

DG

Interface

LA REVUE DES DGS ET DGAS
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

N° 90
avril 2015

PROFESSION

Pour une mutualisation durable

FONCTION PUBLIQUE

Elections professionnelles 2014,
un très bon crû

DOSSIER

Congrès de Nancy : Missions
et commissions au rapport

HIGH TECH

Dématérialisation :
2 applications au crible



UDTE

UNION DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX DE L'EUROPE

GRAND ANGLE



Philippe Laurent
Maire de Sceaux
Secrétaire général de l'AMF



Vichy, Conférence nationale, 26 & 27 juin 2015

EDITORIAL

Stéphane Pintre 5

GRAND ANGLE

Réflexion sur l'intercommunalité. Philippe Laurent 6

PROFESSION

Conférence nationale de Vichy 8

Billet d'humeur 9

Et la reconnaissance, bon sang ! 10

De la mobilité des administrateurs territoriaux 11

Pour une mutualisation durable 13

Ce qu'il faudrait pour les CDG et le CNFPT... 14

La Rochelle 2015 : le mot de l'Union régionale 16

La Rochelle 2015 : bulletin d'inscription 17

Un hiver douloureux... 20

Inscription Journée professionnelle SJF SNDGCT 21

FONCTION PUBLIQUE

Elections professionnelles 2014 : un très bon cru 22

CNRACL : c'est un début ! 23

Rachat d'années d'études : décret publié ! 25

Réforme territoriale : les 12 propositions de "l'entente des territoriaux" 25

DOSSIER

Le congrès de Nancy, un événement majeur... 26

Une année en demi-teinte 28

Missions et commissions au rapport ! 31

Communiqué bilan en image du congrès et salon de Nancy 33

2014-220 : une enquête et des débats 36

Bulletin d'adhésion 40

HIGH TECH

Quand l'innovation facilite le dialogue de l'élu et du citoyen 41

Dématérialisation : deux applications passées au crible 42

SOCIAL

Un acteur incontournable du Béthunois 44

EUROPE & INTERNATIONAL

Du smartphone à la smart-city ! 48

Le niveau d'administration importe-t-il ? 49

Les délégations étrangères ont la parole... 50

Les étonnements d'une israélienne 51

Coopération ou fusion : l'UDITE s'interroge 52

Zoom sur l'UDITE 53

VIE DES REGIONS

Limousin 54

Rhône-Alpes 54

Bretagne 55

Midi-Pyrénées 56

Alsace 56

Aquitaine 56

Centre 58

DG Interface N° 90 avril 2015

Directeur de la Publication : Stéphane Pintre • Rédacteur en Chef : Gérard Prodom • Comité éditorial : Bernard Bézard, Stéphane Bussone, Laurence Chenkier, Laurence Durat, Anne Fennerich, Emmanuel Gros, Frédéric De Koninck, Pierrick Lozé, Alain Macé, Jean-François Maisonneuve, Jean-Marie Marco, Jean-Marc Perier, Gilles Raynard, Patrick Rémy, Daniel Sanseigne, les DGS, universitaires et consultants qui se reconnaîtront...

Edition-publicité

Media Contact Services - 21/23, rue Saint Pierre 92200, Neuilly sur Seine - Tel : 01 47 45 17 08 - info@mediacontactservices.com
Coordination éditoriale : Médéric Petit, Tanneguy des Rieux, Bruno Leprat - Maquette : Sophie Guimelchain - Crédits photos : Valérie Dayan, Alain Serra - Impression : Imprimerie Vert Village - Abonnements : Gilles Raynard - gillesraynard@sndg.info - ISSN 1266 1902

-10%
SUR VOTRE
ASSURANCE AUTO*



**Votre vocation est d'être au service des citoyens,
la nôtre est de vous assurer.**

Parce que vous vous engagez pour les autres, GMF s'engage pour vous en vous proposant, par exemple, d'assurer votre véhicule même lorsque vous l'utilisez pour des déplacements professionnels, sans supplément de cotisation. Et pour aller plus loin, GMF propose des garanties spécifiques liées à votre fonction d'agent territorial : une protection juridique en cas de litige lié à l'exercice de votre fonction, des solutions d'épargne sûres et disponibles pour préparer votre retraite, ou encore une garantie perte de revenu (traitement et primes) en cas d'arrêt de travail.

Rejoignez GMF - 1^{er} assureur des agents des services publics.

Pour en savoir plus rendez-vous sur www.gmf.fr/fonction-publique-territoriale

* Offre réservée aux agents territoriaux, la 1^{ère} année à la souscription d'un contrat d'assurance auto, valable jusqu'au 31/12/2015.

LA GARANTIE MUTUELLE DES FONCTIONNAIRES et employés de l'État et des services publics et assimilés - Société d'assurance mutuelle - Entreprise régie par le Code des assurances - R.C.S, Paris 775 691 140 - Siège social : 76, rue de Prony - 75857 Paris Cedex 17 et sa filiale GMF Assurances. Adresse postale : 45930 Orléans Cedex 9.



Vae victis !

Après les élections municipales de 2014, les élections départementales, nouvelle formule, viennent de confirmer une fois encore la tendance lourde de la vie politique française, que je dénonçais dans mon éditorial du DGI n° 88, à savoir l'influence prépondérante de considérations politiques nationales dans le choix des électeurs.

C'est désormais un fait bien établi de notre vie politique et par voie de conséquence, de la vie administrative de nos collectivités territoriales et de nos EPCI, puisque la bonne gestion des services publics territoriaux n'est plus un critère déterminant pour assurer la réélection d'une assemblée territoriale sortante. A fortiori cette bonne gestion ne favorisera pas non plus la reconduction des équipes de direction générale lors d'une alternance !

Un an après les élections municipales le constat est clair, la quasi-totalité des emplois fonctionnels des 190 villes de plus de 10 000 habitants qui ont basculé de gauche à droite (155) ou de droite à gauche (23) ont depuis changé de titulaires. Vae Victis !

Si certains de nos collègues ont pu finalement retrouver un emploi de direction dans une autre collectivité territoriale ou un EPCI, nombreux sont ceux qui ont dû se résigner à changer de vie professionnelle ou à l'arrêter en avançant leur départ à la retraite ou en bénéficiant du congé spécial. D'autres sont cependant encore dans l'expectative, parfois contraints de rester chez eux dans l'attente d'une nouvelle affectation. Quel gâchis !

Si notre Syndicat par l'intermédiaire de son réseau de médiation et par son organisation régionale et départementale, a su répondre

avec efficacité et humanité à la plupart des situations délicates ou parfois de détresse, il n'en demeure pas moins que la fin de détachement sur emploi fonctionnel, que la procédure soit ou non respectée, constitue un incident de carrière dont les conséquences sont difficilement mesurables pour celui ou celle qui le subit.

Il est donc plus que jamais nécessaire que nous restions mobilisés sur la question de la réforme de l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984, afin d'améliorer les conditions de la fin de détachement sur l'emploi fonctionnel et d'en changer la nature somme toute quasi infamante qui s'y attache dans de nombreuses circonstances.

Alors même que les échéances électorales se succèdent, municipales, départementales et d'ici la fin de l'année 2015, régionales, les débats autour de l'Acte III de la décentralisation n'en finissent pas de rebondir.

Que d'ouvrages, rapports, articles, documents divers ont-ils été produits ces derniers mois au sujet de notre organisation territoriale. Le sujet passionne et surtout divise, d'abord les élus locaux eux-mêmes et leurs multiples associations représentatives qui ont toutes une vision très "particulière" de l'intérêt général ; les parlementaires ensuite qui, sous l'influence des élus locaux qu'ils sont encore par ailleurs, ont dénaturé et rendu totalement absconse une réforme territoriale pourtant désormais nécessaire ne serait-ce que pour redonner à nos concitoyens la confiance dans leurs institutions locales et leur indiquer à nouveau le chemin des urnes.

Stéphane Pintre,
président national du SNDGCT

“L’intercommunalité complète les communes sans les remettre en cause”

Maire de Sceaux, secrétaire général de l’AMF, président du CSFPT Philippe Laurent invite à ne pas confondre, dans le cadre de la réflexion sur la suppression de strates de collectivités, “les humeurs, les postures et les analyses de fond”. Adeptes d’une vaste révision de la fiscalité nationale et locale, il appelle à la naissance d’une véritable “conscience d’employeur” chez les élus.



Philippe Laurent, maire de Sceaux, secrétaire général de l’Association des Maires de France et président du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale

Vous êtes maire et secrétaire général de l’AMF et, à ce titre, suivez les discussions autour des strates de collectivités qui seraient à supprimer. Longtemps, la commune a semblé la collectivité inutile, comme vient de le confirmer le rapport du CGET, mais il semble que le département soit aujourd’hui sur la sellette. Pourtant, chacun reconnaît qu’à l’heure des grandes régions et grandes intercommunalités, dites “XXL” pour certaines, il devient nécessaire de conserver un échelon de proximité. Comment vous situez-vous dans ce débat, eu égard notamment à la future métropole du Grand Paris ?

Je ne fais pas tout à fait la même interprétation que vous des évolutions récentes. Bien au contraire, la commune a toujours été reconnue comme la cellule de base des institutions, et les nombreux services qu’elle rend dans le cadre de ses compétences obligatoires, ou dans le cadre de la clause générale de compétence dont relève une part importante de politiques publiques, le prouvent. D’ailleurs, c’est bien la seule catégorie à conserver cette

fameuse clause générale de compétence. Il faut se méfier des campagnes contre telle ou telle catégorie de collectivité : il y a quelques mois, le département devait disparaître et, ces jours-ci, on remet le département en valeur car on a compris son rôle majeur en zone rurale. Il ne faut donc pas confondre les humeurs, les postures et les analyses de fond. Le bloc communal est une réalité anthropologique, politique et sociale, et dans ce cadre, l’intercommunalité complète les communes mais sans les remettre en cause. D’ailleurs, dans le cadre du Grand Paris, les communes ne sont pas remises en question, et les débats sur les “territoires” montrent que ces sujets ne sont pas simples et doivent tenir compte d’une histoire territoriale complexe et prégnante. Ce qui est simpliste, c’est d’annoncer des suppressions sans réfléchir au rôle réel rendu par les collectivités, qui sont avant tout des productrices de services publics et équipementiers du territoire.

A la suite des discussions autour du projet de loi NOTRe, l’Etat relance la poursuite de l’acte III de la décentralisation en s’engageant dans la régionalisation. Les propositions d’ores et déjà initiées correspondent aux souhaits du SNDGCT puisque nous proposons, depuis plusieurs années déjà, la mise en œuvre d’un schéma régional d’aménagement et de développement durable (SRADDT) prescriptif, portant un projet de territoire et regroupant tous les schémas régionaux. Mais la réflexion de notre syndicat va plus loin en proposant que ce schéma introduise ensuite une politique de contractualisation avec les territoires, et conditionne les financements croisés. Pensez-vous que cela soit souhaitable, et que la nouvelle taille des régions permettra de dégager, malgré tout, un projet de territoire pertinent et cohérent ?

Il y a une vieille tradition contractuelle et de “planification” en France depuis l’après-guerre et, par exemple, les “contrats de plan” ont permis l’aménagement du territoire, ce dont la France peut s’honorer. Il est essentiel, dans le cadre d’une régionalisation renforcée, de repenser cette logique de contractualisation, nécessaire mais qui doit

être respectueuse des projets locaux. Pour que ces dispositifs fonctionnent et soient pertinents, il faut éviter les approches trop normatives et avoir une lecture intégrée des dispositifs. Tous les étages de la planification locale (PLU, SCOT...) doivent être pris en compte et intelligemment articulés - telle devrait être l’un des rôles futurs des nouvelles grandes régions. Quant aux financements dits “croisés”, j’en récusé le terme : il s’agit de cofinancements qui sont, justement, la marque de la contractualisation. Mais il n’y a qu’un maître d’ouvrage, et donc pas de dilution des responsabilités. A force de ne pas utiliser les bons termes, on commet de graves erreurs de raisonnement.

En 2010, de nombreuses organisations, dont la nôtre, ont regretté que la réforme de la taxe professionnelle ait précédé la réforme des collectivités, et n’ait pas été accompagnée d’une adéquation avec les compétences exercées. Aujourd’hui, il semble que l’Etat fait le contraire, à savoir une réforme des compétences sans réflexion sur les ressources fiscales des collectivités. Que pensez-vous d’une réforme de la fiscalité locale et, sans doute conjointement, de la péréquation ? Est-ce trop tôt ou compliqué, ou est-ce devenu une “impérieuse” nécessité ?

Il est clair que, depuis 1982, on attend la réforme fiscale qui correspond aux réalités et aux défis de la décentralisation. On a créé une fonction publique territoriale, transféré des compétences, mais pas repensé la fiscalité locale. Dans un pays vraiment décentralisé, la solution ne peut que passer par un partage des grands impôts que sont, notamment, l’impôt sur le revenu et la TVA. En France, jamais l’Etat n’en a accepté le principe. Le “grand soir” fiscal n’est donc pas pour demain, ce qui est regrettable car on pourrait régler plusieurs sujets de manière plus juste et plus efficace : péréquation, spécialisation fiscale... Et une décentralisation réelle, comprise comme reconnaissant la légitimité des pouvoirs locaux, ne verra pas non plus le jour bientôt en France, compte tenu de la résistance du pouvoir central. La réforme fiscale est donc devenue trop compliquée et c’est effectivement trop tôt ou... trop tard. En tout état de cause, il faudra revoir



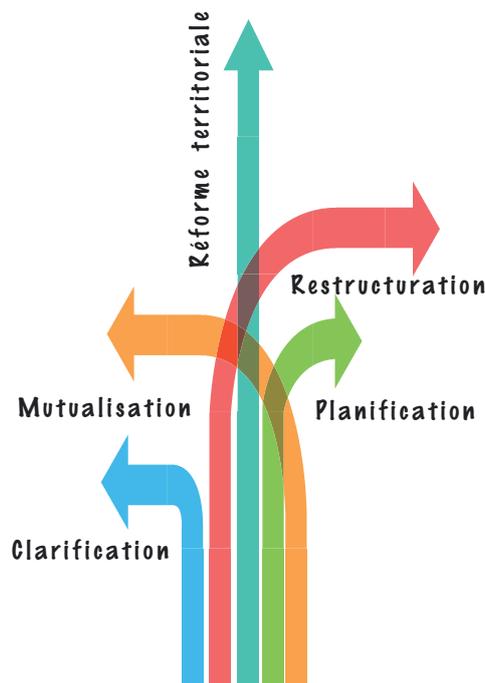
Oui, il est essentiel de fournir aux agents qui ont à subir les conséquences des restructurations, des garanties précises et un accompagnement idoine.



cela un jour ou l'autre : c'est faute d'avoir pensé une bonne réforme fiscale à la fin du XVIII^{ème} siècle que le Révolution Française a eu lieu. Une partie des mécontentements sociaux actuels vient d'un sentiment de dysfonctionnement de la redistribution. Peut-être la crise des finances locales, en train de naître, permettra une évolution partagée des opinions sur la révision de la fiscalité locale et nationale...

Le Parlement et le Gouvernement ont insisté pour accélérer le processus de mutualisation, ce qui est une bonne chose pour éviter la constitution d'une "double administration". Ne conviendrait-il pas mieux de laisser les territoires adopter le cadre qui leur convient, comme cela sera d'ailleurs le cas en métropole ? Et n'est-il pas envisageable d'encourager à la mutualisation des directions générales afin de faciliter la montée en charge de ce dispositif ? De fait, l'évolution du modèle de gouvernance territoriale amènera nécessairement une recomposition/réduction des équipes de direction générale et des postes de DGS. Ne serait-il pas, dès lors, nécessaire d'accompagner ce mouvement par une clarification des compétences des DGS et de leurs adjoints, afin de leur garantir une existence juridique tant en interne que vis-à-vis du juge administratif ou pénal ? Il faudrait se souvenir que l'article 72 de la Constitution garantit la libre administration des collectivités. On l'oublie trop souvent. Dans ce cadre, les normes fonctionnelles doivent être réduites au minimum. Les collectivités et leurs élus sont capables de déterminer les modes d'organisation compatibles avec les réalités économiques, sociales, politiques du territoire. On a vu les effets pervers de la RGPP et de la REATE appliqués aux préfectures : ne laissons pas faire les mêmes erreurs pour les collectivités. Donc, si la mutualisation peut être une approche intéressante (bien que limitée dans ses effets), ses modalités appartiennent à l'organe délibérant et à l'exécutif de la commune ou de l'EPCI. Au demeurant, les exemples les plus aboutis de mutualisation sont les syndicats

intercommunaux, qu'on veut justement supprimer. Allez comprendre... Quant aux garanties et compétences des directeurs généraux, il appartient au statut de le régler, et la séparation du grade et de l'emploi a ce rôle. Le débat sur l'existence juridique est différent, mais les garanties accordées doivent être respectueuses du pouvoir des élus. J'ai eu l'occasion de faire des propositions assez consensuelles dans mon rapport au CSFPT sur l'encadrement supérieur, en 2009. Il appartient aussi aux acteurs de s'en saisir.



Le CSFPT est-il associé à cette réflexion et, si ce n'est pas le cas, ne faudrait-il pas que vous développiez une action plus audacieuse et proactive que celle d'une simple chambre d'enregistrement en matière de confection statutaire ?

Le CSFPT a été créé par la loi de 1984 et, par parallélisme des formes, il a - à des nuances près - le même rôle consultatif que les deux autres conseils supérieurs. Il a, en outre, une compétence d'auto-saisine qu'il a considérablement développée depuis

une dizaine d'années, et qui lui permet d'aborder les sujets statutaires et fonctionnels qui lui paraissent pertinents. Près de 30 rapports sont parus, et dernièrement un rapport important concernant l'apprentissage. C'est dans ce cadre qu'il formule des propositions et préconisations transmises aux pouvoirs publics. Ces propositions sont, en général, le fruit d'un dialogue paritaire et votées à l'unanimité, ce qui leur donne une grande pertinence. Encore faut-il que les acteurs (gouvernement, organisations syndicales, associations professionnelles, d'élus...) se saisissent de ces propositions pour avancer, qu'il y ait une véritable "conscience d'employeur" - notamment chez les élus -, et une capacité de dialogue respectueux au sein de l'exécutif central. De tout cela, nous manquons terriblement...

La réforme territoriale qui est en cours, depuis la loi MAPTAM, a des conséquences très importantes sur les personnels, en particulier les directions générales. Les garanties statutaires de droit commun, issues de l'article 53 de la loi de 1984, n'ont pas pu s'appliquer dans la plupart des cas de fusions d'intercommunalités, de création de communes nouvelles ou de métropolisation. Seriez-vous favorable à l'introduction d'un article 53 bis visant à prévoir, dans les cas de suppression d'emploi fonctionnel pour cause de restructuration de collectivité publique, une indemnité compensatrice venant contrebalancer l'absence de mise en œuvre des garanties attachées au statut des emplois fonctionnels ?

Oui, il est essentiel de fournir aux agents qui ont à subir les conséquences des restructurations, des garanties précises et un accompagnement idoine. D'ailleurs, le CSFPT s'était clairement et unanimement prononcé en ce sens lors d'un débat sur la première mouture de la loi. Il est aussi normal que les DG et DGA qui sont dans cette situation, puissent bénéficier d'une indemnité compensatrice et d'un accompagnement ciblé, en fonction de leur situation et de leurs autres perspectives de carrière.

Chers collègues et amis,

Après le Puy-En-Velay en 2009, c'est avec plaisir que l'Union Régional Auvergne vous accueillera à Vichy les 26 et 27 juin 2015 pour la prochaine Conférence Nationale du SNDQCT.

Vichy bénéficie d'une situation privilégiée au centre de la France, à un carrefour autoroutier la reliant à Paris, Lyon, Montpellier et Bordeaux, et à proximité d'un aéroport international. Et pourtant, Vichy a toujours su se mettre au vert. Rares sont les villes à pouvoir vous offrir la quiétude de 140 ha de parcs et d'un vaste plan d'eau.

Epoques mêlées, styles riches et contrastés, le patrimoine architectural de Vichy étonne et dépayse : l'Opéra, la galerie des sources, les chalets Napoléon III, la source des Célestins, l'hôtel Aletti, sont quelques exemples de ce décor que je vous invite à découvrir une fois les sessions terminées.

La proximité immédiate du Palais des congrès, où se déroulera la Conférence, avec le centre-ville, les hôtels, les parcs et les installations sportives permet de se déplacer aisément à pied, en profitant du charme de la ville.

Reine des villes d'eaux puis ville du bien-être, Vichy possède aujourd'hui des infrastructures parmi les plus modernes d'Europe. Le centre des Célestins et le centre thermal des Dômes, tous deux dédiés à la remise en forme à base d'eau thermale active, riche en sels minéraux et oligo-éléments aident à recharger les organismes.

L'Union Régional Auvergne va faire en sorte que cette édition soit, comme les précédentes, un reflet fidèle du dynamisme et de l'évolution constante de notre Syndicat.

Vous l'aurez compris, nous espérons donc que cette édition 2015 répondra à vos attentes et que vous viendrez nombreux nous rejoindre à Vichy pour partager ce grand moment d'échanges, d'enrichissement et de convivialité qu'est la Conférence nationale.

Bienvenue à tous et plein succès à nos travaux.

Fabrice Pestre

PROGRAMME PREVISIONNEL CONFERENCE NATIONALE DE VICHY

26 juin 2015

8h30	Accueil des participants
9h15	Ouverture de la Conférence nationale
11h00	Visite de l'exposition / échanges avec les partenaires
11h30	Reprise des débats
12h30	Pause déjeuner
13h45	Visite de l'exposition
14h15	Conférence de l'après midi
16h30	Pause et clôture de l'exposition
17h00	Reprise des débats
18h30	Clôture de la journée
19h30	Soirée officielle

27 juin 2015

9h00	Ouverture de la seconde journée
13h00	Clôture de la Conférence nationale
13h30	Buffet



Photo Stéphane Alibert

Palais des Congrès

Billet d'humeur

Pour la création d'une chaire de "psycho-pathologie territoriale"

Dans son édition du 3 novembre dernier, la Gazette des communes, organe connu et apprécié de la presse territoriale (enfin apprécié, surtout depuis qu'il reprend nos contributions et interroge régulièrement notre président...), la Gazette des communes donc, titrait en une : "Risques psychosociaux : un traitement encore inégal".

Dans les pages intérieures, un article de fond documenté, étayé, ouvrant des pistes intéressantes mais rien sur les DGS alors que la même Gazette, le 13 octobre 2014, ouvrait sa une avec des : "DG, contraints à l'exploit !", et, en guise d'illustration, une silhouette de super-héros drapé d'une cape rouge, saisi en plein vol : après Superman, "Super DG", dont on notera au passage que la figuration était masculine, bien loin du combat de notre syndicat pour la parité !

Bref, on nous explique que les DGS, ces "nouveaux hussards" de la République décentralisée, sont entre deux feux, "écartelés entre des impératifs difficiles à respecter concomitamment (sic)", autrement dit, comme on pourrait le relever en psychanalyse, entre deux injonctions contradictoires, et pourtant, malgré cela, sans même parler des collègues en décharge de fonction, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes - et nous ne serions pas concernés par les risques psychosociaux !

Un peu de lucidité

Il ne s'agit pas ici de noircir le tableau, ce qui n'aurait pas de sens : dans l'ensemble, les choses se passent bien et nous sommes une immense majorité à vivre assez bien, les contradictions permanentes, les indécisions régulières, les décisions inconséquentes, la pression des élus, des agents, des administrés, le manque de moyens, la diminution des dotations d'Etat et la baisse récurrente des produits de l'exploitation sans parler des droits de mutation, bref à faire face à cet environnement territorial mouvant et terriblement humain, y compris dans ces excès.

Il s'agit, par conséquent, d'être suffisamment lucide pour ne pas balayer d'un revers de manche cette question. Notre point commun à tous, au-delà de l'emploi fonctionnel et de la gouvernance territoriale, est sans aucun doute l'isolement de notre fonction. Or cet isolement, surtout s'il est accentué

pour de mauvaises raisons, dans l'organisation interne propre à chacun, peut vite se transformer en repli sur soi ; et de la déprime, basculer dans la dépression.

Imagine-t-on un seul instant, à l'heure de la finalisation de la carte intercommunale, que les collègues dont les postes vont disparaître, en raison de fusions ou de mutualisations, sont, à ce moment, dans une disposition d'esprit où la légèreté le dispute à l'enthousiasme ? Il faut éviter de se mentir, certains sont en souffrance et si celle-ci n'est évidemment pas à mettre en avant, parce que les autres agents méritent une attention particulière, il ne faut pas la négliger.

**Oppression**

Autrefois, il y a longtemps hélas - eh oui, je vieillis - j'étudiais à l'Institut de criminologie de Paris à la Sorbonne. Un des enseignements m'avait particulièrement marqué : il s'agissait de la psycho-pathologie carcérale, qui avait pour objet de montrer les effets de l'emprisonnement sur la santé mentale des détenus, mais aussi, du personnel pénitentiaire. A l'instar de cet enseignement, je propose que l'on crée une chaire de psycho-pathologie territoriale parce que nous avons, dans nos collectivités, un éventail de comportements qui sont anormaux et qui rejaillissent inévitablement sur le bien-être au travail.

Or, notre fonction est à la confluence des univers politiques et administratifs, constamment - comme cela a été relevé

par la Gazette -, entre "le marteau et l'enclume", non seulement des ambitions et des moyens, des élus et/ou des agents, des administrés, entre l'urgence sociale et les temps de décantation de l'administration, entre les maux d'une société et la faiblesse de nos ressources pour y faire face ; bref, nous sommes compressés, et pressés "comme des c(itr)ons", ce qui fait que nous ne pouvons pas concevoir, une seule minute, que cette donne ne peut pas avoir d'effet sur notre esprit, notre sérénité et la justesse de notre jugement.

Encore une fois, loin de moi l'idée de dire que tout va mal, tout va plutôt bien mais simplement je veux en appeler à la vigilance de notre profession, pour que des collègues ne s'effondrent pas sous nos yeux ou presque, sans que l'on puisse leur tendre la main.

Serrer les coudes

Comme il existe un dispositif de "voisins vigilants", je milite pour la mise en place d'un réseau national de "DGS vigilants", qui existe déjà pour nos collègues en difficulté et sous le coup d'une décharge de fonction ou d'une menace de décharge de fonction, également pour les collègues qui n'ont pas vocation à garnir les statistiques des incidentés de carrière, mais qui sont en souffrance dans leur collectivité, pour d'autres raisons et qui plongent petit à petit, dans le silence assourdissant.

Nous n'avons pas vocation à être les Jacques Mayol de la territoriale, et la plongée en apnée doit être réservée à des spécialistes ; nous sommes des généralistes, donc prenons garde à éviter que nos collègues ne plongent avant de sombrer.

Je reprends le titre intérieur du dossier consacré par la Gazette aux DG : "les DG contraints à l'exploit !"

Notre exploit dans ce domaine, sera de ne pas laisser un seul de nos collègues sur le bord du précipice, d'être à ses côtés au plus tôt et au plus vite, pour l'aider, l'accompagner et l'empêcher de plonger !

*Pierrick Lozé
DGS de Melun*

*Membre du bureau national et président
de la Seine-et-Marne du SNDGCT*

Et la reconnaissance, bon sang !

DGS de La Roche-sur-Yon, Emmanuel Gros a fait part lors du Congrès, de ses constats sur l'évolution du bloc local et la posture de DGS. Il a plaidé pour la mise en place d'un "système de management" dans les organisations publiques, qui mette l'accent sur la qualité de service et la reconnaissance des agents.

Le forum de notre Congrès était axé, cette année, sur une contribution sur le management, fruit de réflexions, de recherches et de retours d'expériences formalisés au sein d'un comité d'experts réuni par l'INET. J'étais, je l'avoue, dans une posture singulière visant à présenter, seul, dans le grand auditorium, non pas les résultats d'une étude mais une part de convictions, devant 150 à 200 pairs qui ont partagé ce temps, pris du recul sur leurs pratiques et mis en perspective leurs actions.

J'ai d'abord présenté l'évolution du bloc local, avant d'échanger sur la posture du DG et d'évoquer quelques orientations.

André Rossinot, lors de la séance introductive, indiquait que nous nous trouvions devant une "révolution". Il me semble que ce propos sous estime la réalité et que nous sommes en face d'une vraie rupture. Rupture dans le paysage institutionnel en évolution rapide, dans la relation avec l'Etat, par la contrainte économique externe, par la diminution conséquente du nombre de postes d'emplois fonctionnels.

Demain ne sera plus aujourd'hui, y compris sur le champ des services rendus.

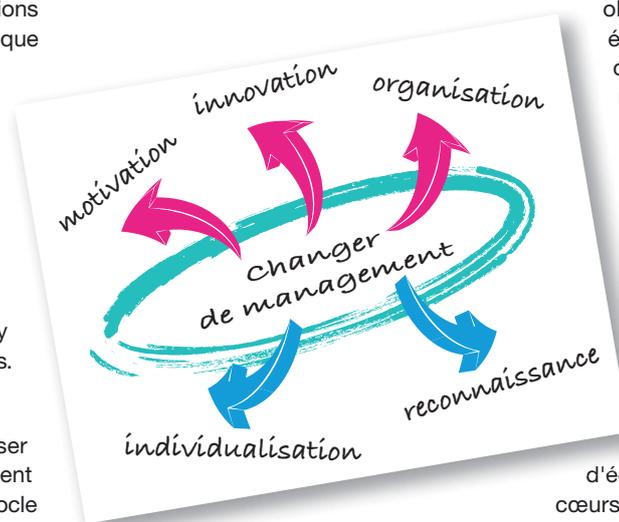
Environnement "liquide"

Cet ensemble nous oblige à penser différemment, dans un environnement "liquide" où plus rien ne nous sert de socle sur lequel appuyer une action durable. Ainsi, avec les évolutions intervenues et à intervenir sur les périmètres et compétences transférées, l'intercommunalité devient le "territoire des proximités", au sens du lien avec le citoyen dans sa relation quotidienne au service public. Citoyen qui, dans un contexte difficile, renforce ses exigences de qualité en se tournant vers l'échelon local, substitutif à la crise économique. Cette pression, les agents y sont confrontés chaque heure, tout en regardant passer les réformes auxquelles ils ne sont pas (ou très peu) associés. Il nous revient donc à nous, DGS, de traduire ces évolutions en cadre de travail soutenable.

Réflexion d'autant plus complexe que nous faisons face, dans nos organisations, à un mouvement de désinstitutionnalisation et d'individualisation qui nous interroge sur les valeurs constitutives du service public. Nos jeunes cadres pensent

différemment, personnalisent leur parcours, rejettent parfois la notion de carrière dans son acception traditionnelle. Le mouvement de la société se retrouve tout simplement dans nos collectivités.

Il est alors nécessaire que les DGS intègrent l'ère du management pluri-territorial et pluri partenarial. Quelle que soit sa position, en commune ou EPCI, le DGS ne doit plus agir sans réseau, sans s'interroger sur les effets de ses actions, surtout en matière de ressources humaines. Cette posture, nous pourrions la traduire par le "comité de direction" de territoire, proposé par le syndicat.



La question de la légitimité

De plus en plus, le DGS doit manager la complexité, concilier les contradictions entre l'ampleur des besoins et les moyens disponibles, entre les demandes et les besoins réels, entre les attentes parfois divergentes de la ville centre et de son intercommunalité. La question de sa légitimité se pose. Reconnaissance juridique de nos fonctions, certes, mais aussi mécanismes de légitimité de notre action pour laquelle nous n'avons pas d'autres choix que de déterminer, en permanence, notre zone de légitimité managériale entre l'administration et l' élu, en gardant comme priorité la qualité de la relation avec l'exécutif. Pour être opérante, l'aiguille du "potentiomètre" de notre légitimité doit toujours être en équilibre. Nous n'avons pas d'autres choix que de nous positionner comme praticiens du service public.

Pour autant, cette évolution peut être difficilement ressentie par nos collègues. Ainsi, 77% des DGS interrogés par la Gazette ont répondu "Oui" à la question "Pensez-vous qu'il est plus difficile d'être DG ou DGA en 2014 qu'en 2008 ?" De plus en plus, nous devons intégrer une dimension RH dans nos fonctions. Mais comment passer à moins d'expertise et à plus de coordination ? Il est nécessaire de concevoir de véritables dispositifs d'accompagnement, de renforcer le soutien individuel et collectif, de faire monter en compétence les services fonctionnels à la manœuvre.

En contrepartie, la qualité du management devient essentielle à l'atteinte des objectifs, elle devient une matière évaluable comme les objectifs, une condition de réussite de notre performance collective.

Pas de tabou !

Car nous n'avons d'autres choix que de mettre en place de véritables démarches de performances. Et le mot de performance ne doit pas être tabou, y compris dans la gestion des services publics. Le contexte, la pression sociale, l'évolution des besoins, tout nous pousse à entrer dans une logique de rationalisation,

d'économies et de recentrage sur nos cœurs de compétences. Plutôt que de l'aborder de façon négative, considérons qu'il s'agit là d'une chance à saisir pour améliorer l'efficacité de nos actions.

La démarche qualité peut nous y aider en ce qu'elle permet d'utiliser le prisme positif de l'amélioration continue, tant vis-à-vis des équipes que des usagers. De nombreux référentiels ou cadres peuvent nous aider (Qualiville, ISO, ITIL, RSE...).

Pour autant, mettre l'administration sous tension, par l'externe ou l'interne, dans un contexte anxiogène, accroît les tensions psychologiques et risques afférents. S'ils ne peuvent tous être évités, il faut au minimum les anticiper et les accompagner. La qualité de vie au travail devient ainsi un axe de réflexion et un levier d'actions dans le cadre d'un véritable système de management. J'utilise le terme de "système de management" par opposition aux méthodes de management qui ne sont, pour moi, que des outils.

La démarche qualité est une méthode, comme le management par projets ou le management par objectifs. Ce ne sont pas les éléments d'une vision globale que le DGS doit avoir pour la faire partager. Et centrer son action sur un outil, comme nous avons trop tendance à le faire, occulte les buts de la démarche.

Du "bonheur" au travail...

Les méthodes ou démarches à mettre en place, selon sa manière d'aborder le management, doivent se répondre les unes aux autres et "faire système" pour donner du sens à l'action.

Pour aller plus loin, pourquoi s'interdire de parler de "bonheur" au travail ? Pas seulement par altruisme, mais aussi parce que les recherches en psychologie démontrent qu'un salarié heureux est tout simplement... plus

performant. Construire un environnement "reconnaissant", malgré les tensions, ouvre sans doute un nouveau champ de réflexion managérial ! Je n'en suis pas le meilleur juge, mais les réactions de la salle me sont apparues positives. Plusieurs collègues ont insisté sur le fait de positiver les contraintes, entendues comme le meilleur moteur du changement. D'autres se sont interrogés sur la légitimité du DGS, plutôt technicien ou proche du politique - question qui revient régulièrement. D'autres sont revenus sur l'intérêt de mettre en place un système de management, de porter une vision personnelle sur ses pratiques et de ne pas se contenter d'outils.

D'autres, enfin, se sont sentis interpellés par la coexistence d'une démarche de performance associée à la qualité de vie.



*Emmanuel Gros,
membre du bureau national,
président de la section de Vendée,
DGS de la ville de La Roche sur Yon*

De la mobilité des administrateurs territoriaux...

Laurence Chenkier fait un point sur un sujet qui mériterait de nombreuses évolutions - et dont s'est emparé un groupe de travail du syndicat. Elle rappelle que la mobilité est "vitale" pour tout cadre d'organisation, en particulier publique, confrontée à un environnement changeant et contraint.

Le SNDGCT participe, avec des associations comme l'AATF, à la réflexion sur la mobilité des administrateurs territoriaux. Laurent Roturier est en charge d'animer un groupe de travail qui formulera des propositions qui seront transmises à Thierry Mandon, secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat, avant l'été. Si le sujet concerne les carrières d'un certain nombre de directions générales dans les plus grandes collectivités, il a pour intérêt de faire progresser l'homologie avec les statuts de la fonction publique d'Etat, ce qui ne peut être qu'un "terreau" favorable aux transpositions que l'on attend, comme celle des attachés interministériels d'administration. Laurence Chenkier contribue, ci-dessous, à la réflexion générale.

I - La mobilité dans le parcours professionnel

1) Problématique

• De la carrière au parcours professionnel : Durant les "Trente glorieuses statutaires", on faisait carrière en encadrant des services de plus en plus nombreux, avec une progression linéaire dans le grade et un marché de l'emploi territorial favorable. Aujourd'hui, il faut raisonner autrement et intégrer les incidents de parcours comme "normaux", tenir compte des allers et retours sur des postes fonctionnels et non fonctionnels et du contexte de compression de la masse salariale, qui rend obsolète le

paramètre des effectifs comme fondement à tous les ratios statutaires.

- L'indispensable mobilité

La mobilité permet de diversifier et développer ses compétences, son champ de vision et son approche métier. Elle est vitale pour un cadre supérieur, qu'il soit du privé (dans un environnement mondialisé) ou du secteur public dans une organisation complexe et mouvante.

La mobilité peut être subie (fin de détachement pour perte de confiance, dont le régime est fixé par l'article 53 de la loi 84-53, suppression par fusion d'intercommunalités ou émergence de métropole) mais elle ne doit plus être vécue comme une "tare". Elle doit pouvoir se faire dans toutes les fonctions publiques sans restriction, et dans le secteur péri-privé ou privé.

2) Propositions

Créer une position de détachement pour formation qualifiante (le dispositif existe pour certaines préparations aux concours A+ dans la FPE) à l'INET ou dans les universités.

- "Déverrouiller" les freins statutaires à la mobilité dans le privé.
- Instaurer une "bourse de la mobilité" à court terme inter-fonctions publiques, permettant de combiner sa mobilité avec celle d'un collègue ne pénalisant ni l'employeur ni l'agent qui retrouverait son emploi.

Pour une "grande école du secteur public"

2 - La mobilité inter-fonctions publiques

1) *Instaurer une grande école du secteur public qui formerait les fonctionnaires de l'Etat et territoriaux, voire hospitaliers, permettant une acculturation commune et un sens de la mobilité qui s'ancrerait dès les premiers temps de formation.*

- Fusion ENA /INET, avec 3 branches de formation après un tronc commun.
- Accréditation conférence des grandes écoles, avec passerelles grandes écoles de commerce et ingénieurs et systèmes de prépa.

2) *Faire sauter les freins statutaires à la mobilité des administrateurs territoriaux vers l'Etat, dans le sens "aller", par le biais de statuts convergents, voire fusionnés, en veillant à un retour approprié dans sa (ou une) collectivité. La mobilité ne doit pas être une mutation forcée.*

- Il est plus aisé d'être détaché par l'employeur Etat d'un ministère à un autre, ou vers une collectivité à tout le moins ; l'opération "retour" est plus facile à négocier dans un contexte de mouvement général et permanent des A+. A cet égard, à l'Etat, les mobilités se gèrent par des professionnels dans chaque pôle RH des

grands ministères (exemple : la DMAT du ministère de l'Intérieur) et la mobilité ne choque aucun dirigeant de la FPE.

- En revanche, partant d'une collectivité vers l'Etat, le retour est complexe car faute de poste de repli, ce sera à l'administrateur de faire, à titre individuel, les démarches pour trouver un nouveau poste dans une autre collectivité, ce qui a une toute autre conséquence (personnelle et familiale) que dans le cercle de la première couronne parisienne.

- Il faut repenser les modalités de la mobilité, comme le détachement et la mise à disposition, avec souplesse et imagination sans faire peser sur les employeurs locaux et les A+ territoriaux des charges qui excèdent l'intérêt que représente la mobilité.

3) Créer une bourse de la mobilité centralisée.

Instaurer l'homologie

3 - La mobilité statutaire obligatoire pour l'avancement de grade sur HC

1) Rappel

L'article 15 du décret 87-1097 du 30 décembre 1987 prévoit que peuvent être nommés administrateurs hors classe, les administrateurs ayant atteint le 6^{ème} échelon et justifiant de quatre ans de services effectifs qui satisfont à une condition de mobilité de deux ans en position d'activité ou de détachement dans les services d'une des trois fonctions publiques.

2) Problématique

- Mesure d'homologie avec la FPE qui part du principe, dans sa conception d'origine, que la variété des expériences enrichit la carrière d'un commis de l'Etat (administration centrale et territoriale) et qu'exercer

toute sa vie dans le même lieu crée des accointances et réseaux peu compatibles avec les exigences de la neutralité du service public.

- Mesure créée à une époque où les hommes étaient les seuls à faire carrière, avec des épouses sans activité professionnelle pouvant "suivre" le chef de famille.

- Mesure perçue par les administrateurs eux-mêmes comme une garantie de "HQS" (haute qualité statutaire), évitant que des territoriaux fassent toute leur carrière dans la même collectivité, venant ainsi discréditer le cadre d'emploi des administrateurs.

Discrimination à l'égard des femmes

Or, en 2015, tout en conservant l'économie générale de cette mesure statutaire, il convient de réformer le système.

- C'est une mesure qui est moins légitime pour des territoriaux ayant eu un parcours avec plusieurs mobilités géographiques, de type d'emploi (fonctionnel ou fonctionnels...) ou dans les autres fonctions publiques.

- C'est une mesure indolore pour les primo-entrants dans le statut, pour lesquels les mobilités sont à venir, alors que pour les entrants en milieu de carrière, qui ont derrière eux plusieurs mobilités, elle est pénalisante, sur le plan familial, et risquée, sur le plan professionnel (employeur peu enclin à assumer un avancement sur HC suite à mobilité pour indice élevé par rapport à un jeune administrateur sur indice débutant).

- L'argument de la garantie de la qualité du niveau de l'aspirant au grade de la HC tient moins aujourd'hui, avec le système d'examen professionnel mis en place pour la promotion interne depuis 2014.

- C'est une mesure redoutablement discriminante pour les familles monoparentales, en particulier les femmes.

- C'est une mesure qui ne s'applique pas à tous : des assouplissements sont prévus pour certains (décret 2015-51 du 22 janvier 2015 sur les administrateurs de la ville de Paris) voire des dérogations (ingénieurs en chef territoriaux).

3) Proposition: maintien de l'obligation de mobilité, mais assouplissement de la notion de mobilité

- Maintien de l'obligation de mobilité, et généralisation aux cadres d'emploi exonérés.

- Dans les cas d'intégration du cadre d'emploi au-delà d'un certain indice (à définir), prise en compte des temps de mobilités antérieures dans les autres fonctions publiques ou sur détachement sur emploi fonctionnel.

- Compte tenu de la courbe malthusienne qui se dessine pour les emplois d'administrateur, avec la refonte des territoires, la suppression et la mutualisation des emplois de direction, prise en compte comme mobilité d'un détachement sur emploi fonctionnel ou d'un changement de poste impliquant une forte progression hiérarchique et une évolution du contenu des missions, tant en expertise qu'en management dans même collectivité.



Réservez dès maintenant les dates
Inscription à partir de 3 euros sur www.sndg.info

1^{er}, 2 et 3 octobre 2015

La Rochelle
avec l'Union régionale Poitou-Charentes

75^e CONGRÈS ANNUEL ET ASSISES
des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales

& 26^e SALON NATIONAL
des Dirigeants Territoriaux

Pour une mutualisation durable...

Afin d'outiller ceux qui prépareront bientôt un schéma de mutualisation, le syndicat lance un Observatoire de la mutualisation. Testé sur trois régions puis éventuellement généralisé, il aidera à repousser les solutions "toutes faites et plaquées" qui ne militent pas pour une mutualisation durable.

A l'heure où les territoires se lancent "frénétiquement" dans l'élaboration des schémas de mutualisation, faisant parfois passer les vessies pour des lanternes, notre organisation ne pouvait pas passer à côté de ce mouvement amorcé par une loi de décembre 2010 et conforté par la loi MAPTAM. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de la commission Management et fonction de direction générale, présidée par **Stéphane Bussone**, il a été décidé de lancer un Observatoire de la mutualisation sur les régions Bretagne, Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes, avant de le généraliser sur tout le territoire.

Contrairement à ce que professent des oiseaux de mauvais augure, les territoires n'ont pas attendu le législateur pour imaginer des solutions intelligentes de mises en commun. Le bloc communal arrive à construire des mises en œuvre qui peuvent être adaptées et font fi des subtilités entre mutualisations ascendantes et descendantes. Au reste, notre syndicat avait demandé au législateur, avec l'ardeur qu'on lui connaît, de préserver la possibilité de mutualisations ascendantes, qui sont parfaitement adaptées aux territoires ruraux notamment.

Pour autant, si nous avons en tête des solutions de mise en commun pour les services fonctionnels (finances, ressources humaines et informatiques par exemple), voire des services opérationnels (techniques, urbanisme, périscolaire), nous avons du mal à appréhender l'ampleur du phénomène. C'est la raison pour laquelle, il nous a semblé opportun de lancer l'Observatoire de la mutualisation.

Recenser les pratiques innovantes

Il s'agit de disposer d'un outil de recensement, actualisé en permanence, des pratiques de mutualisation et de mise en commun de ressources et de services sur le territoire.

Il s'agira également de recenser les pratiques innovantes dans ce domaine. Les membres de notre réseau, et au-delà, les collectivités dans lesquelles ils évoluent, pourront disposer d'éléments de référence et de comparaison ; ainsi, ces données pourront contribuer à la préparation des futurs schémas de mutualisation, prévus pour 2015 par l'article L. 5211 - 39 du Code général des collectivités territoriales.

Plus directement pour notre profession, il s'agira de mettre à disposition une information ciblée sur la mutualisation des directions générales ainsi que sur l'installation de "conférences de directeurs généraux" que nous appelons de nos vœux.

Lors de la Conférence nationale de Cabourg, le principe de ce lancement avait été acté et le questionnaire finalisé.

Ce questionnaire est le fruit d'un partenariat avec Décision Publique, Avoxa et Exfilo. Il s'agit d'assistants à maîtrise d'ouvrage qui se spécialisent sur les questions de mutualisation, dans leurs composantes managériales, juridiques et financières.

Au début du mois de septembre 2014, le questionnaire a été mis en ligne, sur trois régions à savoir la Bretagne, les Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes. L'idée est de le maintenir accessible toute l'année 2015. Puis, à l'issue de cette année test, de généraliser sa diffusion au territoire national et d'envisager après un bilan, la pérennisation de l'observatoire.

Mieux comprendre ce qui existe...

A partir des éléments recueillis, trois notes seront diffusées par Décision Publique, Avoxa et Exfilo à l'attention du syndicat faisant état des pratiques recensées en matière de mutualisation. Nous aurons accès, tout d'abord, à des données de cadrage sur l'identité de l'EPCI et du périmètre concerné par la mutualisation.

Puis, nous pourrions comprendre les modalités et résultats de la mutualisation, appréhender son périmètre, le nombre d'agents concernés, la création de services communs, des transferts de service, des prestations de service.

Il sera important aussi de pouvoir mesurer si les démarches se sont accompagnées de changement d'organisation et si elles sont allées jusqu'à la mutualisation des directions générales. Nous recueillerons également des données budgétaires et financières.

Puis, parce qu'il s'agit là d'un pan important de la démarche, des éléments de méthode, de gouvernance et d'effets obtenus sur les rémunérations, par exemple, et notamment sur les recherches d'harmonisation des régimes indemnitaires, seront réunis. L'observatoire a donc pour objet de nous permettre de mieux comprendre ce qui existe, pour favoriser les démarches qui

vont s'ouvrir. Chacun a conscience que la réalité d'un territoire ne recoupe pas celle d'un autre ; pour autant, avant de se lancer, il existe un certain nombre d'invariants, comme diraient les chercheurs, qu'il est préférable de connaître pour éviter d'aller "droit dans le mur".

Il pourra surtout nous donner une assise, donc une légitimité, pour intervenir dans le débat qui va s'ouvrir très vite à l'échelon national avec la préparation des schémas de mutualisation.

Présentation "en haut lieu"

Surtout, il ne passera pas sous silence les éléments immatériels, qui concernent la méthode et l'organisation, bref le management territorial qui est souvent négligé dans des approches plus théoriques.

L'Etat a lancé une évaluation nationale sur la mutualisation, démarche confiée à l'Inspection générale de l'administration. Le syndicat est monté au créneau pour être auditionné dans ce cadre, afin de faire connaître son point de vue sur le fond mais aussi sa connaissance sur l'existant et sur les perspectives d'évolution.

Dans ce cadre, la création de l'observatoire a été saluée comme un outil innovant et complémentaire des bases de données existantes, qui sont souvent désincarnées et éloignées du monde territorial réel.

L'observatoire étant adoué en haut lieu, il ne reste plus qu'à lui souhaiter de bien répondre à sa vocation essentielle : nous aider à trouver sur les territoires les solutions les plus adaptées et à repousser des solutions toutes faites et plaquées qui ne peuvent pas s'inscrire dans la durée.

Il doit nous permettre, au fond, de faire de la mutualisation durable



*Pierrick Lozé
DGS de Melun,
membre du bureau national et président
de la Seine-et-Marne du SNDGCT*

Ce qu'il faudrait pour les CDG et le CNFPT...

Stéphane Pintre et Stéphane Bussone ont été auditionnés par Sylvie Escande-Vilbois, Inspectrice générale de l'administration, dans le cadre d'une mission diligentée par la ministre de la Fonction publique sur les CDG et le CNFPT. Ils ont présenté une position qui a été reprise dans les "15 propositions pour l'action régionale et les territoires" du syndicat.

La fonction publique territoriale (FPT) a engagé, et ce bien avant l'Etat, une modernisation dans la gestion des ressources humaines avec la mise en œuvre de dispositifs tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'évaluation ou la formation.

Cela étant, il faut reconnaître que ce dernier point a connu une évolution sans précédent avec la loi n°2007-209 relative à la FPT du 19 février 2007 qui a marqué un tournant dans la formation des agents.

Cette grande réforme, après la loi Hoeffel du 27 décembre 1994, a permis d'adapter l'organisation de la FPT aux évolutions de l'Acte II de la décentralisation (2003-2004) et aux mutations des collectivités qui se poursuivent, notamment avec l'intercommunalité.

Enfin, elle a permis de transposer les innovations de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie, à la FPT. Il s'agissait d'une évolution importante : 25 ans après le début de la décentralisation et 35 ans après les premières lois sur la formation professionnelle, 57 000 collectivités et 1 700 000 agents territoriaux disposaient d'un système de formation analogue à celui du secteur privé.

Nouvelles évolutions

La loi comportait 3 ensembles majeurs : la modernisation et la consolidation de la formation des agents, la clarification du rôle des institutions de la FPT (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, CNFPT, CDG), et diverses dispositions visant à assouplir les modalités de gestion.

Les modifications les plus importantes ont concerné la formation des agents (formation initiale et tout au long de la vie, DIF, etc). Pour mettre en œuvre ces dispositifs, la loi a confirmé le CNFPT dans son statut et son organisation : établissement public national, paritaire et déconcentré.

Près de 6 ans après la promulgation de la loi, il convient d'en tirer un bilan. Le syndicat, à travers Gérard Ruelle, DGH de la région Champagne-Ardenne, avait présenté en son temps une évaluation de la mise en œuvre de cette loi.

Il est clair que le texte a permis des avancées majeures :

- l'agent est désormais l'acteur principal, autonome et responsable de sa carrière et de sa formation ; il dispose d'un livret de formation,
- la vie professionnelle et la formation sont de plus en plus imbriquées ; il est désormais reconnu que l'expérience forme,
- la formation ne peut plus être prescrite et prédéterminée, elle résulte d'une négociation à la croisée des besoins et projets de l'agent, et de ceux de l'employeur. La formation n'est plus administrée, elle est négociée. Néanmoins, des évolutions sont encore possibles au regard de l'évolution du contexte intervenue depuis le vote de la loi.



Pénibilité accrue

On notera, tout d'abord, que le recul de l'âge de retraite va entraîner, de fait, un vieillissement du personnel employé à des métiers caractérisés par un certain degré de pénibilité (entretien, voirie, travaux, assistante maternelle, ATSEM, etc). Il est nécessaire de se saisir de ce problème en réfléchissant à l'opportunité de généraliser 1/ les dispositifs d'évaluation dès le milieu de carrière, sans attendre l'inemployabilité de l'agent,

2/ les dispositifs de cessation progressive d'activité, quand cela s'avère nécessaire. Cette problématique s'inscrit dans le cadre de la GPEC que pratiquent désormais les plus grandes collectivités, mais pas nécessairement les plus petites.

De plus, l'évolution des collectivités comme de leur environnement, et la mise en concurrence des territoires, implique de faire évoluer les pratiques professionnelles, soit en garantissant une réelle formation tout au long de la vie, soit en permettant à l'agent une évolution aussi bien au sein de son service que de sa collectivité.

Il est nécessaire de passer d'une logique de carrière à une logique de définition de parcours.

Ensuite, on observe que seulement 40% des collectivités sont dotées d'un plan de formation, alors que le CNFPT a développé un dispositif d'accompagnement à l'élaboration des plans de formation. Cet accompagnement est essentiel pour les petites

communes, notamment celles qui ne disposent pas de l'ingénierie nécessaire pour établir un plan.

En ce sens, les plans de formation à l'échelle intercommunale doivent être encouragés et le CNFPT doit pouvoir engager de nouveaux contrats d'objectifs territoriaux (COT) directement avec les EPCI pour encourager la définition des besoins à l'échelle d'un territoire.

Formations spécifiques

D'autre part, parmi les formations statutaires, on rappellera que la formation d'intégration conditionne la titularisation. A

l'exception des personnels d'encadrement supérieur et des filières sapeur-pompier et police municipale, cette formation est d'une durée de cinq jours, identique pour tous les cadres d'emplois. Elle est essentielle car elle permet aux agents d'être mieux préparés à leur entrée dans la FPT et de disposer d'une meilleure connaissance de la collectivité. Mais, si la durée est pertinente pour les agents de catégorie C, qui ne bénéficiaient avant 2007 d'aucune obligation de formation, elle est insuffisante pour les agents de catégorie B et A. Il est nécessaire d'augmenter la durée des formations d'intégration pour les cadres intermédiaires et supérieurs, et de prévoir des formations spécifiques aux cadres dirigeants.

S'agissant des dispositifs que la loi du 19 février 2007 a créés ou améliorés, comme

le DIF ou les droits à congé pour validation des acquis de l'expérience (VAE) ou bilan de compétences, force est de constater qu'ils sont méconnus et que leur appropriation reste à faire. S'agissant des démarches de VAE, elles sont longues et académiques. Il conviendrait de revoir les procédures.

Enfin, il faut souligner que les passerelles avec l'université et les grandes écoles sont encore faibles. Il faut préparer les étudiants à devenir des cadres territoriaux. Cela passe par une politique volontariste que le SNDGCT appelle de ses vœux. A cet effet, il serait souhaitable que le syndicat établisse des relations tripartites avec le CNFPT et l'université et/ou les grandes écoles afin de permettre à des étudiants de conduire des études pour le compte des dirigeants territoriaux, et de se frotter aux réalités de la gestion locale.

Tutorat

Un tutorat pourrait, ensuite, être envisagé afin que les cadres ou techniciens expérimentés viennent en appui de leurs jeunes collègues, à la manière d'un apprentissage, encore peu développé dans les collectivités. D'autre part, l'organisation des CDG rencontre ses limites. Le SNDGCT est favorable à la création d'un établissement public national. L'espace départemental ne paraît plus optimal, et une reconcentration au niveau régional - sur le modèle du CNFPT - est préférable, les sections départementales

pouvant perdurer sur le modèle des antennes locales du CNFPT.

Ainsi, les centres régionaux organiseraient la gestion des carrières (CAP) et des concours, les instances paritaires, l'appui juridique aux collectivités, la médecine du travail, les procédures disciplinaires. Les "antennes" départementales se chargeraient du conseil et de la politique de proximité (centralisation des dossiers, appui aux petites collectivités, gestion des remplacements)

Il est également possible de déployer de nouvelles compétences, à titre facultatif, pour les CDG : développer la médecine du travail à travers les RPS, soutien psychologique, ACOMO/ACFI ; prendre en compte les commissions de déontologie, notamment pour les catégories B et C, plutôt que de remonter systématiquement à une commission nationale ; mettre en place des observatoires (emploi, formation, parité et diversité).

Rapprochement prioritaire

La distinction avec le CNFPT n'a plus de fondement. Nous estimons qu'il est possible de créer un centre unique avec l'unification des compétences pour traiter la question des ressources humaines.

Dans une collectivité, la formation fait partie intégrante de la politique de GRH. Pourquoi en irait-il différemment avec les CDG ? Ce rapprochement nous semble devoir

être traité avant celui de l'INET et de l'ENA, pourtant préconisé dans de nombreux rapports, notamment le dernier, en date de juillet 2014, sur l'encadrement supérieur de l'Etat. Pour obtenir une FPT moderne, réactive et professionnelle, il est plus opportun d'adapter, en tout premier lieu, les structures de gestion.

En définitive, nos propositions se retrouvent dans le rapport de l'inspectrice et correspondent principalement au scénario 3a - "Une fusion des CDG et du CNFPT avec une gouvernance centralisée" - qui propose un établissement public national, avec une organisation en délégations régionales et antennes départementales sur le modèle du CNFPT.



*Stéphane Bussone,
DGS de Saint Jean de Luz,
vice-président national*





SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La Rochelle

du 1^{er} au 3 octobre 2015

avec l'union régionale Poitou-Charentes

expolis

MediaContact
Services

Cédric HAMELIN

Président de l'union Régionale
Poitou-Charentes,
DGS de la ville
de Saint-Maixent-L'Ecole



Christian VALENTINI

Président départemental
du SNDG de Charente-Maritime,
DGS de la ville de Périgny



Avec l'ensemble de nos collègues de la Région Poitou-Charentes, nous sommes heureux d'accueillir notre **75^{ème} congrès et la 26^{ème} édition d'EXPOLIS à la Rochelle**, ville d'histoire qui s'inscrit de longue date dans une activité maritime propice aux échanges et à la modernité.

Notre région est vaste et dispose d'un patrimoine géographique, culturel et économique large et diversifié. Rurale et maritime avec une façade atlantique propice à un tourisme de qualité et à l'exploitation de ses ressources naturelles, elle dispose ainsi d'une économie diversifiée et dynamique.

Dès le lendemain de notre dernier congrès en octobre 2014, l'équipe régionale s'est constituée et se mobilise depuis.

Il s'agit de donner à notre rendez-vous un contenu de qualité, alliant sujets de fonds et problématiques d'actualité en phase avec nos préoccupations et en optimisant les opportunités d'échanges avec nos partenaires, fournisseurs de biens et services, qui nous font le plaisir de venir à notre rencontre ...

Inscrivez-vous nombreux : nous saurons vous recevoir...

Ensemble, donnons à ce rendez-vous annuel une visibilité à la hauteur de nos convictions, des enjeux de notre profession... et partageons le plaisir de nous retrouver dans un cadre magnifique!





75^e CONGRÈS ANNUEL ET ASSISES

des **Directeurs Généraux**
des **Collectivités Territoriales**



26^e SALON NATIONAL des **Dirigeants Territoriaux**

expolis

LA ROCHELLE
ESPACE ENCAN



Une organisation MediaContactServices

Du 1 au 3 octobre 2015



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

1 inscription unique 3 temps forts complémentaires, dédiés aux membres du SNDGCT et dirigeants territoriaux (hors congrès)



La Rochelle 2015

Espace Encan
Quai Louis Prunier
La Rochelle

Le mot de Dominique LEGRAND

«Véritable vitrine nationale du Syndicat, la tenue de notre 75^e Congrès national et des 13^{es} Assises professionnelles à La Rochelle donnent la pleine mesure de l'engagement de notre organisation en direction des élus locaux, des pouvoirs publics et des partenaires économiques.

Une occasion exceptionnelle pour que se rencontrent les membres de notre Syndicat, élargis aux cadres dirigeants des collectivités territoriales, un moment de respiration studieux et convivial...».

J'insiste donc sur la triple opportunité que représente cet événement pour chacun d'entre nous : des temps statutaires pour rester parfaitement connecté à l'actualité de notre profession, des temps d'échanges directs avec nos partenaires exposants qui font la démarche volontaire de venir vers nous, avec des réflexions, des suggestions et des propositions concrètes de nature à faire progresser nos organisations et enfin, des ateliers « Etat de l'Art » pour un partage de points de vue sur des sujets pointus. **Inscrivons-nous nombreux** : il ne s'agit pas de venir en représentation de telle ou telle section, de tel ou tel collègue, mais bien de montrer notre implication et notre cohésion, de bénéficier personnellement d'un rendez-vous très riche pour chacun d'entre nous... et pour nos collectivités !

Bien amicalement

Dominique LEGRAND

Vice-Président National en charge du Congrès
DGS de Chamalières

Des assises professionnelles

8 ateliers et 6 spots exposants, pour s'informer, échanger et se former sur des problématiques opérationnelles !

1 salon Ressource de 70 exposants cœur de cible, pour être en prise directe avec les partenaires les plus professionnels et dynamiques des services que nous pilotons.

1 congrès statutaire avec toutes les instances nationales du Syndicat, pour s'informer et réfléchir à l'environnement de notre profession et de nos carrières.

Sans oublier, bien sûr, les temps de convivialité, pour se retrouver entre collègues et avec nos partenaires.

Informations personnelles

M. Mme
Nom et prénom :

- Vous êtes
- Directeur Général des Services
 - Directeur Général Honoraire
 - Directeur Général Adjoint
 - Directeur Général Adjoint Honoraire
 - Cadre territorial
 - Autre (préciser) :

Etes-vous membre du SNDGCT OUI NON

Si OUI : Etes-vous membre du Conseil d'Administration National ?
 OUI NON

Si vous êtes suppléant, merci de préciser le nom de la personne que vous remplacez :

Etes-vous membre du Bureau National ?
 OUI NON

Nom complet de la Collectivité dans laquelle vous exercez ou avez exercé (Mairie, nom d'EPCI, etc.)
.....
CP : Ville :

Adresse postale (à laquelle les documents doivent être envoyés) :
.....
CP et Ville :

E-mail :
Tél bureau :
Tél perso (pour les retraités) :
Tél portable (éventuellement) :

Ateliers - Table Ronde - Spots exposant

(Merci de bien vouloir cocher en fonction de votre choix les ateliers organisés dans le cadre des Assises)

Programme du jeudi 1^{er} octobre

ATELIERS :

- 12h - 13h** Pour un meilleur service public local : assurances et couvertures dédiées aux collectivités locales et à leurs agents.
- 12h - 13h** La mobilité, enjeu de l'aménagement durable du territoire
- 16h - 17h** Quels enjeux du pacte fiscal et financier au sein du bloc local ?
- 16h - 17h** Quelle place des seniors dans nos collectivités ?

Programme du vendredi 2 octobre :

ATELIERS :

- 9h - 10h** La fonction achat, un levier efficace !
- 9h - 10h** Les exigences du citoyen connecté
- 11h30 - 12h30** Réseaux sociaux et démocratie !
- 11h30 - 12h30** Le management du reclassement

TABLE RONDE:

- 15h15 - 16h45**
ouverte aux partenaires exposants.

Rencontre entre le président national et les « jeunes » DGS

Un temps d'échange spécifique entre les jeunes DGS et Stéphane PINTRE est organisé sur l'Espace Média.

Il est réservé à nos collègues jusqu'à 35 ans !

- Jeudi 1^{er} octobre 17h30 - 18h30**

Hotellerie

Sauf pour les membres du Conseil d'Administration qui recevront en mai un bulletin de réservation, il est possible, pour ceux qui le souhaitent de passer par le service de réservation du palais des congrès (gratuit) avec le lien suivant :

<http://reservation.larochelle-evenements.fr/event/registration?eventid=74>

Tel: 05 46 45 90 90

Transports

Quel moyen de transport utiliserez-vous ?

- Voiture
- Train
- Avion

Quel jour et à quelle heure pensez-vous arriver et partir :

Arrivée : Date : Heure :

Départ : Date : Heure :

Post congrès

Une sortie post-congrès est prévue le samedi après-midi : Inscription obligatoire à l'avance - cochez ici Nb de personnes :

Samedi 3 octobre après-midi

- 15 h 30 : Départ pour Rochefort,
- Visite guidée de la Ville,
- Musée Hèbre St Clément

- Musée de la Marine et de la corderie
- Visite de l'Hermione,
- Réception par le maire de Rochefort
- Dîner à Rochefort

Accompagnant

- M.
- Mme

Nom et prénom :

Présentation programme accompagnants

Pour les retraités, merci de nous indiquer la ou les journées auxquelles vous souhaitez participer.

Jeudi

Vendredi

Jeudi 1^{er} octobre

- Croisière dans les Pertuis charentais
- Port de la Rochelle, côtes de l'île de Ré, l'île d'Aix
- Repas sur l'île d'Aix
- Tour de fort Boyard
- Embouchure de la Charente, Ile Madame, Fouras
- Retour vers 17h00 - 17h30
- Cocktail sur l'espace EXPOLIS à 18h30

Vendredi 2 octobre

- Départ en autocar
- Visite de Cognac et Saintes
- Repas à Cognac
- Départ pour Saintes
- Visite des ruines gallo-romaines
- Visite de l'abbaye aux Dames
- Retour pour 17h00
- Visite guidée de La Rochelle avec les congressistes et les exposants à 17h00 - 19h00

Samedi 3 octobre matin :

Visite du Musée d'histoire naturelle de La Rochelle
Ou visite du Musée maritime de La Rochelle

Droits d'inscription assises

Ils comprennent la participation aux ateliers, aux tables rondes, au salon Expolis ainsi que les déjeuners des 1^{er}, 2 octobre.

Pour les adhérents au SNDGCT, ils comprennent aussi la participation aux séances plénières et les réceptions officielles prévues au programme, ainsi que la soirée officielle du 2 octobre et le déjeuner du 3 octobre.

Dans un souci de bonne gestion et de préparation logistique de la soirée officielle, il est demandé aux participants un engagement formel en cochant la case prévue dans le tableau ci-dessous.

Pour les accompagnants et adhérents retraités, ils incluent le programme touristique.

En cas de désistement avant le 15 septembre 2015, les droits d'inscriptions pourront être remboursés sur motifs valables.

- participant adhérent du SNDGCT : **170 €**
- participera à la soirée officielle (à cocher si présent)
- retraité adhérent SNDGCT : **120 €**
- participera à la soirée officielle (à cocher si présent)
- accompagnant : **180 €**
- participera à la soirée officielle (à cocher si présent)

Participant non adhérent du SNDGCT

- le jeudi 1^{er} : **80 €** (déjeuner compris)
- le vendredi 2 : **80 €** (déjeuner compris)
- participation à la soirée officielle le vendredi 2 : **50 €**

Somme totale due

Droits d'inscription : Adhérent actif	! _ ! _ ! _ ! €
Droits d'inscription : Adhérent retraité	! _ ! _ ! _ ! €
Droits d'inscription : Non adhérent	! _ ! _ ! _ ! €
Droits d'inscription : Accompagnant	! _ ! _ ! _ ! €
Inscription Post-Congrès adhérent (samedi après-midi & soirée) 55€ x (nb de personnes)	! _ ! _ ! _ ! €
Total de la somme due	! _ ! _ ! _ ! €

Les annulations après le 15 septembre ne pourront être remboursées que partiellement (sauf cas de force majeure)

Je reconnais avoir pris connaissance des conditions d'inscription, de réservation et d'annulation.

Païement

Par chèque bancaire à l'ordre du SNDGCT, à transmettre à l'adresse de M. Gilles RAYNARD trésorier national du SNDGCT
21, Montée de la Hutte 49320 Blaison-Gohier

Par mandat administratif, joindre impérativement au bulletin d'inscription, le bon de commande et transmettre à l'adresse de M. Gilles RAYNARD ci-dessus:

Rappel de l'adresse du site pour inscription et paiement sécurisé par carte bancaire : <http://www.sndg.info>

Dispositions générales pour les participants

L'inscription aux **13^e Assises Professionnelles** et au **75^e Congrès** se fait prioritairement en ligne pour permettre un meilleur suivi des inscriptions et des prestations.

Le paiement peut se faire en ligne sur le site du syndicat avec la plateforme sécurisée **ServicePublicPlus** de la Caisse d'Épargne qui assure la sécurité de la transaction avec une **carte bancaire**. Un justificatif de l'inscription et du paiement sont fournis automatiquement par courriel.

En cas d'inscription en ligne avec **paiement par chèque ou par un formulaire papier** avec paiement par chèque, celle-ci ne sera définitive qu'à réception du paiement à adresser à :

Monsieur Gilles RAYNARD
Trésorier national du SNDGCT
21, Montée de la Hutte 49320 Blaison-Gohier
Tél. : 09.53.866.366
E-mail : gillesraynard@sndg.info

Pour les agents territoriaux, le remboursement des frais d'inscription, et éventuellement d'hébergement et de transport, peut être demandé à leur collectivité.

Il conviendra de faire établir un ordre de mission et de produire tous les justificatifs de paiement.

Une attestation de présence aux forums et ateliers sera délivrée.

Inscription jusqu'au 18 septembre 2015.

Attention anticipez vos réservations hôtelières !

(Les membres du CAN recevront directement un bulletin pour la réservation de l'hôtel).

Le **CNFPT Poitou-Charente** s'associe aux ateliers et à la table ronde de nos Assises Professionnelles. Votre participation aux ateliers vous donnera droit à la délivrance d'une attestation de formation. Pour bénéficier de cette attestation, il convient de compléter, dès à présent, le bulletin d'inscription disponible à télécharger sur www.sndg.info

Un hiver douloureux...

Le réseau Médiation-contentieux est fortement mobilisé pour accompagner les collègues confrontés à de nouvelles équipes municipales ou intercommunales estimant impossible de les conserver.

A la suite des élections de mars dernier, puis des désignations des nouvelles autorités municipales et intercommunales, nous avons suivi attentivement et accompagné les effets de ces scrutins au niveau de la situation des emplois fonctionnels de direction.

S'il est un fait à souligner, c'est celui désormais de la banalisation du recours à la procédure de fin de détachement sur emploi fonctionnel, et de la rapidité avec laquelle celle-ci a été annoncée, voire - dans de nombreux cas - engagée.

Ainsi cette période du printemps à l'été 2014 n'a que peu été utilisée pour "éviter les décisions hâtives dictées par l'impulsion", comme l'indiquait **Pierre Tabanou**, rapporteur du projet de loi devant l'Assemblée nationale le 19 mai 1983 en expliquant les raisons pour lesquelles un délai de 6 mois était proposé dans ce texte (futur article 53 de la loi du 26 janvier 1984) entre l'élection de l'exécutif local et le début possible des décisions de fin de détachement.

Argument-choc

Il faut, à l'inverse, constater la rapidité avec laquelle certaines nouvelles autorités ont fait connaître aux DGS ou aux équipes de DGS/DGAS leur intention de procéder aux changements de têtes induits par la volonté de changement de projets et de modes de gestion exprimée dans les urnes.

Déclarée frontalement ou appuyée sur la pression de l'entourage, cette incompatibilité rédhibitoire à pouvoir poursuivre un travail en commun avec un proche (trop proche ?) de l'ancienne équipe ou de l'ancien maire, est l'argument choc que nous avons entendu à maintes reprises lors des entretiens préalables qui sont intervenus pendant cette période.

Bien entendu, le réseau médiation-contentieux du Syndicat a été très mobilisé pendant cette même période, et nous pouvons sans fausse modestie faire valoir la force d'accompagnement et de solidarité que constitue notre réseau, avec son maillage local, départemental, régional et national. C'est ici l'occasion de souligner l'implication et la réactivité de tous nos collègues acteurs et relais de ce réseau.

Signature d'accord

Comme indiqué lors de notre Congrès de Nancy, jusqu'à la rentrée de septembre 2014, ce sont 150 situations de nécessités de mobilités qui ont été ouvertes et accompagnées, recouvrant un peu plus de 80 CV transmis aux cabinets de recrutement signataires de notre charte d'accord, 40 positions d'attente entre une poursuite possible des fonctions sur place ou une perspective (plus vraisemblable) de rupture passé le délai des 6 mois, et 30 procédures engagées de fin de détachement sur emploi fonctionnel, avec entretien préalable et information de l'assemblée locale, introduites très rapidement.

Anticipant cette période compliquée des élections locales, et fort de l'expérience acquise dans l'accompagnement des collègues en incident de carrière, notre Syndicat a conclu, en décembre 2013, une charte avec, à ce jour, 12 cabinets de recrutement RH en collectivités territoriales, afin de poser le cadre des échanges à venir, destinés à faciliter le repositionnement ou les évolutions de carrière des collègues en situation de mobilité.

Intensité des échanges

A la lumière de cette première phase post-électorale, on ne peut que se féliciter de l'existence de cette charte et des échanges réguliers de CV et des relevés de carrières qu'elle permet via l'animateur du réseau.

Il est encore trop tôt pour dresser un bilan complet de cette forme de partenariat, d'autant plus que commence, avec cette fin d'année 2014 et le début 2015, une nouvelle phase de mouvements ouverte par l'intervention de toutes les décisions proprement dites de fin de détachement, passé le délai de 6 mois d'observation, et qui s'inscrivent dorénavant dans le cadre des garanties de l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984.

Comme nous le pressentions cet été, les contacts qui s'établissent ces dernières semaines avec une intensité comparable à celle de la période précédente, laissent présager un hiver douloureux. Informations

sur le cadre légal de l'article 53, conseils et soutiens pour des conduites d'entretiens préalables, assistance juridique, saisine de la SMACL lorsque la situation l'exige ou pour enclencher l'indemnisation de la perte de revenus, aide à la recherche active - pour ne pas dire impérieuse - d'autres activités via nos cabinets de recrutement, etc. telle est notre activité au quotidien.

Outils privilégiés

Depuis la rentrée de septembre, jusqu'à fin novembre, les nouvelles situations de fin de détachement continuent à être nombreuses. Chacun de notre côté, nous les comptabilisons. Chaque jour qui passe apporte son lot de contacts avec de nouveaux collègues en questionnement sur leur situation, sur le cadre légal et réglementaire de la fin de détachement, les garanties d'assurance de notre contrat groupe, les conditions d'accompagnement juridique de la décharge de fonction, etc.

Sur ce plan, il faut rappeler les outils privilégiés, qui encadrent ces procédures, que sont le Vade-Mecum sur la fin de détachement sur emploi fonctionnel, le dossier présenté dans DG Interface et le protocole d'accord type pour une fin de détachement "négociée".

Dans ce contexte, comme précisé à Nancy, le réseau médiation-contentieux, pour œuvrer plus que jamais dans l'accompagnement et l'assistance aux collègues en difficulté, entend :

- poursuivre ses échanges avec les cabinets de recrutement signataires de la charte, pour aider au mieux la recherche de mobilités professionnelles,
- rester attentif à une amélioration des dispositions de l'article 53, en application des orientations approuvées par nos instances,
- contribuer, avec le concours de trois universitaires, à une étude sur le management de transition dans la FPT destinée à éclairer les situations et les modalités de gestion des changements de direction dans les collectivités, en particulier en période électorale.

Bernard Bezard
et **Jean-François Maisonneuve**
Animateur du réseau national
de médiation, chargé des Contentieux

Journée professionnelle DES MAGISTRATS FINANCIERS ET DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX

organisée par le SJF et le SNDGCT

VENDREDI 16 OCTOBRE 2015

Paris - Palais du Sénat, salle Clémenceau

15 rue de Vaugirard - 75006 Paris



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

En cette période de modification lourde de l'organisation, des compétences des collectivités territoriales et des autorités de contrôle, les magistrats financiers et les dirigeants territoriaux souhaitent partager leurs expériences professionnelles, leurs outils et leurs référentiels au service du public.

9H30

Accueil des participants.

9H45

Discours d'ouverture par Stéphane PINTRE,
Président du SNDGCT.

10H00

Table ronde « Quel bilan dresser des parcours croisés
entre CRC et FPT ? »



Le débat sera animé par Bernard PERRAUD et permettra d'évoquer le parcours professionnel de magistrats de CRC dans la FPT et de détachement de territoriaux au sein des CRC avec les enjeux professionnels correspondant, les contraintes juridiques de ces mobilités, les référentiels professionnels communs ou divergents...

12H30

Déjeuner libre.

14H30

Grand témoin. Un parlementaire viendra présenter les nouvelles compétences des collectivités locales, quelques mois après le vote de la loi NOTRe.

15H00

Table ronde « De nouvelles organisations territoriales, quels impacts sur nos métiers ? » Le débat sera animé par un journaliste de la Gazette des Communes et portera sur trois enjeux :

- De nouveaux territoires (régions, intercos, métropoles...)
- Impact sur la mutualisation des services et les transferts de personnel.
- La perspective de la certification des comptes.

16H45

Discours de clôture par Vincent SIVRÉ,
président du SJF unifié.



FORMULAIRE INDIVIDUEL À RETOURNER DÛMENT REMPLI À

Chantal ECKERT-VALETTE, permanente du SNDGCT - 158, avenue de Strasbourg - 54 000 Nancy
par e-mail : sndgct@orange.fr ou par fax au : 03 83 37 20 97

Plus d'infos au **03 83 37 20 94** ou **06 48 78 74 25**



Nom : Prénom :

Collectivité : Fonction :

Adresse :

Code postal : Ville : Pays :

Tél : E.mail :@.....

Participera à la Journée professionnelle

Elections professionnelles 2014 : un très bon cru

Notre collègue Florence Bacco Ambrass analyse les résultats du syndicat aux élections professionnelles de décembre. La multiplication des listes et l'engagement des présidents départementaux ont été payants. D'énormes réserves de voix sont identifiées.

Après de longs mois de travail pour constituer nos listes, après les réunions de préparation, la rédaction des professions de foi, les discussions et les diverses négociations, enfin, le 4 décembre dernier, se sont déroulées les élections professionnelles qui nous ont, les uns et les autres, tant préoccupés. Celles-ci ont vu le SNDGCT progresser grandement, marquant un positionnement fort au sein de la fonction publique territoriale et prouvant sa légitimité dans les débats nationaux.

Forte progression

Avec près de 8 000 voix et 174 sièges, le SNDGCT obtient son meilleur score dans le cadre des élections professionnelles. En 2008, le syndicat avait atteint 4 379 voix et 102 sièges. C'est donc une forte progression, qui est le fruit d'un travail soutenu dans les départements et d'une volonté constante de constituer le plus de listes possibles. En effet, c'est fort de 76 listes (pour 60 en 2008) que nous nous sommes présentés devant les électeurs.

Pourtant, constituer une liste n'est pas chose facile et il faut saluer la volonté et les efforts des présidents de sections départementales pour y parvenir.

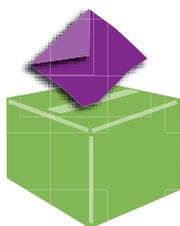
Quel que soit le département, le SNDGCT s'est maintenu voire a considérablement augmenté les suffrages obtenus comme dans le Maine-et-Loire, la Seine-Maritime ou la Petite Couronne. Plusieurs régions améliorent leur score et surtout, voient le syndicat très

présent dans les CAP départementales. C'est le cas, par exemple, de l'Alsace, l'Aquitaine, du Centre, de Midi-Pyrénées, la Bretagne, du Nord-Pas-de-Calais ou de la Lorraine, pour ne citer qu'eux.

Reste à faire des analyses plus précises par département, en croisant le nombre d'adhérents avec le nombre de voix obtenues. Nous pouvons sûrement aller chercher de nouveaux adhérents !

Régions	2008		2014	
	Nombre de voix	Nombre de sièges	Nombre de voix	Nombre de sièges
Alsace	48	2	298	6
Aquitaine	165	3	657	14
Auvergne	176	2	350	8
Bourgogne	171	2	120	3
Bretagne	383	7	490	8
Centre	227	8	453	15
Champagne Ardenne	152	4	112	4
Franche Comté	133	5	141	7
Ile de France	426	6	756	8
Languedoc Roussillon	266	5	268	4
Limousin	63	2	145	5
Lorraine	62	1	362	10
Midi Pyrénées	152	6	347	12
Nord Pas de calais	231	6	661	7
Basse Normandie	183	2	238	6
Haute Normandie	181	2	270	6
Pays de Loire	447	8	538	13
Picardie	168	5	238	6
Poitou Charentes	229	8	244	7
PACA	153	5	595	11
Rhône Alpes	363	9	849	14
	4 379	102	8 132	174

Carton plein en région !



Au total, 12 régions ont réussi à mobiliser tous les départements les composant. Si certaines sont habituellement à la pointe comme la Bretagne, il faut souligner les bons résultats de la Lorraine (10 sièges) cette année, de la Normandie (12 sièges au total), des Pays-de-la-

Loire (13 sièges), de l'Aquitaine (14 sièges) ou du Centre-Val de Loire (15 sièges).

L'augmentation du nombre de listes présentées a été déterminante

En soutenant notre effort et présentant plus de 76 listes au lieu de 60 en 2008 c'est près de 34 sièges que nous gagnons. Ce sont bien ces listes nouvelles qui font la différence. Le Haut-Rhin qui n'avait pas présenté de liste en 2008 ramène ainsi 4 sièges, les Landes, 3 sièges comme la Meuse et la Moselle. Bel essai également dans le Nord en CAP B qui malgré ses 88 voix n'arrive pas à gagner un siège mais c'est sûrement une initiative à réitérer dans 4 ans.

En outre, la plupart des départements obtiennent de très bons résultats. Ainsi nous pouvons constater la belle progression de la Haute-Loire ou le Lot et Garonne (plus 4 sièges par rapport à 2008) ou de la Dordogne, l'Indre et Loire et le Maine et Loire (plus deux sièges par rapport à 2008).

A remarquer enfin, que les efforts ne restent pas sans effet à terme. Des départements qui avaient présenté des listes en 2008 sans réussir à obtenir de sièges, se voient aujourd'hui récompensés comme la Seine-Maritime (3 sièges), la Mayenne (2 sièges), les Hautes-Alpes (2 sièges) ou le Puy-de-Dôme (1 siège).

C'est un bel exemple à suivre pour les départements encore à la traîne.

Comités techniques : un espoir encourageant

Résultats comités techniques 2014		
	Nbre de voix	Nbre de sièges
Seine et Marne 77	41	1
Ille et Vilaine 35	176	1
Allier 03	356	2
Puy de Dome 63	207	1
Bouches du Rhône 13	227	2
Nord 59	348	1
Pas de Calais 62	162	0
Cote d'Armor 22	260	1
Total	1 777	9

*L'Eure dépose un recours en annulation pour défaut d'information
Le Loiret n'était pas officiellement candidat aux élections CT mais présentait des candidats sur la liste FA-FPT*

nous avons accumulé pour faire mieux, que ce soit juridiquement, dans les outils à mettre à disposition ou notre communication. Cela sera notre travail dans les mois qui viennent.

En attendant, bravo à tous ceux qui ont participé à cette réussite pour le SNDGCT.

Le SNDGCT a présenté, l'an dernier, 8 listes aux comités techniques placés, surtout, auprès des centres de gestion. Une piste qui devra être mieux explorée dans 4 ans. Ce sont, en effet, des résultats encourageants qui vont nous pousser à multiplier le nombre de listes que nous présenterons.

Ainsi, nous comptabilisons tout de même 1 777 voix et 9 sièges en comité technique. C'est une performance qui mérite d'être accentuée.

Ces résultats sont aussi l'occasion d'évaluer notre démarche et, parfois, de constater des points de vigilance.

Ainsi, plusieurs d'entre nous n'ont pas pu, par le jeu des choix des syndicats traditionnels, être représentés dans les deux groupes hiérarchiques. Il faudra veiller à ce point et trouver des stratégies pour y remédier. Plusieurs départements ont aussi constaté avoir perdu des voix "bêtement", les électeurs ayant malencontreusement oublié de signer leur enveloppe pour le vote par correspondance.

Recours dans l'Eure

Quel dommage ! Une sensibilisation plus forte sera nécessaire. A nous d'y penser pour les prochaines élections.

Enfin, en termes de recours, il faut savoir que l'Eure a déposé un recours pour défaut d'information contre le centre de gestion pour les élections en comité technique. Nous avons également frôlé un recours en Meurthe-et-Moselle.

La victoire est belle et mérite d'être fêtée. Cependant, 4 ans, c'est extrêmement court, et il nous faut désormais installer nos collègues représentant le Syndicat en CAP et CT, aller chercher de nouveaux adhérents mais aussi, et surtout, se servir de ce capital expérience que

CNRACL : c'est un début !

Avec deux autres associations, le SNDGCT a recueilli 5,71% des suffrages exprimés aux dernières élections du Conseil d'administration de la CNRACL. Déception ou début d'une aventure ?

La liste d'union entre notre syndicat, l'ANHR (Association nationale des hospitaliers retraités) et l'AITF (Association des ingénieurs territoriaux de France), a recueilli, lors de l'élection des membres du Conseil d'administration (CA) de la CNRACL, 26 686 voix - soit 5,71% des suffrages exprimés dans le collège des retraités. Dans un premier temps, ce résultat a engendré un sentiment de déception pour celles et ceux qui se sont engagés dans la campagne, et que je tiens à remercier : bien entendu, nos candidats qui se sont engagés avec dynamisme, François Tort, Elisabeth Le Tressoler et Jacques Billet, mais aussi les membres de la commission Retraite et responsables des sections qui ont contribué à la mobilisation de nos collègues.

Concurrence accrue

Les explications de ce résultat peuvent se résumer en trois points :

1/ la dispersion des voix normalement acquises à l'ANHR, et le manque de représentativité de notre liste. Si nous n'avons pas retrouvé le score réalisé en 2008 par

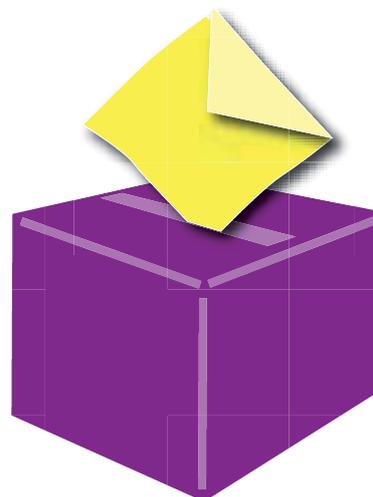
l'ANHR, cela peut s'expliquer par la concurrence, cette fois-ci, de listes absentes lors du précédent scrutin - en particulier, la liste de la CNI (Coordination nationale des infirmiers) qui, absente il y a 6 ans, a obtenu 21 576 voix. Celles-ci nous ont certainement manqué car issues de l'électorat acquis aux listes représentant la fonction publique hospitalière. Par ailleurs, lors des dernières élections, la Fédération des autonomes de la fonction publique (FAFP) n'était pas présente dans le collège des retraités. La liste de l'ANHR avait, seule, incarné la possibilité d'un vote pour des candidats "indépendants".

Ce ne fut pas le cas cette fois, et la FAFP a obtenu 49 966 voix qui nous ont, en grande partie, manqué.

Défaut de représentativité

Enfin, le manque de temps pour préparer la liste a fait que

les candidats présentés par l'ANHR étaient tous des cadres. La liste n'était donc pas représentative des catégories B et C de la fonction publique, hospitalière en particulier. En 2008, la liste de l'ANHR réunissait des candidats représentatifs de toutes les catégories.



2/ l'absence de liste dans le collège des actifs a participé à notre faible mobilisation. Sans candidat dans le collège des actifs, il est apparu difficile de mobiliser les collègues en activité sur ces élections.

C'est un enseignement à retenir. En effet, l'engagement du syndicat dans le collège des actifs est nécessaire pour créer une dynamique lors de la campagne électorale. Par exemple, la CNI présentait également une liste dans le collège des actifs, ce qui lui a permis de créer une dynamique qui nous a fait défaut.

D'autre part les élections professionnelles, organisées dans le même temps, ont mobilisé nos adhérents beaucoup plus que celles de la CNRACL.

Plus d'un million d'électeurs...

Or les actifs avaient un rôle à jouer, et ce rôle ne devait pas se limiter à contacter nos adhérents comme cela fut le cas trop souvent. Je crois que nous n'avons pas pris en compte le fait que nous étions face à un collège de 1 100 000 électeurs.

3/ la mobilisation des centrales syndicales a été importante. Fortes de l'expérience du précédent scrutin, et par crainte de perdre un siège, les centrales ont été, cette fois, très attentives aux problèmes des retraités. Si la CGT et FO gardent leur siège en améliorant leur score, c'est aussi parce qu'elles ont mobilisé leur force de manière plus importante que lors des dernières élections. Toutefois, le taux de participation demeure faible et le champ de mobilisation reste important pour l'avenir.

En effet, la déception passée, l'analyse du scrutin a laissé entrevoir des perspectives d'autant plus favorables que, lors du prochain renouvellement de CA de la Caisse, il est probable que trois sièges seront à pourvoir au lieu de deux actuellement.

Un socle

Le nombre de voix obtenues nous place en sixième position, devant des centrales telles que la FSU, la CGC, SUD et l'UNSA, ce qui constitue une base solide pour préparer les prochains rendez-vous, à condition que nous consolidions la synergie créée avec nos partenaires.

Je veux voir dans la période électorale qui vient de se dérouler, le début d'une collaboration entre nous et l'ANHR et l'AITF, et avec ceux et celles pour qui la solidarité inter-générationnelle n'est pas qu'un simple mot mais un engagement d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Avec ce soutien de plus de 26 000 retraités, il nous faudra, chaque fois que nous le pourrons, présenter ENSEMBLE nos propositions sur le régime de retraite.

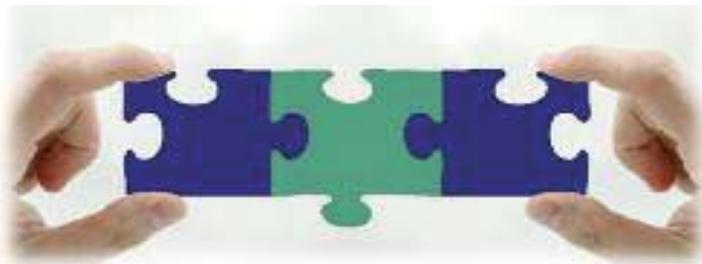
Ce sera utile, car ce régime sera certainement réformé à moyen terme. Il nous faudra ENSEMBLE rester vigilant pour préserver le système par répartition. Il nous faudra faire vivre, au-delà de la période électorale, l'union initiée.

Pour cela, j'inviterai ces partenaires à la réunion de la commission Retraite en septembre à la CNRACL de Bordeaux, et je souhaite qu'ils soient invités à nos manifestations et, en particulier, au Congrès.

Sur la base de ces actions, nous serons plus crédibles dans six ans, lors du prochain renouvellement de CA de la CNRACL.

pas encore dans nos pratiques. La voie est tracée et je formule le souhait, en cette fin de mandat, que les prochains membres du CA la suivent.

*Jean-Marie Marco,
vice-président national,
président de la commission Retraite*



Conditions de crédibilité

Toutefois, pour que cette crédibilité permette l'obtention d'un siège d'administrateur, il faudra également que :

- nous prenions en compte l'importance de l'enjeu, donc la nécessité de nous adresser à plus d'un million d'électeurs - et pas à nos seuls adhérents. N'oublions pas que plus de 640 000 électeurs n'ont pas voté...

- nous prenions en compte la spécificité de cette élection et ne la confondions pas avec les élections professionnelles qui, souvent, étaient les seules mentionnées dans l'ordre du jour de nos réunions statutaires.

- nous puissions être présents dans le collège des retraités, mais également celui des actifs pour améliorer la mobilisation de nos adhérents.

Lors de toute négociation devant aboutir à la signature d'un protocole d'accord avec une centrale syndicale ou avec des organisations de cadres A doivent être abordés ce point des retraites et la question des élections à la CNRACL. Ce n'est

Résultats

640 000 abstentions
1 élu CGT et 1 élu FO

	2014	2008
CGT	125 149	121 144
UNSA	20 885	18 152
CFTC	41 210	39 351
CFDT	72532	58 920
CNI	21576	-
FO	86068	85 783
ANHR : SNDGCT/AITF	26 686	78 360
SUD	14 478	11 200
FSU	5 561	4 291
CFE/CGC	11 243	11 887
FAPP	49 966	-

Rachat d'années d'études : le décret publié !

Jean-Marie Marco décrit les conditions, connues depuis janvier, dans lesquelles un dirigeant territorial peut racheter des trimestres pour améliorer sa situation de retraite.

Prenant en compte le fait que les directeurs généraux, dans leur immense majorité, ont débuté leur carrière tard à l'issue d'études assez longues, les différentes réformes du régime des retraites ont été autant d'occasions pour le syndicat de faire des propositions afin que soient prises en compte des années d'étude dans le calcul de la durée d'assurance.

Lors du débat parlementaire sur la réforme de 2010, déjà, sur notre proposition, un amendement, non adopté au final, avait été présenté pour que notre demande soit satisfaite. En 2014, la réforme prenait enfin en compte cette situation. Nous avons pu, au préalable, exposer notre avis sur la question aux collaborateurs de la ministre. La loi renvoyait les conditions d'application du dispositif à la publication d'un décret. Nous avons attendu cette décision pendant un an, malgré plusieurs interventions.

Le décret est enfin paru le 8 janvier, et vous en trouverez ci-après une analyse, sachant que certaines dispositions restent à préciser. Nous invitons celles et ceux qui sont concernés à faire un point sur leur situation très rapidement. Rappelons que le décret porte sur des possibilités de rachat de trimestres à tarif préférentiel. Ce tarif s'applique, au

maximum, à quatre trimestres, et on peut en racheter 12 au maximum.

Tarifs préférentiels

Dans ce cas, les 8 trimestres supplémentaires seront validés sur la base du tarif de droit commun qui est très élevé.

1/ Pourquoi racheter des trimestres ?

Cela peut permettre d'atteindre la durée de cotisation nécessaire pour prendre sa retraite à taux plein. Si ce n'est pas le cas, il permet au moins d'allonger sa durée de cotisation.

2/ Quels trimestres racheter ?

On peut racheter :

- Les années d'études supérieures. Ces années doivent avoir été validées par un diplôme, ou avoir été suivies dans une grande école, ou dans une classe préparatoire aux grandes écoles (à condition d'avoir été admis ensuite à l'école en question). Avant le 22 janvier 2014, une autre condition s'ajoutait : ne pas avoir été affilié à un régime d'assurance vieillesse au moment des études (par exemple au titre d'un "job" d'étudiant trop peu payé pour rapporter des trimestres). Cette condition a été supprimée.

- Jusqu'à deux trimestres de stage en entreprise (déduits du maximum de 4 trimestres d'études à tarif préférentiel) pourront également être validés, dans des conditions très favorables, si la demande intervient moins de deux ans après le stage. Le décret précisant les tarifs reste à paraître. Le régime auprès duquel vous pouvez racheter vos trimestres d'études est le premier auquel vous avez été affilié après vos études.

3/ Les tarifs préférentiels

Pour les années d'études, une réduction forfaitaire est attribuée en cas de rachat intervenant moins de 10 ans après la fin des études, dans la limite de 4 trimestres : les trimestres rachetés à ce tarif, quel que soit leur nombre (1 à 4), peuvent être payés sur un, trois ou cinq ans. L'abattement forfaitaire, permettant une diminution du coût de rachat du trimestre, peut varier en fonction de votre situation, et s'élever à plus de 1 000 euros par trimestre. Noter que ces trimestres rachetés ne sont pas inclus dans le calcul du droit à retraite pour carrière longue.

Réforme territoriale : les 12 propositions de l'Entente des territoriaux

Première partie - Des hommes et des femmes dans la réforme territoriale

Proposition 1 : adapter les institutions de régulation (CNFPT, CDGs) et les modes de représentation syndicale pour améliorer les conditions d'accompagnement des agents.

Proposition 2 : favoriser la généralisation de la protection sociale complémentaire des agents et la portabilité des droits

comme le compte épargne-temps.

Proposition 3 : mieux encadrer par la loi la fin de détachement sur emploi fonctionnel en cas de restructuration de collectivités publiques ou d'établissements publics.

Proposition 4 : réallouer l'expertise des cadres dirigeants par une évolution des em-

ploi de direction dont le spectre en termes de compétences et de responsabilités se trouve élargi par la réforme territoriale.

Proposition 5 : reconnaître et revaloriser la fonction de direction générale des services de collectivités locales.

Deuxième partie - Des outils pour optimiser le nouveau cadre de gestion des collectivités locales

Proposition 6 : pour leur garantir une réelle autonomie financière, revisiter, à produit fiscal global constant, la répartition des recettes de chaque niveau de collectivité pour qu'elles disposent de ressources équilibrées entre impôts de flux et de stock.

Proposition 7 : s'appuyer sur une inspection générale des territoires (IGT) et l'observatoire de la gestion publique locale [OGPL], prévu à l'article 34 du projet de loi NOTRe,

pour mettre en œuvre efficacement la réforme territoriale et optimiser l'action des collectivités.

Proposition 8 : demander à l'observatoire de la gestion publique locale, comme première mission, de réaliser une étude d'impact sur les gains, en matière de lisibilité de l'action publique et d'économies, liés à certains transferts de l'Etat vers les collectivités locales.

Proposition 9 : Tendre à une véritable application du principe du prescripteur-payeur par une revisitation opérationnelle de 10 grands secteurs de dépenses locales.

Proposition 10 : créer des outils permettant la constitution d'un "groupe-collectivité" autour de chaque collectivité de référence pour améliorer la performance de la dépense publique et rationaliser la coordination des interventions.

Troisième partie - Proximité et usagers au cœur du service public local

Proposition 11 : permettre aux collectivités publiques, par un système d'intelligence collective territoriale, de préciser "le qui fait

quoi" et de l'adapter à la diversité des territoires.

Proposition 12 : Redonner à la parole

publique toute son autorité et tout son sens en améliorant les outils qui favorisent la démocratie participative.

Le Congrès de Nancy : un événement majeur de notre vie syndicale

Artisan du 74^{ème} congrès, qui s'est tenu à Nancy, Franck Lefebvre revient sur quelques temps forts de la manifestation et transmet le "flambeau" à ses collègues de La Rochelle.

Cela faisait 31 ans que les DGS et DGSA adhérents du Syndicat national n'étaient pas venus en Lorraine pour leur événement annuel.

Toute l'équipe de l'Union s'était engagée, depuis plus d'un an, pour accueillir les congressistes dans les meilleures conditions, selon le souhait du Comité technique.

A cet effet, le Centre Prouvé, tout juste inauguré et présidé par **Pierre Boileau** (maire de Ludres et vice-président du Grand Nancy, qui fut le premier à décider de soutenir financièrement notre Congrès, ce dont je le remercie chaleureusement), ouvrait son vaste hall aux 75 exposants et partenaires présents à Expolis, tandis que ses confortables salles de conférences et amphithéâtres recevaient les 750 visiteurs ou congressistes, participants et acteurs de l'événement.

Réception en mairie

Sa proximité avec la gare TGV et les hôtels de centre ville a permis à chacun de se déplacer à pied, y compris jusqu'à l'Hôtel de ville où le maire, **Laurent Hénart**, nous a reçus dans les salons donnant sur la Place Stanislas, embellie, ces jours-là, de merveilleux jardins éphémères venus colorer le pavement ocre clair.

L'inauguration d'Expolis (salon savamment concocté par toute l'équipe de **Médéric Petit**, de Media Contact Services) et l'ouverture du congrès par **Stéphane Pintre** (qui nous avait fait le grand plaisir de retenir Nancy pour l'événement) se firent, comme il me l'avait promis un an plus tôt, en présence du préfet de Meurthe-et-Moselle, **Raphaël Bartolt**, ainsi que du président de la Communauté urbaine "et humaine" du Grand Nancy, et ancien ministre, **André Rossinot**, qui nous félicitait d'avoir choisi son territoire, et particulièrement cet espace de réunion.

L'un des challenges du congrès fut d'associer une ou deux personnes qualifiées, au titre d'intervenant-expert, à chacun des huit ateliers qui émaillèrent le congrès de temps forts, dédiés à la réflexion et à l'étude de sujets qui marquèrent la vie des DGS en 2014.

Défaut de reconnaissance

Je souhaite remercier ceux et celles qui ont répondu à notre invitation de s'exprimer dans les ateliers, et souligner le caractère original de l'exposé du procureur de la République de Nancy, **Thomas Pison**, qui a décortiqué la loi sur le "DGS lanceur d'alerte" en l'associant habilement à la problématique de notre fonction, toujours en carence de reconnaissance législative ou réglementaire.

Citons aussi **Claire Leconte**, chronobiologiste, professeur émérite, qui a développé un plaidoyer des plus intéressants, critique et "constructif", un an après la mise en place de la réforme du temps scolaire... son propos est à retrouver sur <http://www.claireleconte.com/> ("L'école et les temps de l'enfant - éduquer pour instruire").

L'équipe des Jarvillois, sous la houlette de **Joëlle Geoffroy-Marchal**, DGSA, **Gilbert Courroy**, responsable du service Communication, et de son maire, **Jean-Pierre Hurpeau**, a partagé sa riche expérience en termes de "dématérialisation".

Partenariat avec le CNFPT

Je veux associer, à mes félicitations, tous nos autres intervenants, experts et partenaires ainsi que les animateurs, qui ont su donner du "corps" à ces ateliers en les rendant plus attractifs et didactiques - parmi eux, **Michel Klopper** avec **Jean-Michel Riaux** de l'UGAP et **Aurore Ratine** du CTR, **Pierre-Jean Joyeux** et **Cyrille Clech** de Sofaxis, **Grégor Noirez** de GFI et **Vanessa Fleiszbein** de CDC FAST, **Alexis Guedj** de GB2A, **Luc Brunet** de la SMACL et **Jérôme Clazure**, **Sylvie Thomas** de Berger-Levrault, **Lexis**, **Jean Auroux**, président de l'AFNOR, **Remi Reuss** et **Olivier Peyrat** de l'AFNOR, **Jean-René Moreau** de la MNT et **Thomas Seguin** avec **Tiphonie Peyre**, élèves administrateurs de l'INET, **Jérôme Deschesnes**, **Bernard Bezard**, **Elodie Kuchinski-Dupuich**, **Gérard Prodom**, **Florence Baco-Ambrass**, **Laurent Bacquart**, **Jean-Marc Clement**.

Ceci n'aurait pas été possible sans un partenariat innovant initié par notre Union avec le CNFPT de Lorraine, par le biais de l'INSET de Nancy que de nombreux

d'entre nous ont fréquenté, du temps de l'ENACT ou sous sa nouvelle dénomination, en qualité de stagiaires ou de formateurs.

En formation !

En effet, grâce à l'engagement de son directeur, **Jean-Jacques Duffourc**, et de son adjoint, **José De Monte**, l'ensemble de nos ateliers et la table ronde ont été homologués au titre de la formation, labellisée CNFPT, vous ayant permis, de surcroît, de faire prendre en charge vos inscriptions par votre collectivité.

D'ailleurs, aviez-vous remarqué, qu'aux côtés des collègues qui vous accueillait à l'entrée du Centre, se tenaient quatre agents du CNFPT venus en renfort, vous faire émerger les feuilles de présence ?

Un congrès est une période où le temps s'arrête. A chaque instant des détails à régler, des questions auxquelles répondre... et défilent les heures, sans relâche pour les DGS et DGSA de Lorraine venus bénévolement tenir l'accueil et le vestiaire, vous guider vers les ateliers, les salles, vous renseigner, être à votre écoute.

45 compères...

Je veux les honorer tous chaleureusement ; ils étaient quarante cinq (y compris nos amis champenois-ardennais venus à nos côtés, formant ainsi une "grande Région" avant la Loi, et aussi **Chantal Valette**, notre permanente, qui, bien au-delà de ses prérogatives, a été auprès de nous d'un constant et grand soutien). Parmi eux : **Dominique Alberti**, **Fabien Almeras**, **Philippe Bagard**, **Xavier Baumann**, **Jean-Pierre Begel**, **Eric Chapays**, **Jean-Marc Clement**, **Gérard Colin**, **Françoise Copine**, **José De Monte**, **Sabine Denis-Segault**, **Elise Dezavelle**, **Alain Faivre**, **Joseph Fraboulet**, **Joëlle Geoffroy-Marchal**, **Martine Gitzhoffer-Schmitt**, **Grégory Goetz**, **Valérie Goetz**, **Claude Grauffel**, **Thierry Haond**, **Michel Herard**, **Jacques Jean**, **Fabien Jeandel**, **Gérard Koberle-Boudot**, **Yann Le Metayer**, **Jean-Michel Leduc**, **Chantal Lemoine**, **André Mariani**, **Grégory Mochetti**, **Salvatore Morrone**, **Michel Nicolas**, **Jacques Ouezmane**, **Michel Palucci**, **Etienne Payeur**, **Jean-Louis Peschel**, **Gérard Ruelle**, **Agnès Samuel**, **Bernard Scholtes**, **Jean-Philippe**

Siebert, Jean-Louis Thomas, Delphine Vandeville, Agnès Vibert, Jean-Marie Voirit, Brigitte Weisse.

Une grande machine

Certains, qui venaient de perdre leur poste après les élections de mars 2014, m'ont dit : "Tu peux compter sur moi !", d'autres qui venaient de changer de collectivité sont pourtant venus quelques heures... mais tous, avant, avaient passé, à mes côtés et avec le Comité, un temps considérable à préparer chaque détail de ce congrès dont nous n'aurons (nous, les organisateurs) profité qu'à travers vous, trop occupés que nous étions à faire fonctionner la "machine".

Pourtant, ce Congrès que nous nous sommes appropriés, ne nous appartient pas, il est "vôtre", un événement annuel et unique qui réunit, fédère ceux et celles, chacun d'entre nous, qui œuvrent au quotidien à faire vivre les collectivités et à en développer les projets, toujours au service du citoyen.

C'est cet aspect "militant" que nous voulions partager à Nancy.

Clin d'oeil...

"DGS, acteurs de l'évolution de nos territoires" n'était pas le seul titre d'une table ronde mais, plus que cela, un message à l'adresse du monde politique et de nos collègues pour que le prochain acte de la Décentralisation prenne en considération l'expertise de notre profession.

Cette question reste ouverte...

Je veux saluer encore les intervenants de la table ronde, **Philippe Laurent**, maire de Sceaux et président du CSFPT, **Jacques Lamblin**, député-maire de Lunéville, **Emmanuel Gros**, DGS de La Roche-sur-Yon (et membre du Bureau du SNDGCT), et faire un clin d'œil à **Alain Bensakoun**, directeur général honoraire et adjoint au maire de la ville, et administrateur de la Communauté d'agglomération d'Alès, lui aussi membre du bureau, qui donna tant de sa personne qu'il en perdit la voix pour faire entendre sa pensée de DGS et d'élus, et, avant tout, l'expérience d'un humaniste du management.

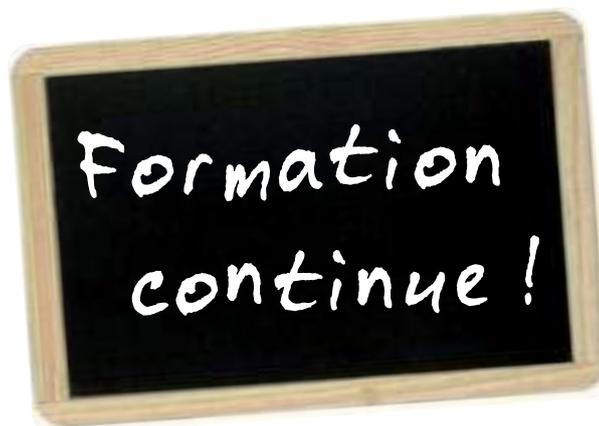
Dans le mot que je prononçais à l'ouverture du congrès, j'invitais notre profession à se positionner sur la recherche d'efficacité afin de cesser de tenir seulement des discours de rigueur et de réduction (y compris des services publics qu'aucun organisme privé ne pourrait, ni ne voudrait reprendre

à son compte) - ceci afin de gagner des parts de rentabilité.

Partenariat avec les maires

Je maintiens plus que jamais cette volonté !

Le récent partenariat de notre section de Meurthe-et-Moselle avec l'Association des maires du 54, présidée par **Rose-Marie Falque** (présente à l'Hôtel de ville de Nancy) et dirigée par **Anne-Mathilde Coulomb-Costantini**, nous a permis, ensemble, de "donner" aux élus du département, une définition "pratique" du mode de relation qui doit s'établir entre le maire (ou président d'EPCI) et le DGS, visant à un partage non équivoque des responsabilités et des devoirs, qui confie une réelle mission de direction au DGS.



C'est ainsi, au plus proche de nos élus et nous engageant avec eux, que nous pourrions appuyer et défendre les entreprises nationales de négociation en faveur de notre profession et, par voie de conséquence, en faveur de la nécessaire réforme des niveaux de compétence et de gestion des strates de la République.

Le regret que je pourrais avoir serait de ne plus pouvoir mettre suffisamment en valeur l'expérience acquise par notre équipe dans l'organisation d'un congrès, puisque nous passons le flambeau à nos amis Rochelais qui nous accueilleront en 2015.

Passage de relais

Nous saurons toutefois leur faire part, directement ou par le biais du Comité de pilotage national (conduit par **Dominique Legrand**, avec **Anne Fennerich**, **Gérard Prodom**, **Jacques Billet**, **Gilles Raynard** - sans oublier **Monique Delavaux** -, **Tanneguy des Rieux** et **Christine Duval**), des conclusions de notre bilan afin qu'ils puissent s'en

inspirer pour mener leur projet. Et nous ne doutons pas que ce sera un congrès remarquable.

Les finances sont le nerf de la guerre, et en "temps de congrès", l'équilibre financier est aussi recherché. A l'heure où nous rédigeons cet article, nous en sommes à finaliser les bilans, mais je veux, d'ores et déjà, remercier **Wael**, gérant d'Empirius Communication à Nancy, qui nous a mis en contact avec Eiffage pour la conception et le financement des maquettes, ainsi que les autres partenaires qui nous ont soutenus : mes collègues DGS du Grand Nancy et de la ville (**Jean-Philippe Moreteau** et **Michel Dormois**), de Metz (**Christophe Lafoux**) et du Centre Pompidou de Metz (**Pascal Keller**), les responsables de la région Lorraine, du Musée des Beaux-Arts de Nancy et des musées de la Lutherie et de la Musique mécanique de Mirecourt (avec un guide de qualité, notre collègue DGS, **Jean-Pierre Begel**), de l'Imagerie d'Epinal, et bien sûr la directrice du Centre Prouvé, **Béatrice Cuif-Mathieu**, ainsi que le maire de Baccarat (**Christian Geix**) et son DGS (**Eric Chapays**) qui nous ont si bien reçus dans leur Hôtel de ville avant la visite de leur cité.

Congrès international...

Avant de refermer ce dossier, permettez-moi encore de vous remercier, toutes et tous qui vous êtes déplacés en Lorraine, DGS et DGSA, honoraires et actifs, membres des délégations étrangères (nos amis de Wallonie, de Bruxelles, du Portugal, du Québec, du Japon, d'Espagne, d'Israël, de la Côte d'Ivoire, invités du président et de la CERL de **Jean-Marc Perier**) ainsi que les délégués spéciaux de la CNRACL (à l'invitation de **Jean-Marie Marco** et de sa commission Retraite), nos conseils, maîtres **Garreau** et **Boukheloua**, et tous les autres, espérant que vous conserverez un souvenir agréable de votre séjour au "Pays des Trois frontières" et de la mirabelle, une terre de rencontres et de civilisations, vivante, ouverte à l'innovation et à la création !

Soyez assurés de la sympathie des Lorraines et des Lorrains, et de ma reconnaissance.

Franck Lefebvre

DGS de Jarville-la-Malgrange, président de l'Union Régionale de Lorraine, membre du Bureau national du SNDGCT

“Une année en demi-teinte”

Le président Stéphane Pintre a présenté à Nancy un rapport moral en demi-teinte. Pourtant, l'action du SNDGCT n'a jamais été aussi dynamique sur le plan local ou national. Il invite le législateur à “faire le pari de l'intelligence territoriale pour sauvegarder notre Vivre ensemble”.

I - La décentralisation dans la tourmente - ou l'introuvable réforme...

Le président a laissé le soin à Stéphane Bussone, vice-président national (et président de la commission Organisation territoriale et management), dont il souligne l'immense travail de réflexion et de rédaction réalisé, en réseau, avec des collègues motivés et réactifs, de présenter les démarches portées, ces derniers mois, au nom du Syndicat, auprès des pouvoirs publics.

Il faut, en effet, être un observateur avisé et même, obstiné, de la vie publique et de l'actualité législative, pour s'y “retrouver” dans la multitude de rapports, notes, d'avant-projets, de communiqués, contributions ou d'articles qui, depuis des mois, traitent de la réforme territoriale.

Certes, la loi du 27 janvier 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAP-TAM) a marqué une nouvelle étape dans le processus de réforme engagé par le président de la République et le gouvernement.

Il s'agit, cependant, d'un texte complexe, saucissonné à la va-vite face à la résistance, notamment, des sénateurs, et qui est manifestement insuffisant pour donner un nouveau souffle à la décentralisation.

Audaces

C'est la raison pour laquelle, dès la présentation, le 23 avril 2014, du nouveau projet de loi “clarifiant l'organisation territoriale de la République”, le Syndicat a manifesté son intérêt pour ce texte audacieux et, à la différence d'autres organisations ou associations d'élus, a maintenu une ligne claire, exprimée et présentée au travers de “15 propositions pour l'action régionale et les territoires”, qui ont été depuis formalisées dans le cahier de La Gazette des Communes. Ce projet, ainsi que les déclarations du nouveau Premier ministre qui ont suivi, relatives notamment à la suppression des conseils départementaux à l'horizon 2020 (et non des “départements”, comme on se plaît à le répéter), ainsi que l'élaboration sans concertation et la diffusion précipitée d'une nouvelle carte des régions, ont déclenché une multitude de réactions de la part, essentiellement, des associations d'élus, témoignant pour la plupart d'une volonté de défendre des intérêts catégoriels, sous le couvert de la défense de l'intérêt général.

Du conservatisme en action...

Cet épisode n'est hélas pas achevé, et la nouvelle majorité du Sénat, qu'un observateur de notre vie publique analyse comme “le lobby constitutionnel des collectivités, davantage inspiré par l'intrigue que par la noblesse du rôle”, va certainement accentuer les polémiques.

C'est, en tout cas, ce qu'on peut attendre du débat qui suivra la déclaration du gouvernement sur la réforme que le Premier ministre s'est engagé à faire devant la Haute Assemblée le 28 octobre - l'examen du projet de loi clarifiant les compétences des collectivités étant renvoyé en décembre, au lieu de novembre, comme annoncé.

Pendant ce temps, alors que les 35 associations d'élus que compte notre pays, se déchiraient entre elles, parfois en leur sein, démontrant comme l'écrit l'historienne Anne-Marie Thiesse, directrice de recherche au CNRS, combien “la crise favorise les attachements conservateurs plutôt que les projets modernisateurs”, les jacobinismes les plus radicaux se sont à nouveau manifestés, soutenus en cela, de cœur ou de raison, par l'une des plus hautes juridictions du pays, la Cour des Comptes, qui n'a de cesse, depuis des mois, de vilipender la gestion des collectivités et de dénoncer leur endettement ou l'accroissement de leurs dépenses de personnel.

Risque d'enlèvement

Tout cela sans que ces mêmes associations d'élus n'élèvent, ou si peu, la voix pour dénoncer ce nouveau procès en sorcellerie. A force d'être “au four et au moulin”, au Parlement et dans leurs hôtels de ville, de département ou de région, les grands élus ont majoritairement perdu la main et le risque est fort, face à la crise qui sévit encore, de voir la réforme s'enliser, faute d'une volonté modernisatrice assez consensuelle ou portée par une majorité suffisante au Parlement.

Pour notre part, le SNDGCT demeure plus que jamais convaincu que la réforme territoriale est nécessaire, et qu'il faut la mener à bien, d'abord, en clarifiant les compétences des collectivités et les fonctions des élus, en s'occupant donc d'abord du contenu - plutôt que du “contenant”, et en invitant le législateur à faire le pari de l'intelligence territoriale, pour sauvegarder notre Vivre ensemble !

II - Une fonction publique territoriale inquiète - et des dirigeants en proie au doute

Stéphane Pintre poursuit ce rapport en constatant que nous sommes confrontés, de manière durable, à l'inquiétude de la fonction publique territoriale (FPT) et que, en son sein, les cadres dirigeants territoriaux sont “malmenés et en proie au doute”, alors qu'ils constituent des acteurs majeurs de la décentralisation, comme de la définition et de la mise en œuvre des politiques territoriales. En cette année de 30^{ème} anniversaire du statut de la FPT, le moral n'est pas au beau fixe pour l'ensemble des territoriaux.

Non pas seulement parce que le point d'indice bloqué depuis 2010 est désormais gelé jusqu'en 2014, mais plutôt parce que nombre de discours envisagent la fin du statut et prônent un alignement sur le privé des conditions de recrutement, de licenciement ou du régime de retraite, sans prendre en considération les spécificités du service public, ses principes comme ses valeurs, qui constituent une construction juridique et sociologique quasi unique dans le monde.

Vers un accord-cadre

Certes, dans le cadre du lancement de la réforme du statut de la fonction publique initiée par le gouvernement, et porté par Marylise Lebranchu, dont le président devait à nouveau prochainement rencontrer le directeur de cabinet, on nous certifie que le principe de la carrière sera réaffirmé, que les carrières seront revalorisées et, en contrepartie, allongées.

Les discussions ne font que débiter et les partenaires sociaux sont invités, dans le cadre d'un calendrier qui devait se poursuivre jusqu'au printemps 2015, à négocier un accord-cadre qui devra se traduire, ensuite, par des décrets d'application.

Votre syndicat, qui n'est pas associé à ces négociations, est cependant intervenu à plusieurs reprises auprès du gouvernement pour rappeler l'attachement des cadres dirigeants territoriaux aux principes du recrutement par concours et de la carrière, ainsi qu'à la spécificité de la FPT, de ses métiers et de ses parcours de formation, notamment en ce qui concerne ses cadres, et notre refus de voir fusionner l'ENA et l'INET. Si les territoriaux dans leur ensemble sont inquiets de leur devenir, alors qu'ils n'ont jamais été aussi sollicités par nos

concitoyens et que la conscience de leur grande utilité sociale devrait suffire à les rassurer comme à les motiver plus encore, les cadres dirigeants, c'est-à-dire - d'abord - les équipes de direction générale, sont malmenés et en proie au doute.

Profession malmenée

Malmenés, les DGS le sont de diverses manières. D'abord, dans le cadre légal, à la suite des dernières élections municipales qui ont vu une alternance sans précédent et un mouvement de remplacement des agents occupant des emplois fonctionnels de direction, initié et mis en œuvre, en dehors de la légalité, dès les premiers jours des nouvelles autorités. Nos collègues **Bernard Bezard**, responsable du réseau de médiation, et **Jean-François Maisonneuve**, en charge du contentieux (dont je salue ici la grande disponibilité), vous feront un point sur ces mobilités et leurs effets. D'ores et déjà, si on peut se féliciter du fonctionnement du réseau et de ses relais locaux, il nous faut déplorer le détournement par de très nombreuses collectivités des procédures légales avec, parfois, la complicité, passive ou active, des services en charge du contrôle de légalité ou des centres de gestion qui souvent, dans leur volonté d'informer au mieux les nouveaux élus, se transforment en boute-feux.

Les exemples sont légion !

A ce jour, alors que le délai de six mois vient d'être dépassé, le nombre d'emplois fonctionnels (DGS ou DGAS) qui ont changé de titulaire dans les communes de plus de 10 000 habitants, avoisine les 150... et ce n'est pas fini ! Il nous faut nous interroger sur le maintien, en l'état de leur rédaction, des dispositions de l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée, et faire adopter les propositions de modification qui ont été votées lors du Congrès de Marseille.

Manque de considération

Dans le cadre du réseau national Statut-carrière, le président **Stéphane Pintre** laisse à **Laurence Chenkier**, la vice-présidente qui l'anime, le soin de vous faire part des nombreuses démarches qui ont été menées depuis le dernier congrès auprès de la DGCL. Il a souligné que le doute qui s'est emparé des cadres dirigeants territoriaux tient, encore et toujours, à la difficulté de faire reconnaître par l'Etat un statut du directeur général des services (DGS), à l'inscrire dans les textes, confirmant toute l'ambiguïté et l'inconfort de l'exercice du métier, vis-à-vis des élus notamment, alors même que les mises en cause pénales de la responsabilité de DGS se confirment au gré des décisions de justice.

La dernière illustration de ce peu de considération que nous accordent les pouvoirs publics - Gouvernement et Parlement réunis - réside dans l'article 69 de la loi MAPTAM qui supprime toute référence à l'avis du DGS dans le cadre de la nouvelle procédure d'évaluation des agents.

Zéro bilan

Ce que le législateur de 1984 avait mis en place, dans le cadre de la notation des agents, et qui nous semble avoir fonctionné dans la plupart des collectivités, est rayé d'un trait par le législateur, dans le cadre de la nouvelle procédure d'entretien d'évaluation, sans d'ailleurs qu'aucun bilan n'ait été réalisé, ni sans analyse prospective des éventuelles conséquences sur le management des agents et, bien sûr, sans que nous ayons été consultés en amont sur une telle modification. Ainsi va l'administration centrale du pays - DGCL et DGAFP d'un commun accord - qui pense et écrit le scénario, mais se désintéresse des acteurs et de la manière dont ils pourront jouer leur rôle.

Les DGS ne sont pas plus optimistes face aux défis qu'ils vont devoir relever dans les années à venir. L'enquête d'opinion menée, dans le cours de l'été, par La Gazette et la Lettre du cadre territorial, en partenariat avec le SNDGCT, et dont les résultats vous seront commentés demain en préambule à la table-ronde, vient confirmer cet état d'esprit.

Les pistes du SCPC

Il est, pour nous, essentiel que la dimension managériale de notre fonction soit reconnue. Si cela ne peut pas se faire par l'octroi d'un "statut" - le mot, paraît-il, effraie les élus -, il nous faut avancer sous l'angle de la reconnaissance de la fonction de direction générale dans les institutions locales. Une piste intéressante a été ouverte par le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC), dans son rapport annuel de 2013. Dans le chapitre consacré à la prévention de la corruption dans les collectivités, les rapporteurs notent que "les directeurs généraux de collectivités jouent un rôle de plus en plus important dans la gestion et la préparation des décisions" et que leur responsabilité "ne repose sur aucun fondement explicite, alors que les notions de délégations de fonction et de signature sont mentionnées dans le Code général des collectivités territoriales et donnent lieu à des arrêtés" - et d'ajouter que les directeurs généraux "ont en pratique des marges d'action considérables".

Cla-ri-fier !

Les rapporteurs, qui notent que "le principe même de l'octroi d'un statut aux directeurs généraux rencontre de fortes oppositions"

proposent, "pour clarifier la situation et protéger les directeurs généraux (...), de faire émerger a minima une notion de "délégation de direction générale" qui permette d'explicitier ce qui est du ressort de la responsabilité du directeur général et de protéger ses éventuels espaces de responsabilité". Ces constats et propositions du SCPC sont particulièrement intéressants dans la mesure où ils confirment la problématique que nous ne cessons de poser depuis plus de vingt ans. Elles amorcent une solution qui mérite d'être étudiée et approfondie, avant d'être éventuellement reprise à notre compte.

Cela fera partie de la "feuille de route" de la commission pour 2014-2015.

III - Une action dynamique, gage de notre confiance...

Dans cet océan de pessimisme, il y a des "îlots d'espoir" que nous devons aborder pour reprendre confiance dans les valeurs du service public territorial, mais aussi - surtout - en nous-mêmes, dirigeants qui portons haut ces valeurs et les faisons vivre dans nos territoires.

Notre appartenance au syndicat des DGS, et l'action collective menées tout au long de l'année, tant sur le plan national qu'au niveau local, constituent de solides bases pour nous aider à progresser et faire vivre la décentralisation dans le pays.

Réel dynamisme

Le dynamisme de notre action se retrouve à tous les niveaux. Au niveau national d'abord, car vos instances sont mobilisées en permanence et ont déployé, ces derniers mois, une activité sans précédent pour être partout où nous avons une légitimité à intervenir et défendre les intérêts de la profession.

Sur le terrain de la réforme territoriale, le syndicat est également présent avec **Stéphane Bussone**, ainsi qu'avec **Patrice Girot**, vice-président national, pour le débat sur le Grand Paris, et **Jean-Luc Bertoglio**, pour la Métropole marseillaise.

Je n'oublie pas les membres du réseau de la commission Organisation territoriale et management qui confrontent leurs points de vue régulièrement (et participent à d'autres réseaux de réflexion, comme le Cercle Colbert dont je salue la présence du délégué général, **André Balesi**, ou l'Institut de la gestion déléguée, dont je salue le délégué général, **Pierre Chabanne**).

Il faut souligner, ici, le travail de notre collègue **Emmanuel Gros**, membre du Bureau, auteur d'une "Contribution à l'évolution du management territorial", élaborée dans le cadre d'un "comité d'experts en management public territorial" mis en place par l'INET.

Ce document vous sera présenté dans le cadre du Forum.

Parité en marche

Il faut saluer le travail réalisé sur la parité par notre collègue **Béatrice Hakni-Robin**, ou dans le domaine des actions professionnelles, par **Elodie Kuchcinski-Dupuich**, qui a produit un très utile guide sur la réforme des rythmes scolaires.

Le SNDGCT est présent aussi, dans le domaine statutaire, où le réseau Statut-carrière qu'animent **Laurence Chenkier** et **Philippe Lachaize**, communique régulièrement en interne, mais aussi par des contributions qui diffusent nos positions sur la FPT et le statut des dirigeants territoriaux. Le syndicat est présent en matière de déontologie, encore, où un travail important de réflexion et de proposition a été fait par **Jérôme Deschênes**, conseiller technique chargé de l'éthique et de la déontologie, dans le cadre d'un groupe sur la prévention de la corruption dans les collectivités, mis en place par le SCPC.

Dans le domaine des retraites, notre action est aussi visible grâce à **Jean-Marie Marco**, vice-président national (et président de la commission) ; il nous permet de suivre un dossier largement confisqué par les grandes centrales syndicales. Noter que, pour la première fois, nous présenterons une liste en collaboration avec l'Association nationale des hospitaliers retraités (ANHR) et l'Association des ingénieurs territoriaux de France (AITF), lors des élections au CA de la CNRACL, avec sans doute à la clé, un siège de suppléant.

Mobilisation côté CT et CAP

Nous serons aussi présents fin 2014, lors du renouvellement des instances paritaires des collectivités, à l'occasion des élections aux CAP et CT des centres de gestion.

Le président remercie notre collègue **Florence Baco-Ambrass**, nouvelle DGS de Palaiseau (et membre du Bureau) qui a réalisé un important travail d'information et rédigé les deux guides des élections à l'intention des présidents de sections.

C'est aussi le moment de saluer la mobilisation des instances locales qui se sont investies pour être à ce rendez-vous.

Partenariats multiples

Avec la mission Partenariat animée par **Robert Serna**, vice-président national, avec l'assistance forte de **Jacques Billet**, membre du Bureau, nous sommes au cœur de l'action de notre organisation. En effet, la déclinaison des partenariats par les unions, voire certaines sections, permet de donner une consistance à ces partenariats, en même

temps qu'elle enrichit notre formation. Le travail avec certains partenaires est remarquable, et vous en aurez la démonstration lors de ce congrès, où INEO et GDF SUEZ, notamment, vous présenteront le résultat de ces travaux en commun.

Cette année 2014 aura été marquée par la signature d'une nouvelle convention de partenariat avec le Groupe La Poste dont les liens avec les collectivités sont historiques et, désormais, très diversifiés.

Départ

Contraint de faire valoir ses droits à la retraite à l'issue de l'alternance intervenue dans la collectivité où il exerçait les fonctions de DGS, **Robert Serna** a souhaité prendre du recul à l'égard de la mission qui était la sienne au sein de l'exécutif du Syndicat. Je solliciterai prochainement le CA afin de lui désigner un successeur. Je le remercie, en votre nom à tous, pour son engagement de longue date à mes côtés, et tout le travail qu'il a réalisé au bénéfice du syndicat et de la profession.

Stéphane Pintre n'oublie pas d'associer, dans ces remerciements, son collègue et ami **Jacques Billet** qui l'a assisté et assuré l'intérim d'une mission délicate et essentielle, autant pour la santé financière de notre organisation que pour son rayonnement. Pour être complet, il informe l'assemblée avoir lancé, à l'initiative du collègue **Christophe Verger**, président de l'union du Limousin, la négociation d'un nouveau partenariat avec le Groupe Caisse des Dépôts qui devrait se concrétiser pour l'année 2015.

La Vie du Syndicat

Un important motif de satisfaction du président réside dans l'intense activité de la commission Vie du syndicat qu'anime **Patrick Remy**, vice-président national. **Stéphane Pintre** souligne les pistes de réflexions établies par **Jacky Benhamou** pour le développement du syndicat et l'incitation des sections à rechercher de nouveaux adhérents; il salue le travail du trésorier national adjoint, **Pierre Schmauch**, pour conforter et pérenniser le processus de consolidation des comptes et souligne l'engagement permanent à ses côtés d'**Anne Fennerich**, secrétaire générale, ainsi que de **Gilles Raynard**, trésorier national, pour la bonne marche du SNDGCT.

Au chapitre de la communication...

Un travail d'harmonisation entre intervenants a été réalisé après la démission de **Denis Renard** des fonctions qu'il assurait pour la gestion du site internet et de la newsletter. Le président a regretté cette décision, et l'a félicité pour le travail accompli

sur plusieurs années. Désormais **Gérard Prodom**, secrétaire général adjoint, pilote la communication et **Alain Mace**, conseiller technique, intervient en qualité de co-pilote pour la newsletter.

Notre objectif est d'avoir une plus grande interactivité. Les contraintes budgétaires ne permettent pas, pour l'instant, de mettre en place des outils plus performants, comme une salle de presse virtuelle qui, sans être indispensable, permettrait d'avoir une audience élargie et surtout, plus réactive. Notre volonté est d'apporter l'information la plus complète, et en temps réel, à tous nos adhérents, mais aussi à tous ceux qui s'intéressent à notre action, pouvoirs publics, presse nationale et spécialisée, associations d'élus ou professionnelles, partenaires du secteur public et, bien sûr, du privé qui concourent à l'action des collectivités.

Enfin, le président souligne le grand professionnalisme de notre cabinet de relations avec la presse, qui l'assiste avec beaucoup de réactivité et de compétence.

Ouverture au monde

La commission, animé par **Jean-Marc Perier**, poursuit les contacts réguliers avec des associations étrangères, au premier rang desquelles l'ADGMQ et la Fédération wallonne des secrétaires communaux.

La volonté de développer l'action internationale se heurte à de nombreuses difficultés qui tiennent à nos budgets et aux distances, ainsi qu'à la grande variabilité des organisations étrangères et de celles et ceux qui les représentent.

En outre l'UDITE, créée il y a plus de 20 ans, traverse une crise existentielle.

L'euroscpticisme sévit aussi chez les dirigeants territoriaux européens, et on observe un certain repli sur soi qui nous paraît dramatique - et contre lequel nous avons commencé à réagir. Nous devons prendre des initiatives pour relancer cette belle fédération.

Le Syndicat accueille cette année une importante délégation ivoirienne. La Côte d'Ivoire a la volonté d'organiser ses collectivités, et elle nous fait l'honneur et la confiance de solliciter notre expertise. C'est une expérience que nous devons réussir. Après avoir retracé l'essentiel de l'activité de l'année écoulée, le président termine en remerciant toutes celles et tous ceux qui s'investissent dans l'action du syndicat sans autre but que de défendre une profession "difficile et exigeante, mais passionnante" !

Missions et commissions au rapport !

Dans un environnement institutionnel et réglementaire extrêmement mouvant, les missions spéciales et commissions articulent de nouveaux projets ou... maintiennent le cap ! Au congrès, elles ont exposé leur "feuille de route". Anne Fennerich prenait des notes...

Clôture du cycle du processus de décisions, le dernier jour de Congrès était consacré à la présentation, par les rapporteurs de commissions et missions, des orientations proposées pour l'année à venir, entre le Congrès de Nancy et celui de La Rochelle en octobre 2015. Dans le climat d'incertitude qui règne dans la profession, et un environnement territorial en mutation dont on ne connaît pas encore les contours ni les perspectives, vous constaterez que les commissions adaptent leurs projets tout en essayant de proposer des leviers pour faire valoir le point de vue des cadres dirigeants.

I- Un seul mot pour la Médiation : la "mobilisation"

Le réseau, constitué des présidents départementaux, a eu à faire en cette année 2014 de renouvellement électoral.

Les rapporteurs ont proposé de poursuivre l'échange avec les cabinets de recrutements pour favoriser les mobilités subies ou choisies. Au vu de l'expérience des fins de détachement, l'amélioration du dispositif de l'article 53 de la loi du 26 janvier 1984 doit activement être recherchée. Dans un contexte de fusion d'intercommunalités, un travail sur les difficultés posées par la question des situations de mutualisation sera mené avec la commission Organisation territoriale et Management.

II- Organisation territoriale et management : les sujets ne manquent pas !

L'instance persévère pour faire connaître aux parlementaires sa contribution à l'Acte III de la décentralisation intitulée "15 propositions pour les territoires et l'action régionale". Les professionnels de terrain que sont les DGS explorent, dans cette contribution, tous les axes d'amélioration tant de l'organisation que des aspects de GRH avec, en particulier, la place des DGS dans les métropoles et les fusions de collectivités.

En complément, et sur de nombreuses autres thématiques, des "pilotes" font un travail d'analyse et de propositions :

- L'égalité entre femmes et hommes
- La déontologie et les valeurs de service public
- L'intercommunalité via un Observatoire de la mutualisation

- L'implication des normes dans nos organisations
- Le régime indemnitaire fondé sur la performance
- L'Observatoire de la performance des services à la population, avec l'application Connexité développée (par Berger Levrault) avec un panel de DGS
- Les systèmes de péréquation et la fiscalité locale
- Le rôle du DGS et ses missions

Elle travaille aussi sur des outils plus ciblés pour les petites villes, comme des guides sur la commande publique et sur la mutualisation.

III- La commission et le réseau Statut Carrière : blocages...

Alors que les négociations étaient avancées sur plusieurs points au fil des rendez-vous avec la DGCL, force est de constater que des points sont bloqués :

- Le statut légal du DGS : la commission va travailler sur une définition plus managériale de la fonction de DGS et la faire porter par des parlementaires.
- La prime de

De ce fait, il convient d'obtenir la suppression de la disposition sur les quotas de DGS introduite dans la loi du 12 mars 2012.

- L'anomalie des administrateurs qui sont sur emploi fonctionnel et ne peuvent pas accéder au grade d'administrateur général.
- La recherche de solution pour doter le grade de directeur territorial d'un indice brut sommital 1015. La DGCL a accepté le principe de constituer un groupe de travail pour examiner notre demande de transposition du GRAF d'attaché principal mis en place à l'Etat.

IV- Vie du syndicat : optimisation, efficacité et développement

La commission mobilise son action sur les finances, la communication et le développement du SNDGCT.

Finances

Il s'agit d'assurer un équilibre durable des finances du syndicat, en mettant en place un fonds de roulement et renforçant les procédures de contrôle des comptes.

Les nouveaux trésoriers régionaux, issus du renouvellement des instances, seront fortement sensibilisés à leurs obligations vis-à-vis du trésorier national et à la solidarité nécessaire entre les trésoreries régionales et la trésorerie nationale. Avec le "comité de pilotage de préparation des congrès", la commission souhaite, notamment à travers l'organisation des congrès, une meilleure optimisation des recettes et dépenses.

Communication

Un groupe technique a été formé pour écrire les procédures de production des différents supports de communication et améliorer l'articulation entre les partenaires et les prestataires. Les contrats avec les prestataires de communication sont expertisés, les engagements financiers éventuellement ajustés.

Le principe de développement d'une "salle de presse virtuelle" a été retenu par le Conseil d'administration national ; il convient de décrire nos besoins et de lancer les consultations.



responsabilité des DGAS : l'instauration de cette prime ne convainc pas la DGCL qui affirme qu'elle réduirait encore l'écart entre les DGS et les DGA.

Développement

Pour mettre en œuvre l'enjeu majeur qu'est le développement du syndicat, il faut mettre en place un "observatoire de la performance" et formaliser les objectifs fixés aux instances locales pour chercher de nouveaux adhérents.

A l'occasion du renouvellement des instances, un guide a été adressé aux présidents départementaux et régionaux pour les aider à organiser leurs élections, et insister sur les responsabilités et obligations des présidents et trésoriers déconcentrés.

V- Retraite : encore du travail !

La commission se propose de poursuivre sa veille et de relancer les ministères pour que les propositions syndicales soient prises en compte, du moins examinées dans le

cadre de la préparation des différents rapports, en particulier ceux sur :

- L'opportunité de ramener l'âge de la retraite à taux plein à 65 ans
- L'évolution des droits familiaux, afin de mieux compenser les effets de l'arrivée d'enfants au foyer sur la carrière et les pensions des femmes
- La possibilité de faire évoluer les règles relatives aux pensions de réversion, dans le sens d'une meilleure prise en compte du niveau de vie des conjoints survivants et d'une harmonisation entre régimes
- Les modalités d'une ouverture de droits à la retraite au titre des études pour les étudiants post-baccalauréat.

VI- Relations internationales et européennes : des perspectives

Les axes de développement pour 2015

sont les suivants :

- Envoi en Côte d'Ivoire, à la demande du pays, d'experts pour les aider à mettre en place des directions générales dans les collectivités (communes, régions et département)
- Envoi d'une large délégation au Québec à l'occasion des 80 ans de l'ADGMQ ; le congrès a lieu du 10 au 13 juin 2015 au Mont Saint-Anne.
- Soutien au développement de l'UDiTE qui se restructure à l'occasion du départ de pays. Au Congrès d'Anvers, en décembre 2014, la présidence a été reprise par le flamand Ronny Frederickx tandis que le secrétariat général restait confié à notre collègue Elisabeth Moisy.



CHOISIR L'UGAP, C'EST FAIRE LE CHOIX D'UN ACHAT PUBLIC RESPONSABLE

Un achat public responsable, c'est un achat qui s'appuie largement sur les PME et favorise tout à la fois le développement durable et l'innovation. C'est aussi un achat qui, par sa performance économique, participe à la maîtrise de la dépense publique. C'est enfin, entretenir une relation équilibrée avec les fournisseurs afin de soutenir leur activité.

ugap.fr



Communiqué bilan de l'édition 2014

Nancy a accueilli le 74^{ème} Congrès annuel des Directeurs Généraux des collectivités territoriales et le 25^{ème} salon EXPOLIS, évènements clés pour la vie du Syndicat et ses 4300 membres.

L'année 2014 a été marquée par les élections municipales et l'arrivée de nouveaux élus et équipes municipales, ce qui a limité la capacité de certains DGS à pouvoir se libérer pour Nancy. Toutefois, la représentation qualitative de la profession était au rendez-vous.

70 exposants sur 1000 m² d'exposition, se sont impliqués pour faire vivre le salon EXPOLIS, que ce soient les partenaires habituels du syndicat ou les nouveaux (une quinzaine), tous soucieux de créer des liens pérennes avec ces décideurs incontournables, que sont devenus les Directeurs Généraux des Services et leurs adjoints.

Les secteurs **finances, conseils, achats** arrivent en tête des participants, avec **28%** d'exposants, les **mutuelles, assurances, banques** suivent avec **20%**, **l'aménagement, le BTP, l'énergie** avec **18%** et enfin, **l'édition, logiciels, restauration collective, social** avec **17%**. Une offre très qualitative, sur des stands chaleureux, conviviaux, animés par des professionnels, DG/DGA/DGS de haut niveau, qui ont répondu à toutes les interrogations des congressistes.

Sous l'impulsion et la conduite conjointe du **SNDGCT** et **Media Contact Services**, **EXPOLIS** est maintenant devenu un véritable salon «ressources» pour tous les membres du syndicat.

Stéphane PINTRE, président du **SNDGCT**, **Dominique LEGRAND**, en charge du congrès et **Franck LEFEBVRE**, président de l'union régionale, s'associent à **Média Contact Services**, pour remercier et féliciter les partenaires pour la qualité de leur implication.

L'an prochain, fort des remarques et souhaits exprimés par les exposants et le syndicat, **nous nous retrouverons à La Rochelle, du 1^{er} au 3 octobre 2015**, pour une édition « innovante », dans un contexte territorial éclaircie. Vous pouvez, dès à présent, prendre contact avec nous afin d'en savoir plus sur les développements à venir.



Le SNDGCT et Média Contact Services remercient l'ensemble des partenaires.

PARTENAIRES EXPOSANTS

- Premium -



- Privilèges -

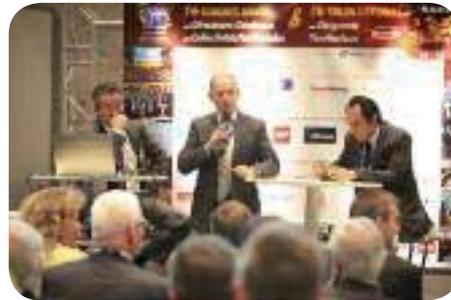
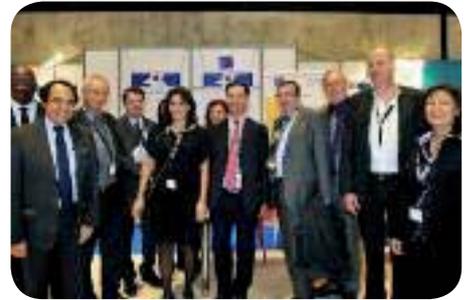


- Régionaux -



- Presse -






74^e CONGRÈS ANNUEL
 des *Directeurs Généraux*
 des *Collectivités*

25^e SALON NATIONAL
 des *Dirigeants*
Territoriaux

NANCY 2014



Une organisation  MediaContactServices

16 • 17 • 18 octobre





2014 - 2020

Une enquête... et des débats

Lors d'une table ronde organisée le 17 octobre à Nancy par le SNDGCT, des experts du Groupe Moniteur ont rendu compte d'une enquête réalisée l'été dernier auprès de 435 collègues, questionnés sur leur stratégie pour aborder la nouvelle donne territoriale et managériale. Les résultats ont donné matière à de vives prises de positions.

En introduction, **Stéphane Pintre**, président du syndicat, a remercié l'assemblée ainsi que les orateurs de la table ronde : **Jacques Lamblin**, député-maire de Lunéville, **Philippe Laurent**, maire de Sceaux, **Alain Bensakoun**, ancien DGS d'Alès, **Emmanuel Gros**, DGS de la Roche-sur-Yon, et **Philippe Pottière-Sperry**, rédacteur en chef de La Gazette des Communes - et animateur.

Ce dernier a cédé la parole au directeur marketing du département Collectivités du Groupe Moniteur, **Bernard Angaud**, pour une présentation d'enquête menée pendant l'été. 435 DGS et DGA y ont répondu, à raison de 60% d'hommes (et 40% femmes), 70% de communes et 22% d'EPCI.

Perceptions croisées

Concernant les enjeux du mandat 2014-2020, les priorités des élus du point de vue des DG et DGA, et celles des DG et DGA eux-mêmes, se rejoignent sur la recherche de marges de manœuvre financières.

Cependant les DG et DGA placent en 2ème place la mutualisation des services, alors que les élus ne la placent du point de vue des DG qu'en 8ème position de leurs priorités. A l'inverse, la modération de la fiscalité apparaît comme une priorité pour les élus.

Concernant la réduction des dotations aux collectivités, 60% des répondants considèrent que ce choix du gouvernement n'est pas justifié, et que leur collectivité ne pourra pas y faire face.

Le climat de crise a un impact sur l'action des collectivités, et une majorité de DG et DGA pensent qu'il y aura une dégradation du maintien de la cohésion sociale (65%), de la préservation de l'égalité entre territoires (84%), de la sauvegarde du service public de proximité (66%), et de la capacité d'investissement de la collectivité (86%). Ces réponses sont étayées par des expressions libres de DG et DGA, qui montrent une crispation et une contestation de la décision de l'Etat de faire participer comme il le fait les collectivités à la réduction des déficits.

Face à cette réduction des marges de manœuvre, les leviers et actions privilégiés par les DG et DGA sont l'optimisation de la GRH (93%) et la baisse des investissements

(84%) ; vient ensuite la suppression ou baisse du niveau de services. L'augmentation de la fiscalité est assez peu privilégiée.

Moindres remplacements

L'optimisation de la GRH s'incarne pour les DG et DGA dans un moindre remplacement des postes lors des départs, le renoncement à certains recrutements et la lutte contre l'absentéisme.

Quant à la baisse des investissements, le secteur le plus touché est celui du sport et de la culture (pour 90%), mais les réseaux et la voirie, ainsi que les transports, ne sont pas épargnés. Compte-tenu des injonctions auxquels ils doivent répondre, consistant à faire "mieux avec moins", 77% des répondants pensent qu'il est plus dur d'être DG ou DGA qu'en 2008, particulièrement au regard des moyens financiers, de la complexité des procédures et de la multiplication des réformes.

Au niveau de la professionnalisation et du changement de profil des élus, les DG sont favorables au cumul mais y voient un risque que les élus se transforment en "super DG".

Pour les DG et DGA, les priorités en termes de management sont la mise en évidence du "sens du travail", puis l'évaluation et la reconnaissance des agents, le travail

d'équipe, le bien-être, enfin la formation des cadres intermédiaires. Les expressions libres font ressortir d'autres priorités, comme le sens du service public, le travail collaboratif, la reconnaissance des efforts des agents pour répondre aux exigences accrues des usagers, la communication managériale, la lutte contre l'absentéisme, la préoccupation du mal-être de certains agents pour éviter dépressions voire suicides.

Au niveau de la complémentaire santé / prévoyance des agents, 75% ont répondu que la collectivité l'avait mise en place ou était en train de le faire.

Gestionnaire, entrepreneur, diplomate...

Concernant les compétences que devront détenir les futurs managers pour faire face au contexte, il apparaît qu'elles sont financières et managériales. Les profils dont les collectivités auront le plus besoin sont en premier lieu celui de gestionnaire (à la fois en terme financier et RH), puis viennent entrepreneur, diplomate, visionnaire, ancré dans la proximité avec le territoire. Les suggestions ouvertes montrent qu'il y a une différence selon la taille de collectivité, et qu'un DGS doit en fait savoir manier les 5 facettes précitées pour "survivre".

Au niveau de l'organisation de l'activité, le renforcement de la mutualisation des services entre communes et EPCI apparaît nécessaire pour 83% des DG et DGA. En revanche, 56% s'opposent à un DG unique car une grande majorité considère que le métier de DG et DGA d'une commune est différent de celui de DG ou DGA d'une intercommunalité. Il est assez inquiétant de constater que près de 60% des DG et DGA pensent que les cadres intermédiaires ne possèdent pas la formation et les qualités nécessaires pour faire face aux enjeux. La formation des cadres intermédiaires n'est pas, pour autant, une priorité de management.

Au niveau des pistes d'évolution du statut de la fonction publique, les DG souhaitent un assouplissement



du statut, et moins de rigidité des cadres d'emplois. En ce qui concerne la réforme territoriale, les réponses des DG et DGA s'éloignent de celles des élus (qui sont plus critiques) : il y a une inquiétude, mais une majorité est favorable à la refonte de la carte intercommunale en fonction des bassins de vie, à la fin de la clause de compétence générale pour les départements et régions, et à la réduction du nombre des régions.

Déception

Enfin, la baisse de confiance des citoyens envers les élus est, pour près de 70% des DG et DGA, un sentiment vrai, soulignant la dégradation de la situation globale.

Bernard Angaud conclut avec une citation de **Stéphane Pintre** : "Les DG sont des managers, et leur rôle est d'être des assembleurs de compétences, et de participer à la stratégie de la collectivité".

L'animateur journaliste propose de débiter par les réactions à chaud des participants.

Philippe Laurent est déçu que seuls 60% des DG et DGA aient répondu que la réduction des dotations aux collectivités était un choix injustifié. Cela prouve, pour lui, que même auprès des hauts fonctionnaires territoriaux, il est nécessaire que les élus communiquent davantage. Il retrouve dans l'enquête ce qu'il connaît du métier de DG, notamment la différence d'appréhension soulignée dans les verbatim entre un DG de ville moyenne et un DG de grosse intercommunalité.

Il pense que les petites et moyennes communes vont vivre "des heures très difficiles", et que les DG comme les élus seront concernés au premier chef par la baisse sensible du niveau de service public et des investissements, qu'ils vont devoir assumer. Il est déçu de la perception des élus qu'ont les DG, puisque ces derniers considèrent majoritairement que les élus sont peu préoccupés par le maintien et la qualité du service public ; or à son sens, les élus locaux y restent très attachés. Il est également convaincu que le travail entre les institutions territoriales doit être de plus en plus collaboratif, car elles représenteront de moins en moins seules un territoire.

Jacques Lamblin relève la préoccupation constante des DG de veiller à la qualité du service public.

"Obsession" financière

Il ne pense pas que la chasse aux moyens financiers change la nature du métier, car le DG a pour fonction de veiller à ce que les finances soient saines ; simplement l'on va changer d'échelle, selon lui, et passer de la préoccupation à "l'obsession".

Ce sera d'ailleurs la même chose en ce qui concerne les maires, puisque les perspectives sont particulièrement sombres et que des grosses difficultés sont à attendre d'ici 2017.

Concernant l'amélioration du management, il lui semble que l'administration territoriale se rapproche de plus en plus du privé, avec une sortie progressive du comportement hiérarchique pyramidal, vers un fonctionnement où le patron cherche à entraîner l'ensemble du dispositif derrière lui.

Il relève un paradoxe entre le fait que les DG souhaitent un assouplissement dans les statuts, filières et carrières, et plébiscitent plus de recrutements contractuels, alors que seuls 41% acceptent l'idée de la fin de la carrière à vie dans la fonction publique. Pour lui, les assouplissements et les contractualisations plus nombreuses qui sont souhaités sont des étapes vers une évolution plus drastique du statut de la FPT.

Il se déclare en accord avec le fait que les bénéfices espérés de la mutualisation communes - EPCI sont surestimés. Cela ne permettra pas, de son point de vue, de rattraper les 20% d'effondrement de la DGF. Concernant la fonction de DG, il leur appartient de veiller à l'efficacité et à la bonne mise en œuvre de la politique voulue par les élus, et à son sens la meilleure façon d'y arriver passe par les qualités de gestionnaire et de diplomate.

DG et préfet de département

Quant aux notions d'entrepreneur et de visionnaire, elles doivent être partagées entre le DG et le maire, sous réserve d'un échange permanent.

Sa conception est que le DG doit être vis-à-vis du maire et de la commune, l'équivalent de ce que le préfet peut être par rapport au président du conseil général dans un département, c'est-à-dire un partenaire de travail, chacun ayant son rôle à jouer.

Pour **Emmanuel Gros**, l'enquête fait ressortir que tous les dirigeants territoriaux sont attachés à l'approfondissement de la décentralisation, ainsi qu'un état d'esprit pessimiste qui transparait sur l'ensemble des problématiques. Il retient la parole du préfet du département, qui les appelle la veille à devenir "indispensables" : les enjeux et challenges évoqués dans cette enquête ne pourront être relevés sans la présence des DG.

Alain Bensakoun relève le paradoxe des chiffres concernant la mutualisation, avec 93% de DG et DGA favorables en ce qui concerne les services, tandis qu'il y a une opposition à l'idée d'un DG unique, qui lui paraît pourtant une condition essentielle et majeure de la réussite de la mutualisation. Dans sa région du Languedoc-Roussillon, le discours des DGS est favorable à la mutualisation, mais dans la réalité, les résultats sont décevants. Il se déclare pessimiste en ce qui concerne la mutualisation.

Philippe Pottière-Sperry aborde la recherche



de marges de manœuvres financières et demande s'il n'y a pas à ce niveau un changement profond du métier de DG. **Philippe Laurent** ne pense pas qu'il y ait un changement de nature du métier, car les collectivités ont déjà recherché à rendre de meilleurs services avec moins de moyens, en faisant des efforts de rationalisation d'achats, de productivité dans les services, en utilisant par exemple la dématérialisation ou l'e-administration (sans pour autant rendre obligatoire puisque le service se doit de rester universel et d'être accessible à tous).

Désillusion annoncée

Cependant, les considérations financières vont changer les niveaux de service. Il est, pour lui, impossible de s'en sortir par la seule mutualisation, car elle ne peut pas concerner les services pesant le plus lourd dans les budgets, du type crèches, écoles, maintien à domicile des personnes âgées. Les recherches de productivité ayant déjà eu lieu, si les dépenses des collectivités continuent de progresser, c'est parce que les services offerts et les investissements continuent de progresser, et parce que des actions étaient nécessaires afin de maintenir le lien social. Il y aura donc des choix politiques à faire, et sa grande préoccupation est que personne n'en a conscience à part les élus et dirigeants territoriaux, d'autant que le discours national entretient l'illusion que moyennant une meilleure



gestion, les choses pourront continuer comme avant.

Philippe Laurent ajoute que les élus sont conscients des difficultés au niveau des services publics de proximité dont ils ont la charge, et qu'ils ressentent une forme de colère, alimentée notamment par la communication

nationale. La présentation de la loi de finance, annonçant la contribution des collectivités à la résorption du déficit de l'état, a été quasi accusatoire, dépourvue de toute empathie ou de toute reconnaissance du travail effectué. Il précise que le rapport de la Cour des Comptes a été soumis pour avis aux associations des maires, et qu'il n'a aucunement été tenu compte de leur argumentaire remis en réponse. Il constate qu'il y a une immense défiance de la part de l'appareil d'Etat à l'égard des collectivités, et qu'il faudrait en analyser les raisons.

Faire "moins avec moins"

Emmanuel Gros considère que le fait que 77% des DG estiment leur travail plus difficile aujourd'hui, illustre bien des niveaux d'incertitude et des challenges inédits.

Pour donner un exemple : en ce qui concerne sa ville, il a été précisément calculé que les investissements baisseraient de 30 millions d'euros sur les 5 ans à venir, soit 55 millions de moins sur l'agglomération. Dans le rapport avec les élus, les DG ont le rôle difficile de les amener à comprendre ces chiffres, de les former et de les accompagner, tout particulièrement les nouveaux élus qui ne se sont pas fait élire sur un principe de modestie. On ne peut plus continuer à faire plus et mieux. Le périmètre du service public va être amené à diminuer, il va falloir faire "moins avec moins", et tenter de faire passer ce message, ce qui est un défi compliqué en terme de RH.

Alain Bensakoun met en garde de ne pas tomber, comme le voudrait l'Etat, dans les

manœuvres du chiffre, de la démarche financière impérative. Il se refuse, quant à lui, à suivre cette approche car il est persuadé que la démarche financière ne réglera pas le problème. Il a été choqué que, dans l'enquête, la majorité des DG se dise favorable à la recherche de marges de



manœuvre, alors que peu évoquent l'amélioration du management interne. Il préférerait que l'on parle de ressources humaines que de ressources financières.

Vertu sanctionnée !

Jacques Lamblin expose que si certains maires et DG, qui auraient pu laisser libre cours à leur générosité naturelle, disposent encore aujourd'hui de marges lorsqu'il s'agit de réduire la voilure, d'autres, plus nombreux, qui ont depuis des années fait attention en terme de gestion, vont paradoxalement disposer de moins de souplesse, de possibilités d'économie de fonctionnement, et feront face à plus de difficultés. Ce

sont les "infortunes de la vertu..." Pour lui, il est logique que l'Etat qui affiche la volonté de réduire ses dépenses, demande aux collectivités de faire la même chose, mais il n'est pas cohérent de le faire avec une telle brutalité.

On ne peut pas vouloir relancer l'activité et faire s'effondrer l'investissement public, car cela a un impact sur les entreprises - donc l'emploi. Le gouvernement ayant été mis en garde de manière unanime par la CFL et l'AMF (organismes de dialogue paritaires), c'est en connaissance de cause qu'il veut maintenir la baisse de la DGF à hauteur de 11 milliards d'euros d'ici 2017. **Philippe Laurent** partage ces propos et



ajoute que la baisse de la DGF est, à la fois, amoral et injuste, car elle ne serait "ni plus ni moins" que la compensation de recettes enlevées par le passé, et qu'un contrat moral a été rompu.

Pour **Jacques Lamblin**, l'Etat explique son attitude en s'appuyant sur un raisonnement tendanciel, c'est-à-dire que s'il laissait aller les choses, l'augmentation serait de l'ordre d'une dizaine de milliards alors que les efforts engagés permettent de ne dépenser qu'un milliard de plus. En revanche, il impose aux collectivités du réel, du "brutal".

Quelle optimisation des RH ?

De plus, ce raisonnement s'appuie sur une augmentation des prix de l'ordre de 2%, alors que l'inflation est de 0,5%. Si les dépenses de l'Etat augmentent de 0,5% alors que l'inflation est de 0,5%, on peut en déduire qu'il ne fait aucun effort.

L'Etat est à la fois confronté au fait que les ressources fiscales ne sont pas celles escomptées, et que les dépenses réelles sont supérieures à la prévision, ce qui conduit à l'approfondissement du déficit. Pour lui, ce raisonnement tendanciel est... "tendancieux". L'animateur demande aux

participants comment se traduit, pour eux, l'optimisation de la gestion RH, citée dans l'enquête comme premier levier pour faire face à la réduction des marges financières. **Emmanuel Gros** répond que des mesures "symboliques" n'étant pas suffisantes, il devra y avoir des diminutions nettes d'effectifs, soit concernant La Roche-sur-Yon, 15 postes en moins pour 2015 sur un effectif de 1 200, ce qui répété chaque année commence à "faire beaucoup".

Or la collectivité a, depuis des années, recherché à faire des économies. Si la masse salariale représente 60% des dépenses, c'est justement parce qu'elle a diminué fortement les frais de gestion, ce qui avait d'ailleurs amené la Cour des Comptes à les citer pour exemple l'année dernière.

La ville n'a donc aujourd'hui plus d'autre marge que l'investissement et les RH, plus d'autre levier de modernisation au niveau administration que l'amélioration du management interne et la "performance RH".

Le DGS est favorable à entrer dans une logique d'objectifs, à mettre sur la table tous les process RH au travers de la démarche qualité; cependant il lui paraît

impossible de faire cette “mise en tension” sans s’intéresser à la qualité de vie. Il est donc nécessaire, à la fois, d’adopter une démarche de performance, de donner des objectifs ambitieux, mais aussi de trouver du positif pour motiver les collaborateurs.

Etablir des priorités

Sur Alès, **Alain Bensakoun** préfère mener d’abord une réflexion sur les missions et prestations, avant de voir si une réduction de masse salariale s’impose.

Ses élus sont confrontés à des problématiques de prévention des risques, mais aussi de vieillissement de la population ; il est important, pour lui, de s’interroger sur les missions des collectivités et d’établir des priorités. Concernant le bien-être au travail, la ville travaille avec la ville de Québec et expérimente depuis deux ans une démarche santé, en particulier au niveau de l’encadrement : c’est une ouverture autre que financière et comptable qui peut permettre de redonner du sens.

Philippe Pottière-Sperry demande aux élus quelle est leur position sur la diminution de la masse salariale préconisée par la Cour des Comptes, et sur un éventuel assouplissement du statut.

Philippe Laurent aurait préféré que la Cour ne se contente pas de simples calculs mais s’intéresse à l’évaluation des politiques publiques, ou au nécessaire partenariat entre tous acteurs publics.

Concernant le statut, il considère qu’il a réussi le bel équilibre de permettre des déroulements de carrière pour les agents sur l’ensemble des employeurs, et de préserver l’autonomie de gestion des employeurs territoriaux. Il considère que c’est un bon statut, et qui n’est pas plus protecteur que certaines conventions collectives du privé. Mais ce statut a besoin d’évoluer sur des questions (de recrutement, de changements de filière, de formation, d’absentéisme, de temps de travail, de point d’indice ou de conditions de travail) via les CHSCT et le dialogue social.

Reconfiguration de postes

Il considère dangereuse la volonté affichée par des responsables de fusionner les statuts et d’aboutir à une seule fonction publique. Les passerelles doivent se développer, mais la territoriale doit conserver sa spécificité, pour pouvoir continuer de mener des politiques adaptées au territoire.

Sur Lunéville, **Jacques Lamblin** envisage quant à lui, après une démarche de GPEC, de ne pas renouveler dans la mesure du possible les postes des personnes qui partent, et de reconfigurer les fiches de poste d’autres membres du personnel pour faire

face au besoin, avec à la clé une démarche positive sur le plan salarial pour les personnes acceptant de se charger un peu plus, ce qui permet de gagner 40 ou 60% d’un poste qui ne serait pas supprimable.

Il fait le constat, plutôt injuste, que la ville ne peut parfois pas conserver des contractuels de grande qualité, alors que des titulaires qui ne font pas preuve des mêmes compétences sont, de par le statut, une “fois pour toutes” dans les effectifs.

L’animateur aborde la question de la professionnalisation des élus et DG dans le contexte de fin de cumul des mandats. En tant que député-maire, **Jacques Lamblin** s’affirme comme “croyant et pratiquant” sur la question du cumul. Il tient à préciser que seuls certains cumuls sont supprimés, interdisant l’exécutif lorsqu’on est parlementaire, or c’est “une très mauvaise chose” pour l’Assemblée nationale et le Sénat, puisque la représentation des collectivités n’y sera plus la même, les privant de “remontées du terrain”.

l’administration aux “démêlés” des politiques. L’important, c’est la confiance qui existe entre le maire et son DG. **Philippe Laurent** rappelle que le mouvement de professionnalisation des maires a démarré dès les élections de 1971 et 1977, car ils devenaient gestionnaires voire managers, et les DG s’y sont adaptés. La confiance entre maire et DG est indispensable, et même si les situations varient en fonction des personnalités, du rôle que se donne chaque élu, il est indispensable que ce dernier soit présent, ait une “ligne” et se préoccupe aussi de la situation des agents via le dialogue social. Il s’est toujours attaché à présider les CTP et n’a jamais eu d’adjoint en charge des RH. Il considère que le maire doit être impliqué envers le personnel, sans pour autant empiéter sur le management.

Emmanuel Gros considère que l’on est “clair” lorsqu’on a des valeurs et qu’on les met en œuvre. Il précise que les DG ont une charte de déontologie, où le premier des



De plus, le fait de n’avoir plus qu’une fonction au lieu de deux n’entraînera pas une meilleure assiduité, d’autant que la présence et l’efficacité ne sont pas forcément liées. Quant à la relation DGS / maire, il faut garder à l’esprit que le maire ne doit pas se mêler “au-delà du raisonnable” de la gestion du DGS, mais doit être dans une stratégie d’échange, tester avec lui les idées avant de décider.

Relation de confiance

Entre le DG et le maire, la relation ne doit pas être de proximité politique, car c’est un gage d’efficacité que de ne pas mêler

des devoirs est la loyauté, et qu’il ne craint pas, quant à lui, la fin du cumul des mandats. **Alain Bensakoun** pense que si le maire d’Alès n’avait pas été un cumulard, le territoire serait “rayé de la carte” ; il considère que le cumul des mandats peut avoir “du bon”.

Quant à la professionnalisation des élus, c’est une question sur laquelle il va falloir, selon lui, “sérieusement se pencher” ; cependant il remarque que l’on parle peu de la professionnalisation des DG, alors qu’arrive une nouvelle génération de DGS qui ont fait le choix d’être politisés.



A envoyer rempli et accompagné du règlement à l'ordre de SNDGCT, à : Gilles Raynard
21, Montée de la Hutte - 49320 Blaison-Gohier ou au président ou trésorier départemental

Ville siège de l'emploi _____ Département _____

Mme, Melle, M (Nom et prénom) _____

Nom de jeune fille _____ Date de naissance _____

Fonction _____ Grade _____

Situation professionnelle (*) Activité sur poste fonctionnel (*) : Oui Non Retraité

Adresse Professionnelle : Organisme _____

(commune, établis, intercom, département, région...) :

N° : _____ rue : _____

CP : _____ Ville : _____

Téléphone : _____ E-mail : _____

Mobile : _____ Publication du N° Oui Non

Lieu d'envoi du courrier pour les actifs (*) Lieu de travail Domicile (compléter ci-dessous)

N° : _____ rue : _____

CP : _____ Ville : _____

Téléphone : _____ E-mail : _____

Pour les actifs, les coordonnées ne figureront pas sur le fichier internet du Syndicat, sauf si vous indiquez oui

Catégorie démographique de la collectivité (*)

2 à 10 000 hab. 10 à 20 000 hab. 20 à 40 000 hab. 40 à 80 000 hab. 80 à 150 000 hab. 150 à 400 000 hab. + de 400 000 hab.

Nombre d'habitants : _____

En cas de mutation et de ré-adhésion, préciser le département et la collectivité antérieure :

"Déclare adhérer au SNDGCT et m'engage à payer la cotisation fixée par l'assemblée générale"

(la cotisation syndicale bénéficie d'une déduction fiscale de 66% lors de votre déclaration)

Fait à _____ le _____ / _____ / 2015 (joindre le règlement) signature : _____

(*) réponse obligatoire

Barème des cotisations 2015

Directeur généraux des services

Catégories	Code	Renouvellement			Nouveaux adhérents	
		Actifs fonctionnels	Non fonctionnels	Retraités	Actifs fonctionnels	Non fonctionnels
2 à 10 000 hab.	1	164 €	137 €	59 €	82 €	69 €
10 à 20 000 hab.	2	207 €	164 €	70 €	104 €	82 €
20 à 40 000 hab.	3	238 €	207 €	89 €	119 €	104 €
40 à 80 000 hab.	4	252 €	238 €	102 €	126 €	119 €
80 à 150 000 hab.	5	289 €	252 €	108 €	145 €	126 €
150 à 400 000 hab.	6	316 €	289 €	124 €	158 €	145 €
+ 400 000 hab.	7	354 €	316 €	135 €	177 €	158 €

Directeur généraux adjoints des services

Code	Renouvellement			Nouveaux adhérents	
	Actifs fonctionnels	Non fonctionnels	Retraités	Actifs fonctionnels	Non fonctionnels
1A	-	137 €	59 €	-	69 €
2A	164 €	137 €	59 €	82 €	69 €
3A	180 €	164 €	70 €	90 €	82 €
4A	203 €	180 €	77 €	102 €	90 €
5A	203 €	180 €	77 €	102 €	90 €
6A	216 €	203 €	87 €	108 €	102 €
7A	247 €	216 €	92 €	124 €	108 €

Cas particuliers : FMPE : Application du tarif non fonctionnel - Congé spécial, Congés MLD : Application du tarif retraité - Adhésion à une autre structure (ADGCF, AATF...) : si assurance à cette structure, réduction de 50 € en fonctionnel et 30 € en non fonctionnel (sur justificatif) - Le tarif nouveaux adhérents concerne uniquement les personnes n'ayant jamais adhéré au syndicat auparavant
Pour tous les autres cas particuliers, contacter le Trésorier national

Quand l'innovation facilite le dialogue de l' élu et du citoyen...

L'innovation et la modernisation de la vie publique sont une préoccupation de toutes les collectivités. Il s'agit, en particulier, de répondre aux impératifs budgétaires que l'époque impose, et d'améliorer la GRC (gestion de la relation citoyen). Les collectivités s'en sont-elles données les moyens ? Principes et illustration...

La GRC désigne l'ensemble des processus mis en œuvre pour optimiser le traitement des demandes de citoyens vers les services de la mairie, et la communication de la mairie vers les citoyens.

Ses enjeux sont considérables, tant en termes de qualité du service rendu que de réduction des coûts de fonctionnement des services. Une collectivité de 75 000 habitants gère près d'un demi-million de requêtes de citoyens par an : 100 000 courriers entrants, 75 000 appels, 150 000 contacts guichet et plusieurs dizaines de milliers de mails... Les modes d'organisation traditionnels ne sont plus adaptés pour prendre en charge de tels flux et répondre dans des délais acceptables.

Force est de constater que les collectivités se sont attachées prioritairement à innover afin de moderniser la vie publique d'un point de vue interne. Un travail important a été réalisé, avec des avancées en matière de fluidité d'information, de traçabilité et d'économies de consommables. Qu'en est-il du citoyen ? Ces innovations sont-elles perceptibles dans la vie de tous les jours ? En d'autres termes, la GRC s'est-elle améliorée de manière significative ? Les réponses diffèrent selon les collectivités. Des tentatives ont vu le jour, certaines apportant un réel service - souvent sur une base web -, d'autres plus "gadgets" ayant donné l'impression de modernisation sans convaincre dans la durée !

Revendication citoyenne

En parallèle, le citoyen devient un acteur de sa ville et souhaite, au-delà de ses démarches administratives, participer à la vie locale, rechercher de l'information ou échanger avec ses concitoyens.

Les familles exercent une forte demande afin d'effectuer des démarches en ligne. L'essentiel des demandes concerne l'état-civil et les actes de la vie courante. Il est clair que le mail remplace le courrier papier. Les citoyens sont devenus des "consommateurs de services publics locaux".

Exigeants, voire impatientes, ils attendent de la part de la collectivité une réactivité égale à celle des entreprises en terme de réponse et d'efficacité. La généralisation des smartphones amplifie cette pression et favorise de nouveaux usages. Mais, au moment où les collectivités doivent se moderniser et gérer ces nouveaux canaux, leurs marges de manœuvre financière se

réduisent. De plus, l'organisation actuelle d'une mairie se prête mal à relever ces défis, en raison du cloisonnement des services ("silos") dont la conséquence est la multiplication des progiciels "métier" (entre 20 et 50 progiciels dans une mairie moyenne) développés par des éditeurs différents et ne communiquant généralement pas entre eux...

A l'heure où l'enjeu des réformes envahit l'espace public et médiatique, il est plus que nécessaire que le citoyen perçoive, au quotidien, que ces réformes lui sont d'abord profitables. Et que ces réformes manifestent une vraie prise en compte, par les collectivités, du besoin de se moderniser, au bénéfice des citoyens. L'enjeu se conjugue donc au pluriel car il est autant budgétaire que relationnel. Les élus doivent en avoir conscience car les urnes sauront apprécier les efforts qui ont été faits, si ceux-ci se voient au quotidien.

Trois phases

Par quels moyens ? D'abord en substituant à cette organisation verticale une approche transversale, qui met le citoyen au cœur du système d'information. L'approche suppose la décomposition du traitement de la requête d'un citoyen en phases : la qualification, le traitement et la délivrance. La qualification est faite par un agent d'accueil dont la seule mission est d'enregistrer la requête. Plus son travail est précis, plus le traitement de la requête par la direction métier sera facile. La direction métier est un service "expert" qui ne reçoit le public que dans les cas complexes. Cette organisation est efficace et plus agréable pour le citoyen. Ensuite en accélérant la dématérialisation et automatisant un maximum de

procédures. L'objectif, réaliste, de traiter 25% des opérations via Internet répond à la demande des citoyens mais générerait l'économie de centaines de milliers d'euros par an. Le coût d'une "démarche guichet" est estimé à 12 euros, qui tombe à 3 euros pour une démarche en ligne !

La mobilité représente une tendance majeure et force est de constater que de nombreuses innovations sont disponibles dans les activités de commerce. Qu'en est-il pour la GRC ? Les développeurs ont intégré, à l'instar du commerce, que c'est à travers smartphone et tablettes que le citoyen entrera demain en lien avec les collectivités. Si le web répond à certaines préoccupations, il reste un espace public ouvert à la navigation, donc au "zapping".

A titre d'exemple...

La mobilité permet aux citoyens de se connecter de manière concentrée sur les services proposés. Elle répond donc de manière plus fine aux enjeux des collectivités. Nous nous sommes intéressés au développement de deux applications faites par la société Quantim (www.quantim.fr), dont l'objectif est d'améliorer le lien qui existe entre les mairies et les citoyens à travers l'affichage municipal et l'état civil. L'application Municip'apps permet de numériser l'affichage municipal et l'état civil, et de donner accès aux contenus de cet affichage sur des écrans placés à l'extérieur des mairies en lieu et place de l'affichage traditionnel. Les écrans sont adaptés aux conditions climatiques dans leur configuration "outdoor" et participent activement à la modernisation et à l'image de la vie publique.

L'application Mobiciti'apps, lisible sur tablette

"L'affichage légal, pour une mairie, représente un travail fastidieux et coûteux. Un agent doit tous les jours apposer des avis (compte-rendus, bans de mariages, arrêtés, etc) sur des panneaux, en les découpant et fixant au mieux avec des punaises. La solution proposée par Quantim permet de diffuser ces informations sur des écrans, ce qui représente un gain de temps appréciable et permet de diffuser l'affichage légal sur d'autres supports, notamment le site de la collectivité. La mairie du VI^e arrondissement (50 000 habitants, 350 mariages par an) envisage la mise en place de cette solution, si possible avec un nombre d'écrans réduit et un affichage rotatif, dont nous sommes en train de vérifier la compatibilité avec la réglementation".

Jean-Charles Bossard, premier adjoint au maire du VI^e arrondissement de Paris, chargé du développement économique et de la ville numérique



“La citoyenneté, si l'on veut qu'elle s'exerce efficacement, doit être “éclairée”. Cela suppose une large mise à disposition des informations et une facilité d'accès à ces données, qui n'oblige pas les citoyens à multiplier les démarches administratives pour y accéder. L'essor du numérique permettra de disposer de toutes ces informations “quand je veux où je veux” pour éclairer ses choix !”

Pascale Luciani-Boyer, membre du Conseil national du numérique, élue de Saint-Maur-des-Fossés (94)

ou smartphones IOS, Windows et Android, apporte une contribution à l'amélioration de la GRC. Elle nourrit l'enjeu de transparence de l'information, à travers un accès facilité permettant d'embarquer l'information souhaitée. La combinaison de ces deux applications donne une “longueur d'avance” dans la modernisation de la vie publique et l'amélioration de la GRC, permettant sur la durée de substantielles économies. Si le work-flow a permis la dématérialisation des délibérations (entre autres des conseils municipaux), Quantim a su créer la passerelle qui rend accessible cette information

sur des écrans numériques à l'extérieur. Cette application répond à l'adage “Il faut autant d'énergie pour faire que pour faire savoir”.



La location financière en vogue

De manière très pratique, on peut dire que les bénéfices pour les mairies sont l'automatisation et la gestion fine de l'affichage des contenus et des délibérations, le respect automatisé des temps d'affichage légaux et la suppression des coûts d'administration et d'affichage des contenus - mais aussi la mémorisation



et la traçabilité de l'historique des affichages, l'accessibilité via la mobilité aux contenus 7 jours sur 7 et la suppression des risques de contentieux. L'innovation et la modernisation de la vie publique passent aussi par l'adaptation financière de ces technologies aux enjeux budgétaires. Il semble que la location financière soit une tendance de fond ; pourquoi pas dans les collectivités territoriales !!!



nologies aux enjeux budgétaires. Il semble que la location financière soit une tendance de fond ; pourquoi pas dans les collectivités territoriales !!!

Dématérialisation : deux applications au crible

Comment moderniser le fonctionnement de sa collectivité, sans désorienter ses administrés ou ses agents ? Réponse avec CDC FAST, filiale de la Caisse des Dépôts - et tiers de "confiance numérique". En vedette, deux applications : l'une de signature électronique et l'autre de convocation aux assemblées.



En route vers le Tout numérique... mais comment et avec qui ?

Les évolutions technologiques, tant matérielles (smartphone, tablettes) que logicielles (applications centrées sur l'expérience utilisateur, signature électronique, archivage à valeur probante), permettent aujourd'hui d'aborder les projets de dématérialisation en garantissant, à la fois, la sécurité des échanges et l'adhésion des utilisateurs.

L'émergence des offres cloud permet en outre de déployer rapidement ces projets. Ainsi l'environnement IT n'a jamais été

aussi propice au développement de solutions favorisant l'accélération des échanges, le partage de l'information et une meilleure efficacité. Ces gains conduisent in fine aux réalisations d'économies et contribuent à une meilleure maîtrise des budgets des collectivités.

Nous, opérateur de confiance numérique, avons choisi de faire un focus sur deux types de solution de mobilité particulièrement utiles aux élus et aux agents : les applications de signature électronique et de convocation aux assemblées. En effet, celles-ci apportent une dimension nouvelle au mandat des élus tout en réduisant les tâches répétitives, avec peu de valeur ajoutée, des agents.

Vigilance

Elles apportent un réel changement des comportements et des méthodes de travail. Lors de la mise en place de telles solutions les premières questions à se poser sont les

suivantes : comment choisir son application ? Comment gérer l'accompagnement au changement ? Comment choisir son partenaire technologique ?

Bien choisir son application

Dans les collectivités qui ont une politique de “Bring Your Own Device” (BYOD), le premier critère de choix devra s'orienter vers des applications fonctionnant à minima dans des environnements IOS et Android.

Dans tous les cas, il est important de privilégier des applications qui permettent une synchronisation des données avec un ordinateur de bureau.

En effet, dans un environnement BYOD, l'existence d'une application PC permet d'inclure dans leur utilisation les utilisateurs non équipés de tablettes ou smartphone ou sur lesquels ils ne souhaitent pas installer d'applications professionnelles.

Dans un environnement où les collectivités équipent leurs utilisateurs en outils de mobilité, la synchronisation avec un PC permet aux utilisateurs de toujours disposer d'un environnement de travail à jour dans les cas où le "device" mobile est inutilisable (casse de matériel, perte, vol...).

Une fois la ou les plateforme(s) choisie(s), l'attention doit être portée sur les fonctionnalités inhérentes aux différentes applications.

Grandes fonctions

Sans vouloir dresser une liste exhaustive des fonctionnalités propres à un parapheur de signature électronique ou une application de convocation des assemblées, il nous semble que de grandes fonctions doivent être présentes au sein des applications :

– Pour la convocation aux assemblées, un élu doit être en mesure d'annoter les documents, comme il le ferait dans le monde papier, et de retrouver facilement ses annotations. L'expérience montre qu'à défaut, les dossiers sont alors quasi systématiquement imprimés... Certaines applications vont jusqu'à permettre le partage d'annotation entre utilisateurs.

La possibilité pour les élus de confirmer ou non leur présence directement, via l'application, est un élément fort d'appropriation de l'outil, puisque l'élu ne sort plus de son environnement applicatif.

L'outil de convocation aux assemblées doit également comporter des fonctions d'horodatage permettant aux utilisateurs "administratifs" de prouver que les convocations sont, pour celles qui y sont soumises, envoyées dans le respect des exigences du CGCT.

– Une application de parapheur électronique de signature, en mobilité, doit être en mesure de générer une signature fiable, tant techniquement que juridiquement. A cet égard, et dans l'état actuel de l'art, seront privilégiées les solutions embarquant un certificat électronique personnel directement sur le device.

La présence d'un tampon de signature lisible dans le respect du cadre réglementaire de la signature électronique, permet également de se rapprocher du monde papier et de donner à la signature électronique la même valeur "psychologique" que la signature manuscrite.

Enfin des fonctions de signature par lot, de gestion de délégation et de circuit de signature sont le minimum nécessaire pour

A propos de CDC FAST

Créée en 2006, CDC FAST est une filiale à 100% du groupe Caisse des Dépôts. Opérateur de services de confiance numérique, CDC FAST propose des solutions modulables qui assurent la sécurité de tout type de document dématérialisé via la mise en place de mécanismes de transport sécurisé, de signature électronique, d'horodatage ainsi que de validation, de création de preuve électronique et d'archivage électronique à valeur probante. Ses services sont déployés auprès de plus de 30 000 utilisateurs. Ses services sont disponibles sur tablette et ordinateur. L'action de CDC FAST dans le domaine de la confiance numérique s'inscrit dans le prolongement du rôle de tiers de confiance du groupe Caisse des Dépôts.

- www.cdcfast.fr

s'assurer de l'appropriation de l'application par les utilisateurs.

Le primat à la simplicité

En tout état de cause - et quelle que soit l'application-, la simplicité d'utilisation et l'expérience utilisateur doivent être le fil rouge conduisant au choix d'une solution.

Celle-ci doit également être simple à mettre en œuvre, évolutive, interfaçable et disponible dans différents environnements.

Le pilotage du projet et l'adhésion des utilisateurs

La mise à disposition de solution nomade doit être vue et conduite comme un projet informatique.

En effet, donner aux utilisateurs une tablette avec des applications et le tout, sans formation, est le meilleur moyen pour que ses solutions ne soient pas utilisées.

Ainsi, le déploiement d'outils de mobilité nécessite de la part du prestataire une équipe-projet dédiée et à l'écoute, et au sein de la collectivité, une équipe co-pilotée par les membres du service Informatique et des services concernés ou pilotes. Les utilisateurs doivent être impliqués le plus en amont possible dans la mise en place de tels projets, et participer aux phases de tests.

Une méthode consiste en une première phase de tests entre les services informatiques et les équipes du prestataire afin de valider les choix techniques. Une deuxième phase peut s'effectuer avec un groupe d'utilisateurs pilote sur des bases de tests dans le but de valider le bon fonctionnement de solution et de tester les changements organisationnels à mettre en œuvre. Cette seconde phase doit s'étendre jusqu'à ce que le groupe d'utilisateurs soit "à l'aise" avec la solution et l'organisation cible.

Tests et volontariat

Enfin le déploiement peut être progressif avec, par exemple, des utilisateurs volontaires et/ou sur un périmètre restreint (signature des bons de commande, quelques élus seulement lors des premiers conseils...).

Accompagnement dans le temps

Une fois la solution en place, il est indispensable que le prestataire joue un rôle d'accompagnateur et assure auprès de la collectivité un support fonctionnel de qualité.

De même les équipes en charge du projet au sein de la collectivité devront assurer auprès des utilisateurs un rôle d'assistance pendant les quelques mois qui suivent la mise en exploitation.

Le choix du partenaire

En dehors de l'aspect financier et des fonctionnalités offertes par la solution, le choix d'un partenaire doit se porter sur sa capacité d'accompagnement en conseil avant la phase projet, pendant et après cette phase.

Pour conclure, l'existence de solutions fiables conjuguées aux outils de mobilité (tablettes) favorise ce passage au "tout numérique".

Outre le gain financier (affranchissement et impression), les collectivités gagnent en efficacité grâce à la fluidification des envois et les utilisateurs, de leur côté, ont à leur disposition tous les documents et outils technologiques nécessaires pour mener à bien leurs missions.

Nous utilisons tous au quotidien ces technologies, ce qui facilite énormément la prise en main de ses nouveaux outils.

Un acteur incontournable du Béthunois

Le sivom du Béthunois est un EPCI de proximité, ancré sur son territoire qui répond avec justesse à la problématique de la mutualisation des moyens tout en préservant les atouts d'un service public performant. Pour s'adapter au vieillissement, il s'est donné une mission : l'accompagnement. Il veut devenir un "laboratoire" des outils domotiques au service du mieux-être des aînés.

Près de 120 000 heures réalisées chaque année par les services de maintien à domicile.

Aide à domicile, garde à domicile, jardinage, courses à domicile, restauration à domicile, services de soins infirmiers : plus de 100 agents interviennent au quotidien, et depuis plus de 25 ans, pour le bien être des personnes fragiles dans le cadre d'un service de maintien à domicile conventionné par le conseil général du Pas-de-Calais et d'un service de soins à domicile.

La Communauté met également en œuvre une politique d'accueil des personnes âgées au sein de deux foyers logements et de deux établissements pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)



- L'EHPAD Frédéric Degeorge, situé au centre-ville de Béthune : cet établissement a ouvert ses portes en 1992 et dispose d'une capacité de 117 lits accueillant des personnes de plus de 60 ans sans discrimination financière et habilités à l'aide sociale. La structure dispose d'une unité de vie Alzheimer de 15 lits destinée à accueillir les personnes désorientées.

-L'EHPAD Marie Curie, implanté sur la commune de Beuvry : il a une capacité de 60 lits et dispose d'une unité de vie Alzheimer de 12 places.

- Foyers-logements Guynemer et Sorbiers, dotés de 60 appartements chacun, implantés à moins de 10 minutes des commerces dans Béthune. Ils accueillent des résidents âgés au minimum de 60 ans et valides. Ils sont habilités à l'aide sociale et proposent un service de restauration.

Les 2 EHPAD sont à moins de 300 mètres d'un foyer-logement. Cette proximité permet aux couples de trouver une facilité de vie quand l'état du conjoint nécessite un accueil en EHPAD. Le foyer-logement est plus

accessible financièrement que l'EHPAD et il permet au conjoint non dépendant de s'organiser des phases de répit sans rompre pour autant avec sa vie conjugale.

Une réponse globale au vieillissement

Le concept d'accompagnement est déterminant dans la démarche initiée par la Communauté, un accompagnement qui met la personne au cœur d'un dispositif qui privilégie toujours l'humain.

La réponse technique apportée par les professionnels du secteur médico-social, en terme de maintien à domicile ou d'accueil en secteur médicalisé ou non médicalisé, ne peut se faire sans une prise en considération du projet de vie de

l'usager, de son état de santé, de son autonomie dans la vie quotidienne et de son environnement familial et social.

La réussite d'une telle démarche, au service de la personne prise en charge, nécessite des intervenants multiples et des actions coordonnées.

Le service intervient notamment dans le cadre de l'APA, pour le compte de caisses de retraites et mutuelles.

C'est le premier maillon de la prise en charge qui répond à une nécessité, la perte temporaire ou définitive de l'autonomie chez la personne âgée.

Mais c'est aussi une phase déterminante de la prise en charge qui prendra en compte la situation de la personne dans un environnement particulier qui nécessite un ajustement régulier des mesures d'accompagnement afin de préserver l'intégrité de la personne prise en charge, afin de préserver ses facultés physiques et intellectuelles tout en assurant sa sécurité.

Aider les aidants

C'est aussi un système performant d'alerte qui peut aboutir, en étroite collaboration avec les aidants et le corps médical, à adapter le plan d'aide mis en place ou à proposer une solution d'accueil temporaire ou définitive dans un établissement.

L'intervention à domicile est un atout de la prévention et permet de lutter contre l'isolement.

Le passage régulier à domicile des agents chargés des soins, du ménage, de la confection des repas et de la distribution des repas à domicile permet de tisser un lien social qui est parfois le seul contact de la personne aidée avec le monde extérieur.

Des ateliers notamment la gymnastique douce sont proposées avec une prise en charge du transport si nécessaire, ils

Fiche d'identité: le sivom de la Communauté du Béthunois

23 communes, 95 000 habitants, 500 agents et près de 100 métiers différents.

Des compétences exercées dans les secteurs de la santé, de la solidarité, de la jeunesse, de la restauration collective, de l'urbanisme, de la gestion de l'eau et des compétences techniques.

• www.sivom-bethunois.fr

• 660, rue de Lille - 62412 Béthune Cedex.

Tel : 03 21 61 55 55 - Fax : 03 21 61 55 69

Président : Olivier Gacquerre, maire de Béthune

Directrice générale des services : Sylvie Gayet

Directrice des établissements d'hébergement pour personnes âgées : Françoise Butez

Directeur du Maintien à domicile-Prévention-Santé : Christophe Laperre



L'urgence peut faire partie de la trajectoire de vie de nos aînés et la Communauté a, là encore, tenté de développer une réponse à une situation traumatisante.

La place d'accueil d'urgence sociale a été initiée au sein de l'EHPAD Frédéric Degeorge en expérimentation sur 12 mois depuis janvier 2015.



contribuent à rompre cet isolement facteur d'insécurité.

Un accompagnement personnalisé dans le temps, individualisé un véritable projet de vie.

Afin de compléter cette offre globale de prise en charge, la Communauté s'inscrit dans une démarche initiée par le conseil général du Pas-de-Calais d'aides aux aidants.

Face à l'urgence...

La Communauté répond à cette problématique du vieillissement de notre société en apportant des solutions humaines et adaptées à chaque situation de la vie.



Elle est dédiée aux personnes âgées de plus de 60 ans se trouvant exclusivement dans les situations d'urgence sociale suivantes :

- Aidant hospitalisé en urgence.

- Décès de l'aidant.
- Logement inhabitable lié à un dégât domestique sévère.
- Maltraitance avérée et ayant fait l'objet d'un signalement judiciaire.
- Abandon, rupture brutale de cohabitation.
- Situation de crise due à une fatigue extrême de l'aidant.

La durée du séjour ne peut excéder 15 jours et une fois ce délai arrivé à son terme, et si la situation n'est pas stabilisée, un relai vers une structure d'accueil temporaire sera effectué ; l'objectif est de mettre en place les conditions de sortie de la situation d'urgence dans les 15 jours et d'accompagner la personne dans l'élaboration de son projet de vie à la fin de son séjour.



Restez maître de la situation avec l'Atelier salarial d'Adelyce

1^{ère} solution indépendante d'analyse et de maîtrise de la masse salariale du secteur public local

contact@adelyce.fr • 05 31 08 14 40



RÉTROSPECTIVE



ORGANIGRAMME



OBSERVATOIRE



PROSPECTIVE



PILOTAGE



RAPPORT

POUR RÉUSSIR VOS APPELS D'OFFRES EN ÉLECTRICITÉ, TROUVEZ TOUTES LES RÉPONSES DANS NOTRE GUIDE



**FIN DES TARIFS RÉGLEMENTÉS
DE VENTE D'ÉLECTRICITÉ**

**SANS VOULOIR VOUS FROISSER...
... C'EST LE MOMENT DE TOUT METTRE À PLAT.**



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

« GDF SUEZ, acteur majeur de l'électricité en France par ses activités de producteur et de fournisseur, nous a apporté son expertise technique pour élaborer ce document. »

GDF SUEZ
EnergiesFrance

TÉLÉCHARGEZ LA PLAQUETTE VIA LA PAGE SUIVANTE DE NOTRE SITE INTERNET :
WWW.CONGRES-SNDG.INFO/6/383/739/



FIN DES TRV Électricité : une opportunité pour les collectivités d'ici le 31 décembre 2015

Les collectivités territoriales font face à un nouvel enjeu énergétique avec la disparition des tarifs réglementés de vente (TRV) pour les sites dont la puissance souscrite est supérieure à 36 kVA. C'est le bon moment pour organiser sa stratégie d'achat d'électricité et penser au patrimoine dans son intégralité : si la fin des TRV concerne les tarifs « Vert » et « Jaune », les sites en tarif « Bleu » réservent un fort potentiel d'économies.

La collectivité devra choisir une offre de marché auprès du fournisseur de son choix. Elle pourra exprimer ses attentes en termes de maîtrise des consommations d'électricité en privilégiant une expertise technique reconnue.

Il est important de souligner que, suite à l'avis rendu par le Conseil d'État le 16 septembre 2014, les clients soumis à des règles de commande publique ne pourront pas bénéficier de l'offre de transition sauf pour des marchés d'un très faible montant (seuil de 15 000 € HT calculé pour un marché d'une durée de 6 mois). **D'où la nécessité de finaliser d'ici au 31 décembre 2015, la procédure de mise en concurrence préalable à la signature du marché de fourniture d'électricité !**

4 critères objectifs permettent d'apprécier les réponses des soumissionnaires et d'appréhender le coût global de la prestation du fournisseur d'énergie :

- 1 **le prix** (le prix unitaire de la fourniture ne pouvant être le seul critère de choix),
- 2 **la facilité de gestion** (clarté des éléments financiers, facturation et cohérence avec son propre système de gestion),
- 3 **la proximité avec le fournisseur** (relations avec un interlocuteur commercial dédié et qualité du suivi contractuel),
- 4 **l'expertise technique** (aide à la maîtrise de la consommation d'énergie).

Le patrimoine des collectivités (notamment pour leur éclairage public) est caractérisé par un grand nombre de sites en tarif « Bleu ». Par conséquent, la collectivité peut avoir **intérêt à intégrer les sites en tarif « Bleu » dans ses consultations**, même si ce tarif réglementé restera accessible aux clients publics après l'échéance du 31 décembre 2015. Ce peut être en effet l'occasion de réaliser des économies significatives et de bénéficier de nouveaux services ou d'options (services de gestion, énergie verte...).

La collectivité doit donc évaluer l'opportunité de lancer un appel d'offres sur l'intégralité de son patrimoine.



L'avis d'Arnaud de Carmantrand,
Directeur Clients Publics
de GDF SUEZ Énergies France

« Devoir changer de contrat d'électricité est une formidable opportunité pour tout remettre à plat. Pour commencer, il faut analyser la situation actuelle (périmètre concerné, nombre de points de consommation et volumes, services techniques et de gestion, proximité commerciale souhaitée avec le fournisseur). En répondant à ces questions, la collectivité peut alors mettre en œuvre une véritable stratégie d'achat : bon moment pour lancer la consultation, forme de celle-ci et critères de jugement des offres, valorisation de la qualité technique et commerciale des offres en complément du prix unitaire de l'énergie. Les collectivités ont la possibilité de décider de leur propre stratégie d'achat, d'exiger un niveau de services décidé, de se donner les moyens de suivre les résultats en termes d'efficacité énergétique. Quels que soient vos enjeux, les forces commerciales de GDF SUEZ Énergies France sont à vos côtés pour vous apporter au quotidien nos meilleures solutions énergétiques. »

Contactez :
Stéphane Cochepain
GDF SUEZ Énergies France
Directeur adjoint Clients Publics
stephane.cochepain@gdfsuez.com

GDF SUEZ
Energies France

Du smartphone à la smart-city !

Un atelier sur la ville "intelligente", proposé par l'UDiTE en partenariat avec Véolia, a permis début octobre à Bruxelles, lors des Open days, de se pencher sur la ville économe et efficace. La ville de Valenciennes, avec Gand et La Corogne, a apporté son témoignage centré sur l'économie et la meilleure gestion de l'énergie.

La "ville intelligente", ou "smart city" dans le terme anglo-saxon - tel était le thème de la rencontre de l'UDiTE construite avec Veolia, à l'occasion des Open days de Bruxelles du 6 au 9 octobre. Plus précisément, l'atelier portait sur le recensement "des solutions innovantes pour une infrastructure et des services intelligents dans les villes".

Une quarantaine de personnes participaient aux échanges dans la salle Galicia Europa, à quelques pas du Comité des régions. Plusieurs nationalités (belge, espagnole, française, irlandaise, maltaise, tchèque) étaient représentées, pas seulement du fait des membres de l'UDiTE, mais aussi du fait des participants présents aux ateliers et conférences des Open days.

Les villes sont au cœur d'environnements complexes, confrontées aux défis techniques et obéissant à des valeurs (d'espoir, de morale et de liberté), "mais le plus important pour une ville, c'est sa population : plutôt que de parler de ville, ne serait-il pas mieux de parler de population ?", introduisait **Pedro Ballesteros Torres** de la Commission européenne - et animateur de séance.

A chaque ville son intelligence...

Les deux tiers de la population étant appelés à vivre en ville d'ici 2030, la qualité de vie dans ces ensembles devient un enjeu. Une ville intelligente devra mobiliser des investissements durables avec les technologies de l'information et de la communication. Pour la Commission, le concept de ville intelligente est liée à la durabilité. Sous ce terme, on peut mettre la formation en ligne, la santé... Chaque ville choisit ses priorités. "L'Europe ne doit rien dicter, mais peut contribuer à l'émergence de technologies pour devenir une ville intelligente" soulignait **Mercè Griera i Fisa**, de la Direction des réseaux de communication, du contenu et des technologies, de la Commission. C'est en ce sens que 3 directions de la Commission ont décidé de se regrouper. Leur projet revêt trois dimensions : un groupe "Haut niveau" ouvert sur invitation, un groupe "Pionnier" qui prépare les dossiers,

et une plateforme ouverte aux acteurs des villes intelligentes - à laquelle l'UDiTE pourrait participer.

Pour ce défi d'une énergie efficiente et compétitive, le texte est porté par le programme "Horizon 2020" (H 2020) dans la stratégie Europe 2020, dont l'initiative-phare, "Une union de l'innovation", est une composante. H 2020 veut s'appuyer sur les technologies fortes, également sur les PME, indispensables à la mise en œuvre



concrète et technique sur le terrain. Il s'agit de faire un partenariat de l'innovation, sur la mobilité urbaine durable, les districts et les infrastructures intégrées.

Le programme dispose de 18 à 25 millions d'euros pour soutenir les projets émergents. Près de 200 villes ont répondu à son appel à engagement.

Trois villes s'exposent

Les villes de La Corogne (Espagne), Gand

(Belgique) et Valenciennes (France) ont présenté leurs travaux menés en terme de connectivité et de durabilité.

La Corogne, ville industrielle de Galice (245 000 habitants), dotée d'un des ports de pêche les plus importants d'Europe, porte, depuis 2012, la "Conférence sur la coopération intelligente" et se lance dans un projet de 11,5 millions d'euros sur l'énergie, l'environnement et le tourisme. Europe/ FEDER, région, ville et CCI sont ses partenaires. La ville cherche avant tout, dans une démarche participative, à impliquer ses citoyens.

Dans la capitale de l'ancien comté des Flandres, à Gand (255 000 habitants), c'est la dimension sociale qui est retenue. Les habitants sont engagés, "têtus" souligne l'intervenant, et décident de ce qu'ils veulent dans leurs quartiers. Un budget est attribué quartier par quartier. Dans l'un d'eux, une abbaye abandonnée a été confiée pour des activités.

La ville, première cité étudiante de Belgique, retient beaucoup de jeunes qui créent leur entreprise à la fin de leurs études. L'expertise et la technologie apportées par l'IBBT (l'Institut interdisciplinaire de technologie à large bandes) et une université réputée favorisent le développement d'activité (360 entreprises dans le domaine du logiciel, 210 en consultation informatique). Un travail avec les entreprises portuaires, dans le domaine de la recherche et du développement de la bio-énergie, est à noter.

Ce que sont les Opens days

Ces journées sont de véritables "carrefours" pour favoriser les rencontres entre élus (nationaux, régionaux, locaux et européens) et agents des collectivités. Parmi les autres publics présents, des représentants d'administrations nationales, des experts et consultants, des représentants d'entreprises et d'organismes financiers, d'associations nationales et européennes, des praticiens et chercheurs, des étudiants et universitaires, enfin des représentants d'institutions européennes. Leur but : écouter, comprendre, apprendre et découvrir autant qu'échanger sur les problématiques territoriales. Forts de cette diversité, les Open days permettent à chacun de découvrir, lors d'ateliers et de conférences, comment tel ou tel sujet est développé et traité à travers les villes européennes. S'organisent ensuite, autour de ces présentations, des débats où chacun apporte son expérience, et où se posent des questions visant à approfondir telle ou telle pratique, à préciser un point ou à étudier comment une difficulté a pu être contournée.

Energie first !

A Valenciennes (43 000 habitants, dans une aire urbaine de 400 000 administrés), les projets portent essentiellement sur l'énergie.

Dans la zone industrielle, c'est l'étude de la récupération, par captage dans les canaux, de chaleur liée à la déperdition inhérente aux réseaux, qui est travaillée ;

dans le parc d'entreprises, c'est l'énergie produite à partir du différentiel de température d'une nappe phréatique, entre eaux profondes et eaux de surface, qui fait fonctionner le réseau de chaleur ; dans le réseau public mono-industriel de traitement des déchets, c'est l'énergie de l'incinérateur, comme producteur de chaleur, qui l'alimente en eau chaude et en vapeur.

Enfin, à la mairie, la chaleur de l'eau des égouts est récupérée pour assurer le chauffage du bâtiment.

Ces expériences en collectivités ou en entreprises, comme l'exemple présenté par M20 City (conjugaison des compétences d'Orange, dans le domaine de la connectivité, et de Véolia, dans l'eau, pour un projet de mesurage intelligent), sont recherchées par les membres de la Commission européenne, afin de mesurer la mise en œuvre de leur propre politique H 2020 sur le terrain.

Aussi, n'est-il pas exclu que les membres de l'UDiTE soient invités, pour leurs expériences, à participer aux travaux de la plateforme des acteurs de ville intelligente. Affaire à suivre !

Elisabeth Moisy

*Secrétaire générale de l'UDiTE
DGA Administration Générale, Finances
et RH Communauté de communes*

A savoir

Selon les institutions européennes, le concept de "ville intelligente" renvoie à un type de développement urbain pouvant répondre à l'évolution des besoins des citoyens, des entreprises et des institutions, sur trois niveaux : économique, social et environnemental...

Une ville "intelligente" doit être capable de mettre en œuvre une gestion des infrastructures (par exemple d'eau, d'énergies, de transports, de gestion et tri des déchets) plus efficace et automatisée pour améliorer la qualité de vie des citoyens en s'inscrivant dans le respect durable de l'environnement.

Le niveau d'administration importe-t-il ?

par Filip De Rynck, Professor en administration publique à l'Université of Gand Panel : - Geert Hillaert, secrétaire général de la ville de Kortrijk, Belgique - Eddie Sheehy, directeur général du Comté de Wiclow, Irlande - Jack Kruf, directeur Stratégie et Management, Environmental Organisation, Province du Nord Brabant, Pays Bas

"Il est évident que le débat sur le niveau d'administration motive beaucoup de gestionnaires et de scientifiques. De nombreuses stratégies sont utilisées pour parvenir au niveau d'administration voulu.

Dans des pays, il est constaté une centralisation forte des compétences locales qui aboutit au "sapement" de leur pouvoir.

Dans d'autres, on parlera de différenciation des tâches par niveau. Parfois, les autorités locales coopèrent si elles sont incitées par des subventions du pouvoir central.

Ailleurs, il y aura une coopération exigée par la loi, comme au Danemark, en Norvège ou en Irlande.

Une autre façon est de créer deux niveaux (local et supra local), comme les arrondissements en Allemagne et les communautés en France. A l'arrivée, il y a fusion dans une nouvelle entité.

Recherche d'efficacité

En Irlande, dans une période courte, le nombre de collectivités est passé de 114 à 31, celui des conseillers de 1 627 à 950. Il s'agissait de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité.

Moins importante était la volonté de renforcer la qualité de démocratie locale.

Aux Pays-Bas, cette recherche du "bon niveau" passe par l'"accroissement". La Commission flamande de décentralisation veut déléguer plus de compétences et de moyens aux administrations locales. Cela vise la décentralisation ainsi qu'une dérégulation en laissant aux décideurs locaux un pouvoir de liberté.

Mais plus importante est la question sur ce que nous attendons des gouvernements locaux. La taille n'a pas d'importance si nous n'en attendons rien...

Lier niveau et ambitions

La taille importe si nous en attendons un ensemble de prestations et l'élaboration de politiques.

Nous pouvons déclarer que le niveau compte si la gouvernance locale compte. Et c'est où nous trouvons des différences en Europe. Nous affirmons aussi que la culture politique influe. Dans les pays du Nord, le niveau est considéré comme un instrument de gestion alors que dans ceux du Sud, la question de la "proximité" est clé.

Les recherches montrent, cependant, qu'en pratique, la qualité de la démocratie n'est guère influencée par le niveau.

Un débat sous-tend la réflexion : la coopération est-elle une alternative à la fusion ? Oui, à condition que ce soit "gagnant" pour les deux parties. En réalité, c'est peu souvent le cas. Il faut prendre en compte le montant des dépenses considérables, et souvent cachées, liées à la coopération et le fait que ce système est souvent source de compromis - donc sous-évalué.

Défectueuse coopération

Les problèmes de redistribution, au cœur de la plupart des questions locales, ne peuvent pas être résolus par la coopération. Une forte coopération exige des gestionnaires locaux forts.

Aussi, la coopération par "réseautage" est une partie essentielle de la boîte à outils pour les administrations locales - mais pas une alternative pour les fusions. Le débat sur le niveau est une histoire sans fin. Il met en avant des enjeux d'efficacité et de contrôle par les citoyens.

Il est fascinant par le nombre de variables à intégrer pour donner des réponses justes".

Source : extrait du colloque

Les Délégations étrangères ont la parole...

En charge de la communication de la Commission Europe et Relations Internationales (CERI), Myriam Bouchikhi nous fait un point sur les impressions retirées par des représentants de délégations invitées.

Patricia Van Der Lijn, présidente de la Fédération des secrétaires communaux bruxellois, secrétaire communale d'Ixelles (une des 19 communes de Bruxelles-capitale, 84 000 habitants)

C'est sa deuxième participation à un congrès après celui de Marseille.

Elle a trouvé les thèmes abordés intéressants, sérieux et touchant les DG, avec un fort côté relationnel et humain, une "vraie connexion" et une solidarité entre les participants.

Les thématiques, selon elle, sont utiles aussi bien professionnellement que personnellement, notamment dans un contexte où la "solitude" du DG est une réalité, avec la place particulière qu'il occupe entre les sphères politiques et administratives - sans appartenir à aucune d'entre elles, d'où un sentiment de bien-être à pouvoir s'exprimer à la fois sur les richesses et les difficultés du métier.

Elle trouve qu'il y a une certaine liberté de ton et de parole et qu'on en sort "enrichi". Les liens se poursuivent entre deux congrès, avec un intérêt pour l'évolution

de carrière des personnes rencontrées ; elle est heureuse de l'accueil et des liens noués.

Au-delà du lieu du congrès chaque année différent, c'est la même dynamique qui prévaut avec les mêmes envies et les mêmes objectifs.

Mariko Tebast, chargée de mission à CLAIR PARIS (Centre Japonais des collectivités locales)

Mariko Tebast a participé à son premier congrès à Lille en 2009.

Elle est volontaire pour renouveler l'expérience chaque année depuis.

Elle apprécie le congrès, le trouve à la fois professionnel, solidaire et convivial, avec des thématiques en prise avec l'actualité des administrations locales et les préoccupations des dirigeants territoriaux.

Les aspects du métier de DG, intérêt comme difficultés, sont abordés.

Les ateliers et débats sont intéressants, avec un échange d'informations et d'expérience de qualité et enrichissant.

Martine Vallières, présidente de l'ADGMQ (Association des directeurs généraux des municipalités du Québec) et DG de la ville de Beloeil au Québec (21 700 habitants)

C'est la première venue de Martine Vallières à un congrès du SNDGCT : elle a récemment été élue présidente de l'ADGMQ.

Elle a trouvé l'accueil chaleureux et propice à l'intégration des participants, notamment des nouveaux venus.

Sur le fond, elle s'est dite "surprise" des défis tels qu'ils ont été exprimés lors des échanges : pessimisme, peur de l'avenir, raréfaction des ressources, mobilité forcée, enjeux RH accrus, c'est pire qu'au Québec a-t-elle noté.

Pierre, son compagnon, dont le déplacement à Nancy fut l'occasion d'un premier voyage en Europe, retient pour sa part la qualité de l'accueil ; il a été ébloui par le patrimoine architectural de Nancy.

Il a beaucoup apprécié la réunion de la commission Europe et Relations Internationales à laquelle il a participé en tant qu'accompagnant.

Michel Devière, président de la Fédération wallonne des directeurs généraux communaux (FWDGC)

Michel a été élu à la présidence de la fédération en mai 2014 et se dit heureux d'avoir participé au congrès, premier auquel il assiste à qualité. Pour cette raison, il lui est "difficile" de faire des comparaisons avec des congrès antérieurs, le seul auquel il ait participé hors des frontières wallonnes étant celui de l'ADGMQ au Québec en juin 2014, qu'il a aussi trouvé "très réussi".

Selon lui, à Nancy, l'organisation et les attentions réservées aux représentants de délégations (repas, réceptions, hébergement) ont été de qualité. Il a apprécié l'atelier "DGS, lanceur d'alerte", animé par un procureur de la République. Il témoigne : "Je tiens à remercier le SNDGCT (toute l'équipe) et, spécialement **Franck Lefebvre**, pour l'accueil qu'il nous a réservé. Et je remercie les



organisateurs pour le programme réservé à nos accompagnant(e)s".

La chose qui l'a étonné est la proportion de participants au congrès (entre 500 et 600) au regard du nombre d'affiliés du SNDGCT (3 800), ce qu'il s'explique

par la difficulté liée aux distances, la France étant 26 fois plus grande que la Wallonie. Son congrès annuel réunit 120-140 collègues, sur un total de 262 communes, soit 50% de participation. De plus, il ne dure que 2 jours (dont une journée touristique) contre 4 jours au Québec et 3 en France.

Pro-fes-sion-na-li-ser

Pour autant, ce qui ressort invariablement de ce genre d'événements, c'est qu'ils permettent de confronter les expériences et de tirer des enseignements, parfois transposables, dans son environnement.

Les congrès québécois et français, qu'il a désormais "expérimentés", confortent Michel dans l'idée de la nécessité d'une organisation plus professionnelle de la FWDGC car, dans le cadre de cette dernière, tout repose sur le bénévolat alors qu'une série de tâches exigerait un encadrement professionnel. A titre d'exemple, il cite la mise sur pied de formations, la conception d'un site Internet "digne de ce nom", la recherche améliorée de financements (tant auprès d'institutions que de firmes privées), la communication (tant vis-à-vis du grand public, pour faire connaître la profession, qu'à l'égard des élus), la création d'une publication bimestrielle spécifique, etc.

Au sein de sa fédération, Michel vient de lancer un débat à ce sujet, mais il constate qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir : les cotisations, organisées via les fédérations provinciales (= départementales), s'élèvent, pour lui, à des montants "ridicules", oscillant entre 30 et 125 € par an, alors que le recrutement d'un(e) employé(e) permanent(e) de profil bachelier, informaticien ou spécialiste en communication, même à mi-temps, représente un coût d'au moins 35 000 € par an. Il propose l'augmentation des cotisations.

Les étonnements d'une Israélienne

Ayant participé au congrès de Nancy, Yonit Smomlash, experte de la formation des décideurs locaux en Israël et représentante de l'IAM, nous a livré ses impressions.

A l'examen du programme de la 74^{ème} édition du congrès du SNDGCT, Yonit Smomlash indique constater que les problématiques traitées par les collectivités en France et en Israël sont sensiblement les mêmes.



Tout d'abord, le questionnement relatif au positionnement du DG et à son statut suscite débat en Israël. Faut-il laisser le DG "à la merci" du maire, et prévoir des dispositifs de protection ? Elle a remarqué que les représentants belges et québécois étaient confrontés à cette interrogation.

Yonit a fait le constat d'une demande croissante des habitants pour davantage de services publics, alors que la tendance observée en Israël, comme en France, conduit le gouvernement central à "décentraliser" et transférer ses compétences. Cela conduit à faire peser plus de charges sur les maires et DG de collectivités, sans qu'ils disposent des financements correspondants.

La faible compensation par l'Etat des compétences transférées est l'un des enjeux des relations entre pouvoir central et pouvoirs locaux en Israël.

Mutualiser pour économiser

Elle fait le parallèle entre notre réforme des rythmes scolaires et la récente décision des autorités centrales israéliennes de réformer le système éducatif, en obligeant les collectivités à créer, en un temps record, des jardins d'enfants pour accueillir ceux-ci dès 3 ans. Jusque-là, la compétence des communes se limitait aux 4-18 ans.

Les communes ont dû construire et mettre en place, avec des aides réduites, les structures - et supporter l'essentiel de la charge liée à cette nouvelle compétence. Elle souligne que la conséquence de cette insuffisance

de ressources se traduit dans l'obligation pour les collectivités israéliennes d'être "créatives, innovantes et plus efficaces". Elle tire également de cette présence à Nancy des enseignements en matière de mutualisation, en ayant pris davantage conscience de l'importance d'encourager les relations entre collectivités pour réaliser des économies. L'inflation normative est également un phénomène qu'elle rencontre en Israël. Elle souhaite s'inspirer de la formule des ateliers thématiques proposés par le congrès pour les futures conférences de l'IAM. Elle note la grande qualité d'accueil de cet évènement et un salon d'exposition de très grande ampleur.

Profil express

Représentante de l'IAM, Yonit Smomlash est directrice adjointe de l'un des 8 centres de formation dédiés aux municipalités d'Israël. Basée dans la commune de Petach Tikva (184 000 habitants), elle gère l'organisation des stages et l'accompagnement de 32 municipalités. La spécialité de son centre réside dans la formation des directeurs généraux (DG) ; il est aussi dédié aux maires des communes de moins de 20 000 habitants. Yonit est sur le point de lancer une formation de 23 jours dédiée aux DG, principalement centré sur le rôle d' "interface" joué par le directeur général, qui se situerait au centre d'un carré dont les angles sont représentés par les élus, les autorités gouvernementales, les agents communaux et les usagers.



1 - Président : **Eulalio Ávila Cano** (Espagne)
Secretary General / Chief Executive of the Municipality of Majadahonda

2 - Premier vice président : **Jiří Hořánek** (République tchèque)
Executive Director of Town Vodňany

3 - Deuxième vice président : **Ronny Frederickx** (Belgique)
General Secretary Essen

4 - Trésorier : **Francisco Alveirinho Correia** (Portugal)
Praça do Município Santarém

5 - Secrétaire générale : **Elizabeth Moisy** (France)
Chief Executive Officer, General administration, Finances & Human Resources
Cities' Community of Pays Noyonnais

Coopération ou fusion : l'UDiTE s'interroge

Lors de son congrès annuel, qui se tenait à Anvers en décembre, l'Union des dirigeants territoriaux européens a abordé la question des modèles de gouvernance locale et publique. Nos collègues Thomas Hodot et Alexandre Cordier, DGS du Grand-Bornand (74) et de Bellegarde (30), nous en rapportent les temps forts.

Le thème du congrès était "Contribution professionnelle au développement des politiques qui affectent l'administration régionale et locale au sein de l'Union européenne".

Il était ouvert par trois personnalités : Dirk de Vetter, président d'ECG, Eulalio Avila Cano, président de l'UDiTE, et Eric Vermeiren, président de la Conférence.

En introduction, Eulalio Avila Cano souhaitait la bienvenue aux membres des délégations (française, espagnole, anglaise, irlandaise, belge, néerlandaise...), notamment à Brenda K. Young, présidente de l'International Institute of Municipal Clerks, venue spécialement des Etats-Unis, dans un contexte où les élections européennes de mai 2014 ont, une fois de plus, montré la désaffection des citoyens pour les urnes, et pour l'Europe en particulier.

Dans ce cadre, quel rôle peut et doit jouer le directeur des services/ secrétaire communal ? Une collaboration avec d'autres niveaux de gouvernance n'est-elle pas inévitable ? Comment anticiper les changements, dans une société où la technologie permet des connexions en tous lieux, à tout instant ? Comment être "à la hauteur" des attentes des citoyens ?

Le programme était articulé autour de 3 temps :

I- L'atelier "A quel niveau doit se situer la prestation de service d'administration locale ?", introduit par le professeur Filip de Rynck (Université de Gand)

Le "bon" système de gouvernance locale permet de rendre, dans de bonnes conditions, les services voulus aux citoyens. Pour ce faire, il doit être proche d'eux. Six stratégies existent pour y parvenir :

1. La centralisation, si l'échelle du système de gouvernance d'origine est trop élargie.

2. La différenciation, à savoir adapter les compétences (nature, nombre) à l'échelle du système de gouvernance existant (et non l'inverse) ; l'exemple est pris du gouvernement local d'Anvers (270 000 habitants) : bien que de même nature juridique (commune)

Une association au crible

A noter que la Commissaire européenne, Corina Cretu, en charge des politiques régionales et urbaines, qui devait intervenir, a été remplacée par Frédéric Vallier, secrétaire du Conseil des communes et des régions auprès de l'Union européenne (basé à Bruxelles). Il a présenté cette association, créée en 1951, où est représenté nombre d'associations et de pays. Thématiques traitées : 1/ la démocratie, la citoyenneté et la gouvernance, 2/ l'énergie, le climat et l'environnement (évocation de la charte des maires avec plus de 6000 signataires), 3/ la coopération et les partenariats ou jumelages (20 000 villes jumelées en Europe), 4/ l'ouverture sur le monde (avec la coopération décentralisée), 5/ la politique de cohésion européenne (y compris entre tous les territoires), 6/ les services publics locaux et l'emploi (mobilité des travailleurs, exonération de TVA sur les régies à conserver, etc).

qu'une commune plus petite, ses compétences sont plus nombreuses et étendues.

3. La coopération entre les systèmes de gouvernance locaux et l'échelon central.

4. La coopération "top-down", où la coopération est imposée par l'échelon central.

5. Le "deux-niveaux", système de gouvernance intermédiaire.

- Il existe des différences entre les pays, selon ce qu'on attend des systèmes : niveau de prestations, politiques publiques suivies...

- La taille d'un système peut être "petite" mais son représentant avoir un "grand poids": en France, le poids d'un maire peut lui permettre de faire aboutir des dossiers à Paris, indépendamment de sa taille de commune.

Trouver la combinaison

Une conjugaison doit être trouvée entre, d'une part, l'efficacité et la performance, d'autre part la démocratie, le contrôle et l'impact sur la réalité. Il faut conjuguer, par échange ou dialogue, à la fois démocratie et efficacité, critères d'efficacité et d'impact économique, et approches de la démocratie.

A ce propos, les effets peuvent être illustrés ainsi :

- La taille des systèmes de gouvernance locaux peut avoir un impact sur la démocratie ; exemple en France.

- La taille, le nombre, la diversité de nature des systèmes favorisent le débat démocratique.

- La nature changeante des citoyens : la taille des systèmes de gouvernance locaux importe moins que la démocratie.

En conclusion, le professeur se posait la question de savoir si la coopération peut constituer une alternative à la fusion.

Il répondait par la négative, "sauf s'il existe dans le cadre de la coopération, une relation "gagnant-gagnant", processus toujours coûteux". Et d'ajouter : "La coopération



6. La fusion, qui connaît des expressions diverses: à grande échelle, la Grèce, le Portugal ; à l'échelle intermédiaire, les Pays-Bas et la France.

En pratique, pour parvenir à l'équilibre, on observe souvent un "panachage" entre ces stratégies. Filip de Rynck met en exergue les points suivants:

- Les tailles des systèmes de gouvernance locale sont hétérogènes (la taille moyenne d'une commune de Grande-Bretagne est de 150 000 habitants contre 1 700 en France).

est le fruit de compromis politiques, de pouvoir, de gestion administrative et spatiale. Si ces questions sont trop complexes, mieux vaut la fusion”.

Déni de démocratie en Irlande

Au terme de son intervention, la table ronde s'articulait autour de témoignages :

- En Irlande, le pays a connu une énorme réduction du nombre des collectivités : elle fut imposée par l'échelon central (avec, comme moteur, la réduction des dépenses), et donc peu démocratique. En pratique, les services sont mutualisés autour d'une autorité locale qui travaille pour le compte des autres sur les marchés publics, les prestations sociales, la paye, la facturation...
- En Belgique, l'organisation territoriale est intimement liée au système fiscal.

- En ce qui concerne la France, **Stéphane Pintre** détaillait le maillage ou “mille-feuilles territorial”, et fit part des discussions en cours autour de la réforme de la décentralisation: il précisait que le paysage administratif français est complexe, avec 34 000 communes de moins de 1 000 habitants et des territoires ruraux avec une influence forte sur le gouvernement (via le Sénat), que la question de la taille et de la démocratie n'était pas seulement locale mais aussi nationale, qu'avec une difficulté à modifier la Constitution, les collectivités s'administrent librement et disposent d'un poids politique très fort, et qu'une réforme en cours prévoit de nouvelles structures sans vraiment en supprimer.

II- L'atelier “La gouvernance à plusieurs niveaux : gouverner en partenariat ?” avec une intervention du Professeur Peter Bursens (Université d'Anvers)

Le thème était illustré par la Belgique.

L'Union européenne, telle qu'elle est conçue, fait que, contrairement à ce que l'on pourrait croire, la Belgique demeurera en tant que pays et ne disparaîtra pas. En effet, l'Union influe de deux façons sur le pays: elle fait pression pour un fédéralisme de coopération; cela oblige les échelons à se consulter avant d'obtenir une décision au nom de la Belgique.

Par ailleurs, l'intégration économique influence le système politique. Ainsi, selon leur prospérité, les régions votent différemment sur le niveau de solidarité sociale, celui des taxes fiscales... Autrement dit, si l'Union prône plus d'austérité, les divergences seront aggravées entre les régions. On fait en Belgique des choses qu'on n'aurait pas faites sans l'Union; l'Union n'apparaît pas comme un élément de campagne discriminant entre candidats aux élections (car ils sont quasi tous pro-européens, par manque d'intérêt des médias, par manque de personnalisation...).

Il en résulte un “problème démocratique” car les citoyens ne savent pas “qui est responsable ou comptable” de telle politique, alors même que l'Union influence leur vie

(et que ses financements sont une clé des politiques via, par exemple, les fonds structurels).

III- L'atelier “Etes-vous bien servi ? L'avenir de la prestation des services publics”, animé par Steven Bauwens (société Möbius)

Il s'agissait de présenter l'hôtel de ville “du futur”, qui n'est plus un endroit, mais une plateforme de services que les citoyens contactent par de multiples canaux (en particulier, Internet, Twitter...).

L'idée de la plateforme est d'interagir avec les citoyens ; la démarche demande beaucoup d'efforts, en particulier quant à la continuité du suivi de l'offre d'interaction.

Exemple fut donné de la ville de Genk, récompensée en 2014 pour son hôtel de ville. Le point important a été, pour la commune, de mettre son meilleur personnel en “front office” (pour la qualité d'accueil du public et des réponses apportées) tout en formant le personnel en “back office”. Exemple fut aussi décrit d'une ville aux USA, qui peut difficilement regrouper ou mutualiser ses services en raison des éloignement des hameaux les uns avec les autres (70 miles), et qui, en contrepartie, traite les problématiques de ses habitants par une démarche proactive (les services prennent l'initiative d'appeler régulièrement les administrés).

ZOOM sur l'UDITE

Une nouvelle équipe

L'équipe présentielle veut améliorer l'information et la communication en direction de tous ses membres et associés intéressés. Au mois de décembre dernier, la conférence bi-annuelle s'est tenue à Anvers à l'Hôtel Lindner. Différents orateurs ont présenté des thèmes importants, liés au gouvernement local : la taille de gouverner, la gouvernance multi-niveaux en Europe et la qualité des prestations de service à l'avenir. Les participants ont pu prendre la parole et donner leurs idées.

A cette occasion, la Belgique a pris la présidence en remplacement de l'Espagne. Le nouveau président élu **Ronny Frederickx** a remercié le président sortant **Eulalio Avila Cano** pour le travail accompli durant sa présidence. Les circonstances n'étaient pas les meilleures et un euroscepticisme était présent au sein de cette organisation internationale.

Des initiatives

La Newsletter offre quelques résumés des séminaires lors de la conférence afin de partager les résultats les plus importants. De nouvelles initiatives seront prises dans un proche avenir par l'UDiTE pour optimiser le professionnalisme de nos collègues dans le but d'une bonne gouvernance dans l'administration locale.

En tant qu'organisation européenne, l'UDiTE restera en contact avec les institutions européennes telles que le Comité des Régions et le Conseil de l'Europe. Elle veut faire entendre sa voix et être présente dans les rencontres qui ont une réelle importance dans la gouvernance locale.

Les associations nationales membres sont invitées à apporter leur pleine coopération au développement de l'UDiTE. Elle tient à remercier de cette manière les membres de l'équipe présentielle et les membres du Conseil pour leur volonté de coopérer.

Rappel

Les pays adhérents à l'Udite sont la Belgique (Flandre, Bruxelles, Wallonie), France, Irlande, Malte, Portugal et Espagne.

Limousin

Unitoriale mêle territoriaux et étudiants

L'Université de Limoges et l'Union du syndicat ont signé, depuis 2010, une convention de partenariat visant à un rapprochement entre les étudiants et le monde des collectivités, dans le cadre d'une démarche de professionnalisation des filières et de promotion des métiers de la FPT.

La 5^{ème} Edition du Forum Unitoriale, qui s'est déroulé le 27 novembre dernier à Limoges, a rassemblé dans ce cadre, 15 collectivités qui ont proposé plus d'une vingtaine d'offres de stages dans des domaines tels que :

analyse des besoins sociaux, instructions des autorisations des droits des sols, participation à la démarche sécurité, réalisation d'un plan communal de sauvegarde, élaboration du document unique, analyse des protocoles de gestion du temps, communication et promotion d'un complexe touristique, évaluation Agenda 21, mise à jour des dossiers d'assainissement non collectif, renouvellement des contrats enfance-jeunesse...



Une quarantaine d'étudiants, de toutes les composantes de l'université, ont participé à la manifestation et 82 entretiens ont été réalisés.

La plupart des stages ont été pourvus, au plus grand bénéfice des étudiants qui pourront développer et accroître leurs compétences sur des projets d'envergure, et des collectivités qui bénéficient d'une expertise de haut niveau.

Pour la 12^{ème} édition des Rencontres territoriales du Limousin, qui s'est tenue le 13 novembre à Limoges, le syndicat, l'Association des directeurs généraux des communautés de France et le CNFPT avaient convié leurs collègues DG et DGA du Limousin à une journée sur la "recomposition territoriale : enjeux et dynamiques

en matière de ressources humaines - les DG au cœur de l'action pour un nouveau management".

L'événement a réuni plus d'une soixantaine de professionnels. Animé par **Olivier Nys**, ancien DGS de Reims et de Reims Métropole, et **Juliette Kupecek**, DGA RH de Montpellier, il a permis de revenir sur les

enjeux de la réforme territoriale en matière de RH, en abordant tour à tour les questions du positionnement de la DRH parmi les acteurs stratégiques de la collectivité, de la politique de rémunération, de la communication interne et du dialogue social.

Elections CAP en région

Pour la première fois de son histoire, le SNDGCT présentait dans les 3 départements du Limousin une liste aux élections des CAP de catégorie A placées auprès des centres de gestion.

Les résultats enregistrés par le SNDGCT sont les suivants :

Corrèze : 1 siège sur 4

Creuse : 2 sièges sur 4

Haute-Vienne : 2 sièges sur 4

La section Creuse du syndicat anime, depuis quelques années, un "Club territorial" ouvert à l'ensemble des DGS et DGAS du département. Dans ce lieu convivial d'échanges entre cadres, le principe de fonctionnement est simple. Les adhérents, réunis en bureau, décident des thématiques des Clubs à venir. Le contenu peut être apporté par l'un des directeurs, particulièrement au fait de la thématique, ou par un intervenant extérieur. Le 14 novembre dernier, une douzaine de collègues se sont réunis à Guéret, dans les locaux du Centre de gestion, autour de la thématique : "Collectivités et énergie, enjeux et perspectives".

Cet atelier était animé par **Stéphane Maes Combe**, DGS du Syndicat des Energies de la Creuse. Il a dressé un rapide portrait de l'organisation du marché de l'électricité : ouverture à la concurrence, impact de la loi NOME (nouvelle organisation du marché de l'électricité) et de l'ARENH (accès régulé à l'électricité nucléaire historique) avant de faire le lien avec la "transition énergétique". La thématique intéresse de nombreux collègues contraints, avec la suppression prochaine des tarifs réglementés de vente d'électricité pour les sites raccordés à une puissance électrique supérieure à 36 kVA (tarifs "jaune" et "vert"), de recourir aux



Club sur l'énergie

procédures prévues par le code des marchés publics afin de sélectionner leurs prestataires.

Des réponses pratiques, comme le groupement de commandes, ont pu être proposées et discutées. La séance s'est conclue sur des exemples concrets tels que les CEE (certificats d'économie d'énergie) ou "l'électro-mobilité".

Les débats se sont poursuivis autour d'un déjeuner au cours duquel les DG ont évoqué les sujets des prochains clubs, comme les élections départementales, les ERP et la mutualisation.

Rhône-Alpes

La section Ardèche-Drôme réagit à des fermetures de services publics

Dans un contexte de crise, de rationalisation des politiques publiques et de resserrement des marges de manœuvre financières des collectivités, la section Ardèche-Drôme du SNDGCT est montée au créneau face à l'annonce de la fermeture de six centres des finances publiques en Ardèche.

Elle a transmis un communiqué de presse largement relayé par la presse quotidienne régionale. Le comptable public reste dans nos secteurs rurbains et ruraux un partenaire incontournable des élus en matière de conseil et d'élaboration des budgets, et offre un service de proximité appréciable

pour les citoyens dans la gestion de leurs impôts.

Menaces sur l'égalité de traitement

Loin de s'opposer au processus de dématérialisation de la chaîne comptable et budgétaire actuellement en cours, lequel

n'a été rendu possible, jusqu'à présent, que grâce à des relations volontaires et de qualité entre les services des collectivités et les comptables publics, le SNDGCT alerte sur une réorganisation des services publics qui aurait des conséquences inverses à l'effet recherché, en terme de qualité de service rendu à la population, et serait susceptible de remettre en cause le principe

républicain d'égalité de traitement des citoyens sur le territoire.

Le syndicat souhaite faire connaître ses inquiétudes sur le sujet de la disparition progressive de trésoreries de tailles critiques et, tout en étant favorable au développement de l'administration électronique, apporte son soutien aux collègues des

centres des finances publiques dont les réorganisations ou les fermetures sont en cours. Soulignons que dans les départements de l'Ardèche et de la Drôme, le SNDGCT a déjà co-organisé plusieurs journées professionnelles avec l'Association des comptables publics.

Bretagne

Matinée sur la ressource fiscale en Côtes d'Armor

La section syndicale des Côtes d'Armor a réuni le 30 octobre 2014 à Pordic, plus d'une cinquantaine de cadres territoriaux des 4 départements bretons (directeurs généraux, responsables financiers, responsables urbanisme) pour échanger sur la ressource fiscale locale et privilégier l'intervention sur les bases.

Avec le concours de deux cadres de Direction des Finances publiques des Côtes d'Armor, ils ont "planché" sur l'optimisation des bases, qui répond à la commande des élus, afin d'éviter d'agir sur les taux d'imposition, et à l'attente des contribuables d'une fiscalité juste et équitable, qui corresponde à la véritable valeur du bien.



Le Carrefour des communes du Finistère accueille Stéphane Pintre

Stéphane Pintre a répondu favorablement à l'invitation du président de l'AMF29 de participer à la conférence d'ouverture de la 6^{ème} édition du Carrefour des communes du Finistère, dont le SNDGCT est partenaire, qui s'est tenue au Quartz de Brest les 2 et 3 octobre 2014.

La séquence portait sur les élus et le personnel territorial : "Travailler en complémentarité pour relever ensemble les défis d'aujourd'hui". Le président du syndicat a échangé avec le nouveau président du CDG29, Yohann Nedelec, maire de Relecq Kerhuon, Bernard Breuiller, directeur du CDG29, et Christian Calvez, président de la Communauté de communes des Abers,

à propos de la nouvelle donne pour l'exécutif local, qui nécessite une expertise de plus en plus exigeante sur de nombreux dossiers.

Ainsi, à ce moment clé de lancement des projets de la mandature, comment s'organiser pour trouver la bonne distance élus-équipes techniques et assurer une mutualisation efficace des services ? Le duo maire-DGS a bien changé ces dernières années : plus qu'un gestionnaire de services, le DGS doit aujourd'hui, comme le maire, démultiplier ses compétences pour répondre aux attentes fortes des citoyens et appréhender le contexte de réforme de l'Etat.



Morbihan : Bureau régional à Pontivy



A l'invitation de Corinne Hervé, présidente de l'Union régionale, les membres du bureau se sont réunis le 10 décembre 2014 à Pontivy (Morbihan). Ils ont d'abord fait le bilan des élections professionnelles

du 4 décembre, qui s'avère être très positif puisque des sièges ont été obtenus en CAP "A" dans les 4 départements bretons, en 5^{ème} comme en 6^{ème} catégories. Les deux sections départementales ayant déposé une liste en CTP, ont également remporté un siège. Le bureau a félicité toutes celles et tous ceux qui se sont mobilisés, permettant au syndicat d'affirmer son professionnalisme et sa représentativité. En deuxième point à l'ordre du jour, les membres du

bureau ont travaillé sur le renouvellement des instances départementales et régionale, qui devra statutairement intervenir au cours du 1^{er} semestre 2015, le mandat des instances nationales s'achevant lors du Congrès de La Rochelle en octobre. D'autre part, le bureau a préparé le calendrier des manifestations 2015, dont le congrès régional et le 7^{ème} salon des Ecoterritoriales. Enfin, le bureau a fait le point sur la situation des collègues en difficultés suite aux élections de mars 2014. Le constat est alarmant, puisque ce sont 35 cas qui ont été recensés à ce jour en région. Le bureau a travaillé sur les actions à entreprendre en matière de médiation.

Midi-Pyrénées

Le “joli score” d'une liste en Haute-Garonne

Après plusieurs mois d'échanges avec les adhérents de la section Haute-Garonne, le SNDGCT s'est associé au syndicat FNACT-CFTC pour présenter le 4 décembre une liste au suffrage des élections professionnelles de la CAP “A” (placée auprès du centre de gestion). Dans sa composition, la liste était paritaire, représentative des secteurs géographiques et des niveaux de collectivité.

La mobilisation a payé. Voici le résultat qu'elle a obtenu : (sur 774 inscrits, 461 votants et 457 suffrages exprimés) CFDT : 142 voix - soit 31% ; **SNDGCT-CFTC : 119 voix - soit 26%** ; CGT : 97 voix - soit 21% ; UNSA : 50 voix - soit 11% ; SUD : 47 voix - soit 10%. C'est un très joli score qui nous

permet d'avoir deux sièges de titulaires, un en catégorie 5 et l'autre en catégorie 6.

Réunion de préparation

Au-delà de l'enjeu national de représentativité pour notre syndicat, la liste se voulait aussi proche du terrain et des préoccupations de tous nos collègues en position de DGS ou d'encadrement. Une réunion de section avait permis, le 20 novembre, dans la commune de L'Union, d'aborder les enjeux de cette élection ; 25 collègues avaient répondu à l'invitation de **Pascal Durand** (DGS de la commune).

Plusieurs sujets de la campagne nationale avaient été débattus : l'emploi de DG dans les “petites” collectivités ; fonctionnalité ;

promotion interne et refonte des critères. Au-delà du sujet des élections, les débats ont aussi porté sur les thèmes suivants : restitution sur le congrès de Nancy, où la région de Midi-Pyrénées était représentée par 12 collègues ; avancement des démarches de partenariat avec le CDG 31 et l'AMF 31 sur les questions de mobilité et d'accompagnement des agents en situation de décharge de fonction (ou de mobilité forcée) ; échéances électorales internes du syndicat en 2015 ; Rencontres territoriales de Midi-Pyrénées (fin février 2015) au CNFPT de Toulouse, toujours en partenariat avec les associations AITF et ATTF.

Alsace

Tarifs, fluides et fiscalité au programme

L'Union Alsace du syndicat s'est retrouvée le 5 septembre à Mulhouse, dans le cadre des rencontres Est Collectivités, qui réunissent cadres et élus des collectivités territoriales, pour une journée de travail. Durant la matinée, la trentaine des collègues présents a abordé la fin des tarifs réglementés de l'électricité et du gaz et poursuivi sur la gestion “dynamique” des fluides dans les bâtiments publics. Ces deux ateliers étaient animés par le partenaire régional EDF/ Electricité de Strasbourg. L'après-midi, Ecofinances



Groupe a proposé une réflexion sur la mise en place d'une stratégie fiscale locale, afin de trouver de nouvelles ou d'autres marges de manœuvre pour les collectivités

face à la baisse de ressources dont elles font l'objet. Question centrale : comment rééquilibrer le prélèvement sur les “bases contribuable” et valoriser les “bases bénéficiaires” ? Ces ateliers ont nourri de nombreux échanges et partages d'expériences, et prouvé - une fois de plus - l'importance de ces rencontres entre collègues d'un même métier, mais exercé avec nuances dans 36 614 communes et 15 563 EPCI ou syndicats intercommunaux et mixtes.

Aquitaine

Intercommunalité : départements menacés et communes préservées ?

A l'issue des 5^{èmes} Rencontres des Dirigeants de collectivités d'Aquitaine, cadres territoriaux et universitaires ont conclu que l'avènement de l'intercommunalité pourrait, à court terme, nuire davantage aux départements qu'aux communes... sans pour autant que l'avenir de celles-ci soit assuré.

Ces 5^{èmes} Rencontres organisées par le syndicat, en partenariat avec la Faculté de droit de l'Université de Bordeaux-Pessac et le CNFPT, se sont déroulées le 30 octobre dernier devant 270 professionnels et étudiants. Cette hausse sensible de fréquentation, par rapport à l'édition précédente, témoigne d'un réel questionnement face aux incertitudes générées par la réforme territoriale et, parallèlement, d'une mobilisation autour des enjeux de réorganisation des pouvoirs locaux.

Les organisateurs avaient choisi, cette année, d'orienter la réflexion sur le devenir des territoires, thématique dictée par l'actualité. La réforme territoriale a servi de toile de fond à la journée, et plus particulièrement à la table ronde, temps fort des Rencontres. Intervenants et participants étaient invités à s'interroger sur le thème : “La commune peut-elle être soluble dans l'intercommunalité ?”.

Si l'intercommunalité avait pour but de favoriser la solidarité et la coopération, elle

a très vite été orientée vers un outil de rationalisation et de mutualisation des moyens. Aujourd'hui, sa généralisation inquiète.

Le maintien des communes en débat

Lors de la table ronde, **Nicolas Kada**, juriste, signataire d'une tribune sur ce sujet adressée à Manuel Valls, interrogé sur son “ressenti” face à une disparition de l'échelon communal au profit de l'intercommunalité, précisait : “Il y a quelques mois, je ne pensais pas qu'il existait, de la



part du pouvoir législatif, une volonté de supprimer la commune... désormais, je nourris de sérieux doutes”.

Stéphane Bussone, président de l'union - reçu peu avant au cabinet du Premier ministre -, a exprimé une vision différente. Selon lui, la volonté serait plus une dévitalisation progressive des départements, dont les compétences seraient redistribuées entre région et intercommunalité. Il ajoutait : “Il semble difficilement envisageable de supprimer les communes tant les Français y sont attachés. Aujourd'hui, le maire est l'élu auquel ils font le plus

confiance, avec 66% d'opinions favorables. Mais il ne faut pas croire, pour autant, que la commune sera préservée en l'état actuel”.

La réforme, entre incertitudes et préoccupations

Lors des ateliers qui ont rythmé cette édition, tous les participants se sont accordés à dire que la réforme n'engendrerait pas d'économies significatives, tout du moins à moyen terme, et qu'elle poserait de nombreuses difficultés en matière de GRH.

L'un de ses objectifs est de favoriser une baisse des dépenses. Cependant, ceci ne sera effectif qu'aux termes des compensations financières liées au reclassement des personnels, et in fine, aux départs en retraite à venir.

Par ailleurs, le bouleversement induit par la réforme, devrait confronter les collectivités aux transferts de compétence et à la mise en place d'une mutualisation imposée.

Les personnels se trouveront, en premier lieu, impactés et, de ce fait, la GRH constituera un enjeu majeur.

Convention renouvelée

Outre leur vocation initiale - favoriser les échanges entre dirigeants territoriaux -, les Rencontres ont également pour objectif de rapprocher le monde des collectivités de celui des étudiants.

A l'occasion de cette édition, l'Université de Bordeaux-Pessac, le CNFPT et l'union Aquitaine du syndicat ont signé une nouvelle convention. Celle-ci permet, d'une part, d'enrichir la réflexion des DG par le recours à des stagiaires sur des thématiques précises et, d'autre part, d'accompagner la formation des futurs cadres territoriaux.

Si la thématique des Rencontres 2015 n'est pas encore définie, car dépendante des projets législatifs actuels et à venir, nul doute que l'avènement des métropoles et les répercussions d'une éventuelle adoption de la réforme seront au cœur de la prochaine édition.

Le reclassement et l'évaluation font débats en Gironde

L'Amicale des agents territoriaux de la Haute-Gironde organisait les 16^{èmes} Rencontres Girondines le 18 septembre 2014. Il s'agit d'un moment de rencontre professionnelle et conviviale ouvert aux secrétaires de mairie, aux secrétaires généraux et aux directeurs généraux des services du département. L'édition se tenait cette année à Braud-et-Saint-Louis, dans la salle Kléber Marsaud mise à disposition par la commune représentée par **Anne-marie Bernaud**, 1^{ère} adjointe au maire.

A partir de 8 heures 30, le président de l'Amicale, **Benoit Balesta**, et les membres du bureau ont proposé aux 180 participants un petit-déjeuner offert par la Maison Laurent, basée à Saint-Seurin de Cursac.

Focus sur les RH

La matinée était consacrée à deux conférences sur des thèmes de ressources humaines : le reclassement professionnel et l'entretien professionnel. Elle fut coupée par une pause où chacun put échanger auprès de stands tenus par les partenaires.



Sous la houlette de **Philippe Patarin**, directeur du Centre de gestion de la Gironde, qui a ouvert le débat sur le reclassement, les apports théoriques et pratiques de **Lionel Cenet**, DRH de la mairie de Mérignac, **Sylvie Martin**, DGS de la Communauté de communes de l'Estuaire, et **Pascale Chouilloux** de la cellule Maintien dans l'emploi du CDG 33, ont su éclairer les participants.

Les modalités de l'entretien

La seconde partie de matinée a traité de l'entretien professionnel. Trois orateurs - Mesdames **Andréani** et **Favre** ainsi que

Monsieur **Gantch** - ont brillamment relaté leurs expériences. Ils ont généré des échanges nourris avec la salle et vint le moment de cloturer la matinée. La Maison Chevrier, traiteur à Maransin, a "régalé" l'ensemble des convives autour d'un buffet terminé par une "fontaine de chocolat aux fruits frais".

A 14 heures 30, ce furent les premiers départs pour le parc ornithologique de Terres d'oiseaux où l'on a admiré la beauté naturelle du site. A l'issue de la visite, chaque participant s'est vu offrir un souvenir de la journée. **Benoit Balesta** remercie encore les participants, partenaires et intervenants pour leur participation, ainsi que la commune de Braud-et-Saint-Louis pour son accueil.

Amicale des Agents Territoriaux de la Haute-Gironde - 141, le Bourg 33620 Cezac - 05 57 68 64 09
amicale.territoriaux.haute-gironde@outlook.fr

Le SNDGCT se prononce sur l'évolution de la gouvernance du Pays Basque

Et si le Pays Basque devenait une seule et unique communauté d'agglomération ? Ce scénario a été analysé et enrichi par les collègues de l'Union Aquitaine. Ils vont procéder, avec la même minutie, sur le devenir institutionnel du Pays Béarnais.

Le syndicat participe, depuis de nombreuses années, en sa qualité de syndicat professionnel représentant l'administration des collectivités territoriales, aux travaux du Conseil de développement du Pays Basque. Il a suivi avec attention l'assemblée générale extraordinaire au cours de laquelle le préfet a présenté ses scénarios pour l'avenir institutionnel du Pays Basque, et a souhaité, à cet effet, apporter son avis, fort de son expérience en matière de réflexions sur la décentralisation et l'organisation de territoire. Cet avis a été adopté lors d'une réunion de section, le 18 septembre dernier, à la suite d'une discussion tant sur la légitimité du syndicat à s'exprimer sur ce sujet, que sur le contenu de la position à tenir.

Une seule communauté sur le territoire

Parmi les scénarios évoqués par le préfet, celui d'une seule communauté d'agglomération sur l'ensemble du territoire a paru le plus pertinent, mais le syndicat a voulu approfondir la proposition avec les éléments suivants :

1/ Cette agglomération doit se recentrer sur des compétences stratégiques, correspondant aux compétences fixées par la loi mais augmentées, en tant que de besoin, des compétences relevées dans le schéma sur la gouvernance et correspondant à un projet de territoire partagé et consensuel (logement, transports, agriculture, tourisme, économie, culture, langue, coopération transfrontalière), quitte à renvoyer certaines compétences "de proximité" vers les communes ou EPCI (comme, par exemple, les structures petite enfance), comme le prévoit la loi MAPTAM.

2/ Il faut tenir compte des évolutions pressenties des strates de collectivités, avec la perspective de la diminution des compétences, voire de la suppression des conseils départementaux et

l'accroissement concomitant de la taille et des compétences des régions. Il faudrait ainsi négocier, auprès de la région et du département, la délégation de compétences stratégiques supplémentaires de type "aide à la pierre", pour aller au bout de la démarche de gouvernance tout en laissant le département sur ses compétences "de base", désormais rappelées dans le projet de loi portant nouvelle organisation du territoire (NOTRE).

Pour un contrat territorial "ambitieux"

3/ Il conviendra, à la suite des engagements pris par le précédent Premier ministre, de négocier un contrat territorial spécifique permettant, au-delà des simples axes du CPER et des fonds européens, d'obtenir un volet territorial susceptible de financer ces compétences, par exemple sur fonds FNADT. L'argent étant "le nerf de la guerre", et dans une période de raréfaction des aides publiques et des financements croisés, il paraît primordial d'appuyer la spécificité du Pays Basque par un contrat territorial ambitieux et qui accorde une priorité aux compétences définies dans le projet de gouvernance. Il appartiendra, ensuite, aux autres collectivités d'inscrire leurs opérations dans la stratégie définie à l'échelle du Pays Basque et de les mettre en œuvre pour une optimisation des financements. Le portage des opérations inscrites au contrat territorial pourrait continuer à être effectué par le bloc local, mais s'inscrirait dans une stratégie territoriale partagée et concertée, et qui fléchirait le financement.

4/ Enfin, il importera de créer, au sein de la future agglomération, une commission extra communautaire qui, sur le modèle des CESER ou du CODES à Bordeaux, reprendrait le travail du conseil de développement, en étant saisi pour avis simple sur tout

projet de délibération du conseil communautaire ou tout projet d'intérêt communautaire, et en pouvant s'auto-saisir de toute problématique liée aux compétences. L'expérience locale de la démocratie participative permet d'affirmer que l'association de la société civile est un gage de sérieux et d'innovation dans la gouvernance. Ce serait la seule intercommunalité disposant de cette spécificité.

Quid des emplois fonctionnels ?

Le Syndicat a rappelé son strict respect de la légitimité des élus. C'est à eux qu'il appartiendra de faire le choix qui semble le plus approprié, le rôle du SNDGCT s'arrêtant à celui de conseil et d'aide à la décision.

En tant que Syndicat professionnel représentant des fonctionnaires territoriaux, le SNDGCT a attiré l'attention du préfet et des élus sur la situation des agents territoriaux, et notamment des emplois fonctionnels de direction, qui seraient amenés à voir leurs missions évoluer et leur collectivité supprimée.

Nous serons très attentifs à cette question, et ce d'autant que cette évolution d'envergure ne pourra être réussie que si elle s'appuie sur les compétences et l'investissement des fonctionnaires qui seront amenés à travailler pour cette structure. Cette position a été reprise dans la presse, et nous serons entendus par les juristes de l'université de Pau qui ont été chargés de faire des propositions aux élus.

C'est une belle reconnaissance de notre action et de notre expertise. Nous allons conduire désormais cette démarche de manière identique auprès des élus chargés de mettre en œuvre le Pays Béarnais, dans le sillage de François Bayrou, maire de Pau et président de l'agglomération Pau-Porte des Pyrénées.

Centre



Cette année, l'Union Régionale "Centre" propose, le 5 juin 2015, sa 7^{ème} édition de la Rencontre Régionale des Dirigeants Territoriaux du Centre, à Saint-Aignan-sur-Cher, autour, le matin, d'une table ronde consacrée à l'avenir du statut de la Fonction publique territoriale où Jean-Pierre Gorges, député-maire de Chartres et André Laignel, Ancien ministre, maire d'Issoudun et président du Comité des Finances Locales, débattront avec un universitaire et une responsable du SNDGCT.

L'après-midi, deux ateliers-métiers permettront d'aller plus loin sur l'égalité hommes-femmes dans la Fonction publique et sur les outils mobilisables pour un projet de territoire intercommunal.

Entre tout cela, un salon professionnel et des ateliers-partenaires compléteront l'éventail de cette journée d'études et de réflexion autour de notre métier



MediaContactServices

Créateur, organisateur et producteur d'événements professionnels

Producteur d'événements professionnels "public-public" et "public-privé"
au service des acteurs du développement et de l'attractivité des territoires.

6^{ème} forum de l'action internationale des collectivités

29 - 30 juin 2015 - Paris, Palais des Congrès - www.coopdec-icic.com



6^{ème} édition
29 - 30 juin 2015



CONGRÈS ANNUEL ET ASSISES & SALON NATIONAL des Directeurs Généraux de Collectivités Territoriales & des Dirigeants territoriaux

La Rochelle, Ouest Congrès - www.salon-expolis.com



édition 2015
1 - 2 - 3 octobre 2015



9^{èmes} RENCONTRES INTERNATIONALES DES PPP

Concessions, DSP, Contrat de Partenariat

Octobre 2015 • Paris - Palais des Congrès • www.lrippp.com

9^{ème} édition - octobre 2015



FORUM d'ABIDJAN

Palais des Congrès Sofitel Ivoire Abidjan



Forum International pour le Développement et l'Équipement des Collectivités Territoriales

SALON DU LIVRE des politiques publiques

Retrouvez nous les 1^{er}, 2 et 3 juillet 2015, au CESE (Conseil Économique, Social et Environnemental) sur « le Salon du Livre des Politiques Publiques », que Média Contact commercialise pour Acteur Public dans le cadre des « Rencontres des Acteurs Public »



Retrouvez les programmes et comptes-rendus sur www.mediacontactservices.com



! : AVAS WORLDWIDE PARIS - Illustration : RUDE.

Sur les cinq continents, Veolia développe l'accès aux ressources, les préserve et les renouvelle. En concevant et déployant des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, nous contribuons à ressourcer le monde. Découvrez comment sur veolia.com

Ressourcer le monde

