le statut ? Et on le remplace comment ? Il faudrait l'expliquer aux 50 000 employeurs territoriaux. Tous les Etats qui se sont essayés à la suppression du statut en ont fait les frais ! Mais le SNDGCT n'est pas inquiet, le statut a toujours su évoluer !

**Claude Soret-Virolle** – Le statut est porteur d'un sens, l'intérêt général, différent de la recherche de la productivité et de « la marge ». C'est l'assurance d'une continuité du service public, quelles que soient les politiques en place. Mais la question qui n'est, évidemment, jamais posée, est de savoir si l'on peut réduire le service public. Pour les agents, le statut est une garantie de parcours professionnel et de montée en compétences.

**Jean-Charles Manrique** – Il faut cesser d'agiter des épouvantails, tout le monde sait bien que l'on ne supprimera pas le statut ! Mais il faut le rendre agile, avec un seul objectif, qui n'est pas de savoir si on remet en cause ou non la stabilité de l'emploi du fonctionnaire, mais plutôt comment préparer au mieux les compétences dont les territoires ont besoin. Le véritable enjeu, ce n'est pas le statut en soi, mais plutôt la formation initiale, la formation professionnelle et l'adaptation des compétences de nos agents à tous les défis qui nous attendent.

## **L'une des critiques portées au statut, c'est que trop d'agents en bénéficieraient. Un jardinier doit-il être un agent sous statut ? La question a été posée**

**Claude Soret-Virolle** – Je ne suis pas d'accord sur l'affirmation de Bruno Le Maire selon laquelle un jardinier ne serait pas soucieux de l'intérêt général. Pour reprendre cet « exemple », certaines collectivités ont fait de leurs agents des services « espaces verts » des médiateurs de la qualité de la vie ! Une entreprise privée, avec ses objectifs de rentabilité, n'adoptera jamais une telle démarche !

**Pascal Fortoul** – Je trouve sain, en tant que gestionnaire d'un service public, qu'on puisse être mis en concurrence avec le privé. Mais tout est lié à la raréfaction de la ressource, avec l'arrière-pensée de faire des économies. La situation financière pose la question de la nature des services publics que l'on souhaite. C'est la question la plus difficile pour les collectivités, car elle porte en elle l'idée de la réduction des services publics.

**“ Je trouve sain, en tant que gestionnaire d'un service public, qu'on puisse être mis en concurrence avec le privé. ”**

Il faut désormais savoir prendre la mesure des attentes des populations, mais aussi de tous les processus issus des nouvelles technologies, notamment la dématérialisation. Ils impactent nos fonctionnements. Le débat est donc posé, mais on y répond de façon trop sommaire en parlant de réduire le nombre de fonctionnaires, sans se poser la question de définir nos priorités et la nature des services publics que l'on souhaite.

### À LIRE AUSSI

- [Bruno Le Maire : « Le statut de la fonction publique ne doit plus être la](#)

**Stéphane Pintre** – Il ne faut pas entretenir de confusion entre le métier et le statut. Le service public est une philosophie politique. Le pacte du « Vivre ensemble » français repose sur le service public. On peut aller vers une société libérale et « dé-publiciser » nombres de services.

Une grande partie du mauvais procès fait à la fonction publique est menée par ceux qui, justement, élus et managers territoriaux, ne mettent pas en œuvre toutes les potentialités du statut. Le débat est mené selon un prisme financier, à court terme, avec le projet de l'Etat de mettre à contribution les collectivités territoriales ! La seule question à se poser, c'est de savoir quel niveau de service public on veut assurer demain.

**“ Une grande partie du mauvais procès fait à la fonction publique est menée par ceux qui, justement, élus et managers territoriaux, ne mettent pas en œuvre toutes les potentialités du statut ”**

**Claude Soret-Virolle** – Le poids des dépenses publiques par rapport au PIB, selon une étude de l'INSEE, augmente régulièrement ; mais inversement, le poids de la rémunérations des agents y baisse tendanciuellement. La priorité est-elle vraiment d'agir sur les rémunérations et les effectifs, alors même que leur importance relative diminue ? Par ailleurs, il faut reconnaître le rôle d'amortisseur social des collectivités. Une part de nos agents territoriaux ne serait pas actifs sur le marché de l'emploi privé, et resteraient donc à la charge de la solidarité nationale.

**Stéphane Pintre** – Tout cela révèle encore un manque d'évaluation. Mettre sur le carreau des milliers d'agents : combien cela nous coûterait-il ? Il faut une vision globale !

**Pascal Fortoul** – Je ne souscris pas à cette vision, préjudiciable, d'amortisseur social. Embaucher pour éviter que des personnes ne se retrouvent au chômage, cela n'a pas de sens ! Et ce serait porteur de dérives graves. Les collectivités jouent ce rôle, mais grâce à leurs politiques auprès des populations fragilisées.



**Claude Soret-Virolle** – Attention, je précise que ce rôle d’amortisseur social reste marginal. Mais il ne faut pas s’y tromper : la fonction publique est vieillissante, majoritairement de catégorie C. Face aux évolutions, comment les accompagne-t-on ? Le recrutement social, même marginal, existe.

**Emmanuelle Dussart** – Il y a une grande part de fantasmes, qui génèrent jalousies et crispations, sur les avantages, la vie facile, un déroulement de carrière qui se fait tout seul dont bénéficieraient les fonctionnaires. Oui, les usagers voient moins le service public, parce qu’il y a la dématérialisation, parce qu’il y a moins d’agents sur le terrain. Mais ils n’ont aucune idée de combien est payé un agent public. Les médias ont leur part de responsabilité dans ces fantasmes.

**“ Il y a une grande part de fantasmes, qui génèrent jalousies et crispations, sur les avantages, la vie facile, et le déroulement de carrière des fonctionnaires ”**

## FOCUS

### La position de l’AITF

Le statut permet une indépendance par rapport à la sphère politique. Et plus encore au niveau de la territoriale où, dans le cadre de la libre administration, chaque collectivité est

même, avec de plus en plus de succession d'attentes, mais aussi avec la limitation des mandats générant, pour les élus ayant de l'expérience, l'obligation de faire des choix en matière d'exercice du pouvoir. Les emplois fonctionnels offrent, au niveau de la sphère stratégique, un dispositif permettant la mobilité, et donc d'assurer la continuité entre la sphère politique et exécutive.

#### À LIRE AUSSI

- [« Fonctionnaire bashing » : la petite musique libérale des think tanks](#)

[\[Retour en haut\]](#)

## Faut-il remettre en cause le concours ?

**Emmanuelle Dussart** – Il faut d'abord le mettre en adéquation avec les compétences recherchées. Il y a des différences entre le niveau exigé pour un concours et celui requis par les collectivités. Nous pensons que cette inadéquation sert de prétexte pour minorer les rémunérations.

**Pascal Fortoul** – Le concours est une garantie d'équité et d'égalité d'accès et il y a eu une indéniable évolution qualitative du contenu des concours. Pour autant, le concours ne permet plus de répondre à toutes les attentes dans certains domaines de compétences. Certaines collectivités, dans certains domaines, ne trouvent pas les compétences recherchées. Nous sommes ainsi favorables à la possibilité de recruter par CDI immédiatement (et non au bout de six ans) et à la reconnaissance des concours sur titres, et même à des recrutements en CDD à l'occasion de contrats limités dans le temps, avec certains organismes, comme l'Ademe. Il faut offrir cette souplesse aux collectivités.

**Jean-Charles Manrique** – Ce n'est pas le principe des concours qu'il faut discuter, mais leur contenu, leur fréquence. Ils ne doivent pas devenir des verrous nuisant à la diversité de nos équipes. Les collectivités ont besoin de compétences nouvelles. Par exemple, les régions ont besoin d'ingénierie financière. Il faut modifier nos concours, accroître la réactivité. Et le contrat peut être une réponse. Ce dont souffrent les

## “ Ce n'est pas le principe des concours qu'il faut discuter, mais leur contenu, leur fréquence ”

**Stéphane Pintre** – Le concours est un outil indispensable pour recruter. On peut entrer dans la fonction publique sans y avoir recours, mais aussi y progresser en en passant. L'usage du CDI doit, lui, être encadré. Toutefois, je rappelle qu'un certains métiers ne nécessitent pas un concours, en tout cas pas dans leur forme actuelle. Il faut un peu de souplesse !

**Claude Soret-Virolle** – On peut toujours adapter, professionnaliser les concours. Certains métiers sont en tension : il faut alors pouvoir recruter directement. Mais cela soulève d'autres questions : quelle est la capacité d'une collectivité à recruter ? Son organisation managériale est-elle satisfaisante ? Quelle est l'autonomie de recrutement des directeurs généraux (DG) ? Sans compter le risque de clientélisme...

### À LIRE AUSSI

- [L'organisation des concours et des examens en 10 questions](#)

**Emmanuelle Dussart** – J'aimerais souligner une autre difficulté, celle de l'organisation en filières. Je n'en vois plus l'intérêt ; elle crée des inégalités dans le déroulement de carrière et dans la rémunération, des tensions entre agents.





**Pascal Fortoul** – L'une des propositions de l'ADGCF est bien d'abroger la distinction entre filières, cloisonnante et source d'inégalités.

**Claude Soret-Violle** – Tous les cadres d'emplois ne sont pas identiques. Le cadre d'emploi des attachés offre la possibilité d'aller dans différentes catégories d'emploi. Mais à la base, l'idée, c'est un fléchage initial en fonction des diplômes, notamment lorsqu'ils correspondent à un métier ou une catégorie homogène. Revoir les filières, pourquoi pas ?

**Stéphane Pintre** – Qu'il faille simplifier les filières, c'est certain. Mais il y a des différences fondamentales entre les filières administratives et techniques. On ne peut pas confier des missions techniques à un cadre administratif, cela ne me paraît pas réaliste. Il faut être prudent sur cette question. En revanche, il est souhaitable de corriger les seuils, pour permettre à des petites structures, ou très spécialisées comme les syndicats, de recruter des cadres de haut niveau. Mais ouvrir la liberté de recrutement dans toutes les collectivités, de n'importe quel grade, cela ne me paraît pas une bonne idée. D'autant que c'est inégalitaire entre les communes, plus ou moins riches.

**Jean-Charles Manrique** – Le Président de la République veut lancer une réflexion sur la simplification des grands corps de l'Etat. Il y a peut-être trop de filières, mais il n'y a pas non plus obligation de les aligner... Nous pensons, à DGC, qu'il faut d'abord travailler sur des socles de compétences qui permettent des parcours professionnels plus diversifiés. C'est une question d'opérationnalité des agents. En clair, je pense que l'on devrait moins s'intéresser aux grands segments administratifs pour relever le défi des compétences.

[\[Retour en haut\]](#)

**Stéphane Pintre** – Il n’y a pas de solution parfaite ! Le statut n’est pas plus parfait que les conventions collectives ! Il est la réponse à un besoin et à une expression sociale et politique.

**Claude Soret-Virolle** – Notre système est issu d’une tentative d’homogénéité nationale. Mais en tenant compte de cette réalité de 50 000 employeurs territoriaux et des spécificités territoriales. Entre une armature globale commune et des spécificités locales, il n’y a pas nécessairement d’antinomie.

## FOCUS

### La position de l’AITF

Les recrutements doivent être organisés essentiellement par la voie des concours externes et internes, surtout pour les catégories A et B qui participent à des degrés divers (et en fonction de la taille de la collectivité) à la mise en place des orientations stratégiques. Les concours, avec des jurys indépendants et professionnels, sont les garants d’un recrutement sur des compétences adaptées à l’exercice des métiers, dans un contexte juridique et réglementaire fortement codifié.

La poursuite de la modernisation des modalités d’organisation des concours internes et externes permettra aux collectivités de trouver les compétences dont elles ont besoin.

Le rôle du CNFPT doit être à nouveau renforcé dans ce domaine et la question de la fusion des CNFPT (délégation régionale) et des centres de gestion peut être posée.

Enfin, la formation continue doit devenir une obligation pour permettre l’augmentation en compétence des agents, leur l’adaptabilité à l’évolution des métiers. En ce sens, la diminution de la cotisation obligatoire du CNFPT ne va pas dans le sens de l’histoire pour l’AITF.

[\[Retour en haut\]](#)

## Effectifs, rémunération : les sujets qui fâchent

**Que vous inspire le projet de segmenter le point d’indice par versant de la fonction publique ?**

certains fonctionnaires par le point d'indice tout en laissant de côté les autres. Il existe un principe d'égalité auquel veillera certainement le Conseil constitutionnel. Au regard des attaques sur la fonction publique, sur les finances et la fiscalité locale, il faut s'interroger sur la volonté de nos gouvernants de maintenir le principe de libre administration des collectivités territoriales ! Tout se fait par petites touches, sans que la question ne soit clairement posée aux Français.

**“ Il faut s'interroger sur la volonté de nos gouvernants de maintenir le principe de libre administration des collectivités territoriales ! ”**

**Pascal Fortoul** – Quel est l'objectif ? Augmenter les fonctionnaires d'Etat et hospitaliers, et pas les territoriaux ? Cela n'a aucun sens ! Est-ce que l'on veut vraiment donner la main à chaque employeur territorial ?

**Emmanuelle Dussart** – Il y aurait de quoi s'inquiéter, quand voit ce que les employeurs territoriaux font du régime indemnitaire ! Il ne faut surtout pas donner la main aux employeurs territoriaux sur les grilles indiciaires !

**Jean-Charles Manrique** – On aurait pu s'interroger sur une décorrélation du point d'indice par catégorie, et non par versant. En réalité, derrière ce projet, il y a une logique, mais qui devrait être assumée clairement : celle d'une fonction publique d'emploi et non plus de carrière.

En cassant un statut unifié, on l'expose à un passage progressif à une logique d'emploi. Est-ce le moment d'entrer dans ce type de conflits potentiels ? La question est lourde de conséquences et un tel chantier ne peut pas être segmenté et lancé sans aborder toutes les autres questions, financières, organisationnelles et politiques.

**“ Derrière le projet de décorrélation du point d'indice, , il y a une logique : celle d'une fonction publique d'emploi et non plus de carrière ! ”**

**Emmanuelle Dussart** – Il y a aussi une difficulté dans cette approche : les grilles sont très serrées, et en augmentant les agents de la catégorie C, très vite, ces derniers

avancées apparentes de l'accès à l'emploi ont entraîné la progression de carrière de nombreux agents.

#### À LIRE AUSSI

- [Fonction publique : nos voisins européens font-ils mieux que nous ?](#)

[\[Retour en haut\]](#)

## Demander la réduction du nombre de fonctionnaires territoriaux, est-ce une aberration ?

**Claude Soret-Virolle** – L'emploi public est stable, voire en diminution, hors contrats aidés. A nouveau, il faut répondre à cette question : pour quel service public demain ? Et avec quel management des organisations ? Nos organisations sont en souffrance, avec des contre-productivités. Il faut d'abord donner un sens à ce que nous faisons. Nous avons besoin d'agilité. Certes la mutualisation avance, mais pour quel impact budgétaire ? Nous manquons, à nouveau, d'évaluation. Le principe de réduction du nombre de fonctionnaires interroge aussi les petites et moyennes collectivités : comment appliquer cette réduction à un tissu interstitiel fondé sur une logique de proximité avec le citoyen ? Ou alors, on considère que la réduction ne doit s'appliquer qu'aux grosses collectivités... ?

**Pascal Fortoul** – La courbe va encore s'orienter à la baisse, compte tenu des regroupements, de la mutualisation et de la dématérialisation. Mais si, dans le même temps, les élus répondent à la demande sociale, cette baisse pourrait être contrecarrée.

**Emmanuelle Dussart** – Ce débat sur le nombre de fonctionnaires est faussé. Sur le terrain, il y a moins d'agents, car c'est là que l'on supprime des postes. On dénature le service public !

**Stéphane Pintre** – C'est une faute fondamentale que d'annoncer des chiffres. La démarche, qui semble initiée, de contractualiser me paraît une meilleure approche.

reste peut-être possible de trouver des marges de manœuvre, mais rappelons nous que l'Etat a toujours, jusqu'à présent, transféré des compétences sans compensation. Les élus continuent de répondre à une demande sociale forte, qui ne cesse de croître.

**Jean-Charles Manrique** – Le phénomène de transfert de compétences est d'autant plus facile que les citoyens considèrent l'élu local comme leur premier interlocuteur. Il n'y a guère plus que les agriculteurs qui s'en prennent aux préfetures !

Pour en revenir aux chiffres, tout ce qui est excessif est insignifiant. Je cherche à trouver de la cohérence dans tous les chiffres avancés de réduction des effectifs, qui vont de un à cinq ! Mais je tiens à rappeler une vérité absolue : on ne vote pas des effectifs, mais des masses budgétaires. Et on ne peut pas construire un projet avec des mots comme « suppression » ou « diminution ». Je préfère effectivement la notion de contrats.

Par ailleurs, je ne vois pas en quoi il faut nécessairement passer par des suppressions de postes pour dégager des économies sur le budget de fonctionnement : il existe d'autres moyens. Il ne faut peut-être plus parler de services publics, mais de politiques publiques. Il faut amener l'élu à faire des choix, et à s'engager dans la mécanique subtile d'allocation des ressources. Tout en considérant le secteur public local? moins par les effectifs qui le composent? que par ses potentialités. Car il y a une défaillance de méthode : on parle de moyens et non d'objectifs.

Il faut parvenir à une gestion territoriale des compétences, qui nécessite de revoir le rôle du CNFPT et des centres de gestion, et aussi celui de la conférence territoriale de l'action publique. Tout cela permettrait d'avoir une gestion sereine des fonctionnaires, selon une impulsion qui ne serait plus verticale. Lançons l'idée d'un SGMAP et d'un fonds d'accompagnement à la modernisation territoriaux !

**“ Lançons l'idée d'un SGMAP et d'un fonds d'accompagnement à la modernisation territoriaux ! ”**

**Claude Soret-Virolle** – Là se pose la question de la définition des politiques publiques. On y observe une segmentation redoutable, avec de multiples interlocuteurs et compétences !

haut conseil des territoires avait pour vocation d'assumer ces missions, mais il a été torpillé par le Sénat. La multiplicité des employeurs territoriaux face à l'Etat? employeur unique, la division des associations d'élus et de territoriaux, sont une tare génétique. Mais malgré cela, nous obtenons d'énormes succès.

#### À LIRE AUSSI

- [Effectifs en baisse de 0,7 % dans le secteur communal en 2015](#)

## Comment réagissez-vous à la volonté d'agrandir l'amplitude horaire des temps de service ?

**Emmanuelle Dussart** – Beaucoup de services travaillent déjà en horaires décalés, sans compter les mécanismes d'astreinte. Je m'interroge sur l'intensité de la demande, de la part des usagers, de plus de services en horaires décalés...

**Stéphane Pintre** – Dans une société de consommation toujours plus exigeante, les services publics s'adaptent. Des amplitudes horaires élargies ont déjà été proposées. Qu'y a-t-il de nouveau dans la demande aujourd'hui ?



**Jean-Charles Manrique** – On oublie aussi l'impact de la digitalisation de l'action publique. Cette proposition s'inscrit dans le cadre d'une campagne électorale, mais je ne vois pas un point de focalisation sur une quelconque carence du service public.

compart pas ses horaires à une semaine à l'autre. Il est assez logique qu'un candidat propose une adaptation à ce phénomène. Mais bien sûr, pas dans n'importe quelles conditions. Notre mission quotidienne est bien de nous adapter et cette interpellation est légitime.

**Claude Soret-Virolle** – Il faut aussi prendre en compte les logiques de démocratie participative, au-delà de politiques de communication sur des organisations ficelées d'avance. Les collectivités poussent les feux sur ces logiques de politiques coconstruites de services publics revisités.

**Jean-Charles Manrique** – La démocratie participative est un véritable enjeu. Mais lorsque vous faites émerger une démocratie participative avec un socle de contribuables très limité, votre faible autonomie fiscale entraîne l'altération de vos relations avec les usagers/contribuables. Une déclaration politique peut entraîner des frictions très importantes. Il faut toujours évaluer l'accès d'un service public avec son coût. En ce sens, les annonces sur la suppression de la taxe d'habitation m'inquiètent.

## FOCUS

### La position de l'AITF

La question de la réduction du nombre d'agents peut se poser. Mais il ne faut pas qu'elle puisse impacter une des missions principales d'une collectivité qui est celle de la maîtrise d'ouvrage. On ne doit pas toucher à sa capacité de traduire en actions concrètes les orientations politiques dans un cadre légal, à exprimer un programme cohérent et durable, à rechercher les meilleurs mode de financement voir la frugalité, et surtout à contrôler la qualité du travail commandé et exécuté... L'AITF défend une ingénierie territoriale publique intégrée forte, mais défend aussi tous les postes de la filière technique participant au contrôle des actions mises en œuvre : techniciens, surveillants de travaux...

### À LIRE AUSSI

- [Services publics : adapter les horaires des agents aux nouveaux modes de vie des usagers](#)

## Le management territorial sur la sellette

**Si le statut est perfectible, n'est-ce pas le management territorial qui doit, aussi, profondément évoluer ?**

**Claude Soret-Violle** – Le statut ne demande en effet qu'à être pleinement utilisé ! La difficulté provient d'un déficit managérial et de courage politique des élus, ce que rappelle très souvent Philippe Laurent <sup>(1)</sup>. Cela pose la question des fondamentaux managériaux. Est-ce que, dans les collectivités territoriales, on est en mesure de bien évaluer ? Les élus et les équipes de direction savent-ils tracer une ligne assez claire des objectifs déclinés dans les services et impliquant les agents ? Toutes les questions liées au statut sont secondaires, dans la mesure où il contient tous les outils.

**“ La difficulté provient d'un déficit managérial et de courage politique des élus ”**

**Pascal Fortoul** – Le statut offre des moyens, mais il faut aller jusqu'au bout des choses, en termes d'évaluation notamment. Le constat d'insuffisance professionnelle d'un agent doit avoir une traduction, en termes d'évolution de carrière et de régime indemnitaire. Mais seule une minorité de cadres assument cette mission. C'est une question de courage politique et de volonté managériale. Certains cadres refusent, idéologiquement, que l'évaluation se traduise au niveau indemnitaire. Il existe bien une palette de sanctions, qui vont jusqu'au licenciement pour faute, même si, dans la réalité, c'est compliqué et long. La question est grave : pourquoi, au regard des objectifs d'exemplarité de la fonction publique, n'est-on pas en mesure d'appliquer des sanctions en adéquation avec la gravité des fautes commises ?

**“ Pourquoi n'est-on pas en mesure d'appliquer des sanctions en adéquation avec la gravité des fautes commises ? ”**



- [Le régime juridique de la faute de service en 10 questions](#)

## Comment pourrait évoluer la place du directeur général au côté de son élu ?

**Stéphane Pintre** – Il est encore un peu tôt pour mesurer l'impact du non-cumul des mandats dans les relations élu/DG. Même si l'on peut en imaginer quelques effets au regard de la forte professionnalisation des élus, notamment dans les petites collectivités. Dans les grandes collectivités, les élus ont sans doute déjà harmonisé leurs relations avec leurs directions générales. Mais la question du couple élu/DG continuera à se poser tant qu'il y aura une ambiguïté entre la compétence générale exclusive de l'élu et la réalité de l'exercice des compétences dans la collectivité.

C'est pourquoi, sans parler de « statut du DG », le SNDGCT demande une définition des modalités d'exercice des compétences et responsabilités. Les élus évitent le sujet, mais c'est une question qui se posera de plus en plus avec les effets du non-cumul des mandats, le respect des obligations déontologiques, la maîtrise des masses salariales et l'efficacité des services publics. Il faudra bien, un jour, définir l'exercice des compétences des DG, sous l'autorité de l'élu.

**“ La question du couple élu/DG continuera à se poser tant qu'il y aura une ambiguïté entre la compétence générale exclusive de l'élu et la réalité de l'exercice des compétences dans la collectivité. ”**

**Pascal Fortoul** – Ce qui est curieux, c'est que le rôle de directeur d'établissement public de coopération culturelle est, lui, clairement précisé... Ceci dit, le DG d'interco n'a pas à remplacer l'élu ; il doit l'accompagner, méthodologiquement, à définir un projet de territoire.

### À LIRE AUSSI

- [Les DG de communautés veulent faire évoluer le statut et proposent des méthodologies RH](#)

Il faut s'interroger sur le rôle de l'adjoint au maire du personnel. C'est au DG d'être comptable de l'organisation et du recrutement. Dans les petites collectivités, les élus sont très investis, mais manquent de compétences embarquées. Ils sont donc parfois amenés à prendre des fonctions de technicien. Si la notion de DG responsable du personnel pouvait être mise en avant, ce serait une belle avancée !

**“ Si la notion de DG responsable du personnel pouvait être mise en avant, ce serait une belle avancée ! ”**

**Jean-Charles Manrique** – Les élus des grandes collectivités sont de plus en plus professionnels, mais, aujourd'hui, ils ont moins besoin de se plonger dans l'exécution. En contrepartie, ils doivent être plus exigeants vis-à-vis de leurs DG.

**Stéphane Pintre** – Si demain, au non-cumul des mandats se rajoute le non-cumul des mandats dans le temps, la question sera encore plus prégnante. Et encore plus accrue avec une nouvelle génération d'élus qui revendique une certaine virginité politique.

[\[Retour en haut\]](#)

## Cet article est en relation avec les dossiers

- [Concours de la fonction publique : un gage d'égalité, malgré tout](#)
- [Les DG des collectivités territoriales contraints à l'exploit](#)
- [Salaires des fonctionnaires territoriaux : comparez, simulez, évaluez](#)

CET ARTICLE FAIT PARTIE DU DOSSIER 

### **Le statut de la fonction publique, flexible malgré tout**

[← ARTICLE PRÉCÉDENT](#)

2 / 13

[ARTICLE SUIVANT →](#)