

DG

Interface

LA REVUE DES DGS ET DGAS
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



UNION DES DIRIGEANTS TERRITORIAUX DE L'EUROPE



Anne-Marie ESCOFFIER

Ministre déléguée,
chargée de la Décentralisation

GRAND ANGLE p. 6

LA PROFESSION



FONCTION PUBLIQUE

Trouver la bonne distance
Laurence DURAT
p.27 et 28

DOSSIER SPÉCIAL



**Collectivités - Chambres
régionales des comptes :**
se rencontrer pour mieux
se comprendre...

**Financement en
temps de crise**
Mathieu LHERITEAU
p. 43

Mesurer la performance
Jean-Luc GIRARDI
p. 44 et 45

**Le témoignage
d'une Région**
Gérard RUELLE
p. 46 et 47

EUROPE & INTERNATIONAL



**RETRAITES dans
l'Union Européenne**
Elisabeth LE TRESSOLER
p.48

**UDITE : un bureau
en pleine actualité
européenne**
Elisabeth MOISY
p.48

**Appel à projet
européen : UDITE et
Syndicat font bloc**
Didier DURAFFOURG
p. 49

N° 85
Mai 2013

LA VIE DES RÉGIONS



**Limousin
Aquitaine
Basse et Haute
Normandie
Bretagne
Centre
Poitou Charentes
Pays de Loire
Lorraine
Nord Pas de Calais
Picardie**
p.50 à 58

Congrès et Conférences :
le making of
Daniel LEGRAND - p.8 et 9

Billet d'humeur
Pierrick LOZÉ - p.15

**Pour une clarification
du statut des DGS**
Laurence CHENKIER
p.16 et 17

Réforme des retraites :
prêts pour le dialogue !
Jean-Marie MARCO - p.18

Libre propos :
MANDAT UNIQUE
Robert SERNA,
Alain GABRIEL
et Stéphane BUSSONE
p.20 et 21

CONGÉ SPÉCIAL
Bernard BEZARD - p.22



**ÉGALITÉ,
PARITÉ ET DIVERSITÉ**
Béatrice ROBIN
p.29 et 30

LA MÉTROPOLE
Jean-Luc BERTOGLIO
Philippe GRANDJEAN
p.30 à 37

NORMALISATION
Bernard BEZARD
p.38 à 40

**Un rapport passé au
crible du Syndicat**
Jean-Claude BOULARD
Alain LAMBERT
p.41

4^{ème} forum de l'action internationale des collectivités

1^{er} et 2 juillet 2013 - Palais des Congrès de Paris

Institut pour la
Coopération
Internationale des
Collectivités



cofondateurs

cités unies
france

MediaContact
Services

www.coopdec-icic.org



avec le soutien



Partager et transmettre l'expertise française du développement local



Le rendez-vous annuel, fédérateur et vitrine du savoir-faire français en matière de coopération décentralisée et de développement local, rassemblant autour et au-delà de **Cités Unies France**, les compétences et les acteurs impliqués dans l'action extérieure des collectivités territoriales.

Un temps fort international organisé autour de l'Assemblée Générale de Cités Unies France, de **conférences thématiques**, de **groupes-pays**, de **réunions régionales** et de temps forts spécifiques menés par les partenaires de *l'Institut pour la Coopération Internationale des Collectivités*, à l'instar de la réunion de la « Commission Nationale de la Coopération Décentralisée » organisée par la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales et le Ministère des Affaires Étrangères.

INFORMATIONS & INSCRIPTIONS
www.coopdec-icic.org

Partenaires officiels



en partenariat avec
JOURNAL DES COMMUNES



Bulletin d'adhésion au SNDGCT - p. 4

Editorial de Stéphane PINTRE
Président national du SNDGCT - p. 5

GRAND ANGLE - Anne-Marie ESCOFFIER
Ministre déléguée, chargée de la Décentralisation - p. 6 et 7

LA PROFESSION

Congrès et Conférences : le making of
Daniel LEGRAND - p.8 et 9

La conférence nationale de Cabourg - p.10

Bulletin d'inscription au Congrès & Salon Expolis - p.11 à 14

Billet d'humeur de Pierrick LOZÉ - p.15

Pour une clarification du statut des DGS
Laurence CHENKIER - p.16 et 17

Réforme des retraites : prêts pour le dialogue !
Jean-Marie MARCO - p.18

Libre propos : mandat unique - p.20 et 21

Robert SERNA, Alain GABRIEL et Stéphane BUSSONE

Le développement du syndicat - Jacky BENHAMOU - p.21

Rencontres Management Territorial - p.22

Congé spécial - Bernard BEZARD - p.22

Le SNDGCT partenaire de la 2^{ème} Conférence nationale
Protection sociale de la MNT - p.23

Site Internet : cap sur l'information juridique !
Jean-Paul CHOUVELLON - p.24

Association des collectivités territoriales propriétaires
et gestionnaires d'aéroports - Pascal CHAUVY - p.25



DOSSIER SPÉCIAL

Collectivités - Chambres
régionales des comptes :
se rencontrer pour mieux se comprendre...

Financement en temps de crise : l'implacable « effet ciseau »
Mathieu LHERITEAU - p. 43

« Mesurer l'efficacité, l'efficience et la pertinence,
c'est mesurer la performance » - Jean-Luc GIRARDI
p. 44 et 45

« Le témoignage d'une Région »
Gérard RUELLE - p. 46 et 47

EUROPE & INTERNATIONAL

Retraites dans l'Union Européenne : Les réformes
Elisabeth LE TRESSOLER - p.48

UDITE : un bureau en pleine actualité européenne
Elisabeth MOISY - p.48

Appel à projet européen : UDITE et Syndicat font bloc
Didier DURAFFOURG - p. 49



LA VIE DES RÉGIONS

LIMOUSIN - p.50

AQUITAINE - p.51

BASSE et HAUTE

NORMANDIE p.52

BRETAGNE - p.53

CENTRE - p.54 et 55

POITOU CHARENTES - p.585

PAYS DE LOIRE - p.56

LORRAINE - p.57

NORD PAS DE CALAIS - p.58

PICARDIE - p.58

FONCTION PUBLIQUE

« Trouver la bonne distance, la recherche
de l'équilibre » par Laurence DURAT - p.27 et 28

« Agir pour l'égalité, la parité et la diversité est
de la responsabilité sociale des collectivités »
par Béatrice ROBIN - p.29 et 30

LA MÉTROPOLE : Projet partagé et acteurs impliqués

« Métropolisation : la contribution du Syndicat » p.30 à 32

« La Métropole : Miracle ou mirage de droit commun ? »
par Jean-Luc BERTOGLIO - p.34 et 35

« La périphérie, c'est capitale ! »

par Philippe GRANDJEAN - p.36 et 37

« Acte 3 et Normalisation : faire progresser la pédagogie »
par Bernard BEZARD - p.38 à 40

« Après coup : un rapport passé au crible du Syndicat »
par Alain LAMBERT et Jean-Claude BOULARD - p.41

Rédaction-édition-publicité

 MediaContactServices

21-23 rue Saint-Pierre 92 200 Neuilly sur Seine

Tél : 01 47 45 17 08 - info@mediacontactservices.com

Coordination éditoriale : Médéric PETIT, Tanneguy des RIEUX, Bruno LEPRAT

Maquette : Walter BOUJENAH

Crédits photos : SNDGCT - Valérie DAYAN - Julien DEPAIX

Impression : Imprimerie Vert Village

Abonnements : Gilles RAYNARD - gillesraynard@sndg.info - ISSN 1266-1902



DG Interface

N° 85 - Mai 2013

Directeur de la publication :

Stéphane PINTRE

Rédacteur en chef :

Gérard PRODOM

Comité éditorial :

Alain MACÉ

Anne FENNERICH

Stéphane BUSSONE

Gilles RAYNARD

Frédéric de KONINCK

Jean-Marc PERIER

Laurence CHENKIER

Jean-Marie MARCO

Pierrick LOZÉ

Jean-François MAISONNEUVE

Patrick REMY

Bernard BEZARD

Patrice COTON

et tous les DGS, universitaires
et formateurs qui se reconnaîtront...

Bulletin d'adhésion



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 :** N° du Département :

M^{me}, M^{lle}, 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...):

Adresse (N°, rue) :

Code postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail :@.....

Tél : Publication N° de portable : Oui Non

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

Adresse domicile : (N°, rue) :

Code postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail perso :@.....

Pour les actifs, les coordonnées ne figureront pas sur le fichier internet du Syndicat, sauf si vous indiquez «oui» ci-après :

■ **Catégorie démographique de la collectivité (*)**

Moins de 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 / / 2013 (joindre le règlement)

signature :

(*) réponse obligatoire

DIRECTEURS GÉNÉRAUX & DGS

DIRECTEURS GÉNÉRAUX ADJOINTS

| Code | | ACTIFS | | Code | ACTIFS | |
|------|-----------------------------|--------------|------------------|------|--------------|------------------|
| | | FONCTIONNELS | NON FONCTIONNELS | | FONCTIONNELS | NON FONCTIONNELS |
| 1 | Moins de 10 000 habitants | 78,00 € | 65,00 € | - | - | - |
| 2 | 10 000 à 20 000 habitants | 96,00 € | 78,00 € | 9 | 78,00 € | 65,00 € |
| 3 | 20 000 à 40 000 habitants | 112,00 € | 96,00 € | 10 | 84,00 € | 78,00 € |
| 4 | 40 000 à 80 000 habitants | 122,00 € | 112,00 € | 11 | 97,00 € | 84,00 € |
| 5 | 80 000 à 150 000 habitants | 138,00 € | 122,00 € | 12 | 112,00 € | 97,00 € |
| 6 | 150 000 à 400 000 habitants | 153,00 € | 138,00 € | 13 | 122,00 € | 112,00 € |
| 7 | + 400 000 habitants | 169,00 € | 153,00 € | 14 | 138,00 € | 122,00 € |

Barème des cotisations

2013

NB : 1 - Ce barème est applicable aux nouveaux adhérents n'ayant jamais adhéré au SNDGCT (pour la 1^{ère} année)

2 - Pour tous les autres cas particuliers, contacter le Trésorier National

La signature du présent bulletin engage son signataire à respecter les statuts du SNDGCT et à payer la cotisation annuelle
L'adhésion part seulement à compter de la réception du règlement.

Possibilité d'adhérer par internet sur le site : www.sndg.info, rubrique «adhérer»



« Dans quelques jours, vos instances nationales, régionales et départementales seront réunies en Conférence Nationale à CABOURG en BASSE-NORMANDIE, pour examiner les projets de rapports des Commissions nationales qui serviront de base aux travaux de notre 73^{ème} Congrès qui se déroulera à MARSEILLE du 17 au 19 octobre prochain.

Depuis le début de l'année, vos instances nationales, assistées par les réseaux de plus en plus actifs constitués autour des principales Commissions nationales, ont développé une intense activité pour faire valoir notre expertise dans le cadre de l'élaboration de l'avant-projet de loi de décentralisation et de réforme de l'action publique et pour faire entendre nos légitimes revendications dans la perspective d'un nouveau projet de loi relatif à la Fonction Publique, mais aussi dans le débat qui vient de s'ouvrir sur la révision de la réforme des retraites.

Réunion de travail avec les principales associations du Cadre A de la FPT pour arrêter un texte commun sur les fonctions de direction générale ; rendez-vous avec Jean-Pierre SUEUR, Président de la Commission des Lois du Sénat, pour lui présenter nos principales propositions et nos observations à propos du projet de loi de décentralisation ; réunion de travail avec Serge MORVAN, Directeur Général des Collectivités Locales et ses collaborateurs, pour faire un large tour d'horizon sur nos revendications statutaires et sur nos propositions tant en matière de fonction publique que de décentralisation ; rencontre avec Jean-Michel HIRIART, Président de la Fédération Nationale des Centre Départementaux de Gestion de la FPT, pour préparer une Charte nationale entre le Syndicat et la FNCDG

pour collaborer aux mieux des intérêts de chacune des parties, et notamment au bénéfice de nos collègues confrontés à un incident de carrière...

Voilà, en résumé, les principales actions menées ces derniers mois dans l'intérêt de notre profession et de celles et ceux qui l'exercent.

Je sais aussi que sur les territoires, nos collègues investis dans l'action syndicale au niveau régional et/ou départemental, agissent pour relayer nos revendications nationales et développer notre réseau syndical. Je les en remercie, comme je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui contribuent, au sein des Commission nationales, à faire vivre notre réflexion professionnelle et syndicale. »

■ Stéphane PINTRE

Président national du SNDGCT



Anne-Marie ESCOFFIER



Ministre déléguée auprès de la ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique, chargée de la Décentralisation

Anne-Marie ESCOFFIER répond à DG Interface. Elle présente le futur «Pacte de gouvernance» comme une «véritable clé de voûte de la future architecture des pouvoirs locaux». Reconnaissant que «le métier de DGS n'est plus seulement celui d'un gestionnaire de services», mais s'oriente «de plus en plus vers celui d'un manager territorial aux compétences multiples et variées», la ministre se déclare «à l'écoute» de toutes propositions qui pourraient mener à «l'identification d'un statut qui serait propre aux DGS».

* * * *

A l'occasion des Etats Généraux de la démocratie territoriale en octobre dernier, le Président de la République a plaidé en faveur de la décentralisation et des territoires. Considérez-vous que le projet de loi achève la décentralisation - ou s'agit-il d'une nouvelle étape ouvrant la voie à de nouvelles évolutions ?

La réforme que je porte aux côtés de Marylise LEBRANCHU est celle de l'action publique, prise dans son ensemble. Pour la première fois, Etat et collectivités ne sont pas traités séparément mais dans une vision transversale de la puissance publique au service du citoyen. Il ne s'agit donc pas d'un énième acte de décentralisation, mais bien d'une évolution globale de la manière de penser la modernisation de l'Etat et des collectivités locales. A ce titre, nous entendons jeter les bases d'une clarification durable des compétences entre l'Etat et les collectivités, d'une part, et entre les collectivités elles-mêmes, d'autre part, en pariant sur la responsabilité des acteurs locaux.

Le projet de loi confie à la région un rôle d'organisation et de planification, ce dont le SNDGCT se félicite. Ne pensez-vous pas, pour des raisons de lisibilité et de clarté de l'action politique, qu'il n'aurait pas été plus simple de regrouper tous les schémas régionaux dans un seul document de type SRADDT, conditionnant à la fois les financements croisés et les CPER ?

C'est précisément le sens de notre démarche, lorsque nous proposons d'instaurer le «Pacte de gouvernance», véritable clé de voûte de la future architecture des pouvoirs locaux. Ce pacte réunira les différents schémas d'organisation sur lesquels les élus se seront prononcés dans le cadre des CTAP (Conférences territoriales de l'action publique). Il constituera la pièce maîtresse de la clarification des compétences entre les échelons territoriaux pour les années à venir. Tout en reconnaissant plus clairement les blocs de compétences et en identifiant avec précision des chefs de file par politique publique, pour la première fois, le mouvement de clarification ne sera pas descendant mais ascendant. Nous n'entendons pas imposer mais au contraire jouer le jeu du dialogue et de la confiance avec les élus locaux.

Le projet met en avant les régions et les intercommunalités avec un bon équilibre entre le fait urbain et le fait rural. C'est une bonne chose, mais dans une période où nos concitoyens cherchent proximité et solidarité, est-ce que les communes ne sont pas les grandes oubliées de la réforme ?

Au contraire. Les communes sont explicitement reconnues comme chefs de file en matière de transition énergétique et de maîtrise de l'urbanisme. Ce sont deux chantiers majeurs au vu des enjeux qui leur sont liés en terme de développement durable et de libération du foncier. Compte tenu des difficultés de nos concitoyens pour se loger, ces questions sont fondamentales et seront traitées, en priorité par les communes et leurs établissements publics de coopération intercommunale. Par ailleurs, nous comptons sur le renforcement de la dynamique communautaire pour renforcer la capacité d'agir des communes. Enfin, la commune, cellule de base de la démocratie locale, demeure seule attributaire, au sein du bloc local, de la clause générale de compétence. Nous renforçons l'échelon intercommunal, en tant qu'échelle pertinente pour l'exercice de compétences stratégiques, mais les intercommunalités demeurent des établissements publics dotés de compétences d'attribution et d'essence communale.



Les collectivités dans leur ensemble appliquent la «règle d'or». Ne vont-elles pas connaître des difficultés financières avec la diminution des concours financiers de l'Etat ? On peut d'ailleurs regretter que le projet de loi ne s'accompagne pas d'un volet fiscal redonnant de l'autonomie financière aux collectivités, d'autant que le Président de la République avait pris l'engagement d'un Pacte financier et de confiance. Est-ce qu'une prochaine loi de finances traitera de cette problématique ?

Le Président a appelé les collectivités à faire un effort pour contribuer au redressement de la France. En effet, les collectivités participeront au financement du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, qui bénéficiera à l'économie de nos territoires. En parallèle, le Gouvernement propose plusieurs orientations qui seront réunies dans un Pacte de confiance et de responsabilité, permettant d'améliorer les relations financières entre l'Etat et les collectivités : groupe de travail Etat / départements sur le financement des allocations de solidarité individuelles, installé le 28 janvier par le Premier ministre, renforcement de l'autonomie fiscale des régions, révision des valeurs locatives des locaux professionnels et d'habitation, allègement des normes, renforcement de la péréquation et amélioration de l'accès au crédit des collectivités. Ces orientations sont travaillées avec les associations d'élus, notamment dans le cadre du Comité des finances locales, avec l'objectif de les inclure dans le Projet de loi de Finances 2014.

L'avenir du bloc communal réside dans la mutualisation afin de générer des économies d'échelle et de raisonner désormais au niveau d'un territoire. Toutefois, le SNDGCT est obligé de constater que les DGS communaux sont les grands absents de cette mutualisation. Aussi, afin d'éviter des divergences entre les métiers de direction, pensez-vous possible de prévoir un dispositif de mutualisation des directions générales afin que les DGS communaux puissent s'inscrire eux aussi dans une logique de territoire tout en continuant de suivre les dossiers en lien avec leurs élus ?

Nous proposons un renforcement et une sécurisation juridique de la notion de services communs, en permettant la mutualisation d'un certain nombre de services fonctionnels, dont précisément ceux d'administration générale. En déconnectant ces mutualisations de la notion de transfert de compétences, en visant explicitement les services fonctionnels pouvant faire l'objet d'une mise en commun au sein du bloc communal, nous permettrons, outre des économies d'échelle importantes à moyen terme, une plus grande efficacité de l'action publique locale par une vision partagée et cohérente du territoire. Les DGS communaux auront toute leur place dans ce dispositif, en faisant bénéficier leurs collègues de leur expérience de la gestion de proximité.

D'une manière générale, le statut des DGS et de leurs adjoints n'est pas reconnu juridiquement, ce qui n'est pas le cas par exemple des directeurs d'hôpitaux ou d'office HLM. Etes-vous prête à examiner, dans le cadre de la future loi sur la fonction publique, les propositions formulées par le SNDGCT au nom des associations du cadre A pour une clarification juridique des missions des DGS ?

Nous n'y sommes pas opposés par nature. La question mérite d'être posée. La relation du DGS avec son (et ses) élu(s) prend un tour particulier dans le cadre de la gestion locale. Le métier de DGS n'est plus seulement celui d'un gestionnaire de services: il s'oriente de plus en plus vers celui d'un manager territorial aux compétences multiples et variées. En ce sens, cette évolution du métier peut conduire à s'interroger sur l'identification d'un statut qui serait propre aux DGS. Sur cette question, comme sur le reste, nous demeurons à l'écoute des acteurs de terrain et attentifs aux propositions qui nous seront faites.

« Propos recueillis par DG Interface »



CONGRÈS & CONFÉRENCES

Le making of



Dominique LEGRAND, Vice-Président National, rappelle les étapes et principes qui entourent l'organisation des réunions nationales qui fédèrent le Syndicat

L'organisation des Congrès nationaux et des Conférences nationales de notre Syndicat aura été, voici quelques années, marquée par une animation nouvelle sous la mandature de Didier DURAFFOURG, alors Président National.

D'un Comité d'organisation local, la démarche fut d'instaurer un Comité national de pilotage - avec la volonté de maintenir une approche dynamique de l'organisation de ces rencontres qui structurent chaque année la vie du Syndicat.

Avec l'implication soutenue, à l'époque, de Michel CAMY-PEYRET, Michel NAMURA, Alain GABRIEL, Gilles RAYNARD et votre humble serviteur, la conception de nos manifestations s'articulait déjà autour d'objectifs ambitieux : concilier préoccupations professionnelles et convivialité pour une corporation qui souhaite quotidiennement approfondir ses réflexions et échanger sur ses pratiques dans un environnement territorial complexe et en pleine évolution.

Limoges, Cabourg: quelle « faisabilité » ?

Force est de constater que notre Président National, Stéphane PINTRE aura confirmé cette approche en me confiant, par ailleurs, l'animation de ce Comité national de pilotage dont les vocations stratégiques et opérationnelles sont de nature à favoriser, d'une part, toutes les expériences, toutes les initiatives organisationnelles qui structurent nos rencontres annuelles, et à fédérer, d'autre part, les acteurs dans leurs composantes aussi bien nationales que locales.

Ainsi pour chaque Congrès, il convient en premier lieu d'analyser la faisabilité de la manifestation sur le territoire pressenti.

La volonté de nous accueillir, clairement exprimée par les élus locaux, partagée par nos collègues de l'Union Régionale concernée, est un préalable à tout engagement du Comité national de pilotage, lequel doit alors étudier tant les capacités d'accueil pour nos travaux que celles nécessaires en hébergement et ce en intégrant bien sûr dans sa réflexion les coûts qui en résulteront.

Le rôle clé d'une Commission

Lorsque le soutien des institutionnels est confirmé et que l'organisation du Congrès (idem pour la Conférence nationale) s'annonce possible, la réflexion s'engage sur le contenu des débats qui animeront cette rencontre.



C'est ainsi qu'avec les contributions résultant des travaux de la Commission « Organisation et Management Territorial » animée par Stéphane BUSSONE, Vice-Président, les propositions de notre partenaire national Média Contact Services (Médéric PETIT et Tanneguy des RIEUX) et toutes les suggestions de nos collègues locaux, nous retenons les thématiques des table-rondes et des nombreux ateliers qui seront au cœur de nos Assises et contribueront à affirmer notre professionnalisme avec cette volonté d'excellence unanimement partagée.



Une fois présentés au Bureau national pour validation, il est possible d'élaborer le programme, lequel pouvant jusqu'au dernier moment être modifié par une visite ministérielle ou des interventions d'élus reconnus dans notre environnement.

Un Comité de pilotage ouvert...

Il se doit néanmoins de concilier, avec justesse, ces temps de réflexions statutaires qui constitueront l'un des temps forts de notre Congrès, avec des temps d'échanges de qualité, grâce à la présence de prestataires de plus en plus nombreux, qui, dans le cadre du Salon Expolis, nous feront partager leurs compétences et savoir-faire.



Le Comité de pilotage national est à géométrie variable, constitué d'un «noyau dur» avec, à mes côtés, Gilles RAYNARD, Trésorier National, Anne FENNERICH, Secrétaire Générale Nationale, Gérard PRODOM, Secrétaire Général National Adjoint chargé de la communication, et Robert SERNA, Vice-Président National chargé des partenariats et des actions professionnelles - sans oublier Stéphane BUSSONE.



Pour compléter ce Comité, le Président de l'Union Régionale impacté par l'évènement doit fédérer une équipe, en général constituée des Présidents des Sections qui composent l'Union, et de tous collègues identifiés localement pour leur dynamisme et leur volonté de partager le fil conducteur de notre démarche qui est bien de passer du concept à l'opérationnel.

Prestataires experts

Pour ce faire, notre prestataire MCS (spécialisé dans la conception et la réalisation de salons et de congrès) nous accompagne et nous fait bénéficier de sa grande expérience dans le domaine.

La qualité d'un Congrès ne saurait s'exonérer des moments



de convivialité que constituent notamment l'accueil des délégations étrangères, la soirée de Gala, la journée post-Congrès, le programme des accompagnants... ainsi que tous ces instants qui, au cours de cette manifestation, nous permettent de nous retrouver.

Ils permettent, en outre, d'affirmer que le réseau des Directeurs Généraux est bien une grande famille où la solitude n'est pas de mise...





CONFÉRENCE DE CABOURG

Cher(e)s Collègues,

Les 21 et 22 juin prochains se tiendra à Cabourg (14) la Conférence Nationale du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales.

Les membres du Conseil d'Administration National ainsi que tous les Présidents des Sections Départementales et les Trésoriers régionaux y sont invités pour approuver, sous la Présidence de notre collègue Stéphane PINTRE, les différents rapports de nos commissions.

Ils pourront à cette occasion apprécier la qualité de l'accueil que Claude TAJAN Président de l'Union Régionale de Basse-Normandie et toute son équipe s'apprêtent à leur réserver, afin qu'ils conservent de Cabourg le souvenir d'une station balnéaire enchanteresse.

Au plaisir de vous revoir.

Très amicalement.

Dominique LEGRAND

Vice-Président National

Directeur Général des Services de la Ville de MORLAIX

Résumé du programme de la Conférence

Salle multifonction, avenue de l'Hippodrome

Jeudi 20 juin

Vers 16h30 -17h : Signature partenariat avec la télévision «NORMANDIE TV» et les entreprises en partenariat pour l'opération «Top Manager» dans le cadre du congrès régional Basse-Normandie.

Les membres du syndicat présents y sont conviés.

19h : Bureau National au Casino suivi du dîner vers 20 H 15

Vendredi 21 juin :

8h30 : Accueil, tour des stands partenaires et Mot du Maire

9h : Début de la Conférence

12h : Apéritif suivi du déjeuner à 12 h 20

13h40 : Tour des stands

14h : Reprise de la Conférence

18h30 : Réception du Maire dans la salle

20h : Dîner au Casino

Samedi 22 juin

8h15 : Accueil

8h30 : Conférence

13h30 : Clôture suivie d'un buffet



73^{ème} CONGRÈS ANNUEL
du *Syndicat National*
des *Directeurs Généraux*
des *Collectivités Territoriales*



11^{èmes} Assises
Professionnelles
des *Dirigeants Territoriaux*
24^{ème} SALON EXPOLIS

MARSEILLE 2013

du 17 au 19 octobre 2013 - Palais du Pharo



DISPOSITIONS GÉNÉRALES POUR LES PARTICIPANTS

- L'inscription aux 11^{èmes} Assises Professionnelles et au 73^{ème} 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 Tel : 02.41.57.11.13
E-mail : graynard@libertysurf.fr

- Pour les inscrits aux Assises Professionnelles, le remboursement des frais d'inscription, d'hébergement et de transport peut être demandé à leur collectivité au titre du budget formation. 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 25 septembre 2013. Attention anticipez vos réservations hôtelières !
- Toutes les rubriques du présent bulletin doivent être remplies.

1) - INFORMATIONS PERSONNELLES :

M. Mme - Nom : 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 nouveau membre du Conseil d'administration National ? OUI NON

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....) :

Code postal : Ville :

● Adresse postale (à laquelle les documents doivent être envoyés) :

Code postal : Ville :

● E-mail :@..... Tél. bureau :

● Tél personnel (éventuellement ou portable) : Télécopie :

2) ACCOMPAGNANT :

● Serez-vous accompagné(e) ? OUI NON

Si OUI, par :

M. Mme - Nom : Prénom :

3) DROITS D'INSCRIPTION :

Ils comprennent la participation aux ateliers, aux tables rondes, au salon Expolis ainsi que les déjeuners des 17, 18 octobre

Pour les adhérents au SNDGCT ils comprennent en plus la participation aux séances plénières du Congrès, et les réceptions officielles prévues au programme ainsi que la soirée officielle du 18 octobre et le déjeuner du 19 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 jusqu'au **30 septembre 2013**, il sera remboursé 120 € pour les participants, 60 € pour les retraités et 130 € pour les accompagnants au titre des droits d'inscription. Aucun remboursement passé cette date sauf cas de force majeure.

participant adhérent du SNDGCT : 170 € participation à la soirée de gala (à cocher si présent)

retraité adhérent SNDGCT : 110 € participation à la soirée de gala (à cocher si présent)

accompagnant : 180 € participation à la soirée de gala (à cocher si présent)

Pour les non-adhérents participation aux assises

le jeudi 17 octobre : 80 € (déjeuner compris) le vendredi 18 octobre : 80 € (déjeuner compris)

participation à la soirée de gala le vendredi 18 octobre : 50 €

4) INSCRIPTION AUX ATELIERS-CONFERENCES :

(Merci de bien vouloir cocher en fonction de votre choix. Les ateliers sont organisés uniquement dans le cadre des Assises. Le programme détaillé sera consultable sur le site courant mai 2012 et annoncé dans la newsletter)

JEUDI 17 OCTOBRE

Table ronde : L'acte III de la décentralisation et la nouvelle gouvernance

Ateliers :

- Comment gérer et organiser le parc automobile
- Comment s'organiser pour une mutualisation efficace des services
- Enjeux et perspectives du financement des collectivités (Accès aux ressources et la gestion dynamique du patrimoine)
- Premier bilan et enseignement de la mise en œuvre de la participation des collectivités locales à la protection sociale complémentaire de leurs agents

VENDREDI 18 OCTOBRE

Table ronde : La culture, enjeu des territoires

Ateliers :

- Prendre en compte l'économie sociale et solidaire
- Comment élaborer un plan climat énergie et réaliser la transition énergétique
- Dématérialisation des procédures, organisation, formation des agents et impact pour les administrés ?
- Comment concevoir la ville intelligente et connectée

5) HOTELLERIE

Aucune réservation ne sera réalisée dans le cadre de l'inscription au Congrès-Assises, sauf pour les membres du Conseil d'Administration National qui recevront un bulletin de réservation ultérieurement.

6) TRANSPORTS :

Quel moyen de transport utiliserez-vous ? :

- Voiture Train Avion

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

ARRIVEE : Date Heure DEPART : Date Heure

Pour les transports aériens :

Vous pouvez bénéficier de réduction pouvant aller jusqu'à 47% chez AIR FRANCE KLM selon les modalités décrites ci-dessous : Bénéficiaire de tarifs préférentiels avec AIR FRANCE & KLM Global Meetings.

Code Identifiant à communiquer lors de la réservation : 19100AF

Achats en ligne et informations : <http://www.airfranceklm-globalmeetings.com/?eid=19100AF>

Pour toutes les questions concernant ce dispositif, le référent au sein du Syndicat est

Frédéric DE KONINCK, Conseiller Technique National : frederic.de.koninck@wanadoo.fr

7) POST-CONGRES :

Une sortie post-congrès est prévue le samedi après-midi (voir programme page suivante) : coût : 55€ Inscription obligatoire.

8) SOMME TOTALE DUE :

Droits d'inscription : Adhérent actif ! _ ! _ ! _ ! €

Droits d'inscription : Adhérent retraité ! _ ! _ ! _ ! €

Droits d'inscription : Non Adhérent ! _ ! _ ! _ ! €

Droits d'inscription : Accompagnant ! _ ! _ ! _ ! €

Inscription(s) Post-congrès Adhérent (samedi après-midi et soirée) : ! _ ! _ ! _ ! €

TOTAL de la somme due ! _ ! _ ! _ ! _ ! €

Les annulations après le 30 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.

9) PAIEMENT :

Par chèque bancaire à l'ordre du SNDGCT, à transmettre à :

Monsieur Gilles RAYNARD Trésorier National du SNDGCT, 21, Montée de la Hutte 49320 BLAISON-GOHIER

Par mandat administratif, à transmettre à l'adresse de Monsieur Gilles RAYNARD ci-dessus

Joindre impérativement au bulletin d'inscription, le bon de commande

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

PRÉSENTATION DU PROGRAMME ACCOMPAGNANTS

Jeudi 17 octobre

- 9 h : Départ du Palais du Pharo - Vue sur la Lacydon - Explication sur le palais et la légende qui sera le fil conducteur
- 9 h 30 : Petit train sur le Vieux Port (visite ND de la Garde, abbaye St Victor, Vieille Charité,...)
- 12 h : déjeuner
- 14 h à 16h : Visite Mucem ou Villa Méditerranée Marseille Provence 2013, ou, si le temps le permet, Ferry pour les îles du Frioul et château d'If.
Puis, libre sur Marseille

Vendredi 18 octobre

- 9 h : Départ du Palais du Pharo en bus pour Aix en Provence (Acquae Sectius)
- 10 h à 10h30 : Visite du Musée Granet Expo Cézanne.
- 12 h : Déjeuner sur le cours Mirebeau
Après-midi libre dans Aix- 16 h 00 : Retour vers le Pharo

Samedi 19 octobre

- 9h : Départ du Pharo pour Cassis et visite des Calanques (si le temps le permet).
Sinon, visite de cave appellation vin de Cassis

PROGRAMME POST CONGRES

Samedi 15h00

Départ en car pour les Goudes ou Vallon des Auffes et diner d'une bouillabaisse.



Le Palais du Pharo

PALAIS DU PHARO 57, boulevard Charles Livon - 13007 MARSEILLE

ACTE III DE LA DÉCENTRALISATION : FIN DE L'HISTOIRE OU CHOC DES CIVILISATIONS ?



« Comme il m'est permis de m'adresser à des directeurs généraux ainsi qu'à des directeurs généraux adjoints de collectivités, autrement exprimé, à la « crème » de la fonction publique territoriale, je n'aurai pas l'outrecuidance de vous présenter Francis FUKUYAMA et Samuel HUNTINGTON, et ce d'autant plus, que ces deux visionnaires doivent se ficher comme d'une guigne de l'Acte III de la décentralisation !

Pour autant, je ne peux pas me résoudre, au risque de me perdre, à ne pas en appeler à leurs visions antagonistes pour mieux appréhender les débats qui s'ouvrent dans ce domaine si singulier, qu'est la Décentralisation à la « française ».

De formidables grilles de lecture

Dans « La Fin de l'Histoire et le dernier Homme »*, le philosophe et économiste américain Francis FUKUYAMA défend la thèse suivante (sachant qu'un de ses illustres prédécesseurs nous avait déjà annoncé la « fin de l'Histoire », il s'agit de HEGEL) : les valeurs du libéralisme et de la démocratie se propagent progressivement sur la terre précipitant l'avènement d'un monde sans conflit, ce qui marque, selon lui, la « fin de l'Histoire ». A l'inverse, selon le théoricien du « Choc des Civilisations »** , ci-devant professeur de sciences politiques à Harvard, Samuel HUNTINGTON, la fin de l'opposition historique entre les deux grands blocs de l'Est et de l'Ouest, va générer de nouveaux clivages culturels et des crispations identitaires sources de nouveaux conflits - c'est, pour lui, le fameux « Choc des Civilisations » qui est à l'œuvre.

Quel rapport avec l'acte III de la décentralisation ? À première vue, je le concède, aucun, mais à y regarder de plus près, ces deux visions du monde sont de formidables grilles de lecture car au nom du principe bien connu « Qui peut le plus, peut le moins », ce qui nous permet de comprendre l'évolution de la planète doit nous permettre de mieux appréhender l'évolution du paysage territorial français.

La fin de l'Histoire ?

Si l'on applique la thèse de la fin de l'Histoire à la décentralisation, il nous faut trouver un mouvement de fond qui se propagerait dans les esprits au point d'anéantir progressivement les autres et de s'imposer à tous, comme le font d'après Francis FUKUYAMA, la démocratie et le libéralisme. Cette vue de l'esprit, elle existe, nous la connaissons, même si elle ne s'est pas encore imposée à tous. Comme vous le savez, depuis des temps immémoriaux - ou presque - deux visions du chaînage territorial s'affrontent.

L'une, qui est quasiment transnationale, met en avant la chaîne suivante : Europe - Région - Intercommunalité ; l'autre, plus traditionnelle et jacobine, consiste à privilégier la chaîne État - Département - Commune. La première favorise les « couples » - par exemple le rôle stratégique du couple Région - Intercommunalité. La seconde s'appuie davantage sur les blocs, notamment le bloc local ou le bloc communal. Le chaînage Europe - Région - Intercommunalité, mis en avant, par l'Union européenne, commencerait progressivement, selon certains, à devenir dominante en Europe (ce qui est vrai), et même en France (ce qui l'est moins).

Toutefois, les chantres de l'État, du Département et de la Commune n'ont pas dit leur dernier mot et comme nous sommes en France, il est peu probable que le débat qui s'ouvre permette réellement de sonner la fin de l'Histoire.

Le choc des civilisations ?

Si l'on se réfère à la théorie du Choc des Civilisations, on aurait tendance à dépasser cette logique de confrontation entre les visions de l'organisation des pouvoirs sur les territoires que nous venons d'évoquer. On peut se rendre compte, en effet, que ces deux visions sont partielles et partiales, et que leur incompatibilité est plus dogmatique que pragmatique. Si l'on fait fi de cet antagonisme, comme naguère, nous avons dépassé l'affrontement Est-Ouest après la chute du mur de Berlin, cela signifie très clairement que nous ouvrons la « boîte de Pandore » car chacun va vouloir défendre son pré-carré et au lieu de rationaliser, nous risquons d'émettre et de disperser, au nom de clivages culturels et de replis identitaires, qui n'ont certes pas la dangerosité de ceux qu'évoquent Samuel HUNTINGTON, mais qui n'en sont pas moins vivaces et coriaces !

Si l'on veut illustrer le bouillonnement de ces idées qui s'affrontent, il n'est que de voir ce qu'ont donné les Schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) qui ont été, pour la plupart, arrêtés récemment. Il y a, en la matière, « à boire et à manger », si vous me permettez cette expression triviale mais conforme à la réalité. On nous avait annoncé - au nom de l'achèvement et de la rationalisation des cartes intercommunales - un foisonnement de regroupements, de fusions, de suppressions, d'absorptions, bref une espèce de « Grand soir » intercommunal !

L'intercommunalité, « mariage pour tous » sur les territoires ?

Or, que pouvons-nous constater ? Certes, il ne devrait plus y avoir de commune isolée (c'est bien le moins pour une obligation légale), et même, si certains SDCI sont ambitieux, d'autres sont d'une frilosité affligeante et ne règlent en rien les problèmes qui se posent à l'échelle des bassins de vie, sans compter que l'extinction des syndicats intercommunaux que l'on nous prédisait, le cœur sur la main, n'est pas encore pour demain.

Ce devait être le « mariage pour tous » sur les territoires, ce sera au mieux une union tactique au pis, un divorce d'aubaine. En l'occurrence, le premier exercice « grandeur réelle » n'a pas permis à ce jour d'arbitrer entre la Fin de l'Histoire et le Choc des civilisations. Aujourd'hui, il est trop tôt pour savoir laquelle des deux thèses l'emportera à l'issue des débats, quand le Parlement sera appelé à voter la loi. Sans être devin, on suppose que ni l'une, ni l'autre ne gagnera. Une fois encore, en adeptes aguerris du juste milieu, les parlementaires risquent de passer à côté d'un choc salvateur et historique pour la décentralisation et de louper, non pas, la fin de l'Histoire mais au contraire, le début d'une autre Histoire.

Aujourd'hui, il est trop tôt pour savoir laquelle des deux thèses l'emportera à l'issue des débats, quand le parlement sera appelé à voter la loi. Sans être devin, on peut supposer, que ni l'une, ni l'autre ne gagnera. Une fois encore, en adeptes aguerris du juste milieu, les parlementaires risquent de passer à côté d'un choc salvateur et historique pour la Décentralisation et louper, non pas, la fin de l'Histoire mais au contraire, le début d'une autre histoire.

Pierrick LOZÉ

Membre du Bureau national du SNDGCT
Présidents de l'AUVERGNE et de l'ALLIER
Moulins-Communauté - p.loze@agglomoulins.fr

* « La fin de l'Histoire et le dernier Homme » - Francis FUKUYAMA - Poche

** « Le Choc des Civilisations » - Samuel HUNTINGTON - Éditions Odile JACOB

Pour une clarification du statut des DGS

Comment admettre que le DGS, « pivot de l'organisation et du fonctionnement » des structures décentralisées, n'ait pas de réel statut juridique ?

Accompagnant le processus de décentralisation et la montée en puissance des collectivités, les DGS ont démontré leurs aptitudes à donner une traduction opérationnelle aux stratégies de développement proposées par les élus locaux.

Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources, le DGS, à la fois administrateur, gestionnaire et manager, veille particulièrement à la cohérence et à l'efficacité de l'action. Or, au regard des responsabilités que lui attribuent les juges pénal et administratif, la reconnaissance juridique de son rôle apparaît partielle.

Le volet « ressources humaines » de la territoriale accuse, depuis ses origines, un retard sur les autres fonctions publiques, en particulier celle de l'Etat. Le fait que les territoriaux aient été considérés longtemps comme des agents de droit privé n'y est pas étranger.

Posture complexe

Alors que le champ des emplois fonctionnels n'a cessé de s'étendre, le législateur n'a prévu aucune définition des missions et attributions du DGS, qui n'a qu'un pouvoir de proposition de notation (article 76 de la loi du 26 janvier 1984) et, depuis la loi mobilité du 19/02/2007, la possibilité d'être invité à assister le président de CAP au même titre qu'un chef de service (article 29 de la loi du 26 juillet 1984).

Seul le décret n°87-1101 du 30 décembre 1987 prévoit un pouvoir, sous l'autorité du maire, de direction de l'ensemble des services et de coordination de leur organisation. Le CGCT confie au seul organe exécutif la compétence et la responsabilité de l'administration (article L 2122-18), et seule une délégation de signature peut être donnée au DGS (article L 2122-19).

On peut donc s'étonner que le DGS ne siège pas es qualité dans les instances décisionnaires des collectivités. Cette absence le met dans une posture complexe par rapport aux élus ou aux agents qu'il « manage ».

Concrètement, il n'a aucune compétence légalement reconnue pour préparer les actes de l'administration (délibérations, arrêtés, budget, marchés, achats, gestion des biens...), ni pour assister aux séances de l'assemblée délibérante et en assurer le secrétariat.

Une exception française ?

Il ne dispose de moyens légaux pour manager efficacement le personnel (il ne siège pas aux CAP et CTP...) ou assister aux commissions dont il assure le bon fonctionnement (CAO, Commission de DSP...).

Des contentieux récents ont illustré des cas d'invalidation d'actes de collectivités pour incompétence parce que le DGS était présent en séance de CAO, de Commission de DSP ou de CAP alors qu'il est, surtout dans les petites structures, le seul cadre apte à faire fonctionner ces instances (Voir CE 10 Février 2010 « commune de Melun », TA Bordeaux 12 mai 2012 « commune de Mérignac »).

Comment admettre que le DGS, pivot de l'organisation et du fonctionnement de la structure décentralisée qu'il dirige, garant de la bonne marche de l'institution et du respect de l'Etat de droit, ne bénéficie pas d'un réel statut juridique ? Ce constat est d'autant plus surprenant dans le cadre d'une Europe convergente que c'est une quasi « exception française » :

La plupart de nos collègues (et nord américains d'ailleurs) ont un statut qui les positionne dans l'organisation. Par ailleurs, le juge pénal n'a pas hésité à reconnaître au DGS un rôle central dans la constitution de l'infraction, par son positionnement dans la collectivité, et à considérer qu'il était réputé détenir une compétence par délégation de signature de l'autorité territoriale.

On citera le jugement du Tribunal correctionnel de Strasbourg du 27 mars 2007 (non frappé d'appel) qui a sévèrement condamné la ville de Strasbourg pour les graves dommages causés à des spectateurs d'une manifestation culturelle estivale, par la chute d'un platane dans le parc de Pourtalès.

Qui dit responsabilité dit compétence

Cette décision a remis en lumière le décalage entre la définition restrictive que donne de l'agent public territorial le droit administratif et celle, très extensive, que le droit pénal lui reconnaît en le qualifiant de « représentant », au sens de l'article 121-2 du Code pénal, dès lors que « bénéficiaire d'une délégation de signature », il serait « en réalité investi d'une délégation de pouvoir implicite du fait de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires à l'exercice de sa mission qui lui sont conférés ».

Or, cette décision, qui étend au bénéficiaire d'une délégation de signature la célèbre jurisprudence de la Chambre criminelle de la Cour de cassation dans ses arrêts du 11 mars 1993 sur les conditions dans lesquelles un chef d'entreprise « peut s'exonérer de sa responsabilité s'il rapporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires », cette décision donc, amène le SNDGCT à réaffirmer qu'il ne saurait y avoir de responsabilité sans compétence.

C'est pourquoi, alors que des projets de loi relatifs à l'acte III de la décentralisation et à la fonction publique sont en cours d'élaboration, il s'agit de combler le vide juridique en dotant le DGS, premier vecteur d'application d'une politique d'intérêt général et garant de l'efficacité de l'action publique locale, d'un statut précisant ses attributions et ses responsabilités.

Notre Proposition

Elle vise à faire reconnaître au DGS une mission générale d'exécution des actes de la collectivité, en insérant à la suite des articles L.1111-1 à L.1111-7 du CGCT (ou texte éventuel sur la FP), la disposition: «Sous l'autorité et le contrôle de l'autorité territoriale, le directeur général des services des collectivités territoriales et de leurs établissements publics dirige et coordonne l'ensemble des services, prépare et exécute les délibérations, décisions et arrêtés de la collectivité ou de l'établissement.

Dans ce cadre, il assure le secrétariat du ou des organes délibérants et des instances décisionnelles et consultatives de la collectivité ou de l'établissement. Il est, en outre, chargé de l'animation du dialogue social et peut, à la demande de l'autorité territoriale, représenter la collectivité ou l'établissement dans une instance où ils sont amenés à siéger ».

Cette contribution a été remise par le Syndicat à Serge MORVAN, Directeur Général des Collectivités Locales, lors d'un rendez-vous le 24 avril. Il s'est montré ouvert à la proposition, et a assuré le Syndicat qu'il la transmettrait pour analyse à ses services. Il a souligné que la dernière phrase mériterait d'être modifiée dans la mesure où la représentation de l'autorité territoriale ne saurait qu'incomber à un élu.

Heureux collègues...

Des DGS sans statut réel ? Ce n'est pas le cas pour les emplois de directeur d'OPH, d'hôpital ou de CCAS qui bénéficient d'un statut renforcé.

- Les directeurs de CCAS, encadrés d'ailleurs par les DGS au regard de l'article 23 du décret n° 95-562 du 6 mai 1995, peuvent recevoir délégation de pouvoir et de signature du Président du conseil d'administration, assister aux réunions dudit conseil et de sa commission permanente, et en assurer le secrétariat

- Les directeurs d'hôpitaux ont des attributions importantes qui résultent de l'article L6143-7 du Code de la Santé publique et ce, en dépit des modifications de gouvernance introduites par la loi du 14 mars 2011: « Il conduit la politique générale de l'établissement; il représente l'établissement dans tous les actes de la vie civile; il participe aux séances du conseil de surveillance; il dispose du pouvoir de nomination; il exerce son autorité sur l'ensemble du personnel; après concertation avec le directoire, il décide des programmes d'investissements et du budget»; etc... pour citer quelques exemples.

- Les directeurs généraux des OPH ont depuis le décret n°2008-566 du 18 juin 2008 relatif à l'administration des Offices publics de l'Habitat des attributions très importantes (Art. R. 421-18 du Code de la construction et de l'habitation: le directeur général «assiste, avec voix consultative, aux séances du conseil d'administration et du bureau dont il prépare et exécute les décisions; il passe tous actes et contrats au nom de l'Office et le représente dans tous les actes de la vie civile; il a autorité sur les services, recrute, nomme et, le cas échéant licencie»; etc.

Laurence CHENKIER

DAF adjoint au SDIS du Rhône,
Chef de groupement affaires juridiques,
assurances et marchés



LA RÉFORME DES RETRAITES : Prêts pour le dialogue !



Jean-Marie MARCO
Président de la Commission Retraite
Adjoint au DGSA - Conseil général
des Pyrénées Atlantiques

Quelles positions défendra le Syndicat dans le cadre des discussions annoncées sur la réforme des retraites ? Un collègue de la Commission Retraites fait le point. Il évoque une étude menée sur les retraites dans l'Union Européenne.

Comme prévu par la réforme de 2010, cette année aura lieu la période dite « de revoyure ». Il s'agit d'un rendez-vous qui a pris d'autant plus d'importance qu'il se fera sur la base du constat que la réforme précédente ne réglera pas, à moyen terme, la question du financement des régimes existants de retraite. C'est en effet la principale conclusion des XI^{ème} et XII^{ème} rapports du Conseil d'orientation des retraités (COR) qui serviront de cadre au dialogue social engagé. Ces rapports, l'un portant sur les perspectives financières, l'autre sur l'efficacité du système par rapport aux objectifs initiaux (égalité, solidarité, transparence...), renforcent la pertinence des propositions du Syndicat, tant sur l'aspect financier du dossier que sur l'évolution du comportement et de la situation des retraités.

Sur le contexte financier

Les membres de la Commission ont toujours pensé que les mesures prises en 2010 ne suffiraient pas à assurer l'équilibre financier du système. Nous rappellerons à nouveau que la dégradation des comptes de la CNRACL est la conséquence de la compensation et de la surcompensation effectuées dans les années passées. C'est pourquoi nous ferons part de notre inquiétude sur le fait que la proposition d'augmentation envisagée de la cotisation risque d'être une charge supplémentaire, difficile à supporter par les collectivités, et qu'elle sera peut-être financée par la diminution de services à la population - alors que les collectivités ont, par le biais de la compensation et de la surcompensation, déjà montré leur solidarité avec d'autres régimes en difficultés.

Sur le comportement des futurs retraités

Comme le fait le COR, la Commission avait déjà noté que les fonctionnaires - et particulièrement les DGS - travailleront de plus en plus au-delà de l'âge légal d'admission à la retraite, et seront de plus en plus nombreux à cumuler un revenu d'activités et une pension.

Cette évolution, déjà mesurée par l'enquête menée sur les retraités il y a 2 ans, a été confirmée par celle conduite cette année auprès des actifs dont les principales conclusions sont les suivantes :

- Age de départ envisagé : 64 ans
- 87% envisagent de cesser leur activité après l'âge légal d'admission à la retraite dont 44,5% pour éviter une décote ;
- 43,5% pensent ensuite cumuler leur pension avec un revenu d'activité dont 46,3% dans le secteur privé

Cette situation montre que la proposition de la Commission sur la question du cumul est à maintenir. Sur d'autres points, le COR soulève des questions sur lesquelles nous avons déjà exprimé des propositions que nous renouvellerons. C'est le cas, en particulier, sur les pensions de réversion.

De la « convergence » entre régimes...

Ceci dit, la principale interrogation de tous les fonctionnaires porte sur la question abordée par le COR de la convergence

entre les régimes. Le COR rappelle que « l'équité entre les assurés ne passe pas nécessairement par l'identité des règles, des règles identiques appliquées à des publics différents n'étant pas une garantie d'équité ».

Mais il ajoute : « L'existence de règles différentes contribue à un sentiment, justifié ou non, d'inégalité de traitement voire d'absence d'équité, ce qui est préjudiciable à la confiance dans le système de retraite ». C'est pourquoi il conclut : « La convergence n'est pas non plus un préalable à la poursuite d'un processus de simplification dans le cadre même du système actuel, qui paraît, en tout état de cause, nécessaire pour préserver la légitimité de ce système ».

La Commission, dans ce cadre, rappellera ses propositions sur la prise en compte du Régime Indemnitaires dans le calcul des pensions et d'années d'études ayant permis l'obtention d'un diplôme.

Comment la Commission a préparé ce rendez vous...

Outre l'enquête menée auprès des actifs évoquée précédemment, Elisabeth LE TRESSOLER, Vice Présidente de la Commission Retraite, a engagé un travail sur « Les retraites dans l'Union européenne » comme cela avait été décidé à la Conférence nationale de Limoges. De cette analyse, découle l'idée que l'Europe des retraites est faite de diversité et qu'une tendance commune se dégage pour le futur. En effet tous les membres de l'Union bénéficient d'un système de protection sociale mis en place par leurs Etats respectifs.

Mais l'Union Européenne n'a jamais exercé la compétence institutionnelle pour légiférer dans le domaine des retraites. Les Etats restent souverains. Les systèmes de protection sociale des 27 états membres restent différents malgré les mouvements de réformes qui se développent depuis le début des années 1990 pour faire face à un défi commun : le vieillissement de la population.

Un but : limiter les dépenses publiques des retraites

Toutefois, malgré cette diversité, on distingue en Europe communautaire un objectif commun qui vise à limiter les dépenses publiques des retraites, soit en repoussant l'âge de départ, surtout l'âge réel de départ, en investissant dans des politiques de maintien dans l'emploi, de santé au travail, d'amélioration des conditions de travail et de formations pour tous et tout au long de la carrière, soit en développant les retraites par capitalisation. Le principe d'une combinaison des deux systèmes, répartition et capitalisation, semble s'imposer dans tous les pays, même si la crise financière de 2008 a montré la fragilité des fonds de pension. L'Union Européenne a présenté un « Livre blanc pour des pensions adéquates, sûres et soutenables » pour tenter d'harmoniser les pratiques parmi ses Etats membres. Enfin, pour que nous puissions participer au débat, le Syndicat a saisi le Ministre et sollicité les associations du cadre A pour que soient portées, unitairement, les propositions qui concernent tant les DGS que les autres dirigeants territoriaux. Le calendrier fixé par le gouvernement laisse penser que les décisions seront prises à l'automne.

Espérons que d'ici là, nous aurons l'occasion de présenter nos analyses et nos propositions.

Les prospectives des comptes CNRACL

(en milliards d'euros)

| RESSOURCES | 2001 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Scénario A | 16,5 | 19,8 | 23,5 | 28,2 | 34 | 41,2 |
| Scénario B | 16,5 | 19,8 | 23 | 26,9 | 31,5 | 37 |
| Scénario C | 16,5 | 19,8 | 22,5 | 25,8 | 29,7 | 34,2 |
| Scénario A' | 16,5 | 19,8 | 23,8 | 29,1 | 35,8 | 44,2 |
| Scénario C' | 16,5 | 19,8 | 22,1 | 24,6 | 27,5 | 30,8 |
| PENSIONS | 2001 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
| Scénario A | 14,6 | 19,3 | 26,4 | 33,5 | 40,4 | 48,6 |
| Scénario B | 14,6 | 19,3 | 26,4 | 33,1 | 39,1 | 45,8 |
| Scénario C | 14,6 | 19,3 | 26,3 | 32,7 | 38,1 | 43,8 |
| Scénario A' | 14,6 | 19,3 | 26,5 | 33,8 | 41,3 | 50,5 |
| Scénario C' | 14,6 | 19,3 | 26,2 | 32,3 | 37 | 41,5 |



GAMME TILT

Le groupe **GHM ECLATEC** a pour vocation de concevoir, développer et réaliser des solutions globales d'éclairage public et d'aménagement de l'espace urbain.

Issu du rapprochement en 2005 entre **GHM**, groupe de fonderies Haut-Marnaises, et **ECLATEC**, entreprise nancéenne d'éclairage public, et fort de plus de 500 salariés, **GHM ECLATEC** est actuellement l'acteur français le plus important du marché de l'éclairage public hexagonal.

Candélabres contemporains acier, fonte, lanternes aluminium mettant en œuvre les technologies traditionnelles - à décharge-, solaires, et de dernière génération -leds -, mobilier urbain fonte, mâts de support de ligne de contact de tramway sont produits sur les sites de Sommevoire (52), Maxéville (54), Juvaincourt (88) et Wassy (52).

Eclairer juste et équiper durablement sont les maîtres mots des équipes motivées, fières de leurs métiers, de leurs sociétés et heureuses de participer à l'embellissement des villes et villages pour le meilleur-être de tous.



STANZA



GAMME PIXEL



ZENDA

POINTS DE VUE

« Une belle occasion »



Stéphane BUSSONE, DGS de la Ville de Saint-Jean-de-Luz voit dans la réforme du cumul des mandats l'opportunité d'aller vers « une vraie reconnaissance du rôle du DGS ». Selon lui, les exécutifs locaux - déchargés de mandat parlementaire - seront plus présents dans leurs collectivités.

Dénoncé comme une spécificité française, le cumul des mandats semble vivre ses dernières heures.

Annoncée pour 2017, la réforme conduira à interdire le cumul de fonctions exécutives locales avec tout mandat parlementaire. Cette mesure, propre à renouveler le personnel politique, aura une ampleur importante : 476 députés sur 577 et 267 sénateurs sur 348 seront concernés !

Plus de cumul des mandats, c'est concrètement des exécutifs locaux davantage présents dans leurs collectivités, et sans doute des rééquilibres à la fois politiques, dans la relation Maire-Adjoint par exemple, mais aussi le rapport Maire-DGS. En effet, une organisation particulière est généralement mise en place pour concilier le temps local et le temps parlementaire, qui conduit souvent à un champ de compétences élargi pour le DGS et la « garde rapprochée ».

Nouveaux contours pour la fonction de DGS

Quelles peuvent être les conséquences pour les DGS ? Indépendamment de la question de la relation de confiance, les contours de l'exercice de la fonction devront être adaptés et la pratique revisitée.

Le risque d'une « reprise en mains » latente existe, car le Maire aura naturellement tendance à s'investir davantage dans les dossiers locaux ou le fonctionnement de l'organisation. On touche donc ici, à nouveau, la question de l'absence de définition législative des fonctions du DGS. Entre le « DGS-Vice-Maire » et le « Maire-Directeur général », l'éventail des situations - et des dérives - est très large et confine à l'anomalie.

Clari-fier...

En effet, à l'heure où une plus grande efficacité et une meilleure utilisation des deniers publics deviennent l'alpha et l'omega des collectivités, celles-ci ont besoin d'un management affirmé pour conduire les changements nécessaires.

Cette évolution passe par la clarification des rôles de l'exécutif et du DGS ; le temps du « Maire-Chef d'administration communale » doit être dépassé, et l'optimisation des organisations doit pouvoir être conduite par un DGS qui, tout en rendant compte à l'exécutif, est libéré des contraintes électorales. A ce titre, l'enjeu électif personnel de l'exécutif venant à être atténué par la fin du cumul des mandats, cette réforme présente une belle occasion de poursuivre nos efforts pour une vraie reconnaissance du rôle du DGS.



Le tandem DGS-Maire à l'heure (heurt ?) du cumul...

Alain GABRIEL

DGS d'Aix les Bains
Président de l'Union Régionales Rhône Alpes du SNDGCT

Le directeur général des services (DGS) assure la préparation des décisions politiques et veille à leur bonne exécution par l'ensemble des services, dans les meilleures conditions pour la collectivité. Dans cette période de raréfaction des ressources des collectivités, le DGS doit plus qu'auparavant faire preuve de son professionnalisme, mais aussi - et surtout - de sa capacité d'anticipation, d'imagination, d'innovation et de prospective.

Dans le contexte contraint de diminution des moyens financiers et d'augmentation de la demande sociale qui « attend tout de la mairie », le Maire et le DGS doivent redoubler d'habileté dans leur engagement commun au service des administrés. La légitimité du Maire est forte, puisée dans la désignation démocratique par les électeurs.

Tandem « indissociable »

La légitimité du DGS ne l'est pas moins, puisée dans la nomination par celui - le Maire - qui l'a choisi ou confirmé dans ses fonctions. Tous les deux forment un « tandem » indissociable qui doit donner le meilleur de lui-même. Quand le Maire cumule son mandat avec un mandat parlementaire, le DGS doit s'organiser pour être disponible et mobilisable, en dehors de tout schéma horaire classique, tous les jours de semaine. Les moyens modernes de communication permettent de maintenir le contact, et le travail en commun est possible, même à distance.

Quand le Maire n'exerce que son mandat, sa présence est plus grande, plus opérationnelle au cœur de la cité, plus prégnante aussi. Mais en aucun cas, cela ne doit réduire le rôle du DGS.

Ce dernier, bien au contraire, a l'obligation de démontrer sa performance, son savoir-faire et son savoir-être, de manière encore plus probante et rapide. Il ne dispose plus de délai pour apporter la réponse à l' élu qui l'attend « dès le lendemain ».

Les principes d'un management commun

Le DGS alors, doit se montrer à la hauteur de ce « coude à coude quotidien » qui créera la dynamique d'une collaboration performante au service de la Ville. L' élu, c'est le « patron » - le « PDG », dirait-on dans l'entreprise. L'assemblée délibérante, c'est le « conseil d'administration ». Le DGS, le « directeur général ». Les deux hommes (ou femmes !), qu'ils soient éloignés certains jours, par l'exercice par le Maire d'un mandat national, ou proches au quotidien par l'exercice d'un seul mandat par l' élu, doivent toujours trouver les moyens de mettre en œuvre un « management territorial » de la collectivité. Il sera basé sur trois principes :

- La confiance réciproque
- La performance de l'action
- Le respect des personnes et fonctions.

Le DGS sera d'autant plus fort et enclin à se surpasser que son Maire sera plus exigeant et entrepreneurial. Mais ceci est vrai, qu'il y ait ou non un « cumul » de mandats. C'est la « grandeur » et la « servitude » de la fonction de directeur général des services.

Cumul des mandats

« J'ai fait un rêve... »



Robert SERNA,
DGS de Dunkerque

Le débat sur le cumul du mandat appelle de ma part une double réaction, en tant que citoyen et comme DGS.

Ma principale crainte - de citoyen - est la naissance d'un nouveau «jardin à la française», où tout serait décidé d'en haut, carcan uniforme qui constituerait une moralisation à bon compte de la vie politique.

Mon rêve serait qu'on puisse faire la part et tenir la balance entre les exigences légitimes de renouvellement des élites et les impératifs de l'efficacité de l'action publique.

Les hommes ne sont pas interchangeables. Ils ne se réduisent pas à des fonctions et la complexité des enjeux nationaux et territoriaux appelle nuances et progressivité. Le croisement et le mélange des expériences, des talents, des horizons, constituent aujourd'hui les voies du succès et le cumul actuel participe, quoiqu'on en veuille, de cette dynamique de l'échange et de l'ouverture.

Adage romain...

Le point de vue du praticien va dans le même sens. La distinction des fonctions politiques et administratives constitue la base des règles de la fonction publique et du service public «à la française».

N'oublions pas l'adage romain: «de minimis non curat praetor» («le chef ne s'occupe pas des petites choses»).

L'élu n'est pas fait pour régler les détails, pour s'absorber dans une activité quotidienne à dimension technique. Sa vraie utilité réside dans la capacité d'impulsion, la vision stratégique, l'efficacité relationnelle.

A l'heure où la mise en réseau des collectivités constitue un objectif majeur pour notre pays, comment faire abstraction dans ce chantier du facteur humain et de la puissance mobilisatrice et fédératrice de certains élus ? Encore une fois la complexité du réel déjoue les règles simplistes.

Les équilibres à trouver doivent se nourrir de l'expérience et veiller à favoriser les grands objectifs de modernisation de l'action publique.

LE DÉVELOPPEMENT DU SYNDICAT



Jacky BENHAMOU
DGS de Fleury-les-Aubrais

Le rayonnement de notre syndicat, sa reconnaissance auprès des pouvoirs publics et du monde économique, son expertise pour accompagner les parlementaires au fil des réformes et les élus locaux dans la mise en oeuvre de leur projet de territoire, autant d'atouts que le SNDGCT s'est forgé au fil des années.

Ces résultats n'ont été possibles que par la mobilisation de ses adhérents DGS/DGA dans nos instances nationales, régionales et départementales. Au delà des manifestations nationales que nous organisons et qui donnent tout le sens de notre action et de notre rayonnement, ce sont les sections départementales qui sont à la manoeuvre pour, d'une part, relayer les grandes orientations de notre organisation et, d'autre part, pour animer leur territoire en fédérant le plus grand nombre de DGS/DGA, en détectant celles et ceux qui veulent s'engager.

Notre syndicat n'est pas à l'abri, lui aussi, d'une croissance zéro, voire d'un repli de ses adhérents si nous n'avons pas, dans les années à venir, une vision globale du renouvellement de nos adhérents à minima et, bien sûr, l'objectif est d'être présent et représentatif dans l'ensemble des types de collectivité territoriale, intercommunale, conseils généraux...

Renforcer le syndicat en nombre d'adhérents, se donner les moyens d'élargir notre audience passe par une vision stratégique volontariste et la définition d'objectifs opérationnels partagés et portés par le CAN, il ne s'agit pas de stigmatiser telle ou telle structure mais de rechercher ensemble des marges de progrès, sans jugement de valeurs. C'est l'objectif de la commission vie du syndicat qui fera des propositions à la prochaine conférence nationale de Cabourg.

Un questionnaire relatif au fonctionnement interne des Unions régionales et sections départementales a été adressé à l'ensemble des Présidents, l'analyse des résultats est en cours, d'ores et déjà, voyons le côté positif, près de 50 % des Unions régionales et 30 % des départements ont répondu dans les délais impartis, ce qui permet de mesurer une réactivité supérieure à la moyenne des retours des fameux 10 % minimum pour une analyse fiable.

Les situations sont très différentes d'une région à une autre, quelques résultats qui méritent bien sûr d'être affinés par la commission, 20 % des collègues adhérents partiront à la retraite d'ici 3/4 ans, les conventions avec nos partenaires, qu'ils soient publics ou privés ne sont pas nombreuses ; sont plus pratiquées les actions ponctuelles. Les supports de communication proposés par le national sont moyennement utilisés notamment les sites régionaux, le temps dégagé par les principaux dirigeants des structures est proportionnel aux résultats engrangés.

Lors du prochain CAN, une analyse exhaustive sera proposée, c'est une première étape qui devra nous interroger, l'essentiel étant d'établir une feuille de route avec des objectifs à notre portée.

6^{èmes} Rencontres du Management Public Territorial une édition réussie !



« Le Management Public est-il devenu inhumain ? » telle était la question posée lors des sixièmes Rencontres du Management Public Territorial organisées par le Centre de gestion de la FPT des Alpes Maritimes, l'IAE de l'Université de Nice et le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales.. Avec

près de 150 participants : étudiants, praticiens (DGS, DGA, Directeurs de services, chargés de mission, etc.), enseignants-chercheurs... cette édition a rencontré un franc succès.

Tout au long de la matinée, Hervé Chomienne, Maître de conférences en sciences de gestion, Vice-président Pilotage et Ressources de l'UVSQ, David Huron, Directeur-Adjoint de l'IAE de Nice et Directeur du Master 2 Management Public, Stéphane Pintre, Directeur Général des Services de la ville d'Antibes Juan les Pins et Président National du Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales (SNDGCT), Jean-Luc Gauberti, Directeur Général des Services de Carros, et Christophe Couratin, Consultant en Ressources Humaines, ont exposé leur vision, leur approche toute aussi théorique que pratique du management au sein de l'administration publique.



La première question abordée relève du statut de l'inhumanité dans le management. Une première école avance que le management est par définition conçu

pour apporter de l'humanité dans la gestion des hommes dans les organisations. La seconde école souligne que le caractère inhumain du management a toujours existé. Après ces propos liminaires, les débats ont plus particulièrement porté sur les conséquences de ce qui est considéré comme performant dans une organisation publique. Si tous les intervenants ont souligné l'aide que peuvent représenter les outils statistiques dans la prise de décision, notamment dans l'accompagnement des équipes et dans la redéfinition des missions de l'agent, certains ont souligné les effets pervers qu'une telle logique managériale. En effet, souvent focalisée sur le pilotage et l'efficacité, la fascination du chiffre peut entraîner tensions, stress, incompréhensions et sentiments d'injustice. La qualité d'un manager public est de savoir doser et arbitrer entre recherche d'efficacité du service public et aménagements pragmatiques prenant en compte la situation de chaque agent tout en intégrant les moyens mis à sa disposition.

Après ce succès qui a permis de nouer un dialogue fécond entre Praticiens et Universitaires, l'IAE de Nice, le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale des Alpes-Maritimes et le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales vous donnent donc rendez-vous l'année prochaine pour une Septième édition des Rencontres du Management Public Territorial.

Vous pouvez retrouver le résumé de cette édition ainsi que celui des précédentes sur le site :

<http://www.rencontres-managementpublic-territorial.fr>

Congé spécial

L'article 53 de la loi du 26 janvier 1984 précise que, lorsqu'il est mis fin au détachement d'un fonctionnaire occupant un emploi fonctionnel selon la liste énumérée au même article (DGS à partir de 2 000 habitants - DGAS + 10 000 habitants et plus, etc...) et qu'il ne peut lui être offert un emploi correspondant à son grade, il peut demander notamment à bénéficier du congé spécial mentionné à l'article 99 de la même loi, s'il remplit les conditions requises.

Précision utile

Le décret n° 2011-2024 du 29 décembre 2011 (JO du 30 décembre 2011) a apporté une précision fort utile et attendue sur la condition d'âge requise pour accéder au bénéfice de ce congé en tirant les conséquences du relèvement progressif de l'âge d'ouverture du droit à une pension de retraite prévue par la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. L'article 1er du décret susvisé indique ainsi que les mots «est âgé d'au moins cinquante-cinq ans» figurant à l'article 6 du décret du 6 mai 1988 (relatif à la perte d'emploi et du congé spécial de certains fonctionnaires territoriaux) sont remplacés par les mots «est à moins de cinq ans de son âge d'ouverture du droit à pension de retraite».

Bien étudier sa situation

Il faut donc dorénavant se livrer à l'examen précis de sa situation, avant de demander le bénéfice du congé spécial, pour apprécier pleinement les conditions de sa mise en œuvre et suivre attentivement l'évolution possible des conditions de durée de cotisations pour savoir quand pouvoir bénéficier des droits à pension de retraite. Concernant la rémunération de référence pour la position de congé spécial, le même décret n° 2011-2024 du 29 décembre 2011 modifiant certaines dispositions du décret n° 88-614 du 6 mai 1988 relatif au congé spécial de certains fonctionnaires territoriaux institué par l'article 99 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, apporte une modification très intéressante de l'article 8-1 du décret du 06 mai 1988 en ces termes : «l'intéressé perçoit pendant le congé spécial une rémunération égale au montant du traitement indiciaire atteint à la date de mise en congé, majoré du montant de l'indemnité de résidence et s'il y a lieu du supplément familial de traitement».

Un assouplissement relatif

Autrement dit, il faut désormais examiner au moment d'intervention de la décision de positionnement sur le congé spécial quelle est la rémunération qui peut être la plus avantageuse, à savoir celle établie sur la grille indiciaire de l'emploi fonctionnel et non plus nécessairement celle du grade. Même si dans les faits cet écart peut être relativement faible, il y a dans ces nouvelles dispositions, un assouplissement atténuant la perte de rémunération liée à la décharge de fonction en cas d'accès possible à la position du congé spécial.

Cette possibilité paraît toutefois ne pouvoir s'ouvrir que dans l'hypothèse où l'accès à la position du congé spécial est directement lié à l'absence de tout emploi vacant correspondant au grade ouvert au tableau des effectifs. Rappelons-le encore une fois, c'est la première situation à examiner dans le cadre de l'ouverture d'une procédure de fin de détachement sur emploi fonctionnel.



Bernard BEZARD

Le SNDGCT s'allie à la MNT sur sa Conférence



Le Syndicat était partenaire en avril de la 2^{ème} conférence nationale sur la protection sociale des territoriaux. Et si, dans le cadre des réflexions parlementaires sur la fonction publique, les employeurs avaient (enfin) l'obligation de participer à la protection sociale de leurs agents ?

La 2^{ème} Conférence nationale sur la protection sociale des territoriaux a eu lieu le 10 avril dernier à Paris. Organisée par la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) en partenariat notamment avec le SNDGCT sur le thème « Généraliser la couverture prévoyance et améliorer la santé au travail des territoriaux », cet événement a marqué une avancée décisive sur le sujet.

Aujourd'hui, plus de la moitié des agents territoriaux restent non couverts et perdent ainsi 50 % de leur salaire en cas d'arrêt de travail dépassant 3 mois. Ce risque continue de s'accroître de manière accélérée. Le nombre d'arrêt de travail statutaire augmente régulièrement et significativement (17 % depuis 2008) et les causes de ces arrêts sont de plus en plus graves.

Pour Jean-Pierre MOREAU, Président de la MNT et de l'association « Uni-ter », l'association regroupant les mutuelles territoriales, « ce risque devient de plus en plus difficilement assurable dans un système purement volontaire ». C'est pourquoi les mutuelles territoriales d'Uni-ter proposent la mise en place d'une participation obligatoire de l'employeur à la couverture prévoyance.

Stéphane PINTRE, Président du SNDGCT a pris part au débat : « Que la participation soit laissée à l'appréciation des collectivités pose problème. Si elles ne sont pas contraintes, les collectivités territoriales mettront beaucoup d'années à s'y mettre et des inégalités fortes perdureront.



Ce qui nous paraît important aujourd'hui c'est qu'il doit y avoir une nouvelle étape : rendre obligatoire la participation de l'employeur à la protection sociale de ces agents. Pour cela il faut une loi (...). »

A l'issue des débats, une convergence de vues s'est dégagée entre les mutuelles territoriales et la quasi-totalité des organisations syndicales de la FPT sur la nécessité de rendre obligatoire la participation des employeurs territoriaux en matière de prévoyance.

La MNT a alors proposé de porter ces discussions devant le Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale (CSFPT) qui a « enregistré cette demande » afin d'en débattre avec les partenaires sociaux dans la perspective de la prochaine loi sur la fonction publique.



Prix Santé au Travail 2012 : Stéphane PINTRE remet les trophées aux collectivités lauréates

La deuxième partie de la Conférence a été consacrée à la thématique « Agir et prévenir pour une meilleure santé au travail ». Dans ce cadre, Stéphane PINTRE a présidé la cérémonie nationale de remise des trophées du Prix Santé au travail 2012. Créé en 2011 par la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) avec le soutien des principaux acteurs institutionnels de la FPT dont le SNDGCT, le Prix Santé au travail est devenu le rendez-vous incontournable des collectivités territoriales ayant contribué à promouvoir des programmes de santé au travail auprès de leurs agents. Pas moins de 24 candidatures ont été enregistrées en 2012. Le jury a décerné 3 prix et 2 mentions spéciales pour Saint-Marcellin (38), le SIVOM de Saint-Gaudens Montréjeau Aspet Magnoac (31), Saint Médard-en-Jalles (33), Baie-Mahault (971) et le centre de gestion de la Fonction publique d'Eure-et-Loir (28). Le Prix Santé au travail 2013 sera remis lors du prochain congrès national du SNDGCT, les 17 et 18 octobre à Marseille. Si vous avez mené au sein de vos collectivités, des actions efficaces dans ce domaine, faites connaître et reconnaître vos initiatives !

Pour cela téléchargez un dossier d'inscription sur www.mnt.fr et retournez le complété avant le 31 juillet 2013.

Cap sur l'information juridique !

Le congrès de Toulouse a fixé, sous l'impulsion du Président, la « feuille de route » des commissions pour les mois à venir. Celle du groupe de travail du site Internet, qui dépend de la commission Vie du syndicat, est claire et s'articule autour de 3 axes majeurs qui découlent de l'enquête effectuée par Frédéric DE KONINCK auprès des adhérents sur leurs attentes à l'égard du site :

- Tendre, dès que possible, à une refonte complète du site afin de le rendre encore plus lisible, ergonomique, fonctionnel et efficace dans les réponses à apporter à nos collègues
- Développer la Newsletter, enrichir son contenu et conforter sa ligne éditoriale et sa complémentarité par rapport aux autres outils de communication du Syndicat, et en particulier DG Interface
- Répondre à l'attente très forte de nos collègues en matière d'informations juridiques.

Concernant le premier point, et en l'attente du budget nécessaire à une refonte complète, un gros travail de « relookage » a été effectué à la grande satisfaction des internautes. Quant à la Newsletter, et grâce à l'excellent partenariat avec Sophie PERIES de l'agence Identités Remarquables, elle a vu son contenu s'enrichir et sa forme reprendre celle du site.

Naissance de sous rubriques

Il nous restait à mettre en œuvre le troisième axe. Depuis quelques mois déjà vous pouvez trouver sur le site, dans la rubrique juridique, 3 sous rubriques :

- Grâce à l'Observatoire des Collectivités Locales de la SMACL, des arrêts de jurisprudence intéressant les collectivités et EPCI
- Grâce à notre partenaire Dalloz, des textes (Lois, décrets...) nous concernant
- Une rubrique contenant des guides et rapports (exemples: guides INEO - SNDGCT sur l'efficacité énergétique des territoires ou les risques majeurs)

Une quatrième rubrique intéressera le plus grand nombre. Elle sera mise en place dans les prochaines semaines. Elle s'appellera « Questions juridiques » et sera une sorte de « Foire aux questions ». Elle traitera de tous les domaines de la vie locale, classés par thème.

Partenariat avec l'ANDAM

Pour ce faire, un partenariat est envisagé avec l'ANDAM (Association Nationale des Directeurs d'Associations de Maires) pour utiliser les bases de données juridiques développées par certaines associations départementales de maires. A titre d'expérience, la première base mise en ligne sera celle du département de la Présidente de l'ANDAM, Brigitte BURDIN : Le Loiret.

Cette base est alimentée par les questions posées à l'Association par les élus du département et les réponses écrites, développées et argumentées, rédigées par l'Association.

Grâce à un moteur de recherche interne à la base, vous pourrez, en tapant un ou plusieurs mots clefs, trouver les réponses juridiques apportées aux questions du même thème que celui que vous cherchez. Cette base s'enrichira au fur et à mesure des partenariats que nous signerons avec les associations départementales de maires qui tiennent de telles bases. Son accès sera gratuit mais réservé aux seuls adhérents du Syndicat par le biais de l'Intranet.

Une présentation en sera faite lors de la Conférence nationale de Cabourg en juin.

La preuve par l'exemple

Voici un exemple de question traitée dans la base de données juridiques de l'Association des maires du Loiret : Thème : Voirie
Mots clés: Lotissement (voirie) - Voie privée (transfert amiable)
Enquête publique Voirie communale (classement)

Date de mise en ligne: septembre 2010

Question: « Une enquête publique doit-elle être organisée pour intégrer une voie de lotissement (ouverte à la circulation publique) dans le domaine public communal, lorsque les colotis réunis dans ce lotissement ont demandé à la commune de bien vouloir reprendre cette voie dans son patrimoine ? »

Réponse de l'Association: « Le transfert de la voirie d'un lotissement au profit d'une commune peut s'effectuer de deux manières : soit amiablement (c'est-à-dire sur la base d'une demande des colotis et après acceptation de la commune) ; soit d'office (dans le cadre d'une procédure définie à l'article L. 318-3 du Code de l'Urbanisme). Lorsque le transfert s'effectue dans le cadre de la procédure prévue à l'article L. 318-3 précité du Code de l'urbanisme, une enquête publique préalable est toujours nécessaire. En revanche, lorsqu'il s'agit d'un transfert amiable (comme cela semble être le cas dans l'affaire ici étudiée), elle n'est pas toujours nécessaire.

En effet, dans ce dernier cas, le classement de la voie du lotissement dans le domaine public communal suit le régime « de droit commun » de l'article L. 141-3 du Code de la voirie routière. Or, aux ternies du second alinéa de cet article, « les délibérations concernant le classement ou le déclassement sont dispensées d'enquête publique préalable sauf lorsque l'opération envisagée a pour conséquence de porter atteinte aux fonctions de desserte ou de circulation assurées par la voie ».

Selon une réponse du ministre de l'intérieur datant de 2005, « [ce] dispositif de principe vise expressément les cas de classement ou de déclassement qui ne font pas sortir les voies du domaine public routier », autrement dit « l'ouverture à la circulation Publique d'une route existante, qui n'est pas classée dans le domaine public routier communal, ne nécessite pas d'enquête publique » (cf. JOS du 13 octobre 2005, p. 2638, OE n° 17208). Dans une autre réponse, ce même ministre est venu préciser que les cas d'ouverture à la circulation publique d'une route existante « concernent surtout le classement des chemins ruraux, qui relèvent du domaine privé, dans la voirie communale » (cf. JOS du 16 février 2006, p. 421, OE n° 18214).

C'est finalement lorsqu'il y a transformation d'une voie publique en espace non affecté à la circulation générale ou lorsque le déclassement d'une voie porte atteinte à l'exercice du droit d'accès des propriétaires riverains que l'enquête publique s'avère nécessaire (cf. mêmes réf.).

Dans le cas ici évoqué, il semble bien que le classement dans la voirie communale d'une voie d'ores et déjà affectée à la circulation publique et que la commune a acquis amiablement des colotis d'un lotissement ne devrait pas nécessiter d'enquête publique préalable. On se trouve là dans une situation très proche du classement d'un chemin rural dans la voirie communale (même si une voie de lotissement transférée dans le patrimoine communal n'est pas un chemin rural stricto sensu). Il n'y a que dans le cas où la commune envisagerait, dans le cadre de la procédure de classement, de modifier les conditions de desserte ou de circulation assurées par cette voie que la question de l'enquête publique redeviendrait d'actualité.

Jean-Paul CHOUVELLON
membre du groupe Internet

Sources : Code de l'urbanisme, article L. 318-3
Code de la voirie routière, article L.141-3
OE n° 18214, JOS du 16/02/2006, p. 421
OE n° 17208, JOS du 13/10/2005, p. 2638 »



CRÉATION D'UNE ASSOCIATION REGROUPEANT LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES PROPRIÉTAIRES ET GESTIONNAIRES D'AÉRODROMES



Le 1^{er} janvier 2007, environ 150 petits et moyens aérodromes sur un total de 400 ont été transférés par l'Etat aux collectivités territoriales ou à leurs groupements en application de l'article 28 de la loi n°2004-809 du 13 août 2004. Les collectivités bénéficiaires du transfert ont succédé à l'Etat dans l'ensemble de ses droits et obligations à l'égard des tiers tout en étant confronté à un contexte et à des obligations différentes.

Ainsi, au cours de l'année qui a suivi, les collectivités ont rapidement constaté que la gestion et le développement d'une plate-forme nécessitaient des moyens, des compétences, et une formation que l'Etat n'avait pas prévu de leur transmettre.

La plupart des nouveaux propriétaires connaissaient peu le domaine aéronautique. Les agents ont donc dû se former par eux même tout en cherchant à résoudre les problèmes immédiats survenant dans des domaines aussi divers que les procédures, les modes de gestion, l'hygiène et la sécurité au travail, les relations avec les services de l'Aviation civile, les usagers et les riverains, la domanialité, les redevances aéroportuaires, la responsabilité, la documentation, la gestion des aires d'avitaillement, le péril animalier...

Les propriétaires-gestionnaires doivent intégrer la communication dans l'exercice de leurs missions. Plus proches du terrain et plus accessibles, ils recueillent plus directement les réactions des riverains et les inquiétudes des usagers. Bien sûr, en cas d'incident, l'identification des éventuels responsables s'effectue plus aisément. Constatant cette situation, de nombreux élus et leurs collaborateurs ont contacté leurs homologues pour échanger des informations et des expériences.

Un réseau constitué depuis 2008 a donné naissance à l'Association des Aérodomes Français le 4 octobre 2010. Elle s'est donné pour objet de représenter ses membres auprès des autorités, notamment celles en charge de l'aviation civile, tant au niveau national qu'international, de mutualiser les

moyens en mettant, entre autres, à disposition, un support logistique et de conseil, et de favoriser les échanges.

Elle contribue également à la diffusion de la culture aéronautique auprès de ses membres. La finalité étant de faire en sorte que la gestion des plates-formes soit plus facile, plus sûre et moins coûteuse.

Son action se porte actuellement sur les modes de gestion, les assurances et la mise en place d'un groupement de commandes. Elle développe également un site web qui a vocation d'être une plate-forme collaborative au profit de ses adhérents (mise en ligne de documents, retours d'expériences, questions-réponses...).

Riches de leur expertise dans le domaine aéroportuaire comme dans le milieu des collectivités territoriales, les représentants de l'Association des Aérodomes Français apportent leurs conseils à ses membres dans la mise aux normes comme dans le développement des plates-formes. L'AAF contribue activement à la diffusion d'un savoir-faire particulier rendu nécessaire par l'émergence de nouveaux métiers et prend progressivement et naturellement sa place aux côtés des autres instances du monde aéronautique.

L'Association des Aérodomes Français est présidée par Jacques CHOUTEAU, Maire adjoint de Thise. Il est assisté par Jacques REBILLARD, Président de Saint Yan Air Business et par deux Délégués Généraux. Le siège est situé sur l'aéroport du Charolais à Saint Yan.



Pascal CHAUVY

Conseiller technique du Président de
l'Union Régionale Alsace
Directeur du service des grandes
infrastructures de transport
Mulhouse Alsace Agglomération

ADHESIONS

Le nombre de ses membres est en constante augmentation sur la France entière et dans les départements et territoires d'outre-mer.

Le montant des cotisations n'est pas modifié à savoir :

- 500 € pour un aérodrome « aviation générale »,
- 1000 € pour un aérodrome « aviation affaires »,
- 2000 € pour un aérodrome « trafic commercial régulier »,
- 15 € pour les personnes physiques.

CONTACTS

Association des Aérodomes Français
Aérodrome du Charolais – 71600 SAINT YAN
donatienne.syab@live.fr - 03 85 70 96 43



TROUVER LA BONNE DISTANCE

Un DGS est au coeur de logiques qu'il s'ingénie à concilier. Mais comment rester à bonne distance, dans un « juste équilibre » ? Cet article décrit, schémas à l'appui, les marges dans lesquelles évolue un collègue, entre ses élus, ses proches collaborateurs et les agents des services de sa collectivité.

Entre les équipes des collectivités, que le dirigeant est appelé à « mobiliser » pour réaliser les objectifs, l'équipe de direction et les élus, les logiques d'action ne se recouvrent pas nécessairement. Chacun est porteur de dynamiques d'engagement parfois contradictoires. Le dirigeant est au carrefour de ces logiques successivement convergentes et divergentes, pour lesquelles il doit maintenir l'équilibre sous peine d'être disqualifié par l'une des « forces » et d'en perdre crédit et autorité.

Pour illustrer cette négociation dont le dirigeant a une des clefs, nous proposons la représentation suivante (cf. Figure 1).

Nous avons figuré le DGS (périmètre orange) et l'équipe de direction (en bleu clair) comme des portions mobiles sur l'éventail de l'action possible, entre l'exécutif politique (à une extrémité) et l'ensemble des membres de l'administration que gère le DGS (à l'autre). Par les deux flèches émanant du cadre d'action du DGS, nous symbolisons le lien fort, vers ses élus comme le personnel, qu'il doit établir pour pouvoir agir.

ANALYSE SYSTÉMIQUE

Il est en première ligne vers l'exécutif, en deuxième position (l'équipe de direction étant située entre lui et les autres collaborateurs) vers les services.

L'intérêt de ce schéma est de montrer que l'action du DGS oscille entre ces deux pôles, alors même qu'il ne peut durablement se couper de l'un d'eux.

S'ajoutent à cela les interactions - propositions comme résistances - figurées par les 3 flèches émanant de chaque extrémité, qui représentent les limites de compatibilité avec l'action entreprise par le DGS et l'équipe de direction.

De l'autre côté, elles empêchent une totale adéquation avec la logique politique (les membres de l'exécutif sont porteurs de la légitimité, différente de celle des dirigeants administratifs).

POSSIBLE « DISJONCTION »

C'est donc d'une impossible conjonction dont il est question, ces forces simultanées se chargeant de maintenir un écart (variable selon les situations) entre la direction et les autres partenaires de l'activité.

Le DGS doit donc exercer dans cette relative « disjonction ». Disjonction partielle qui justifie le travail de mise en correspondance des deux sphères, qui est le principe de la fonction de dirigeant territorial.

Sur le plan des significations, cette mise en « correspondance » se réalise par un processus de double traduction, de la sphère administrative à la sphère politique et inversement ; sur le plan pratique, cette mise en correspondance renvoie à deux logiques, celle de l'application et celle de la coproduction.

Nous n'avons pas placé la zone d'action réellement au centre. Elle est collée à la zone de l'équipe de direction générale dans le meilleur des cas. Nous avons placé la zone d'action du dirigeant orientée davantage vers l'exécutif politique, afin de rendre compte de la nécessaire proximité vis-à-vis de ses prescripteurs.

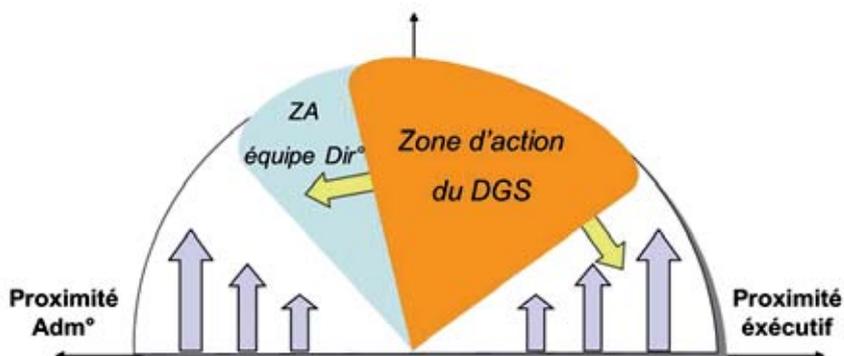


Figure 1 : Zone d'action du dirigeant et de son équipe de direction entre exécutif et administration



UNE ENQUÊTE, 4 SITUATIONS...

Son activité est mise en difficulté si, omettant l'un de ces pôles, il fait sienne une des logiques au détriment de l'autre. Nous avons observé quatre configurations lors d'une enquête (illustrés par la figure 4).

Première configuration :

Le DGS et son équipe sont plus proches des services que de l'exécutif, ce qui pose des problèmes de mise en œuvre de la demande politique. Dans ce cas, nous sommes dans une logique d'exécution avec perte du sens politique la fonction de traduction est renforcée de l'administratif vers le politique, mais affaiblie du politique vers l'administratif. Ce risque est symbolisé par le panneau « Danger » dans la partie où ce lien DG-élu doit être créé et consolidé pour permettre l'action managériale.

Deuxième configuration :

Le DGS et son équipe sont en jonction avec l'exécutif politique. Nous l'avons observé dans une collectivité où le Maire avait un long parcours commun (et était à l'origine de leur ascension professionnelle) avec une grande partie de l'équipe. Nous sommes en présence d'une logique de « coproduction », avec une faiblesse du pilotage de la mise en œuvre de l'action, ce qui génère peu de fonction de traduction de la part du dirigeant territorial.

La difficulté potentielle, dans ce cas, est la distance plus grande entre l'équipe, DGS compris, et les niveaux moindres dans la hiérarchie de la collectivité. Nous faisons l'hypothèse que le point le plus sensible de la disjonction est l'étage des Directeurs et chefs de services.

Troisième configuration :

Il y a disjonction entre le DGS, très proche de l'exécutif, et son équipe en lien avec les services. Or sans cette équipe, l'action du DGS est neutralisée voire impossible. Les logiques d'application et de coproduction sont à l'œuvre mais « clivées » ; elles ne permettent pas de fonction de double traduction. Cette confusion est tolérable, mais pas durable sans générer de graves dysfonctionnements internes.

Quatrième configuration :

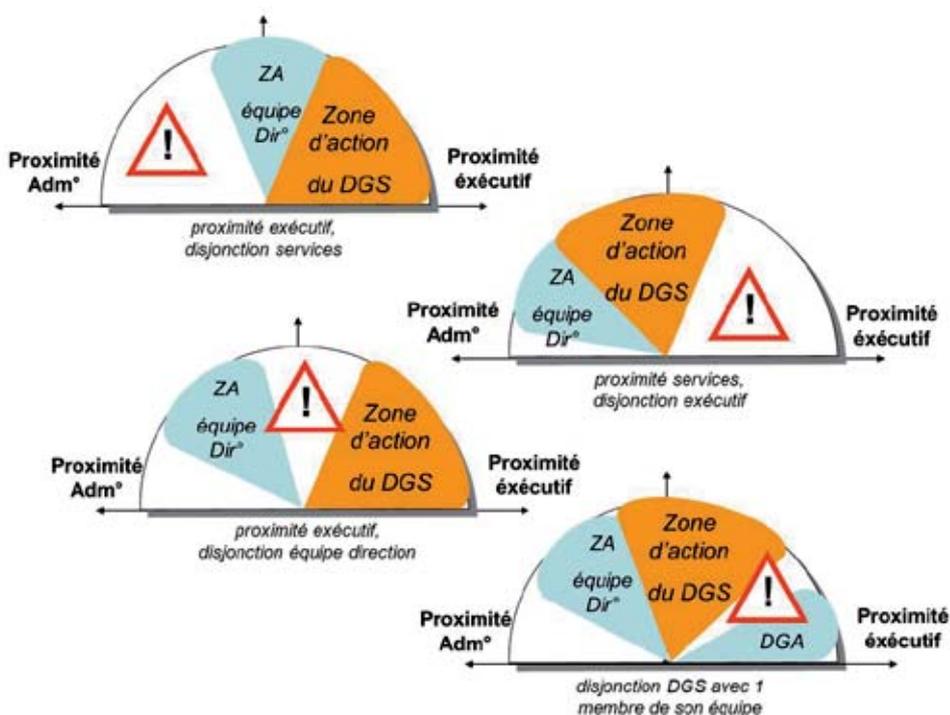
Il s'agit d'une configuration (que nous avons rencontrée) où un DGA est soutenu par un élu ET en désaccord constant avec le reste de l'équipe, solidaire du DGS. Son maintien est assuré par sa proximité avec l'élu, mais pose des problèmes à toute l'équipe et, au-delà, à la cohésion entre services. Nous sommes en présence d'une concurrence entre une logique de coproduction illégitime et une logique d'exécution générant de multiples traductions contradictoires.

Selon la manière dont l'équipe de direction a été constituée, cette situation se retrouve plus ou moins fortement: le DGS est-il arrivé dans une situation sur laquelle il n'avait que peu de marge, avait-il la possibilité de réajuster l'équipe ou les responsabilités des DGA, voire de recruter, la situation était-elle sereine ou en crise, etc ?

ENTRE JEU D'ÉCHECS ET DE GO...

Le dirigeant fait, en cela, l'expérience de la séparation, de l'impossibilité d'appartenance aux groupes avec qui il agit : quelle que soit sa proximité avec les élus, il n'est pas des leurs, quelle que soit la qualité de la collaboration avec ses services, il n'en fait pas complètement partie.

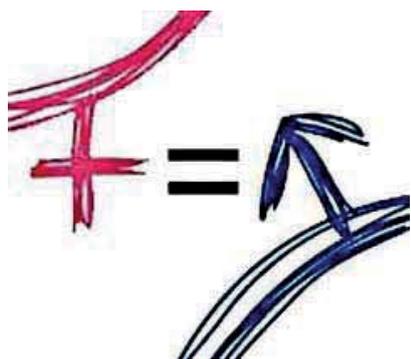
C'est cette position particulière qui permet une médiation pertinente.



Dans ce contexte, en fonction des enjeux des situations mais aussi des identifications avec les autres acteurs, le dirigeant compose son activité et s'ingénie à conquérir ou maintenir un périmètre d'action jamais acquis.

Ainsi, s'il est question de « loyauté » du dirigeant, nous pouvons entendre une loyauté au regard d'autres univers de « sens », et non une seule loyauté à une norme supérieure qui serait celle du chef de l'exécutif.

Figure 2 : exemples de 4 positions de dirigeants entre administration et exécutif



Agir pour l'égalité, la parité et la diversité dans la FPT est en grande partie du ressort des DGS. En 8 points, une collègue suggère au Syndicat de s'impliquer sur ces questions. Son credo:

« le plafond de verre ne se fissurera pas tout seul, contribuons à l'ébrécher ! ».

Au Congrès de Toulouse, en octobre dernier, à l'occasion du renouvellement des instances syndicales, une mission « Parité » a été créée au sein du Bureau National et m'a été confiée en lien avec Corinne HERVE, Vice-Présidente Honoraire.

Le Syndicat contribue activement aux grands dossiers et thèmes d'actualité de la fonction publique : acte III de la décentralisation, e-administration, éthique, ... En se positionnant sur la parité, il poursuit son ancrage dans les enjeux de modernisation de nos administrations. A condition d'en avoir une vision assez large.

La question de la parité doit s'associer à une réflexion plus globale, d'une part, et à des initiatives concrètes sur l'égalité et la diversité, d'autre part, thèmes complémentaires de la responsabilité sociale des administrations.

Sur nos territoires, nous dirigeons des organisations qui comptent parmi les premiers employeurs. A ce titre, nous ne pouvons occulter la responsabilité qui est la nôtre en tant que DGS. Une action volontariste en faveur de l'égalité, de la parité et de la diversité peut faire partie des projets d'administration et se placer au cœur de l'action publique et des enjeux managériaux.

Les dispositifs sont là; les corpus légaux et réglementaires sont à notre disposition. Reste à les connaître et les mettre en œuvre au travers d'une stratégie globale, efficace, pragmatique et bien pensée, pilotée

par le DGS et qui pourrait se définir comme la responsabilité sociale de la collectivité.

Après un bref « détour » terminologique, j'évoquerai les pistes d'actions possibles du Syndicat autour de ces enjeux qui, à mon sens, sont au cœur d'une gestion moderne des ressources humaines.

Egalité, Parité, Diversité : de quoi parle-t-on ?

La **notion d'égalité** fait directement référence au Préambule de la Constitution de 1946 : « La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes. »

Depuis, les textes n'ont cessé de se succéder en France, comme en Europe ou au plan international. Je rappelle notamment que cinq lois en France ont porté sur la réduction des inégalités professionnelles entre femmes et hommes depuis 1972. Et pourtant... les inégalités sont toujours là, dans le monde de l'entreprise comme dans les administrations.

L'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes indique, en 2009, que le salaire net annuel moyen pour les femmes est inférieur de 9,3% à celui des hommes dans la FPT. Plus de 2 non titulaires sur 3 sont des femmes selon le rapport CSFPT sur la précarité du 16 mars 2011. Par ailleurs, les emplois à temps non complets chez les titulaires concernent principalement les filières fortement féminisées. Le

temps de travail non complet met les agents dans des situations de précarité financière avec un salaire, en début de carrière pour un agent de catégorie C, proche du seuil de pauvreté - indique le rapport. La forte féminisation des emplois précaires (temps non complets et emplois non titulaires) explique aussi les écarts de rémunération constatés. Agir en faveur de l'égalité consisterait donc à agir pour moins de précarité.

La **question de la parité** renvoie, quant à elle, aux emplois de direction et, en particulier, à la mixité de instances de direction et de pilotage des collectivités et établissements publics locaux.

Sur cette question, la FPT a des marges de progrès évidentes. Un rapport d'information de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes, déposé à l'Assemblée nationale le 31 janvier 2012, indique en effet que la FPT affiche le taux de féminisation des emplois de direction le plus faible des trois fonctions publiques selon des chiffres issus du rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011.

Les emplois de direction sont féminisés à 21,4% dans la fonction publique d'Etat, à 40,2% dans la fonction publique hospitalière et à 18% seulement dans la territoriale. Agir pour la parité dans nos collectivités consisterait à agir pour une meilleure représentation des richesses et compétences de nos organisations dans les organes de direction et aux fonctions stratégiques.



Enfin le thème de la diversité traite de l'adaptation de nos collectivités à une France et des territoires multi-ethniques, culturels et confessionnels. Nos administrations doivent refléter la réalité et la richesse de nos territoires – en être le « miroir ».

Dans les années 1960, les administrations ont joué un rôle d'ascenseur social pour les jeunes issus du monde ouvrier et agricole. Qu'en est-il ? En quoi nos collectivités participent-elles aujourd'hui à la promotion sociale des populations qu'elles servent ?

Un rapport sur la diversité dans la fonction publique, paru à la Documentation française, constatait en 2003 que l' « ascenseur social », justement, était « en panne », que les recrutements se fondaient de plus en plus sur une élévation du niveau de diplômes et se heurtaient à des discriminations du fait du sexe, du handicap, de l'âge mais aussi des origines ethniques.

Agir pour la diversité consisterait à agir pour une meilleure représentation dans nos collectivités de la richesse des territoires que nous servons.

Des pistes d'action pour le SNDGCT

Pour faire progresser la prise en compte de ces enjeux d'égalité, de parité et diversité, au sein de la Commission Organisation et Management Territorial du SNDGCT, nous proposons, avec Corinne HERVE, d'articuler nos actions et de nous mobiliser sur la base des axes suivants :

AXE 1 : Faire des propositions, identifier des outils, des méthodes, définir des formations qui permettront de faire évoluer significativement nos collectivités sur ces thématiques ;

AXE 2 : Parfaire la connaissance des obstacles sociologiques en matière de parité, d'égalité professionnelle et de diversité en lien avec des universitaires spécialistes de ces questions ;

AXE 3 : Proposer une analyse comparée avec la situation d'autres pays ou régions (Québec, ..) mieux « placés » que la France sur ces questions ;

AXE 4 : Assurer une veille documentaire et législative sur la parité dans les emplois de direction, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la diversité au sein de la FPT ;

AXE 5 : Affirmer la présence du SNDGCT aux colloques et rencontres nationales traitant de ces questions, valoriser les initiatives territoriales ;

AXE 6 : Se rapprocher des associations de territoriaux (DRH, administrateurs, ingénieurs, DG d'EPCI ...) pour partager les réflexions ;

AXE 7 : Se rapprocher localement de réseaux tels que la FACE (Fondation Agir contre l'Exclusion) qui traitent de ces questions dans les entreprises ;

AXE 8 : Faire en sorte aussi que notre Syndicat soit exemplaire en matière de parité femmes- hommes et ce, à tous les niveaux de nos instances : Bureaux des Sections , Bureaux des Unions, CAN, Bureau National, Vice-présidences et expertises techniques. Le plafond de verre ne se fissurera pas tout seul, contribuons à l'ébrécher !



Béatrice ROBIN

DGS, ville de Vern-sur-Seiche (35)
Présidente départementale du SNDGCT 35, membre du bureau national, en charge avec Corinne HERVÉ des questions d'Egalité, de Parité et de diversité
Contact : beatrice.robin@ville-vern-sur-seiche.fr

LE PAYSAGE RÉGLEMENTAIRE DE LA PARITÉ

1951 : Convention n°100 de l'OIT : égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail et un travail de valeur égale

1957 : Article 117 du Traité de Rome : égalité de rémunération entre les travailleurs féminins et masculins

1972 : Loi du 9 décembre sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale

1983 : Loi du 13 juillet sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

2001 : Loi du 9 mai relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

2002 : Loi du 16 novembre relative à la lutte contre les discriminations

2006 : Loi du 23 mai 2006 relative à l'égalité salariale



LA MÉTROPOLE : *projet partagé et acteurs impliqués*

Le Gouvernement a annoncé le mardi 2 avril, sa volonté de scinder en trois le projet de loi de décentralisation et de modernisation de l'action publique, et d'en modifier le calendrier. Notre Syndicat, acteur de la décentralisation depuis les lois de 1982, se félicite de cette sage décision. « Elle permettra de redonner du sens à l'Acte III de la décentralisation, de mieux travailler chacun des textes en facilitant les débats dans les deux Assemblées », souligne Stéphane PINTRE, Président du Syndicat. Jugé dans sa dernière présentation trop absconse, technique et abondante, avec un plan devenu inintelligible après de multiples versions parfois contradictoires, le texte verra sa lecture clarifiée et gagnera en « force politique ». « Il faudra toutefois veiller à ce que cette scission ne dilue pas les textes », ajoute-t-il.

Fort de son travail mené depuis de nombreuses années sur l'organisation du territoire et la décentralisation, et de sa propre contribution à l'acte III de la décentralisation, le SNDGCT entend porter une réflexion sur la pertinence des métropoles ainsi que sur la détermination d'un projet, d'un périmètre et d'une gouvernance incontestables. C'est cependant le contenu, c'est-à-dire le projet, qui doit guider la démarche sans oublier le dialogue social et contractuel. La réussite est toujours la résultante d'un projet partagé et d'acteurs impliqués.

MÉTROPOLISATION: LA CONTRIBUTION DU SNDGCT

I- QUELLE PERTINENCE POUR LES MÉTROPOLES ?

Chacun a conscience que l'avenir de nos territoires, de plus en plus urbanisés et en « urbanité », se joue sur l'économie de la connaissance, la capacité d'innovation et les TIC.

Or, nos territoires se retrouvent dans un système de concurrence internationale obligée, ce qui impose une organisation permanente, souple et adaptable.

Certes, l'effet de taille est important, mais l'identité des territoires, leur culture, leur variété sont aussi des éléments à prendre en compte pour garantir la cohésion sociale et l'efficacité économique.

En clair, l'effet de population est un élément parmi d'autres même si l'effet de seuil agit sur la visibilité.

Plus délicate est la question de la structure juridique baptisée « Métropole », telle que créée par l'avant-projet de loi de mars 2013, et, finalement, peu différente de celle créée en 2010.

EXCEPTION NIÇOISE



La Métropole volontaire instituée en 2010 était très largement inspirée du statut et des compétences des communautés urbaines, avec, de plus, une possibilité d'évolution progressive de deux manières. D'une part, la Métropole pouvait, à titre volontaire et de partenariat, exercer certaines compétences du Département, de la Région ou de l'Etat. D'autre part, elle pouvait, pour faire simple, devenir une sorte « d'autorité régulatrice » pour les Communes-membres sur le plan fiscal et financier, en plus de son propre régime.

Au demeurant, la notion « d'intérêt communautaire » s'effaçait largement au profit de « l'intégration communautaire » notamment dans

le domaine de l'urbanisme, mais aussi, des transports scolaires ou des routes à l'intérieur de son périmètre. A ce jour, seule la Métropole de Nice Métropole a été créée sur cette base, par transformation de la communauté urbaine.

La philosophie de l'avant-projet de loi de mars 2013 n'est guère différente. Pouvait-il d'ailleurs en être autrement, compte tenu des impératifs de rationalisation administrative et budgétaire (SDCI, CDCI, mutualisation, consolidation financière etc.) ?

Les nouvelles « Métropoles », créées à la place des anciennes, reprennent ainsi largement les dispositions préexistantes que l'on pourrait qualifier de « communauté urbaine renforcée », avec, en supplément, une tendance accrue à l'écologie et à la mobilité durable...

C'est effectivement essentiel pour les générations futures. Cependant la loi de 2010 avait largement éludé la problématique « PLM ».

Le projet de loi « ose » en créant un statut de « Métropole spéciale », chaque fois différent pour Paris, Lyon, Marseille. Contrairement au premier avant-projet de loi, Lille est « renvoyée » au droit commun, mais la coopération transfrontalière est parallèlement améliorée.

Des Métropoles de droit commun sont aussi imposées dans une dizaine d'agglomérations.

II - LES MÉTROPOLES DE DROIT COMMUN

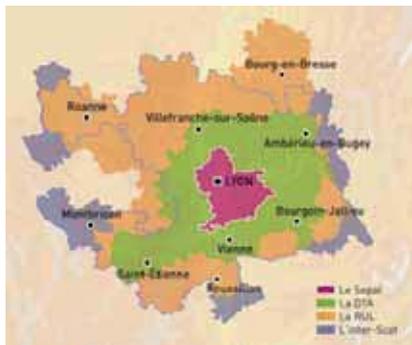
Hors les cas de Paris, Marseille et Lyon, le Gouvernement souhaite la création de Métropoles qui prendraient appui sur une quinzaine d'agglomérations préexistantes. Dans la mesure où ces Métropoles sont une évolution des communautés urbaines dans le but d'une adaptation de nos territoires à l'échelle européenne voire internationale, le SNDGCT est favorable à ces dispositions.

Il se livre néanmoins à quelques commentaires pour attirer l'attention du législateur sur des points qui pourraient poser problème.



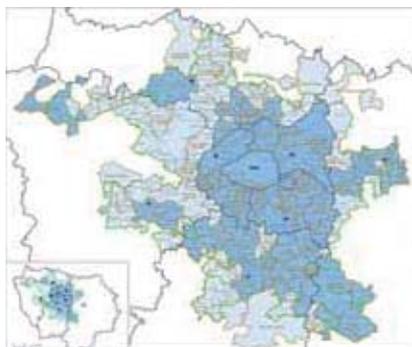
III - LES CAS DE PARIS, LYON ET MARSEILLE

LA MÉTROPOLE LYONNAISE



Le cas de Lyon est singulier, en raison de l'accord intervenu entre son Président et celui du Président du Conseil général du Rhône. C'est pourquoi, compte tenu de cet accord local, le Syndicat se déclare favorable à ce dispositif, fruit d'un consensus territorial, comme devrait désormais l'être toute loi de décentralisation.

LA MÉTROPOLE PARISIENNE



Moins consensuel est le cas de la Métropole parisienne. Les principales observations du Syndicat sur le projet de Métropole de Paris sont les suivantes :

- Un risque d'absence de cohérence liée au découpage du projet initial et au calendrier législatif, particulièrement entre les compétences de la Métropole et celles de la Région ;

- La Région doit rester la structure responsable de la planification et s'interroger sur les cohérences impératives à trouver entre les schémas régionaux et les plans métropolitains, notamment dans le domaine de l'habitat ;

- Un calendrier d'achèvement de la carte intercommunale très ambitieux qui ajoute de la complexité à...la complexité, avec des objectifs de seuils démographiques des EPCI de l'unité urbaine difficilement atteignables sans attenter à la cohérence des bassins de vie ;

- Une gouvernance métropolitaine qui trouve sa cohérence avec un exécutif resserré (ville de Paris et EPCI de grande taille) mais qui pourrait perdre de son efficacité si les seuils de population des EPCI se trouvaient trop abaissés ;

- Cette question de la gouvernance ne manquera pas de se poser également avec la multiplication et la lourdeur des structures consultatives : Assemblée des maires (composée de 412 membres), conférence métropolitaine, Métropole, conseil de développement, avec en plus une instance régionale pléthorique chargée de réfléchir et statuer sur le schéma intercommunal

- Le risque de constituer, au regard des compétences transférables, un cinquième échelon territorial administratif au sein de l'unité urbaine de la Région Capitale qui interfère avec les compétences régionales ;

- Au moment où le citoyen, via le fléchage, va pouvoir se prononcer au suffrage universel direct lors de la désignation de ses délégués communautaires, des pans entiers de compétences peuvent ainsi être délégués à un nouvel établissement public ;

- Plus globalement, un texte pour les trois Métropoles à statuts spécifiques qui n'offre que peu d'homogénéité dans sa rédaction et s'inscrit plutôt dans la ligne d'une gouvernance de ces Métropoles assises sur un constat ou des volontés politiques « hétérogènes » d'une Métropole à l'autre ;

LA MÉTROPOLE MARSEILLAISE



Le cas de Marseille sera encore plus emblématique. En effet, en l'état actuel du texte, c'est la seule Métropole susceptible d'être créée par une forme de fusion avec cinq Intercommunalités voisines.

Ces Intercommunalités s'inscrivent, de plus, dans un système dit « multipolaire », et sont coupées par l'Etang de Berre, un des plus importants étangs d'Europe. C'est un pari difficile et risqué.

La Métropole comporterait 90 communes sur les 119 du département et 1 830 000 habitants environ sur un périmètre vaste et varié de 3 064 km² (soit 52 % de la superficie du département, comptant tout de même 5 087 km² et accueillant de nombreux touristes).

De surcroît, il s'agirait de la création d'un nouvel EPCI par substitution (donc fusion) qui aboutirait, pour les Intercommunalités préexistantes les plus intégrées, à un retour de certaines compétences et de certains droits et biens aux Communes.

Plus l'Intercommunalité est « intégrée » (notion de « coefficient d'intégration fiscale »), plus ce « retour » aux Communes va exiger des adaptations et des compromis...

Les huit Intercommunalités, autres que celle de Marseille, ont par ailleurs déposé leur propre projet « d'Etablissement Public de Coopération Opérationnel » (EPOC).

Surtout, malgré la mise en place d'une Mission de préfiguration qui aura du mal à dépasser le stade de l'observation, la mise en œuvre va se heurter à des mécanismes complexes en termes financiers, juridiques et de GRH.



SOLUTION « DRASTIQUE » ?

Cet avant-projet de loi est complexe et entouré de flou juridique. Le SNDGCT constate que le Gouvernement applique une solution drastique liée à la situation de la ville et ses difficultés (histoires politiques, « affaires », insécurité, pauvreté, Grand port, Euroméditerranée...).

En même temps, il faut voir que les territoires concernés sont fragiles, vastes, variés et aux diverses identités (Camargue, Crau, Alpilles, côte bleue, calanques, sainte victoire, Garlaban etc.).

Fusionner 6 Intercommunalités aussi importantes regroupant 90 communes très vastes et une superficie qui doit être 5 fois celle de la future Métropole de Lyon, est un enjeu fort, surtout quand 107 Maires sur 119 du département et 8 Présidents des seulement 9 Intercommunalités du département sont contre, alors même que ce sont les Maires et Présidents qui seront déterminants pour la réussite du projet.

Le Gouvernement veut une Métropole « intégrée » mais personne n'en maîtrise les paramètres et conditions de mise en œuvre, et ce point préoccupe tous les DGS du secteur.

Le Syndicat tient donc d'abord à réaffirmer son soutien à une Intercommunalité « intelligente » et rationnelle qui progresse et amène une plus-value au développement des territoires, mais, en évitant tout doublon avec les Communes et les autres collectivités.

Il ne peut qu'approuver une logique de rationalisation juridique et financière, donc d'intégration. Il est cependant évident que les solutions sont « à géométrie variable » selon le nombre de communes, le type de compétence, la variété et la diversité de ces communes, les ressources etc.

Les solutions « toutes faites » n'existent pas et les acteurs sont déterminants.

En ce sens, le SNDGCT souhaite mettre en exergue la logique « multipolaire » (Paris, Marseille) qu'il faut distinguer de la logique « concentrée » (Lyon, Lille, Toulouse).

UN PARI RISQUÉ...

Les élus locaux ont proposé une solution locale d'évolution de la Métropole : l'établissement public de coopération opérationnelle (EPOC). L'EPOC est un projet qui met en évidence cette problématique multipolaire pour des territoires vastes et variés, avec des identités fortes.

Cette question avait d'ailleurs été abordée au sein de la CDCI des Bouches-du Rhône, ce qui a conduit aux propositions de SDCI qui éludait la grande Métropole à court terme et proposait de passer à 6 EPCI au lieu de 9, un record pour un des plus vastes départements de France (fusion du SAN Fos avec l'Agglomération de Martigues, fusion de la CA d'Arles avec les 2 CDC des Alpilles et Chateaufort).

Pour le SNDGCT, le projet du Gouvernement paraît, de prime abord, un pari. Les conseils de territoire font courir de grands risques de lourdeur et de contentieux.

Le Syndicat ne peut que se montrer attentif mais doit mettre en garde sur la complexité qui va naître de ce processus tant les 6 Intercommunalités sont différentes, entre un SAN leader de l'intégration communautaire, une communauté urbaine assez intégrée mais imbriquée avec la ville de Marseille ayant gardé la plupart des fonctions majeures grâce à des jeux de conventions, et les 4 autres agglomérations moins intégrées mais avec des particularismes forts de territoire et de compétences comme les 34 communes de la CA d'Aix s'étendant sur 1300 km².

Le Syndicat est donc partisan d'une solution locale telle que l'EPOC, validée et choisie par les élus locaux dans laquelle tous les fonctionnaires, et précisément les DG et leurs adjoints, qu'ils soient de Commune ou d'Intercommunalité doivent trouver leur place, notamment dans le cadre du schéma de mutualisation.

IV – LE PROJET TERRITORIAL AVANT TOUT

Mais, une fois encore, la condition de réussite reposera bien sur le projet et sur les acteurs impliqués.

Ainsi, pour le SNDGCT, la problématique doit rester celle du meilleur service public au citoyen, de l'efficacité du global, et, des conséquences sur les agents et les directions générales.

Sur ce dernier point, comme sur les autres, le projet de texte reste flou et l'inquiétude est en train de s'installer. Personne ne comprend et le « concret » de la mise en œuvre et des impacts n'est jamais abordé.

Tous les territoriaux seront concernés mais aussi touchés, sous une forme ou une autre.

La Métropole n'est pas censée cumuler les directions fonctionnelles, les services transversaux ou les services opérationnels. Il faudra qu'elle ait une organisation et le schéma de mutualisation devra également s'appliquer.

Dans ce cadre, il ne faudra pas oublier la situation des DG des collectivités concernées, qu'ils soient communaux ou intercommunaux, et de leurs adjoints.

La suppression de collectivités ou leur intégration au sein de la Métropole, la perte de compétence des Communes vont entraîner de grands changements dans l'exercice des métiers de direction générale.

Aussi, le SNDGCT tient à rappeler ses propositions sur la mutualisation des directions générales, mentionnées dans sa contribution à l'acte III de la décentralisation.

De fait, compte tenu de la montée en puissance des EPCI et notamment des Métropoles, le SNDGCT propose, sur le modèle des instances élues, de créer dans les EPCI un « comité de direction de territoire » avec une mise à disposition partielle ou totale des DGS des Communes pour assurer un suivi opérationnel des dossiers communaux ou d'une compétence.

VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET HYBRIDES

AVEC L'UGAP, PASSEZ À LA MOBILITÉ DURABLE.

Aujourd'hui la mobilité électrique et hybride est parfaitement adaptée aux besoins et contraintes du service public. Ces solutions « vertes », sélectionnées par l'UGAP, vous permettent de transformer votre parc en douceur. A l'usage, choisir la mobilité durable est un choix financier gagnant.



DÉCOUVREZ

la gamme complète
de véhicules électriques
et hybrides disponibles
à l'UGAP.

POUR PLUS D'INFORMATIONS OU CONSULTER L'OFFRE

ugap.fr/mobilite-durable

La centrale
d'achat public





LA MÉTROPOLE :

MIRACLE OU MIRAGE DE DROIT COMMUN ?

LIBRE PROPOS

Jean-Luc BERTOGLIO

Conseiller Spécial du Président du SNDG,
DGSA du SAN Ouest Provence, Conseiller du
Président de Marseille Provence Métropole



Notre collègue analyse les enjeux de la montée en puissance de la métropole contenue dans l'acte 3 de la décentralisation.

Notre Syndicat, sous l'impulsion de son Président Stéphane PINTRE et de la Commission Management, avec Stéphane BUSSONE et Corinne HERVE, s'est impliqué dans le dossier de l'acte 3 de la décentralisation.

Il en résulte des engagements très forts portés au plus haut niveau. Ce thème de la décentralisation et, surtout, du développement des territoires et des métropoles, sera présent lors de notre Congrès, y compris par le biais de la culture avec l'Année de la capitale 2013 européenne de la culture, les 17 et 18 octobre, signe du «destin», à Marseille...

LA PLACE DES MÉTROPOLES

La revue Région-Magazine a consacré en février un dossier à ce qu'elle appelle le match «Régions/métropoles» (tout un programme !), auquel il faudra ajouter les départements, les communes et les «forces vives». En effet, l'avant-projet de loi soumis au Conseil d'Etat, puis au Conseil des ministres, et recomposé en trois projets de loi avant son examen au Sénat, consacre une place prépondérante aux métropoles.

Or, le cas de Marseille, fait l'objet d'un traitement «spécifique». Ainsi, la loi PLM de 1982 abordait globalement le cas des trois grandes villes de France. L'avant-projet renoue avec cette logique mais traite, de manière différenciée, Paris, Lyon et Marseille.

Sans doute faudra-t-il se garder des amalgames faciles. En parallèle, le gouvernement inaugure les «métropoles» qui prennent la place des anciennes «métropoles» de la loi du 16 décembre 2010.

Le corpus de règles et la philosophie, inspirés par la rationalisation territoriale et budgétaire, sont similaires.

Pouvait-il en être autrement ?

Mon propos ne va pas analyser le dispositif juridique et financier des métropoles. Il va plutôt prendre pour fil la pertinence de ces structures qui, hormis le cas de la «métropole de Lyon», nouvelle «collectivité territoriale de la République décentralisée», au sens de l'article 72 de la Constitution, demeurent des EPCI.

LA MÉTROPOLE, UN LONG CHEMIN...

La France est malade de ses normes, procédures et structures excessives malgré les intentions exprimées et les commissions créés (ex: CCEN) ou censées y remédier.

Les métropoles font donc irruption dans un paysage territorial et étatique toujours décrié, mais jamais simplifié. Selon une étude de Médiascopie, avec La Gazette des Communes et la MNT (cf. La Lettre du cadre n° 460 du 15 mars 2013), le citoyen plébiscite comme échelon «idéal», le village.

Il commence à s'approprier l'intercommunalité et l'agglomération, mais, selon l'enquête, stigmatise la métropole comme «abstraite et technocratique». Le chemin à parcourir sera long même si le fait «urbain» est une réalité maintes fois démontrée par la DATAR depuis les années 60 et la création des OREAM.

S'inspirant des travaux de la DATAR, et des rapports BALLADUR ou PERBEN, l'avant-projet crée un nouveau statut de métropoles, ainsi que des statuts spécifiques pour Paris, Lyon et Marseille. Différence notoire, les métropoles de droit commun ne seront plus créées de manière volontaire par les communes.

11 MÉTROPOLES + LE TRIO PLM

Elles seront issues de la transformation, prononcée par décret, des EPCI préexistants à fiscalité propre qui forment «un ensemble de plus de 400 000 habitants dans une aire urbaine de plus de 500 000 habitants».

Les métropoles, au nombre de 11, incluent les communautés de Toulouse, Lille, Bordeaux, Nice, Nantes, Strasbourg, Grenoble, Rennes, Rouen, Toulon et Montpellier (14 avec Paris, Lyon et Marseille). Elles émergeraient d'une action volontaire de l'Etat enserrée dans des délais.

C'est une différence majeure, puisque la seule métropole, issue de la loi du 16 décembre 2010, et, en place à ce jour, «Nice côte d'azur» (46 communes pour 575 000 habitants), est née du processus volontaire, avec majorité qualifiée, résultant de la transformation de la communauté urbaine préexistante.

En revanche, les compétences revenant aux métropoles, le dispositif juridique et financier est proche de celui de la loi du 16 décembre 2010 calé sur celui des communautés urbaines, même s'il est enrichi de compétences à consonance environnementale ou touristique.

C'est pourquoi il est possible de qualifier ce dispositif de «communauté urbaine renforcée», sans oublier que la possibilité de créer un «pôle métropolitain», sous la forme d'un syndicat mixte «fermé», est conservée.



LA MÉTROPOLE COMME REMÈDE ?

Il est évident que la préoccupation de tous, et du Syndicat en premier lieu, est pour nos collectivités celle de l'efficacité.

Nul ne peut nier que notre pays souffre de lourdeurs bureaucratiques et qu'il convient, dans le cadre d'une bonne gestion, de rendre nos organisations performantes et de les améliorer sans relâche.

C'est un dû de tout fonctionnaire et de tout serviteur du service public au citoyen, d'où l'utilité du groupe de travail du SNDGCT sur les «Valeurs du service public».

Il est toutefois évident qu'une métropole «de droit» est différente d'une métropole «de fait». Il faut donc la structurer, avec les acteurs du terrain, grâce à un projet partagé, reposant avant tout sur l'aménagement, le développement, l'économie de la connaissance, et, tout ce qui procure de la valeur ajoutée.

En bref, mutualiser, réaliser des économies de gestion et de moyens s'impose, à condition de donner du sens au projet.

Chacun a conscience que l'intercommunalité ne peut être une structure de plus, ni une simple variable d'ajustement.

LA MÉTROPOLE AIGUILLON ?

L'avant-projet, ou plutôt les trois avant-projets à venir, enrichissent les multiples outils de la rationalisation territoriale («intégration communautaire», CDCI, SDCI, schémas, contrat de plan, etc). Ils en ajoutent (Haut Conseil des Territoires, Conférences Territoriales, «coefficient de mutualisation», etc). Reste à espérer que ces outils proviendront à dépasser le stade du comité Théodule ou du gadget contractuel...

La place des élus et des professionnels sera déterminante. L'avant-projet conserve aussi les dispositifs d'incitation contractuelle à l'enrichissement des compétences de la métropole par le département, la région et l'Etat.

Toutefois, en 2010, le département se voyait d'emblée, amputé de compétences au profit de la métropole (transports scolaires, gestion des routes classées dans le

DP départemental ainsi que leurs dépendances et accessoires, zones d'activité et promotion économique à l'étranger du territoire). Il en était de même, en 2010, de la région pour les compétences relatives à la promotion à l'étranger du territoire et de ses activités économiques.

CHEF DE FILE... SANS MOYENS ?

En 2013, la philosophie reste similaire. Cependant, l'accord contractuel est encouragé avec le département, sans carotte particulière, et le bâton intervient au 1^{er} janvier 2017 !

A cette date, certains transferts de compétences, listés par la loi, interviendront de plein droit au profit de la métropole, dont celles prévues en 2010 et d'autres.

En revanche, la région, promue chef de file de l'organisation économique et de la gouvernance territoriale, est préservée sans pour autant que les moyens d'une telle ambition lui soient accordés.

En parallèle, la gouvernance des métropoles reste dans les clous imposés de 2010: suffrage universel direct fléché, prépondérance de la population avec des correctifs pour arrêter la composition de l'assemblée, baisse du nombre des élus et des vice-présidents...

Cependant, le projet inaugure la possibilité de créer à titre volontaire, des «conseils de territoires» (obligatoire pour Marseille disposant en plus d'une «Conférence métropolitaine des maires» consultative).

Ces conseils sont susceptibles de bénéficier de délégations de l'assemblée métropolitaine et disposent d'une composition propre et d'un président. Sans entrer dans le détail du fonctionnement de ces instances, gageons que leur fonctionnement pourrait ne pas «couler de source», malgré certaines garanties octroyées en apparence.

LA MÉTROPOLE, SOURCE DU PROJET TERRITORIAL ?

Quoiqu'il en soit, la base de tout repose sur le contenu, le jeu des acteurs, et, par conséquent le projet de territoire. Les acteurs doivent adhérer à ce projet, ainsi que les citoyens - chacun à son niveau et avec ses moyens.

Les enjeux et les échelles sont différents selon la métropole.

La métropole de Paris est ville-capitale-département à la fois, enserrée dans une logique multipolaire, au même titre que Marseille, pour laquelle la fusion de 6 importants EPCI à fiscalité propre est toutefois préconisée.

Marseille est une ville côtière, avec son grand port, dont le rayonnement est tourné vers les pays de la Méditerranée.

La métropole de Lyon est, au contraire, entre les fleuves Rhône et Saône, plutôt resserrée autour de l'actuel périmètre de la communauté urbaine. Les métropoles ont leurs territoires et leurs identités - avec leurs forces et leurs faiblesses.

Dans cette diversité, la question fédérale pour tous reste celle du rayonnement et de l'attractivité internationale. Comment constituer des «fers de lance» de la croissance nationale sans affaiblir les territoires départementaux et régionaux ?

Cette équation est en perpétuel devenir et ne peut, malheureusement, qu'appeler des réponses complexes et à géométrie variable.

CHALLENGE PASSIONNANT

C'est toujours le projet ainsi que les compétences des acteurs directs qui, au-delà des mots, font la différence.

Il faudra donc beaucoup d'exigences et d'obstination, de réalisme et de pédagogie pour faire fonctionner les métropoles sans encourir la critique des citoyens.

Le challenge est passionnant mais difficile. La clef de base reposera sur le dialogue social et l'anticipation.

Nous resterons vigilants afin que cela se passe dans les meilleures conditions garantissant l'intérêt général.



LA MÉTROPOLE : projet partagé et acteurs impliqués

« LA PÉRIPHÉRIE, C'EST CAPITALE ! »



DGS de La Montagne (44), Philippe GRANDJEAN décrit une expérimentation de gouvernance amorcée en 2010 et reposant sur une «charte de coopération» entre les cadres de Nantes Métropole et leurs collègues des communes de l'agglomération

En ce début janvier, c'est la première fois que l'on voit réunis, autour de la table, un tel parterre de cadres dirigeants de l'agglomération: directeurs généraux de Nantes Métropole et des communes, directeurs des pôles de proximité... tous sont là pour une «première», la validation du programme de travail collaboratif pour 2013.

La scène pourrait paraître anodine si elle ne révélait le fruit de plusieurs années de travail en matière de collaboration et de gouvernance. Surtout au moment où l'agglomération nantaise - c'est-à-dire Nantes et les communes périphériques - est saluée comme «Capitale verte de l'Europe» pour 2013. Plus qu'un clin d'œil, cette rencontre est aussi une des illustrations de la capacité d'innovation et de

«bonnes pratiques» de la métropole en matière de coopération territoriale. De quoi parle-t-on ? D'une démarche inédite, initiée par quelques DGS, puis soutenue de façon active par Nantes Métropole et qui a conduit à un travail de «co-production» entre les communes et la communauté urbaine sur les questions de gouvernance technique.

Loin d'en faire un modèle, mon propos sera plutôt d'en retracer l'histoire et les étapes.

UNE DÉMARCHE RÉSEAU

Comme souvent, l'initiative a pris corps au fil de rencontres et d'échanges au cours desquels nous avons partagé, entre collègues, nos questionnements, voire notre agacement sur la façon dont se poursuivait la construction intercommunale sur l'agglomération.

Très vite a émergé la nécessité de ré-interroger nos pratiques et de faire évoluer nos modes de coopération autour de 4 objectifs :

1/ Prendre une place plus active au sein de la «Conférence des DGS», instance d'information destinée à faciliter le travail des maires à l'échelle de l'agglomération;

2/ Développer des échanges, entre cadres des communes, mais aussi de la communauté urbaine et partager des éléments sur nos «logiques» internes;

3/ Mieux appréhender les dossiers métropolitains et leurs impacts sur les communes;

4/ Participer davantage à la «co-construction» des politiques sur l'agglomération.

LA MISE EN MOUVEMENT

Initiée fin 2010, la démarche s'est développée au long de 2011 et nous a amenés à poser des «temps» de rencontre réguliers. Car l'enjeu était, à ce stade, centré sur notre capacité à «tenir la distance», c'est-à-dire à nous mobiliser sur la durée et à ritualiser nos rencontres.

Au rythme d'une réunion par mois, nous en sommes à plus de 20, nous avons appris à travailler ensemble et à partager nos préoccupations.

Ce qui n'est pas un mince résultat en soi !



Puis, le besoin de structurer notre démarche s'est fait sentir et nous a conduits à préciser les modalités d'animation du réseau. Celui-ci s'est donné une organisation plus formelle reposant sur un groupe restreint de collègues (1) qui assure l'interface avec les directions de Nantes Métropole. Pour autant - et c'est une condition de réussite -, la mobilisation des membres reste essentielle car le portage collectif demeure le ciment de ce réseau, même si, et c'est inévitable, l'investissement individuel est différent selon chacun et les périodes.

« Le territoire est un réseau d'acteurs, d'institutions, de projets, de programmes, d'actions.

La difficulté aujourd'hui est de mettre en réseau toutes ces différences (...)

il nous appartient de réfléchir à ce que pourrait être le mode de management en réseau »

Joseph CARLES * dans «Université du Management»

* Joseph CARLES : maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Toulouse, Adjoint au maire de Blagnac et conseiller de l'agglomération du Grand Toulouse, il intervient régulièrement à l'Inet. Il est également le cofondateur de l'Association pour la Recherche et l'Expertise en Management Public Territorial, qui organise les universités d'été du management territorial.

UNE CHARTE DE COOPÉRATION

La pierre angulaire de la démarche reste la Charte des relations entre les DGS des communes et la Direction générale de Nantes Métropole. Elaboré tout au long de 2012 et validée en ce début 2013, elle a permis à cette initiative de franchir une nouvelle étape.

Cette charte s'est donnée comme objectif de définir un cadre conventionnel qui permette aux DGS des communes de trouver des espaces d'échanges, de proposition et d'amendement sur les actions structurantes pour le territoire de l'agglomération.

Bien entendu, il ne s'agit pas dans une telle charte de discuter des orientations politiques que doit traduire le projet de territoire car cette prérogative appartient aux élus communautaires, mais de permettre à ces derniers «la bonne préparation et mise en œuvre des décisions visant à transformer ces orientations en réalités» (préambule de la Charte).

TRENTE «ESPACES» DE COLLABORATION !

Le résultat de ce travail a permis de proposer aux collègues de la communauté urbaine une définition partagée de la coopération intercommunale autour des valeurs de confiance, de respect, de solidarité, de reconnaissance et d'identité.

Puis la coopération s'est enrichie au fil des échanges et des projets. Rapidement, des avancées ont été enregistrées au point qu'au moment de la présentation de la Charte, pas moins de 30 espaces de collaboration et de coopération associaient les communes et Nantes Métropole dans des domaines aussi divers que les contrats de co-développement, les ZAC Habitat, le Plan Climat Territorial, la politique des cimetières ou la Charte d'aménagement de l'espace public.

Pour optimiser tout cela, il a été décidé d'organiser, entre la Direction générale de Nantes Métropole et les DGS des communes, une rencontre annuelle chargée d'arrêter un programme de travail commun et d'identifier les modalités de coopération.

MÊME VISION DE LA MISSION DE DGS

A ce stade, quels enseignements tirer de notre expérience de gouvernance «à la Nantaise» ? Avec le temps, la démarche a permis aux cadres des communes et de Nantes Métropole d'affirmer une même vision de leur fonction, fondée sur une pratique qu'ils souhaitent durable, solidaire et innovante:

- Durable, car la coopération dont il est question doit s'inscrire dans la durée - au-delà des personnes - afin d'assurer la pérennité des modes de collaboration envisagés ;

- Solidaire, car elle repose sur l'idée que Nantes métropole et les communes partagent un destin commun ;

- Innovante, car les enjeux auxquels est confrontée l'agglomération appellent de ses cadres dirigeants de nouvelles pratiques de management, tournées vers le territoire, le développement durable et la quête permanente d'efficacité et de synergies.

VERS PLUS D'INTELLIGENCE «COLLECTIVE»...

Une nouvelle étape est maintenant à construire: faire vivre la Charte au plus près des territoires concernés. (...) Comment, ensemble, cadres des communes et de l'intercommunalité, travailler à la mise en synergie de nos services pour la réalisation d'un projet métropolitain, voulu par nos élus communautaires, tout en respectant nos exécutifs respectifs, leurs projets, nos fonctionnements et procédures internes ? Comment concilier dans la construction intercommunale, les deux échelles du territoire: la commune et la métropole ?

A l'aune de l'acte III de la décentralisation, ces questions prennent tout leur sens.

Au travers de notre démarche - qui demande à être mise en débat -, c'est l'ambition de créer de l'intelligence collective qui nous semble une direction à approfondir, pour les territoires et leurs habitants, afin que résonne davantage ce mot d'ordre : la périphérie, c'est... «capitale» !»

(1) Groupe composé de Philippe GRANDJEAN, DGS de La Montagne, Jean-François MAISONNEUVE, DGS d'Orvault, François VANHUYSSSE, DGS de Carquefou, et Alain BASTARD, DGS de Rezé





ACTE 3 ET NORMALISATION : FAIRE PROGRESSER LA PÉDAGOGIE...



Bernard BEZARD
Représentant du SNDGCT à l'AFNOR

Pour réduire l'inflation normative, notre collègue estime qu'il doit revenir aux lois «d'établir la règle» et à la réglementation OU la normalisation, «de donner les modalités d'application de ces textes».

I) ACCUMULATION « EFFARÉE » DE TEXTES

La thématique des normes se cristallise autour d'une question: comment arrêter cette «inflation» et remettre de l'ordre dans cette accumulation effarée de textes et de normes enregistrée ces dernières années ?

Le rapport, dressé le 13 février 2013 par Guy GEOFFROY, Député de Seine-et-Marne, en tant que Rapporteur au nom de la Commission de lois, sur la proposition de loi (n°537) adoptée par le Sénat relative «au contrôle des normes applicables aux collectivités et à la simplification de leur fonctionnement», rappelle les travaux menés sur la question à travers diverses initiatives présidentielles, gouvernementales et parlementaires.

CCEN, PROPORTIONNALITÉ...

On pourra s'y reporter pour le détail de ces travaux. Dans le cadre de la préparation de l'avant-projet de loi de décentralisation (version

8 - 28 février 2013), le Ministère de la réforme de l'Etat réaborde cette question dans son chapitre II «maîtrise de l'inflation normative» section I (pages 16 et 17) en traitant la question du rôle, de la place et de la composition de l'actuelle CCEN (Commission Consultative d'Evaluation des Normes) et du dispositif à créer pour lutter contre l'inflation normative, en introduisant, en particulier, un principe légal de proportionnalité et d'adaptabilité des normes pour les collectivités.

Ces dispositions appellent de notre part des commentaires que nous nous autorisons à exprimer.

II) UN TITRE DE CHAPITRE MALHEUREUX

Le titre du chapitre II, à lui seul, est évocateur de la confusion entre décisions et mesures d'ordre légal ou réglementaire ressortant des compétences des pouvoirs publics, avec les normes produites par les organismes publics, tel l'AFNOR, ou les organismes professionnels spécialisés.

Ce mélange n'est pas étranger au rejet exprimé par nombre d'élus, de tout ce qui prend l'appellation de «normes» ou «normalisation» alors qu'il conviendrait, à l'inverse, de procéder, à l'occasion d'un texte fondateur comme celui envisagé, à une opération pédagogique sur ce plan. C'est d'ailleurs un des objectifs retenus, en concertation avec les pouvoirs publics, par l'AFNOR pour la stratégie française de normalisation 2011-2015 que de mieux clarifier la place de la réglementation (au sens général) et de la normalisation.

UNE DÉFINITION LIMPE

Rappelons ici, en outre, la définition de la normalisation donnée par l'article 1 du décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation (JORF n° 0138 du 17 juin 2009):

« La normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.

Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte les objectifs de développement durable».

Le chapitre II gagnerait à s'intituler plutôt «Maîtrise de l'inflation réglementaire», puisque la «surproduction» visée concerne, dans les développements qui leur sont consacrés, l'ensemble précisément des textes à caractère législatif et/ou réglementaire - en particulier émanant des pouvoirs publics eux-mêmes !

III) QUELLE INSTANCE D'ÉVALUATION DES NORMES ?

Confirmer l'intérêt et l'utilité d'une instance d'évaluation des normes au regard de leurs incidences financières en particulier, pour les collectivités, est nécessaire.

Le travail accompli par la CCEN (Commission Consultative d'Evaluation des Normes) auprès du Comité des finances locales est, à la fois, révélateur de son intérêt et positif dans l'approche différenciée, effectuée par cette dernière entre textes de tous genres d'origine ministérielle et autres règles à vocation normative.

Il faudra se poser la question, à ce stade, du pouvoir prescripteur conféré aux fédérations sportives particulièrement, et organiser sur ce plan une approche plus réaliste des exigences mises en avant par ces dernières en terme d'équipements sportifs.



FENÊTRE DE TIR POUR PROGRESSER...

Dans un arrêt du 20 février 2013 opposant le STIF (Syndicat des Transports d'Ile de France) à la SGP (Société du Grand Paris), le Conseil d'Etat rappelle que si la consultation de la CCEN s'impose pour des mesures à caractère général, cet avis est inopérant et inutile quand le texte concerné (décret n°2012-365 du 14 mars 2012) se borne à édicter les mesures qu'impliquaient les dispositions de la loi elle-même.

Cet avis est intéressant au moment de l'examen de la proposition de la loi «Gourault-Sueur» mais plus encore du projet de loi sur l'acte III de la décentralisation (version 8 - chapitre II-section 1).

Il rappelle que la consultation, et donc l'avis de la CCEN (ou de l'organisme appelé à la remplacer dans le projet de loi), ne devrait porter que sur les mesures réglementaires créant ou modifiant des normes à caractère obligatoire concernant les collectivités.

La décision conforte notre perception quant à la nécessité de centrer les activités de la CCEN (ou sa remplaçante) dans ses missions essentielles d'évaluation de l'impact juridique et financier des mesures à caractère réglementaire ou normatif concernant directement les collectivités, et de leur conserver pour ce faire, une composition restreinte comme celle définie pour la CCEN, mais garantissant la représentativité des collectivités à travers les associations d'élus locaux et, pourquoi pas, de cadres dirigeants territoriaux.

CONSULTATIONS SPÉCIFIQUES

Ce souci d'une instance efficace et écoutée des pouvoirs publics n'interdit pas, par ailleurs, l'idée de leur accorder la possibilité de consultations spécifiques auprès d'organismes eux-mêmes attentifs à l'évolution de la réglementation et de normalisation dans des secteurs sensibles pour les collectivités.

Il en est ainsi de la CERFRES (Commission d'Examen des Règlements Fédéraux Relatifs aux Équipements Sportifs) qui déjà remplit ce rôle de lien de pré-examen de tout projet de règlements nouveaux ou modifications des règlements

actuels relatifs à ces équipements et dans laquelle les autorités locales ont leur mot à dire.

Il en va de même pour le CCNC au sein de l'AFNOR (Comité de Concertation pour la Normalisation et les Collectivités) dont l'activité aura démontré ces dernières années, l'utilité d'associer les collectivités à une approche constructive de l'élaboration de la norme volontaire et consensuelle comme outil technique, notamment pouvant apporter garantie de prescription de conformité aux exigences de qualité et de niveaux de prestations recherchés dans les marchés publics, par exemple.

IV) PRINCIPE DE PROPORTIONNALITÉ ET D'ADAPTABILITÉ

Eriger en principe, dans un texte de loi tel que celui constitutif de l'acte III de la décentralisation, une notion de proportionnalité et d'adaptabilité d'application des normes (au sens, une nouvelle fois, très général) se heurte à notre point de vue, au principe général du droit public français d'égalité de traitement des citoyens devant la loi et démontrera très rapidement son caractère aléatoire, discutable et même, en fait, inutile.

Si on peut comprendre l'objectif qui est de faciliter l'application raisonnée des lois et autres textes réglementaires, cités cette fois en tant que tels, il va de soi que des mesures d'adaptation pour diverses raisons, démographiques, géographiques, financières, ne peuvent être érigées en principe légal en se basant sur des critères dont l'objectivité sera délicate à établir.

RÉPARTITION DES RÔLES

Ceci renforce notre conviction qu'il revient à la loi, et aux textes réglementaires au sens large, d'établir la règle en laissant précisément le soin à la réglementation, lorsque ces textes présentent un caractère contraignant et obligatoire, ou à la normalisation, quand il faut définir de façon consensuelle et volontaire la méthode et le moyen d'obtenir les résultats escomptés, le soin précisément de donner les modalités d'application de ces textes.

Cette approche d'une idée d'adaptabilité ou de proportionnalité de la loi, semble être le fait d'élus locaux voulant souligner, par cette vision, les difficultés des collectivités à suivre les règles, toujours plus nombreuses auxquelles elles sont confrontées.

Là aussi, la confusion des genres est totale, et clarifier l'approche du cadre réglementaire par rapport à celui de la normalisation faciliterait la possibilité précisement de fixer dans la règle, une obligation de résultat, sans entrer, comme fréquemment ces dernières années, dans une description souvent fastidieuse d'obligations de moyens.

Le chapitre II de l'article 56 de l'avant-projet (version 8), précédemment cité, vise à introduire dans le droit positif un principe général de proportionnalité des normes applicables aux collectivités.

RISQUE D'INCONSTITUTIONNALITÉ

Cette notion, reprise à travers différents projets de textes législatifs, répondrait à une préoccupation majeure des élus locaux qui voudraient souligner les difficultés à suivre et appliquer dans leurs collectivités et principalement les plus petites, les règles toujours plus nombreuses auxquelles elles sont confrontées.

Une fois encore, le mélange des genres est néfaste et clarifier le rôle et la place de la réglementation, au sens large, par rapport à celui de la normalisation aiderait à cette question. Dans tous les cas, ériger en principe légal une notion de proportionnalité des normes relatives aux collectivités reviendrait à mettre en place une limite quantitative à leur application.



Cette limite serait directement « proportionnelle » si l'on comprend cette notion à des critères démographiques, géographiques, financiers, etc... dont l'objectivité sera délicate à établir, si même elle n'est pas simplement contraire au principe d'égalité des citoyens devant la loi.

Le Conseil d'État, saisi par le gouvernement de la question de savoir si la législation pouvait, sans reconnaître l'article 21 de la Constitution et le principe d'égalité, renvoyer directement au pouvoir réglementaire des collectivités le soin d'édicter des mesures d'application d'une loi, a rendu en novembre 2012 un avis intéressant.

AIDER LES PETITES COMMUNES...

Cette question s'inspirait directement de l'idée avancée dans sa proposition de loi par le Député MOREL-A-L'HUISSIER, de créer des principes d'adaptabilité et de subsidiarité en vue d'une mise en œuvre différenciée des normes en milieu rural. Les éléments développés dans cet avis méritent d'être reproduits car ils relaient l'analyse qui peut être faite de ce type de proposition.

« L'attribution d'un pouvoir réglementaire aux collectivités par la loi n'est pas, par elle-même, contraire au principe d'égalité. L'attribution par la loi de pouvoirs de dérogation à la norme nationale ou de pouvoirs d'adaptation de la norme nationale respecte même le principe d'égalité si elle remplit deux conditions : la modulation de norme repose sur une différence objective et la différence de traitement qui en découle est en rapport direct avec le but visé par le texte de loi. Une loi peut donc prévoir dans chaque cas les circonstances qui autoriseraient les collectivités à déroger à la mise en œuvre de telle ou telle disposition.

« Il revient aussi au législateur de saisir de cette question en mesurant à chaque fois, au cas d'espèce, si les conditions essentielles de mise en œuvre des libertés publiques ne dépendent pas uniquement des

collectivités, ce qui contreviendrait à la jurisprudence constitutionnelle. Chaque loi doit prévoir l'articulation entre le pouvoir réglementaire que le Premier ministre tient de l'article 37 de la Constitution et le pouvoir réglementaire des collectivités.

« La loi peut aussi prévoir qu'un décret en Conseil d'Etat précise les modalités de mise en œuvre d'une norme générale. Selon la situation objective rencontrée, le législateur peut parfaitement inviter le Gouvernement à prévoir les modalités concrètes de l'adaptation des normes qu'il vote à la particularité des territoires qu'il estime devoir être soumis à son attention particulière (...)

« Notre droit permet déjà de faire plus et mieux que ce que nous faisons aujourd'hui ; dégager une règle générale d'adaptation des normes au niveau local serait vain. Surtout, la rédaction d'une telle règle générale la rendrait peu intelligible, suscitant une forte insécurité juridique ».

ADAPTABILITÉ « SOUHAITABLE »

Nous ne disons pas autre chose en soulevant le caractère irrecevable des dispositions envisagées par le II de l'article 56 visant à introduire dans notre droit positif un principe général de proportionnalité des normes dont on mesure la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité, de mise en œuvre.

Il serait, d'ailleurs, plus pertinent de parler d'adaptabilité souhaitable de la norme afin d'en faciliter localement la mise en œuvre tout en préservant le principe d'égalité des citoyens devant la loi.

L'adaptabilité reviendrait à laisser aux collectivités le soin de prendre elles-mêmes les mesures appropriées pour atteindre les objectifs fixés par les textes.

Mais comme le rappelle pertinemment le Conseil d'Etat, notre droit actuel répond pleinement à cette préoccupation.



LA LÉGITIMITÉ DU SYNDICAT

Associé depuis 2003 aux travaux de normalisation conduits par l'AFNOR (Association Française de Normalisation), le SNDGCT peut faire entendre la « voix des Collectivités » au nom des dirigeants territoriaux comme à côté de celle des élus locaux.

Membre du CCNC (Comité de Concertation pour la Normalisation et les Collectivités) et du COP (Comité d'Orientations et de Perspectives), organismes consultatifs du Conseil d'administration de l'AFNOR jusqu'à la réforme de la gouvernance de la normalisation française, organisée par le décret du 16 juin 2009, il s'est vu confirmer, par ce texte, sa place dans cette nouvelle architecture puisqu'il a été appelé à être un des membres constitutifs du nouveau CCPN (Comité de Concertation pour le Pilotage de la Normalisation), instance consultative du Conseil d'administration aux missions réglementairement définies cette fois, tout en poursuivant sa participation au sein du CCNC reconduit dans ses missions.

C'est donc autant en « praticien » de l'approche normative dans la gestion locale qu'en tant que « porte-parole » des collectivités dans la conduite et l'organisation de l'administration territoriale que notre organisation peut apporter sa contribution aux orientations issues du l'avant-projet de loi sur l'acte III de la décentralisation, dans son volet consacré à la maîtrise de l'inflation normative.



APRÈS COUP UN RAPPORT PASSÉ AU CRIBLE DU SYNDICAT

Le rapport LAMBERT-BOULARD sur «l'inflation normative» a touché sa cible. Notre collègue Bernard BEZARD, DGS Combs-la-Ville, conseiller technique du Syndicat, le passe au crible de nos métiers.

Avec un parti pris de produire, au nom de la Mission de lutte contre l'inflation normative que leur a confiée, le 21 décembre 2012, le Premier Ministre, un rapport délibérément hors... norme, Alain LAMBERT et Jean-Claude BOULARD ont décidé d'aborder la question sur le ton inhabituel, mais assez plaisant, de la dérision et l'ironie pour mieux illustrer la pertinence de leurs propositions.

Disons-le tout net, le constat ainsi dressé, dans un rapport du 26 mars dernier, fait mouche et suscite tout notre intérêt pour aborder les préconisations avancées pour sortir de cette situation.

Hiérarchie du droit

Quelques exemples démontrent, s'il était besoin, que nous connaissons effectivement depuis quelques années une surproduction normative de la part des pouvoirs publics (Parlement et gouvernement), voire de leurs délégataires (exemple des fédérations sportives).

A juste titre, les auteurs rappellent que la loi a vocation à formuler des principes généraux et qu'il convient de retrouver le sens de la structuration hiérarchique de notre droit, l'erreur majeure consistant à penser que seul le niveau de norme quasi maximal (loi) assorti de la dimension la plus contraignante possible (obligation) garantit l'atteinte des résultats souhaités.

Nous ne cessons, nous-mêmes, de dire qu'il faut faire œuvre de pédagogie sur la question des normes en distinguant mieux ce qui relève de la réglementation et de l'autorité publique, de ce qui constitue la normalisation dans le système français de normalisation.

Valoriser la norme «contractuelle»

Sortir de l'«obsession» de la norme obligatoire et valoriser la norme contractuelle est un objectif que nous partageons et qui permettrait de «révolutionner notre culture administrative et politique de la norme» selon les mêmes auteurs.

Passée une première étape basée sur cette nouvelle approche de la norme, créatrice d'un «choc de compétitivité pour notre droit», on nous invite à instaurer un principe de proportionnalité ayant valeur constitutionnelle, en distinguant la compatibilité de ce principe avec le principe d'égalité - en précisant que le principe d'égalité devant la loi «ne s'oppose ni à ce que le législateur règle de façon différente des situations différentes, ni à ce qu'il déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général, pourvu que, dans l'un ou l'autre cas, la différence de traitement soit en rapport avec l'objet de la loi qui l'établit».

Faire intervenir le Préfet ?

C'est, dans l'esprit, l'avis rendu par le Conseil d'Etat en novembre 2012, sur une question identique et dont nous avons expliqué, dans notre précédente analyse des dispositions de la version 8 du 28 février 2013 de l'avant-projet de loi de décentralisation, qu'il démontrait clairement l'irrecevabilité et l'inutilité d'un tel principe.

Nous restons, sur ce plan, sur la même conclusion, d'autant plus qu'il est fait état d'une interprétation possible de l'adaptabilité des normes, à une compétence décentralisée du Préfet de département, avec le concours d'une instance locale de débat contradictoire sur cette interprétation. Il s'agit d'une idée peu satisfaisante dans sa conception comme dans sa mise en œuvre.

Nous l'avons déjà indiqué, la référence à des critères soi-disant objectifs d'une telle adaptabilité ou proportionnalité des normes (toujours entendues au sens large du terme) est sujette à caution et loin d'être aisée à établir.

Pour des normes «recommandations»

A l'inverse, accroître le rôle du CCEN (Comité Consécutif d'Evaluation des Normes), de commissions spécialisées, telle la CERFRES (Commission d'Examen des Règlement Fédéraux Relatifs aux Equipements Sportifs), ou d'instances appelées à les remplacer dans le cadre du Haut Conseil des Territoires (projet de loi susvisé) rejoint notre attente, en renforçant le rôle des élus locaux, plutôt que leur nombre, et en élargissant les missions de l'actuel CCEN à un examen du stock normatif comme des révisions périodiques nécessaires à l'évolution de ce stock et du flux de production des normes.

Nous retiendrons, enfin, sur ce plan, l'idée selon laquelle il serait judicieux d'instaurer des «normes recommandations», en s'inspirant comme nous y invitent les rapporteurs de la Mission, de la manière dont le monde professionnel met en œuvre une activité normative sans susciter de difficultés majeures pour la simple raison que les normes AFNOR commencent leur vie comme simple recommandation.

DOSSIER SPÉCIAL

Collectivités-Chambres régionales des comptes :

SE RENCONTRER POUR MIEUX SE COMPRENDRE...

Une journée de rencontre, le 22 mars, a permis de dresser un état des lieux des relations entre collectivités et Chambres régionales des comptes. Le Syndicat National des Directeurs Généraux et le Syndicat des Juridictions Financières (SJF) organisent conjointement des journées pour leurs adhérents afin de partager les réflexions sur la gestion des collectivités et les enjeux de la décentralisation.

Après une première journée en 2011 au cœur du débat sur la réforme de la carte et des compétences des Chambres Régionales des Comptes (CRC), la deuxième - cette année - a porté sur la gestion d'une collectivité en temps de crise et les perspectives d'évolution dans le cadre du projet d'acte III de la décentralisation.

Le 22 mars 2013, une centaine de magistrats de CRC et de DGS ont donc échangé sur leurs pratiques avec, comme point de convergence, les exigences du service public. Chacun a rappelé que l'efficacité des politiques publiques, la régularité des procédures et la transparence de la gestion étaient les objectifs à mettre en œuvre au quotidien par les DGS - mais au prisme des examens de gestion par les magistrats des CRC.

Des points de friction sont apparus, compte-tenu de grilles d'analyse différentes et d'un positionnement opposé entre les porteurs de l'action locale et leurs «contrôleurs».

Quid de l'«utilité sociale» ?

Ainsi, les DGS considèrent que les magistrats de CRC utilisent trop les référentiels de gestion privée, en terme de rentabilité et de retour sur investissement, mettant trop peu en avant les notions plus immatérielles d'utilité sociale ou de satisfaction des besoins de la population. Ils déplorent aussi que leur statut ne soit pas clairement défini alors qu'ils peuvent être mis en cause dans les examens de gestion.

A ce titre, comment rendre les DGS responsables de la politique de ressources humaines de leurs collectivités alors qu'ils n'ont aucune place officielle dans les organismes paritaires ? Pourquoi mettre en cause les DGS dans les procédures de marché public alors qu'ils n'ont pas place dans les Commissions d'Appels d'offres ?

La journée du 22 mars 2013 a été riche en information. Les articles de ce dossier essaient d'en rendre compte.



Mathieu LHERITEAU
Conseiller technique du Président national du SNDGCT, Vice-président régional Île-de-France du SNDGCT

La gestion des collectivités est confrontée à une double crise : économique et financière, d'une part, et sociale, de l'autre. L'enjeu macroéconomique porte sur le «paradoxe» de la crise des dettes souveraines : l'Etat

français emprunte à des taux toujours bas (2,03% au 21 mars 2013 contre 1,30 % pour l'Allemagne) mais verrait sa dette largement augmenter si les mécanismes de compensation européens en faveur de la Grèce, du Portugal, de l'Irlande voire de l'Espagne venaient à être mis en jeu. Dans ce contexte, les collectivités sont confrontées à deux questions: la péréquation et la réduction des ressources.

I/ CROISSANTE PÉRÉQUATION

S'agissant de la péréquation, l'Etat a fait le choix de préserver les fonds de péréquation verticale malgré la baisse globale de ses dotations dans les années à venir. Cela renforce donc le poids de la péréquation dans les dotations globales au détriment des dotations par habitant.

Il faut reconnaître que le poids du financement local par l'Etat est considérable puisqu'il représente 18 % des recettes brutes de l'Etat si on cumule les dotations, les compensations fiscales et les subventions ou fonds de concours (près de 73 Mds€ dans la loi de finances 2013). Compte tenu de l'augmentation automatique liée à la poussée démographique (+ 36 M€ en 2013), aux mécanismes des DGF d'intercommunalité (+ 76 M€ en 2013) et au renforcement de la péréquation (+10 M€ en 2013), il faut diminuer la dotation de garantie et la dotation de compensation de 221 M€ en 2013 pour contribuer à l'effort de redressement des finances publiques.

CONCURRENCE ENTRE TERRITOIRES

La formule validée par le Comité des finances locales aboutit à une contribution plus forte des grandes villes et des EPCI urbanisés. Un mécanisme identique fait porter la charge de la réduction des dotations d'Etat sur les départements urbains et riches (dont le potentiel financier dépasse 95 % de la moyenne). La multiplication des mécanismes de péréquation horizontale entre collectivités est brouillée par la diversité des critères de chacun de ces fonds de péréquation. On aboutit à des aberrations avec des collectivités contributrices à certains fonds et bénéficiaires d'autres !

Ces mécanismes ont aussi le désavantage d'opposer les territoires. Ainsi, alors que les collectivités d'Île-de-France contribuent à hauteur de 75 % au montant du Fond de Péréquation Intercommunal et Communal (FPIC) sur le territoire national (dont 27 % pour la seule Ville de Paris), les collectivités non franciliennes considèrent que l'Etat contribue trop largement au financement du transport en Île-de-France. La seconde région contributrice est Rhône-Alpes, avec 19 % du total du FPIC.

NOUVELLES OPPORTUNITÉS

S'agissant de la fiscalité, il est important de noter que le remplacement de la taxe professionnelle (TP) n'offrira plus jamais le même potentiel de croissance fiscale car depuis 1975, la progression de la valeur ajoutée et des valeurs locatives a toujours été plus faible que la progression des immobilisations des entreprises, base de l'ancienne TP. S'agissant de la dette, les collectivités subissent le renchérissement du coût de crédit issu des règles prudentielles dites « Bâle III » qui imposent plus de fonds propres et des garanties de dette à long terme qui sont des ressources « chères » pour les banques.

Dans les faits, les marges bancaires étaient proches de 0 avant le déclenchement de la crise en 2008. Elles sont montées à plus de 300 pdb jusqu'à la mi-2012, date à laquelle la Caisse des Dépôts a fixé son barème. La fin du « credit crunch » a permis de ramener ces marges à environ 200 pdb début 2013. Cette situation ouvre une nouvelle opportunité pour les collectivités qui peuvent lancer des émissions obligataires soit en leur nom soit dans le cadre d'un groupement.

II/ MOINDRES RESSOURCES

La réduction des ressources se traduit concrètement, depuis 2010, par une réduction des investissements locaux due à « l'effet ciseau » entre dépenses et recettes de fonctionnement. Les dépenses de personnel ont doublé en 15 ans.

Ceci s'explique largement par les transferts de personnel TOS de l'Education Nationale vers les Départements et Régions. Il faut aussi reconnaître que la mutualisation entre Communes et EPCI n'a pas été optimale et que les effectifs des EPCI ont progressé logiquement sans que ceux des Communes se soient réduits puisqu'elles ont développé de nouveaux services de proximité pour satisfaire la population (en particulier petite enfance). La conséquence est une baisse forte de l'épargne brute des Régions (de plus de 45% en 1996 à 26 % en 2011) et des Départements (de 20 % en 1996 à 12 % en 2011).

« VÉRITABLE » MUTUALISATION !

Actuellement, cette réduction de l'épargne est « compensée » par une hausse de la dette globale du secteur local (de 99 Mds€ en 2006 à 128 Mds€ en 2011) pour ne pas faire chuter trop vite les niveaux d'investissement - mais cette logique n'est pas durable. La réduction des ressources implique de travailler sur une plus grande maîtrise des dépenses de fonctionnement.

Au premier chef, il convient de réduire la masse salariale globale. A ce titre, une mutualisation véritable des services et la réduction des doublons générés par les financements croisés sont des pistes. En second lieu, les collectivités doivent faire leur «révolution» en matière d'optimisation de leurs achats et de contrôle de gestion.

Enfin, les populations, qui souhaitent massivement une baisse des dépenses publiques pour ne pas augmenter les prélèvements obligatoires, doivent accepter que cela induit une réduction des services publics offerts.

MESURER L'EFFICACITÉ, L'EFFICIENCE ET LA PERTINENCE, C'EST MESURER LA PERFORMANCE

Procureur financier près la CRC Auvergne-Rhône-Alpes, Jean-Luc GIRARDI évoque l'évolution du contrôle des collectivités par les CRC. Il convient que les magistrats devraient mieux rédiger leurs rapports d'observations compte tenu de la diversité de leurs lecteurs.

Par l'examen de la gestion, les Chambres régionales des comptes (CRC) sont investies d'une mission légale de contrôle de la régularité, mais aussi de la performance des gestions locales. De fait, de plus en plus souvent, les CRC ne se contentent plus de formuler des « observations », mais se risquent à formuler des « recommandations », ce qui correspond plus à une démarche d'audit.

L'article 38 de la loi du 13 décembre 2011, relative à la répartition des contentieux et à l'allègement de certaines procédures juridictionnelles, a ajouté à l'article L. 212-16 du Code des juridictions financières (le CJF) le paragraphe suivant :

« Les membres des chambres sont tenus de se conformer, dans l'exercice de leurs attributions, aux normes professionnelles fixées par le premier président de la Cour des comptes, après avis du Conseil supérieur des chambres régionales des comptes. »

TRIANGLE D'OR

Dans le contrôle de gestion, on fait souvent référence à un triangle dont les trois sommets représenteraient : l'objectif, les moyens consacrés pour l'atteindre et sa réalisation. La comparaison entre l'objectif et sa réalisation permet de mesurer l'efficacité de la gestion. Celle entre les moyens et la réalisation, de mesurer l'efficience de la gestion.

Enfin, et on l'oublie trop souvent, la différence entre l'objectif et les moyens permet de mesurer la pertinence de la même gestion, c'est-à-dire une obligation qui incombe au responsable de l'entité de donner aux services opérationnels les moyens qui correspondent aux objectifs qui leur sont assignés, question qui intéresse directement les DGS dans le cas des collectivités...

Mais, si l'on veut mettre l'accent sur l'exact calibrage de ces moyens, on parle plutôt « d'économie des moyens ». La rédaction de l'article L. 211-8 du Code des Juridictions Financières définit, depuis 2001, l'examen de la gestion et fait clairement référence aux trois côtés de ce triangle puisqu'il est dit :

« L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations ».

LA « PERFORMANCE » EN LIGNE DE MIRE

Cette définition, qui commence par l'inévitable contrôle de régularité, interdit clairement toute appréciation sur les objectifs à condition qu'ils soient fixés. Mais elle autorise explicitement les CRC à se prononcer sur l'efficacité, l'efficience et peut-être même la pertinence de la gestion des collectivités si l'on assimile « l'économie des moyens » à « la pertinence ».

Or, mesurer l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'une gestion, c'est en mesurer la performance au sens des normes internationales. On peut donc dire que les CRC sont investies d'une mission légale de contrôle de la régularité ET de la performance des gestions locales.

Ceci posé, le contrôle des CRC est un contrôle de gestion externe ou, en termes de normes, un audit externe dit de « tierce partie », c'est-à-dire un audit réalisé à des fins légales, et non pas un audit interne ou réalisé par un tiers en relation avec l'entité auditée (le plus souvent, un fournisseur ou un client qui veut une garantie sur la qualité).

Pour autant, l'examen de la gestion peut - et même doit pour ne pas être un simple contrôle de régularité - participer à l'amélioration de la gestion des collectivités contrôlées.

SIX PRINCIPES SUPÉRIEURS

C'est en tout cas, vers cela que vont les juridictions financières depuis qu'elles s'avisent de formuler non plus seulement des observations (uniquement négatives à l'origine), mais aussi des recommandations (introduites par Philippe SEGUIN en ce qui concerne la Cour des comptes).

Les normes internationales d'audit fixent plusieurs principes :

⇒1 Respecter des principes : déontologie, impartialité, conscience professionnelle, confidentialité, indépendance, approche fondée sur la preuve. Les CRC respectent ces principes mais sont obligées de les respecter, du fait du statut de leurs membres et des dispositions codifiées, mais également parce qu'elles se sont dotées d'une charte de déontologie (qui n'est pas publique).

⇒2 Avoir un programme d'audit et « manager » ce programme, c'est-à-dire désigner un responsable du management du programme d'audit et un responsable de l'audit lui-même. Des moyens doivent, en outre, être attribués au responsable de l'audit. Ces choses sont également prévues dans le Code. Le responsable du management est le président de CRC ; le responsable de l'audit est un magistrat ou une équipe de magistrats, assistés par des assistants de vérification.

⇒3 Définir les objectifs de l'audit. Sur cette question, toutes les CRC n'ont pas les mêmes pratiques. Dans certaines, le magistrat appuie le projet de lettre d'ouverture du contrôle soumis au Président de la juridiction, d'une note plus ou moins développée qui trace les axes du contrôle qu'il souhaite explorer. On appelle souvent cette note, la note de faisabilité (ou de cadrage).

THÈME DU CONTRÔLE

Elle reste confidentielle : elle n'est pas notifiée au contrôlé en même temps que la lettre d'ouverture du contrôle. Dans de rares cas, quand le contrôle est limité à une enquête, cette circonstance et donc le thème de l'enquête, est précisé dans la lettre d'ouverture. Le contrôlé sait à peu près sur quoi va porter le contrôle dans sa partie organique, qui comporte des points de passage obligés : fiabilité des comptes, diagnostic financier, gestion des ressources humaines et commande publique, essentiellement.

Pour le reste, il n'est pas à l'abri d'un contrôleur qui sortirait un thème de son «chapeau», imposé par un précédent contrôle (les «suites») ou issu d'informations recueillies dans la phase de programmation, ou encore mis au jour par le diagnostic financier réalisé en amont de la note de faisabilité.

⇒4 Obéir à des règles pendant le contrôle: les relations qui doivent être entretenues avec le contrôlé sont encadrées. Ce point est également réglé par le CJF, mais il l'est incomplètement.

En particulier, n'est pas évoquée l'obligation d'avoir un entretien de début de contrôle qui est néanmoins pratiqué. En fait, ce qui manque est la définition de l'objet même de cet entretien de début de contrôle. Selon les normes, il s'agit de régler les questions matérielles mais aussi de faire préciser les domaines d'intérêt ou de préoccupation de l'audit.

⇒5 Le recueil et la vérification des preuves d'audit font l'objet de règles détaillées et précises. Ce point n'est réglé par le CJF qu'en ce qui concerne l'organisation de la contradiction, qui doit permettre au contrôlé d'avoir accès aux documents qui fondent les observations de la CRC.

«CULTE» DE L'ÉCRIT

Les CRC ont d'ailleurs un culte du document écrit et de la pièce justificative que l'on n'imagine pas de l'extérieur. Il ne s'agit cependant que d'un aspect de la question. Il ne suffit pas d'établir des faits ; il faut surtout ne pas se tromper sur leur interprétation et les conséquences à en tirer. Les observations des CRC doivent être objectives ou du moins « objectivables » et non pas subjectives. Le principe de l'audit consiste à constituer des « preuves d'audit » que l'on compare à un ensemble de politiques, de procédures ou d'exigences utilisées comme référence : c'est-à-dire aux critères d'audit qui constituent le référentiel concerné.

⇒6 Les normes fixent des règles de production des constatations d'audit et de préparation des conclusions d'audit. Ce point est un point fort des juridictions financières : le résultat du contrôle est constitué d'un rapport d'instruction qui permet à une collégialité, distincte des responsables du management de l'audit et de l'audit, d'arrêter un rapport d'observations qui est circularisé, selon un formalisme dont on peut même reprocher qu'il « juridictionnalise » une activité qui n'est pas dans le champ du juridictionnel et, surtout, ne devrait pas l'être.

Car, répétons-le, le but n'est pas de sanctionner - ni même seulement de dénoncer - mais de contribuer à améliorer la gestion des organismes contrôlés. Il n'en reste pas moins que les chambres auraient très intérêt à réfléchir à la rédaction de leurs rapports d'observations pour résoudre la difficulté qui résulte de la multiplicité de leurs lecteurs : les élus bien sûr, mais aussi les services des collectivités, les médias et avant tout, la population puisque les rapports deviennent, in fine, publics.

L'IMPORTANCE DES RÉFÉRENTIELS

Selon Jean-Luc GIRARDI, de façon générale, le contrôlé a le « droit de savoir » quel référentiel est utilisé par l'auditeur de la CRC.

Il complète: « En matière de régularité, notamment de commande publique, il n'y a pas de difficulté. Le critère d'audit est simple : c'est la loi ou le règlement qui s'impose, sous réserve de l'interprétation parfois difficile des textes et de la jurisprudence. »

« En matière de comptabilité, le référentiel est précis puisqu'il est constitué par des instructions budgétaires et comptables dont il ne faut jamais oublier qu'elles ne font que reprendre et préciser des textes de niveau supérieur. D'ailleurs, dans le cas des collectivités, il s'agit presque d'un contrôle de régularité. »

« En matière de diagnostic financier, c'est moins évident : les données sont les mêmes, tirées du compte administratif et du compte de gestion, mais chacun a sa méthode d'analyse, son logiciel, ses ratios «préférés». On ne s'accorde que pour reconnaître que les ratios réglementaires ne sont pas pertinents. Dans ce domaine, la norme acceptée de tous fait défaut et c'est dommage car c'est le cœur du métier, dans le cas d'un audit financier. »

Cependant, des réflexions sont en cours à la suite de la nécessité de faire évoluer le logiciel (DELPHI) utilisé par les CRC. « Enfin, dans les autres domaines de la gestion, il faut distinguer les services publics «à caractère industriel ou commercial», où les référentiels existent, des services « administratifs » où les référentiels font défaut.

C'est dans ce domaine, c'est-à-dire celui de la performance des services administratifs, que les risques de subjectivité sont les plus grands, notamment quand les objectifs n'ont pas été définis par les élus ».

LE TÉMOIGNAGE D'UNE RÉGION

La Champagne-Ardenne a connu plusieurs contrôles de CRC. Son DGS en profite pour tirer des recommandations pour ses collègues.



Gérard RUELLE, DGS de la Région Champagne-Ardenne

Il a signalé que la Région avait « participé » à deux audits correspondant, pour l'un, à un contrôle de gestion de sa collectivité, pour l'autre, à une enquête nationale.

A ces contrôles s'ajoute « l'imminence », selon lui, de deux enquêtes supplémentaires de la Cour des Comptes, l'une sur l'AFPA, l'autre sur les finances des Régions. « Participer » ? ... le verbe approprié serait « subir » car ce n'est jamais avec enthousiasme qu'un DGS reçoit l'annonce d'un contrôle de la CRC.

Non pas que les DGS refusent de se prêter à l'analyse de leur gestion, mais simplement parce que ce contrôle va générer une « masse de temps » à consacrer à la recherche de documents, à répondre à des questions écrites, à se tenir à disposition, à conduire les entretiens avec les magistrats et assistants de vérification.

18 MOIS DE PROCÉDURE

Mais ce n'est pas seulement par un contrôle de la CRC que la Région été concernée, mais par deux en parallèle. L'un a porté sur la gestion de l'institution entre 2007 et 2010, passant « en revue » la fiabilité des comptes et la situation financière, la gestion des ressources humaines et des moyens généraux, la politique de transport ferroviaire de voyageurs et les politiques contractuelles avec les territoires infra régionaux.

L'autre s'est inscrit dans le cadre d'une enquête nationale diligentée par la Cour, sur les conditions de participation des collectivités au financement de la ligne TGV Est. L'élément commun à ces contrôles a été leur longueur.

Sans doute faut-il rechercher une explication dans la fusion, en cours de contrôle, des CRC de Lorraine et Champagne-Ardenne, qui a dû perturber le travail des magistrats. Pour autant, entretenir un « dialogue de gestion » pendant une année jusqu'à l'envoi des observations provisoires, puis attendre encore 8 mois la production du rapport d'observations définitives, sont de nature à ébranler la sérénité d'un DGS !

INEXPÉRIENCE DES MAGISTRATS

La durée de contrôle (22 mois !) n'a pas été la seule source d'inquiétude. Il a aussi fallu prendre en compte la diversité des parcours des magistrats dont certains étaient sans expérience des collectivités. Les services du conseil régional ont fait énormément de pédagogie au risque de créer un malaise. Il serait judicieux de penser à une certaine spécialisation des magistrats ou d'adapter leur expérience à la taille des collectivités.

Le regroupement des CRC en unités importantes va sans doute conduire leurs magistrats à s'éloigner du monde des « petites » collectivités pour se focaliser sur le contrôle des plus grandes. La perspective de la certification des comptes va impliquer, pour les magistrats, une connaissance sur le long terme des collectivités. En effet, en dépit d'un régime commun à toutes les collectivités, leurs compétences, modalités d'intervention, modes de gestion (régie, DSP, PPP ...) diffèrent. La recherche de mesure de performance est une préoccupation quotidienne des DGS mais il faut rester conscient de la difficulté d'en déterminer des critères universels.



TENIR COMPTE DES SPÉCIFICITÉS

Le triptyque « objectifs/moyens/réalisation » est autant un outil de management de projets qu'un outil de contrôle de gestion. Il y a longtemps que, dans les formations à la conduite de projets dispensées dans les écoles, ce schéma occupe une place dans la définition et l'évaluation des politiques publiques.

Chacun sait que la définition de critères incontestables de mesure de la performance est souhaitable. Mais les modes de gestion des services (eau, assainissement, déchets, restauration scolaire, ...), les organisations pour les mettre en œuvre diffèrent d'une collectivité à l'autre et il ne relève que de la responsabilité des autorités locales d'en déterminer les schémas.

Les deux contrôles auxquels la Champagne-Ardenne a été soumise sont à cet égard significatifs : S'agissant de celui sur la participation des collectivités au financement de la LGV, la réponse de ces dernières aux recommandations de la Cour traduit le chemin qui sépare la référence à des normes, et la revendication de la responsabilité qu'estiment avoir les élus de définir les politiques adaptées au territoire.

LA RIPOSTE D'UN CONSEIL GÉNÉRAL

D'où une certaine «dureté» de ton dans la réponse des collectivités concernées dans le département de la Marne : « Le montage d'un tel projet, intégrant pour la première fois de l'histoire du TGV une intervention financière des collectivités territoriales situées sur son long tracé, ne saurait se résumer à une approche strictement comptable. L'analyse se doit de prendre en compte la dimension stratégique qui peut être valorisée de l'arrivée d'un tel équipement structurant sur un territoire (...).

Cette notion d'aménagement stratégique du territoire est totalement absente du rapport de la Cour, de même qu'elle ignore la mission d'intérêt général jouée par l'institution régionale dans son souci de faire bénéficier, vers le nord et vers le sud, l'ensemble du territoire régional des effets de la ligne LGV en contribuant à sa réalisation ».

S'agissant des observations de la CRC de Champagne-Ardenne sur le déploiement des infrastructures ou les politiques contractuelles avec les territoires de notre région, on y retrouve le même fossé : la collectivité y revendique la responsabilité exclusive de décider de l'affectation des moyens disponibles, contestant à la CRC une expression sur ses choix et priorités.

UN MANAGEMENT À BOUT DE SOUFFLE...

Selon la collectivité, il ne relève que de sa responsabilité politique de décider, par exemple, de privilégier le maintien de services en milieu rural, en dépit de charges plus lourdes qu'ailleurs.

La production de politiques publiques n'est pas une science exacte. Les DGS sentent que ce que l'on a appelé le Nouveau management public, inspiré des entreprises, est en crise. Elus qui décident des normes qui s'empilent, administrations qui exécutent et délivrent des services, usagers priés de les utiliser... il y a dans ce modèle une lecture bancal de la modernisation, basée sur la fixation d'objectifs, l'externalisation à outrance, l'audit permanent. Même l'OCDE constate que cette pensée a conduit à une dégradation de la qualité des services publics ainsi qu'à un accroissement de l'inégalité à leur accès.



Les visions sont devenues comptables, le vocabulaire bureaucratique, l'administration électronique a numérisé les fonctionnements, le déficit démocratique est croissant.

La machine se replie sur elle-même !

VIVE L'INNOVATION !

Certes, les institutions ont prévu des mécanismes d'ajustement ; les dispositifs de démocratie participative en font partie mais il faut reconnaître que l'individu n'y a qu'une valeur de consultation, rarement de construction. Apparaissent depuis les années 2008-2009 de nouvelles expérimentations en matière de «co-construction» et d'évaluation des politiques.

La Ministre de la réforme de l'État, Marylise LEBRANCHU, a annoncé, dans le journal *les Échos* du 20 février dernier, au retour d'une visite au laboratoire interministériel d'innovation sociale à Copenhague, son intention de doter la France, avant la fin 2013, d'un «Laboratoire de l'innovation des politiques publiques».

UNE PROPOSITION



Le SNDGCT et le SJF devraient travailler ensemble sur la question des référentiels à partir desquels les collectivités sont auditées, à commencer par ceux susceptibles de mesurer la performance des services en matière de gestion financière, de capacité à proposer des politiques publiques de plus en plus efficaces tout en mobilisant moins de moyens.

Il suffit qu'un rapport d'observation de CRC mette en doute cette performance pour voir l'autorité territoriale se retourner vers le DGS, quand bien même celui-ci aurait été entravé par l' élu dans son management, empêché par un manque de moyens, ou non écouté lorsqu'il appelait l'attention du politique sur un certain nombre de constats.

D'où l'importance de la rédaction des rapports d'observations des Chambres dont les interprétations sont inévitablement différentes selon que le lecteur appartient à la majorité politique d'une assemblée ou à l'opposition ou que l'on est journaliste.

RETRAITES DANS L'UNION EUROPÉENNE - LES RÉFORMES -

Les Etats membres de l'Union Européenne ont tous mis en place un système de protection sociale. Suite aux réformes entreprises ces dernières années pour faire face à un défi commun - le vieillissement de la population - on distingue, malgré leur diversité, un objectif partagé qui vise à limiter les dépenses publiques des retraites, développer les retraites financées par capitalisation et repousser l'âge de départ à la retraite.

MONTÉE DE LA CAPITALISATION

Pour ce faire, les États ont pris des mesures qui consistent à :

- réduire l'importance de la répartition au profit de la capitalisation
- passer de systèmes à prestations définies vers des systèmes à cotisations définies, ce qui a permis de transférer les conséquences des changements démographiques et économiques sur les futurs retraités - et non plus sur les États ou les organismes financeurs de retraites.
- porter l'âge de départ à la retraite à 67-68 ans et, surtout, à retarder l'âge réel de départ en investissant dans des politiques de maintien dans l'emploi, de santé au travail, d'amélioration des conditions de travail et de formation tout au long de la carrière.
- transformer tous les systèmes de retraites collectives de base en déconnectant l'évolution des pensions par rapport à celle des salaires, en allongeant la durée de cotisations nécessaires pour les mêmes droits et en renforçant le lien entre cotisations et prestations pour les retraites contributives.

VERS UNE BAISSÉ DES RETRAITES PUBLIQUES

Toutes ces réformes entraînent une baisse des retraites publiques futures. Les retraites complémentaires par capitalisation ont été développées et, le plus souvent subventionnées, par les pouvoirs publics : la Grande-Bretagne a privatisé partiellement son régime public; la Scandinavie a développé des régimes publics et privés complémentaires et préfinancés; en Europe continentale, des politiques fiscales de retraites complémentaires facultatives et financées par capitalisation ont été mises en place. Des fonds de réserve par capitalisation pour financer les retraites ont été créés. On estime que, d'ici 2050, dans l'Union Européenne, le montant moyen des retraites publiques en pourcentage du PIB/personnes employées devrait baisser de 21% et même de 50% au Royaume Uni.

EN RÉSUMÉ, À QUOI ASSISTE-T-ON ?

- A une baisse de la redistribution pour la pension de base,
- A laquelle s'ajoute une contributivité accrue, voire un calcul actuariel des retraites
- Et une cotisation volontaire financée en capitalisation.

Le principe d'une combinaison des deux systèmes, répartition et capitalisation, semble s'imposer dans tous les pays, même si la crise financière de 2008 a montré la fragilité des fonds de pension, d'où la nécessité de veiller à la régulation et établir de nouvelles règles de prudence afin d'éviter des fluctuations trop fortes (diversifications des placements - montant de réserves obligatoires). L'Union Européenne a présenté un « Livre blanc pour des pensions adéquates, sûres et tenables » ouvrant ainsi un débat sur les pistes de réformes en vue d'assurer un meilleur équilibre entre la durée de vie professionnelle et la durée des retraites, et tenter d'harmoniser les pratiques parmi ses 27 Etats membres.

Elisabeth LE TRESSOLER

Administratrice Nationale,
Vice-présidente de la Commission Retraite
Directrice Générale Adjointe Honoraire
de l'Ecole Supérieure des Arts de Brest



UDITE : UN BUREAU EN PLEINE ACTUALITÉ EUROPÉENNE !

L'association - dont le Bureau a été renouvelé - prévoit le 10 juillet une visite de la Cour de Justice européenne. Sur une délégation de collègues européens, dix places sont à attribuer à des DGS français. Alors que l'Irlande commence sa Présidence du Conseil de l'Union européenne, que la Lettonie vient de signer sa demande d'adhésion pour devenir le 18^{ème} État de la zone Euro, qu'à Chypre, Nicos ANASTASIADES est élu Président, qu'en Italie, le Parlement est renouvelé et que la Croatie s'apprête à faire son entrée dans l'Europe, le premier nouveau Bureau de l'UDiTE se tenait à Bruxelles le 23 février. Il s'agissait, depuis le Congrès de Cadix, de la première séance de travail sous la présidence espagnole de Eulalia AVILA CANO, également Président de COSITAL (l'Association des Secrétaires Généraux et Trésoriers de collectivités espagnoles). Un groupe restreint, l'arrivée de membres et le souhait de plus « anciens » de faire évoluer les choses ont favorisé les échanges. **Le Bureau a abordé 3 sujets :**

1 - L'appel à projet du Longlife learning (programme Leonardo da Vinci, formation tout au long de la vie)

- C'est un dossier important pour l'UDiTE, qui se situe au niveau supérieur (5) des 6 niveaux de formation du programme avec un budget global de 300000 euros sur 3 ans (2013-2016). Treize associations nationales professionnelles se sont engagées;
- Par anticipation, il a été retenu de commencer à réfléchir sur le dispositif opérationnel, de façon à ne pas être « pris de cours » si notre dossier était retenu. Le Président communiquera à ce sujet les orientations dans les mois à venir.

2 - Le partage des connaissances

- Le développement des connaissances entre associations membres de l'UDiTE (entre collègues et commissions de travail des associations), sur une base comparative (théorie/pratique), est une volonté forte de la nouvelle Présidence. Il a été retenu de partager une rencontre sur deux, sur un sujet d'actualité ou sociétal (exemple, le vieillissement de la population) dans nos pays ou inscrit à l'ordre du jour du Comité des Régions, pour donner sens et réalité aux études effectuées;

- Développement au niveau institutionnel

o Plus de 60 % de la législation nationale est aujourd'hui d'origine européenne et les dirigeants territoriaux sont en première ligne pour leur mise en œuvre: directives de gestion, marchés publics, concessions, PPP, déchets, coopération intercommunale sur les questions d'aides de l'État; questions de santé et de sécurité, de protection des consommateurs ; gestion des risques, de la conformité, ressources humaines.

o Une visite de la Cour de Justice européenne a été arrêtée au 10 juillet pour mieux comprendre les enjeux, les décisions, les impacts européens et les fonctionnements institutionnels. Elle s'effectuera si possible lors d'une séance de procès touchant les collectivités. Au sein d'un groupe de 20 à 30 collègues européens, une dizaine de places sont ouvertes aux Français.

- Développement de la formation à distance et de publication d'informations par le web:

o 2 volontaires (Belgique et France) proposent d'expérimenter les possibilités et les pistes de travail.

3 - La pérennité des financements

Dans la continuité de la Présidence française et des rapports de confiance établis, pour la première fois, avec le partenaire, VEOLIA accepte le renouvellement des financements, assurant un commencement de stabilisation.

D'autres points, les Awards de l'UDiTE, les relations avec PRIMO, l'hébergement, la mise à jour et le développement du site de l'UDiTE, la connexion avec un logiciel de liaison à distance pour faciliter les contacts entre l'équipe présidentielle, ont également fait l'objet d'échanges visant à mieux « enraciner » l'UDiTE dans ses actions.

Elisabeth MOISY

Directrice générale de Saint-Mandé Administratrice Nationale
chargée des relations avec l'Udite et avec le Cercle Colbert



APPEL À PROJET EUROPÉEN : UDITE et Syndicat font bloc



L'UDITE, le SNDGCT et des partenaires ont composé un dossier pour répondre à un appel à projet de l'Union européenne pour une meilleure formation des cadres territoriaux des 27 Etats-membres.

Le 30 janvier, le Président Stéphane PINTRE a signé le dossier de candidature associant le Syndicat au projet de formation continue des DGS européens. En quoi consiste-t-il ? Ce projet, déposé à Bruxelles le 31 janvier, associe 14 associations nationales de DG en Europe, dont la nôtre, des experts européens en management public, des Universités (Birmingham et Salamanque) et, pour la France, les universitaires Jérôme DUPUIS et Joseph CARLES, ainsi que le cabinet Duranton Consultants. Il veut, dans le contexte de raréfaction des moyens de l'action publique, contribuer à l'amélioration de la gouvernance locale afin que soient mis en oeuvre avec succès les objectifs européens de croissance 2014/2020 dans les Etats membres.

Objectif Professionnalisation !

Il faut toutefois, dans ce contexte («tendu»), que les savoirs professionnels des cadres territoriaux européens, actuels ou à venir, s'adaptent et se renforcent. C'est pourquoi le projet propose un programme de recherche-action pour créer et diffuser un module de formation-apprentissage pour ces cadres. Le programme de formation leur fournira les savoirs fondamentaux de la gestion publique locale sur le territoire européen, enrichis de bonnes pratiques et d'orientations liées à la prospective et l'expérimentation. Il permettra de faire naître les «leaders» du secteur public de l'avenir.

Dynamique de réflexion

Que compose ce programme de formation ? Nous allons le décrire. Il est ambitieux, sachez-le. L'UDITE, le Syndicat et des partenaires l'ont travaillé avec énergie. Et s'il est retenu, l'Europe apportera la majeure partie des financements pour le mettre en oeuvre. Mais un fait est acquis : sa constitution a permis de créer une dynamique de réflexion entre l'UDITE, notre Syndicat, les associations de DG en Europe et les experts et universitaires associés. C'est un résultat. Mais il nous appartient d'entretenir cette dynamique.

Didier DURAFFOURG
Directeur Général Honoraire de la Ville de Sète



« TERRITORIAUX DE TOUS LES PAYS... »

La formation vise à mettre en place un socle de connaissances partagées par les hauts fonctionnaires territoriaux en Europe. Elle comprend une formation aux fondamentaux de la gestion locale complétée d'apprentissages ciblés.

1/ sur les connaissances «fondamentales» :

Elles seront favorisées par une approche comparative des doctrines de service public et des modalités de mise en oeuvre du principe d'autonomie locale dans les 27 pays de l'Union.

2/ sur les apprentissages ciblés :

Ils seront axés sur la déclinaison des savoirs liés aux métiers identifiés dans les collectivités.

Ils prendront en compte l'attente d'une plus grande efficacité de l'action publique, qui commande de nouvelles approches de la relation aux usagers et un management des ressources humaines moins pyramidal. Ils couvriront tous les champs de la gouvernance locale. Les institutions européennes et leurs politiques en direction des territoires feront l'objet d'un enseignement spécifique pour que les «apprenants» acquièrent une culture opérationnelle de l'Union. Le programme inclura des stages d'immersion dans les institutions européennes. Les partenaires s'engageront également à accueillir, par réciprocité, jusqu'à 12 territoriaux (jeunes ou futurs cadres ou cadres d'expérience) au cours des 18 premiers mois du programme. Le stage portera sur des points essentiels à la réussite d'un cadre.

DE LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE

L'ensemble des fondamentaux de la gestion locale sera présenté dans le programme, en intégrant :

Les modèles avancés de recours aux TIC pour une administration plus réactive et efficiente

Les modèles financiers à utiliser dans le contexte de raréfaction des ressources

Les formes pertinentes de coopération à privilégier entre autorités locales

Le nouveau champ de partenariat avec les acteurs économiques et associatifs pour démultiplier les investissements et l'offre de services L'exigence de développement durable, respectueux du patrimoine environnemental

Les politiques de l'Union Européenne pour une croissance intelligente, durable et inclusive.

VERS UN MASTER EUROPÉEN...

La composition du programme s'articule autour de trois axes:

1^{er} axe : pour veiller à sa qualité opérationnelle, le programme sera construit avec les organismes professionnels et universitaires de formation continue, en utilisant les enseignements de 144 stages de formation-apprentissage à travers l'Europe déjà mis en oeuvre.

2^{ème} axe : la création d'un réseau de conseils/meilleures pratiques pour associer les organismes professionnels de formation en direction des futurs cadres supérieurs

3^{ème} axe : l'organisation d'un symposium qui réunira partenaires et formateurs du programme; il aura vocation à sélectionner et finaliser les éléments du module qui deviendront le cursus de référence. A ce stade, devraient être identifiées les composantes de la formation qui serviront de socle à un Master européen pour futurs cadres territoriaux.



**UNITORIALE 2012:
20 COLLECTIVITÉS PRÉSENTES**



L'Université de Limoges et l'Union Régionale du SNDGCT ont renouvelé le 4 septembre 2012 leur partenariat visant à un rapprochement entre les étudiants et le monde des collectivités dans le

cadre d'une démarche de professionnalisation des filières. Quelques mois plus tard, la 3^{ème} édition UNITORIALE était organisée le 6 Décembre à Limoges, au Carrefour des Etudiants. Cette manifestation, qui consiste en une rencontre entre collectivités à la recherche de stagiaires et étudiants en recherche de stage, a permis aux dirigeants territoriaux d'échanger avec des étudiants ayant le profil attendu (formation, compétences) lors d'entretiens en face à face de 25 minutes. Chaque collectivité (ou établissement public) bénéficiant d'un espace dédié. Comme chaque année, la manifestation a rencontré un franc succès. Près d'une cinquantaine d'étudiants ont eu l'opportunité d'être « auditionnés » par plus d'une vingtaine de collectivités limousines.

**LE CONTEXTE FINANCIER AU CENTRE
DES RENCONTRES TERRITORIALES**



L'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France et le SNDGCT, en partenariat avec le CNFPT, ont souhaité s'associer pour proposer les 9^{èmes} rencontres

territoriales du Limousin consacrée à l'analyse du contexte financier dans lequel les collectivités évoluent en 2013.



La manifestation s'est tenue le 7 Février 2013 à Limoges. La matinée fut consacrée à une brillante intervention de Luc-Alain VERVISCH (Kalyps Consultant). Il a permis de « décoder » les grandes lignes de

la loi de finances 2013, et présenté les conséquences de la réforme fiscale, les concours financiers de l'Etat ainsi que des projections sur la nouvelle péréquation. Son constat fut assez sombre mais lucide pour les collectivités qui devront adopter une approche budgétaire très prudente, eu égard à la politique de gel en valeur des dotations et à l'effort attendu de redressement des finances publiques. L'après-midi vint enrichir cette rencontre avec l'intervention de Nicole BATY, Directrice du CNFPT Limousin et Didier SPITZ, assurant la Direction de l'Observatoire du CNFPT. Elle fut consacrée à la présentation des résultats statistiques de l'enquête Métiers régionale, ainsi que des tendances d'évolution de l'emploi territorial en Limousin.

A l'invitation de Jeannine ROGHE, Directrice Régionale de la Banque de France, Christophe VERGER, Président de l'Union Régionale, et Jean-Louis LEONARD, DGS de Bellac, ont été reçus le 23 janvier dans les locaux de la Banque de France de Limoges pour une présentation par Yannick PORTEJOIE, analyste financier, de l'outil d'analyse ACSEL proposé aux collectivités par la Banque de France. ACSEL est une prestation qui révèle la situation économique et financière d'une zone géographique et/ou d'une filière d'activité. Elle est réalisable au plan régional, départemental, et, sous certaines conditions, pour un bassin d'emploi ou une filière économique ; elle livre des informations claires et exploitables rapidement, mises en valeur et expliquées par des spécialistes de la Banque de France. Selon ses promoteurs, elle permet de se comparer, de maîtriser ses subventions, de communiquer sur des données objectives et d'anticiper sur les risques.

> <http://www.expertise-acsel.fr/>

**LA BANQUE POSTALE
REÇOIT LES ACTEURS
PUBLICS LOCAUX**



Le 12 mars à l'Hôtel de Région de Limoges, le Groupe la Poste réunissait les acteurs publics locaux, élus, fonctionnaires et direction des finances publiques, pour une présentation de la Banque Postale au travers d'exposés sur la « nouvelle donne » des finances locales, contexte national et approches régionales sur l'offre de financement du secteur public local. La rencontre, à laquelle le Président de l'Union Régionale était présent, fut l'occasion de rappeler au nouveau Délégué Régional de La Poste, Christian CARLES, les liens tissés avec le SNDGCT dans le cadre du partenariat signé en juin 2012 lors de la Conférence Nationale de Limoges.

PREMIER SEMESTRE : 2 TEMPS FORTS

L'Union Régionale du Limousin a connu deux temps « forts » depuis janvier. D'une part, le 4 avril, son Assemblée Générale (AG) annuelle à l'Hôtel de Ville de Limoges. Près d'une centaine de dirigeants territoriaux étaient attendus à cette rencontre, qui avait pour objectif de rendre compte des activités du Syndicat sur le plan local et national, d'échanger sur l'actualité professionnelle, enfin de présenter le calendrier des manifestations programmées sur l'année.

L'AG a aussi donné l'occasion à l'Union Régionale de rencontrer ses partenaires, entreprises et institutions, et d'évoquer les animations menées conjointement avec le réseau en Limousin cette année. L'Agence du Service Civique, en particulier, était présente afin de présenter aux DGS les grandes lignes de son dispositif et ses objectifs nationaux.

L'autre « date » était le 17 mai, qui voyait la 6^{ème} édition du Forum régional des DGS se tenir à Brive-la-Gaillarde. Organisée par l'Union Régionale et la Section de la Corrèze, avec le concours du CRIDEAU, de l'INSEE, de la Région et des entreprises et institutions partenaires, la manifestation a proposé, cette année, de réfléchir aux « Villes de Demain ». Des spécialistes, juristes, urbanistes, acteurs publics et entreprises ont débattu, avec pertinence et cordialité, autour de tables rondes.

LOT-ET-GARONNE : COOPÉRATION RENFORCÉE AVEC LE CDG



Première en Aquitaine, une charte de partenariat entre le Centre de gestion (CDG) du Lot-et-Garonne et la Section départementale du SNDGCT a été signée en décembre dernier. Lors de cette signature, les deux structures étaient représentées par leurs présidents, Jean DREUIL, maire de Sérignac-sur-Garonne, pour le CDG, et Frédéric GIMET, DGS de Bon-Encontre, pour la Section du SNDGCT.

Quand le CDG et le SNDGCT renforcent leur coopération en Lot-et-Garonne...

Inscrit dans une démarche nationale de coopération entre les deux organisations, ce partenariat vise à améliorer la prise en charge et la défense des droits et intérêts des fonctionnaires momentanément privés d'emploi des catégories A, B, C.

Au vu du coût important du dispositif de fin de détachement sur emploi fonctionnel, notamment sur le plan humain pour le dirigeant territorial qui en fait l'objet, et sur le plan financier pour la collectivité qui décide de le mettre en oeuvre et le CDG qui en gère les effets, les parties signataires s'engagent à collaborer afin de faire appliquer le droit et de privilégier toutes les possibilités - sensibilisation, médiation, mobilité - pour résoudre des situations pouvant s'inscrire dans ce cadre.

Sur vos agendas !

Les prochaines rencontres des dirigeants territoriaux d'Aquitaine auront lieu le 31 octobre 2013

à la Faculté de droit de Bordeaux. Elles porteront sur l'acte III de la décentralisation et permettront, par un regard croisé de juristes de très haut niveau et de DGS de collectivités d'Aquitaine, d'analyser le texte et de le commenter.

Plus de 250 participants sont attendus dans le cadre d'un partenariat avec le CNFPT régional et l'Université de Bordeaux, co-organisatrice de la manifestation. Merci de noter d'ores et déjà cette date dans vos agendas.

PYRÉNÉES-ATLANTIQUES : LA SECTION S'ENGAGE AVEC L'AMF

Une délégation de la Section des Pyrénées-Atlantiques du SNDGCT a été reçue pour la première fois par le Président départemental de l'AMF, David HABIB, député-maire de Mourenx, accompagné de son directeur, François COLLET, et de sa chargée de mission Emilie ARPAILLANGE.

Cette rencontre a permis aux responsables de la Section de présenter le Syndicat, ses actions et ses valeurs. La délégation était composée de Fabienne IHIDOPE, Stéphane BUSSONE, Guillaume BARRAUD et Pascal KOLHER.

David HABIB s'est montré très réceptif à l'idée d'une collaboration entre les deux structures et a invité Stéphane BUSSONE et Fabienne IHIDOPE à participer à une réunion du conseil d'administration de l'AMF relative à la réforme des rythmes scolaires prévue quelques jours plus tard, en présence du directeur d'académie.

Intervention en assemblée générale

Cela a permis de donner des informations concrètes aux collègues sur cette question qui concerne toute notre profession.

Mais surtout, le SNDGCT 64 a été sollicité pour intervenir devant l'assemblée générale de l'AMF des Pyrénées-Atlantiques organisée à Saint-Jean-de-Luz le 6 avril, en présence du Ministre de l'Education Nationale, Vincent PEILLON.

Ces invitations sont une première étape appréciable avant la signature d'une convention de partenariat qui reste l'objectif à atteindre. Une même démarche est, par ailleurs, engagée avec le Centre de gestion départemental, dont le président, Michel HIRIART, n'est autre que le président de la Fédération nationale des CDG



■ Région

BASSE ET HAUTE NORMANDIE

ET MAINTENANT LA TÉLÉVISION AVEC NORMANDIE TV !

L'Union Régionale des Directeurs Généraux de Basse Normandie organise régulièrement des réunions regroupant des cadres territoriaux (DGS ; DGA ; DST ; Responsables de pôles ; Directeurs....).

Afin de faire partager l'expérience acquise par certains d'entre nous dans certains domaines, lors de rencontres techniques d'échanges, un reportage TV, via Normandie TV, sera réalisé puis diffusé sur le net.

Il est apparu nécessaire de renforcer la pertinence de ces rencontres, en associant des entreprises qui œuvrent dans le même champ d'action que les sujets arrêtés, comme par exemple : comment protéger le nom d'une ville ; comment jumeler avantage sociaux et gestion du personnel ; la décharge de fonction ; Développement durable et efficacité ; Banques et optimisation financière ; Certification d'un service et organisme certificateur ; Gestion des risques et Concessionnaires ; Numérique et offre des opérateurs ; Audit et assurances ; Mutualisation des achats et Société d'achat ; Gestion de l'eau ; Formation et expertise ; Gestion Délégué de service et cahier des charges ; Energie et projets innovants ; Urbanisme et éco quartier ; Les marchés spécifiques de l'énergie ; Assurances du personnel et prévoyance ; Le traitement des algues ; Les offres de transports ; Les ordures ménagères ...

Cette réunion sera l'occasion de récompenser un collègue en lui décernant le diplôme de « **Top Manager** ».

Cette distinction sera accordée à un cadre ayant mis en place ou œuvré pour le développement d'une idée ou d'un concept rencontrant un certain succès. L'entreprise partenaire pourra y associer son nom et ses actions. Ce duo (cadre-entreprise/action) est à même de valoriser :

- Le manager ayant fait preuve d'audace et / ou d'initiative par la mise en place d'une action spécifique ;
- L'entreprise associée qui pourra présenter les aspects de sa collaboration avec le cadre et/ou la ville ;

De plus, un marketing spécifique sera développé avec notamment la réalisation de reportage TV qui sera diffusé via le net aux cadres dirigeants. Ce reportage animé par un journaliste professionnel mettra en valeur de manière conjointe : le cadre / l'idée ou le concept-l'entreprise.

A ce jour nous comptons développer cette initiative dans toute la région Basse Normandie.

Le partenariat avec Normandie TV entre dans ce cadre opérationnel, avec une signature officielle le 20 juin 2013 à Cabourg en présence des délégués régionaux, nationaux et les entreprises pilotes.



LA HAUTE NORMANDIE SE PENCHE SUR L'OPTIMISATION FISCALE !

Le 22 février 2013 était organisée une rencontre régionale, avec le soutien de la section de Seine-Maritime, ouverte aux non adhérents ayant pour thème « **L'optimisation fiscale** ». Cette rencontre fructueuse, qui s'est tenue dans une ambiance studieuse mais conviviale, a permis un échange riche entre collègues. Intervenant avec pédagogie, le Cabinet Ecofinances a su dégager des pistes de réflexions autour de ce sujet complexe mais stratégique pour les collectivités.

Stanislas LUCIENNE, nouveau Président de la Section de Seine-Maritime, a pris date pour une rencontre dans les prochains mois sur un format similaire afin que notre Syndicat, dans le fil de la politique impulsée par le Bureau National, soit un espace de dialogue entre collègue mais aussi une source d'enrichissement professionnel.



UNE PREMIÈRE !

Pour la première fois les régions Basse et Haute Normandie vont organiser une Assemblée Générale commune. C'est une première, car nous dépassons notre simple cadre pour nous retrouver pour échanger, construire et être force de proposition.

Unis nous irons plus loin, et le 20 juin, avant la Conférence Nationale, ce sera l'occasion d'offrir à nos collègues un nouveau partenariat avec la télévision.

Nous avons l'audace de dépasser nos propres personnes pour proposer un contenu à une journée riche en événements :

Matinée

10h - Assemblée Générale inter-Régionale
Basse et Haute Normandie ;

Après Midi :

Demi-journée thématique SUEZ Environnement
17H : Partenariat avec Normandie Tv
pour le lancement de l'opération « Top Manager ».

A bientôt à tous

Dominique AUBRÉE et Claude TAJAN



BRETAGNE

SUEZ-ENVIRONNEMENT ACCUEILLE LES DGS BRETONS

SUEZ-Environnement a signé, au niveau national, une Convention de partenariat avec notre Syndicat. C'est dans ce cadre que les responsables de l'Union régionale de Bretagne et ceux de SUEZ-Environnement se sont régulièrement rencontrés pour mettre sur pied une Journée afin d'échanger sur les problématiques liées à l'environnement.



Cette journée s'est déroulée le 19 avril à Saint-Pol-de-Léon et Roscoff. La localisation a permis de rapprocher les initiatives de l'Union des collègues finistériens qui,

souvent, doivent se déplacer à Rennes où traditionnellement se tiennent nos rencontres. C'est à 9 heures qu'une trentaine de DGS bretons (Villes, EPCI...) se sont retrouvés à la Maison des Services de Saint-Pol-de-Léon. Ils ont été accueillis par Muriel HANNEQUIN de la Direction du Développement de SUEZ-Environnement. Frédéric BAUDOT leur a ensuite présenté l'entreprise sur le plan historique, sa situation au niveau national et international, ses filiales (Lyonnaise des Eaux, Degremont, SITA et Safège), ses métiers et sa clientèle.

Friches et libellules...

Ensuite, tout au long de la matinée, les DGS ont pu échanger avec :

- Jean-François ALLOIOUX (Lyonnaise) sur la gestion environnementale et la mise en valeur de la biodiversité, les zones « Libellules » avec en référence, celle de l'étang de l'Or dans l'Hérault, et les compteurs « intelligents ».
- Gilles VERCHERE (SITA) sur la reconquête d'une friche industrielle et les solutions pouvant être mises en œuvre.
- Pascal LEFEVRE (Safège) sur les éco-quartiers et les transports publics en site propre - notamment à partir de réalisations (dont plusieurs sur le territoire breton).

Cap sur Roscoff

Après déjeuner, les DGS ont été accueillis par Eric HENNEBAUX, DGS de Roscoff (et Président de la Section du Finistère), et Josiane FAIDY, responsable de service à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Morlaix, pour une visite du chantier du Port en eaux profondes de Roscoff.

Cet équipement comprend un terminal ferry (liaisons vers l'Angleterre, l'Irlande et l'Espagne) avec sa passerelle « RO-RO », un Port de pêche avec sa criée, son dépôt de carburants, etc... et un Port de plaisance en cours de construction, où sont déjà établis le bureau du Port, un bâtiment pour des commerces liés



à la plaisance et des parkings paysagés. Après une présentation en salle à l'aide d'une projection sur écran, les DGS, sous la conduite de Josiane FAIDY,

se sont rendus sur le chantier où ils ont découvert les « aléas » d'un tel projet long à mettre en œuvre et dont l'origine remonte à plusieurs décennies - et qui a pu aboutir grâce à l'aide de la Ville et l'adhésion de la population. A l'issue de cette journée riche et intéressante, les DGS se sont quittés en fixant la date du 5 juillet pour une nouvelle rencontre aussi professionnelle et cordiale. Elle permettra la visite d'Orange Lab à Cesson-Sévigné (Ille-et-Vilaine).

ECOTERRITORIALES : L'UNION ANIME UN ATELIER SUR L'ESS

La 5^{ème} édition du Forum des Ecoterritoriales s'est déroulée à Vannes les 17 et 18 avril au Chorus-Parc Expo. Cette année encore, l'Union Régionale de notre Syndicat, comme depuis l'origine, était partenaire de la manifestation qui a accueilli de nombreux élus et fonctionnaires territoriaux. Placée sous le thème (fédérateur) de « Patrimoines et Territoires : les enjeux sociaux, culturels, environnementaux et économiques », cette édition comportait 12 conférences dont une, parrainée par le Syndicat, fut mise au point puis animée par Corinne HERVE, Présidente de notre Union.



La conférence, qui portait sur l'économie sociale et solidaire (ESS) comme « atout de développement », a permis à plusieurs collectivités et groupements de présenter leurs expériences. En

Bretagne, l'ESS est un secteur très en pointe. Il représente notamment un emploi sur 7. Au cours de cette conférence sont intervenus :

- Jean-Yves PRAUD, Vice-Président du Conseil Général d'Ille-et-Vilaine en charge de l'Economie sociale et solidaire
- Bernard MERAND, Délégué régional de la Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire
- Marco FELEZ, Directeur et animateur du cluster des « Articulés » à Redon

L'année prochaine, le 6^{ème} Forum sera organisé en Côtes-d'Armor. Sa date n'est pas encore fixée mais elle tiendra compte des échéances électorales.





TOUS À SAINT-AIGNAN LE 31 MAI !



Manifestation à caractère professionnel, les Rencontres Régionales, qui vivront le 31 mai à Saint-Aignan leur 5^{ème} édition, sont ouvertes à l'ensemble des cadres dirigeants des collectivités territoriales du Centre mais également à leurs élus. Le cadre des Jardins de Beauval sera propice pour passer une journée fructueuse et conviviale. Cette édition s'inscrit dans la suite des précédentes avec des évolutions qui, nous en sommes sûrs, recevront une large adhésion.

Parlementaires à la question...

Quatre parlementaires de la Région Centre, très investis sur le sujet, dialogueront avec l'assemblée, notamment sur la mise en oeuvre de l'acte III de la décentralisation. Réforme structurelle ou simple aménagement : l'échange permettra de comprendre, d'échanger et de confronter les points de vue. Notre syndicat exposera ses propositions. Cinq ateliers partenaires seront aussi organisés en début d'après-midi, puis suivront deux ateliers métiers dont les thèmes seront :

« **La mise en oeuvre des nouveaux rythmes scolaires, quelles applications pratiques et quelles conséquences financières et organisationnelles ?** » et « **les schémas de mutualisation** », l'article 67 de la loi de réforme des collectivités disposant qu'afin d'assurer une meilleure organisation des services, le Président de l'EPCI doit établir dans l'année qui suit le renouvellement des conseils municipaux, un rapport sur la mutualisation des services entre communes et EPCI. Ce rapport doit comporter un projet de mutualisation des services à mettre en oeuvre pendant la durée du mandat. La proximité des élections municipales, la généralisation des EPCI, la raréfaction des ressources... autant de bonnes raisons de s'approprier dans les meilleures conditions et les meilleurs délais, cette problématique essentielle pour la construction des projets de territoires.

Notre Assemblée Plénière Régionale statutaire se tiendra le samedi 1^{er} juin au matin puis laissera une grande place à la convivialité et à la rencontre avec nos partenaires économiques sans lesquels il ne serait pas possible d'organiser un tel événement.

> Pour s'inscrire: <http://dirigeantsterritoriaux-centre.fr/>

LES EPL, NOUVEAUX PARTENAIRES DU SNDGCT CENTRE

Au titre des actions que le SNDGCT souhaite développer, au niveau national, avec la Fédération Nationale des Entreprises Publiques Locales (EPL), l'Union Régionale Centre du Syndicat a conçu une matinée professionnelle, avec la Fédération Auvergne Centre Limousin des EPL, sur le thème «EPL et collectivités: les enjeux du choix des outils pour la gestion du choix des services publics locaux».



Cette demi-journée qui s'est déroulée le 30 novembre dernier à Contres (Loir-et-Cher) a bénéficié d'un partenariat avec le CNFPT Centre afin d'en démultiplier l'audience et a réuni, pour sa première édition, une trentaine de collègues. Elle peut désormais trouver de nouveaux points de chute en région Centre ou dans le reste du territoire, à la demande d'autres Unions Régionales.

PARTENARIAT AVEC LA POSTE

Le 8 mars dernier, le Bureau Régional Centre du SNDGCT a été accueilli dans les locaux du centre de tri COLIPOSTE de Mer (Loir-et-Cher) par les cadres du Groupe La Poste de la région Centre. Ainsi, outre la visite de cette structure, l'une des plus grandes d'Europe, la rencontre a permis la signature d'une convention de partenariat entre Jacky BENHAMOU, Président du SNDGCT Centre, et Jean-Luc THIEBAULT, Délégué Régional du Groupe La Poste, visant à développer des actions communes, notamment des manifestations professionnelles.



L'Union Régionale et les six sections départementales s'engagent collectivement dans la démarche. Après les Unions Régionales Limousin et Pays de Loire, cette signature de convention doit faciliter la perspective d'une convention nationale de partenariat avec le Groupe LA POSTE.



La section SNDGCT du Loiret partage avec DG Interface l'actualité de ses derniers mois:

- **7 décembre** : Rencontre Départementale de l'Intercommunalité, à l'Hôtel du Département. Une demi-journée sur les relations financières entre Communes et Communautés, animée par Jérôme GASPARD, DGS de la Communauté de Communes « Le Coeur du Pithiverais » et Membre du Bureau Départemental du SNDGCT. Plusieurs dizaines de collègues s'étaient mobilisés, ce qui montre l'intérêt de la thématique dans notre action syndicale. La rencontre était organisée par Valérie LENORMAND, Vice-Présidente départementale chargée de l'Intercommunalité.

- **13 Décembre** : Réunion Départementale, à Beaugency. Tour d'horizon de l'actualité syndicale et accueil de nos collègues du SNDGCT Loir-et-Cher, département limitrophe, pour un regard croisé sur la vie de nos sections départementales.

- **Janvier** : Sur proposition de notre Union Régionale, treize collègues du Loiret décident de s'impliquer dans les commissions nationales du Syndicat. Instances choisies: Commission Retraite / Réseau National Statut Carrière / Commission Europe et Relations Internationales / Groupes de travail de la Commission Management. Il s'agit là d'une autre façon d'agir dans le Syndicat.

- **Février-Mars** : au fil du temps et des opportunités, l'équipe départementale du Syndicat organise des rencontres avec chacun des parlementaires du Loiret. Objectifs: faire connaître le SNDGCT, notamment à l'occasion de la préparation des débats parlementaires sur le projet d'acte III de la décentralisation. La contribution du Syndicat sur cette nouvelle phase de l'organisation locale des pouvoirs publics est un riche vecteur de communication.

- **5 avril** : Rencontre Départementale des Retraités, à Montargis. A l'initiative de Jean-Pierre BOURDIOT, Vice-Président départemental chargé des Relations avec les Retraités. Un tour de l'actualité des Retraites, examen du rapport de la Commission «Retraite», des retrouvailles, de la convivialité et l'importance de garder du lien avec nos collègues retraités.

- **12 avril** : Journée syndicale Départementale, à Saint-Jean-de-Braye. Après une matinée sur «La communication en période pré-électorale», menée en collaboration avec l'Association des Maires du Loiret, nous avons accueilli ERDF pour une déclinaison locale du partenariat national avec le Syndicat. L'occasion de parler «transition énergétique et réseaux». Puis l'Assemblée Plénière Départementale statutaire a permis de faire un bilan et repartir pour une année de projets pour faire vivre notre réseau professionnel.

- **Mai** : Depuis le 1^{er} novembre 2012, le Loiret a accueilli 9 nouveaux adhérents, ce qui lui permet de compter désormais 78 adhérents. Une satisfaction à mettre au crédit de l'ensemble de l'équipe, fortement investie sur le terrain, pour faciliter l'accueil de collègues. Une démarche facilitée par l'entrée en vigueur du demi-tarif pour la première année d'adhésion...



VISITE DE TRIBUNAL POUR LES DGS DE POITOU-CHARENTES

Une trentaine de DGS de Poitou-Charentes ont été accueillis au Tribunal Administratif (TA) de Poitiers, le 20 mars dernier, pour une présentation du tribunal, suivie d'une réunion d'échanges, à l'initiative la Section de la Vienne et l'Union Régionale de Poitou-Charentes.

Après avoir fait visiter les locaux du tribunal, installés dans un hôtel particulier de Poitiers de 1932, Nathalie MASSIAS, Présidente, et Didier ARTUS, Vice-Président, ont dressé un bilan du fonctionnement de leur institution. Ainsi les délais de jugement se sont particulièrement raccourcis, avec une moyenne d'un peu plus d'un an, tenant compte du fait que certains dossiers nécessitent des expertises qui rallongent quelque peu les procédures.

Complexification des missions

Ce sont près de 3000 dossiers qui sont ainsi traités chaque année par ces magistrats professionnels, issus pour partie de l'ENA, mais aussi de concours, d'intégrations ou de détachements. Venus des 4 départements de la région, les DGS ont été très intéressés par la présentation des divers types de contentieux traités au tribunal administratif : étrangers, urbanisme, fiscalité, fonction publique...

DGS et magistrats ont souligné conjointement la complexification de leurs missions, chacun gardant ses spécificités, les magistrats étant chargés de rappeler le droit, les DGS le pratiquant au quotidien.

Les sections adressent leurs remerciements à l'ensemble du personnel du tribunal et particulièrement à la Présidente, son Vice-Président et sa Greffière en chef !



Nathalie MASSIAS, Présidente du TA de Poitiers, Didier ARTUS, Vice-Président, et Nadine AUDONNET, Greffière en chef, entourés des DGS de Poitou-Charentes.



PAYS-DE-LA-LOIRE

LA LOIRE-ATLANTIQUE EN POINTE SUR L'E-ADMINISTRATION

Le 13 février 2013, la section de Loire-Atlantique du SNDGCT inaugurerait le partenariat annuel signé en novembre 2012 entre l'Union Régionale et le Groupe La Poste en organisant une première rencontre, à Rezé, sur le thème « e-administration et relation avec les habitants (usagers, citoyens...) : concevoir et mettre en œuvre, quels enjeux et quelles solutions pour la Direction Générale ? ». Une trentaine de Directeurs Généraux de communes et d'intercommunalités du département ont répondu à l'invitation du bureau. De nombreux collègues, qui ne pouvaient pas se libérer, ont fait connaître leur intérêt pour la question. Le programme de cet après-midi posait les bases d'une réflexion autour de la question suivante : pourquoi s'intéresser à l'e-administration sur les volets externe et interne, et en quoi le DGS joue-t-il un rôle stratégique ?

Gagner en réactivité

Sur le volet externe, il s'agissait de prendre la mesure des contraintes légales et réglementaires ainsi que de l'évolution technologique et des nouvelles pratiques. La question de la simplification des échanges avec nos partenaires particuliers ou collectifs, confrontée à la nécessité d'élever le niveau de service proposé dans un contexte financièrement contraint, fut également abordée. La compréhension de cet environnement stratégique et technologique semble déterminante pour que puissent ensuite être mises en place des solutions visant à gagner en réactivité, rapidité et fiabilité dans nos échanges avec les habitants, tout en préservant des conditions de réalisation satisfaisantes pour nos services. A l'interne, les enjeux de la Direction Générale consistent plutôt à améliorer les systèmes de communication interne, de diffusion des informations pour gagner en efficacité et en efficacité, et dégager ainsi de nouvelles marges de manoeuvre.

Le DG à la manoeuvre...

Les questions de l'homogénéité des pratiques des services, de la sécurisation des mémoires de travail, de la simplification du partage des dossiers sont apparues au cœur des préoccupations. Alléger tout en développant les processus de travail collaboratif - moins de documents mais davantage et mieux partagés, groupes de partage mieux identifiés et en relation avec les rôles et responsabilités de chacun - et ne pas subir les outils mais les maîtriser pour les mettre au service des projets et du management, relève bien de la responsabilité du DG et de son équipe.

Cette rencontre a été l'occasion pour nos partenaires du Groupe La Poste de présenter des applications et solutions technologiques concrètes en écho à ces réflexions et échanges.

> **Information et documents disponibles : Hélène GUILLET**
Présidente section 44 (helene.guillet@mairie-reze.fr)

Le contexte est porteur d'une profonde évolution de l'action publique locale. L'optimisation, désormais incontournable, des moyens à la disposition des collectivités et de leurs établissements publics de coopération amène à réinterroger la place du service public local. Dans le même temps, le fait intercommunal sera renforcé par l'acte III de la décentralisation, le législateur apportant de ce fait une première réponse.

Profondes mutations

Mais, derrière ces dispositifs se cachent des questions, qui renvoient aussi bien au contenu du service public et de ses politiques, qu'aux rôles, missions et responsabilités du directeur général. Ces réflexions imposent, ensemble, d'anticiper et de comprendre le sens profond des mutations engagées et qui s'accroîtront en 2014. C'est pourquoi l'Union et la Délégation régionale de l'Association des Directeurs généraux des Communautés de France vous invitent **le 24 mai au Palais des Congrès Odysee de Saint-Jean-de-Monts**. Il sera question, en particulier, de la place du DGS en tant qu'acteur du renouvellement de l'action publique locale.

Voici le programme de la journée à laquelle sont bienvenus les collègues qui n'adhèrent pas (encore) au SNDGCT ou à l'ADGCF. Hélène et Dominique à l'animation !

- 9h00** : accueil - **9h30** : introduction par Vincent AUBELLE, consultant, professeur associé à Paris-Est
- 10h00** : table-ronde « Entre service public, efficacité et bien-être des équipes : quel rôle des Directions générales pour produire du sens et recomposer intelligemment l'intervention publique sur les territoires », animée par Hélène GUILLET, avec Philippe DRESSAYRE, consultant, et Pierre JULAN, DGS de la Communauté d'agglomération de Niort
- 11h30** : intervention de l'UGAP sur les achats publics mutualisés
- 12h00** : temps sur les stands; déjeuner
- 14h45** : intervention de GDF-Suez sur le Développement durable et la précarité énergétique
- 15h15** : table-ronde « Renouveler la gouvernance entre EPCI et communes membres pour donner corps aux projets de territoire : ni frères ennemis ni siamois, les DGS au cœur du dispositif », animée par Dominique GARNIER, avec Arnaud LATOUR, DGS de la Communauté de communes Les 4B-Sud-Charente, Yves MAUGEY, DGS de la Communauté de communes de la région de Nozay et Philippe GRANDJEAN, DGS de La Montagne
- 16h45** : conclusion par Vincent AUBELLE
- 17h00** : pour les adhérents SNDGCT, assemblée régionale statutaire (prévoir 1 heure)

BULLETIN D'INSCRIPTION

A retourner à : M. Gilles RAYNARD

21, montée de la Hutte 49320 BLAISON-GOHIER

Nom :

Prénom :

Fonction :

Collectivité :

Mail :

Téléphone :

Merci de joindre votre chèque de participation

Adhérents SNDGCT : 15 €

Retraités adhérents SNDGCT : Gratuit - Autres : 20 €



LE GRAND EST S'INTERROGE SUR LE «MÉTIER» DE DGS



C'est à l'initiative de la Section Interdépartementale de Meurthe-et-Moselle et de Meuse que se sont réunis, le 15 février dernier à Essey-lès-Nancy, 80 DGS et DGSA venus de toute la Lorraine mais aussi des régions voisines de Champagne-Ardenne et d'Alsace, sur le thème mobilisateur de «la définition de fonction du Directeur Général».

Ainsi, durant les mois qui ont précédé cette rencontre, les douze membres du Bureau de la Section 54 & 55 se sont fortement engagés dans la préparation du projet, «concoctant», notamment, un questionnaire en ligne (1) dont les réponses ont permis, le jour de la Convention, de situer et qualifier le niveau d'attente des DGS et DGSA vis-à-vis de leurs besoins, en terme de reconnaissance professionnelle, mais aussi d'un réseau permettant les échanges et la convivialité.

Un point sur les négociations nationales

Sur ce dernier point, il fut démontré que le réseau syndical du SNDGCT est très apprécié et qu'il mérite d'être étendu. Pour animer ce débat, Laurence CHENKIER, Vice-Présidente du Syndicat, en charge du Réseau National Statut Carrière, était invitée à faire part à l'assemblée de l'avancée des négociations complexes, défendues au plan national à côté de notre Président, Stéphane PINTRE.

De même, deux Directeurs d'autres établissements, Alain FAIVRE, Directeur du CDG 54, également membre du SNDGCT, et Claude FAIVRE, Directeur de l'Office Public de l'Habitat de Lunéville, ont apporté leur témoignage sur des formes variées de direction mettant en évidence, la disparité des responsabilités «légalement» attribuées au DGS ainsi que l'écart qui existe, non seulement, entre la réglementation et la pratique, mais aussi dans les façons d'exercer.

Pour une véritable «reconnaissance»

Le débat a amené les participants de la Convention à affirmer vouloir une inscription, dans les textes, de la nature exacte de leur mission, une véritable reconnaissance de la fonction, qui ne soit ni réductrice («nous ne sommes pas uniquement les secrétaires des séances délibératives» a-t-on relevé)

ni dénuée d'ambition quant à la valeur des missions de «direction générale» qui doivent explicitement être attachées au métier de DGS et DGSA.

Le chemin vers cette reconnaissance est évidemment encore long, personne n'ignorant la difficulté de la tâche, mais, dans un consensus général sans complaisance, tous les DGS et DGSA présents ont affirmé leur volonté de voir leur Syndicat poursuivre en ce sens ses négociations.

En effet, c'est par la reconnaissance du titre de DGS mais aussi par une réelle définition de la mission de DGS que des ambiguïtés ou problématiques plus graves, comme le partage parfois «délicat» des niveaux de responsabilités entre élus et DGS, ou encore le risque de déperdition d'énergie préjudiciable à la qualité du service public, pourront trouver des solutions pérennes.

L'ambition du Grand Est

C'est donc sur cette note dynamique, et avec la volonté affirmée de voir s'engager des négociations au plus haut niveau en faveur de l'inscription, dans les Codes de notre réalité fonctionnelle ou de celle que nous souhaiterions qu'elle adienne («un captivant challenge» selon la plupart des orateurs), que les participants ont ensuite remercié Jean-Marc CLEMENT, DGS de la Ville, et son Maire, Jean-Paul MONIN, pour l'amabilité et la qualité de l'accueil qui leur fut réservé, au Haut Château de la ville.

Franck LEFEBVRE, Président de l'Union Régionale, a conclu la journée: «**Je remercie chaleureusement chacune et chacun d'entre vous, car votre présence démontre votre légitime intérêt à notre action, à destination et au bénéfice de toute notre profession. Je formule également le vœu que cette Convention, première en son genre sur le Grand Est, soit l'étape initiale d'une fructueuse succession de rencontres dont la dynamique ainsi inaugurée rassemblera un nombre toujours plus grand de nos Collègues. Notre ambition est au prix de notre engagement !**»

(1) Résultats et commentaires de cette enquête dans la Newsletter sndg.info 52 de mars 2013

Retour sur image

Franck LEFEBVRE, qui organisait cette réunion, revient sur l'événement pour DG Interface : «**Notre Convention a été un succès, à en croire les nombreux retours qui nous sont parvenus. Il est clair que cette réussite résulte de l'engagement de toutes celles et de tous ceux qui ont contribué avec nous à son organisation, pour que la rencontre soit à la hauteur de nos ambitions : celles d'avoir mis en évidence, au cours de nos débats, « la fonction de DGS » afin qu'elle soit reconnue à sa haute et juste valeur.**

Le dernier item du questionnaire qui a servi de base aux échanges, posait la problématique de la solitude du DGS et de l'importance du réseau. Par leur participation active, les DGS ont démontré que ce réseau existe déjà au sein même du Syndicat. Je m'engage à ce qu'il y soit encore plus développé.»



■ Région



NORD-PAS-DE-CALAIS

MODE DE GESTION : FAIRE LE « BON CHOIX »

Le 8^{ème} Forum de l'Innovation d'Arques s'est tenu le 20 septembre. Il propose tous les ans aux DGS et cadres territoriaux une réflexion sur la mise en œuvre des politiques publiques. Thème de l'édition: «**Faire ou faire faire**». Jean-Michel WAEGEMACKER, DGS de la ville de Sully-sur-Lys, nous propose son compte rendu.

La question du « juste choix » du mode de gestion était donc posée. L'enjeu pour nos collectivités: offrir la meilleure qualité de services au meilleur coût.

Une démarche...

Pour Pierre BEJJAJI, consultant, l'externalisation consiste à « rester centré sur son cœur de métier et à mettre en place avec souplesse la gestion quotidienne ». Externaliser permet, selon lui, plus d'innovation technique « à condition d'avoir un contrôle structuré ».

... et des cas concrets

Patrick CHEVRE, DGS de la Communauté urbaine de Dunkerque, a donné un exemple de transfert de compétence présentant un intérêt technique, financier et économique - avec juste répartition des charges. Pour la réalisation d'une piscine olympique, a-t-il expliqué, la CUD prend en charge 50% des coûts, offre de l'ingénierie technique et financière et prend en charge 50% des frais de gestion des piscines de son territoire. Principes de l'action publique : solidarité et égalité de traitement de l'utilisateur.

Michel MAILLARD, DGS de la Communauté d'agglomération de Saint-Omer, a décrit un Partenariat Public Privé (PPP) pour la création d'un complexe/centre aquatique, avec salle de spectacles, centre de congrès en plein centre-ville, avec deux contraintes: la proximité d'habitations et des échéances à respecter avec la fermeture de l'ancienne piscine. Le PPP incluait la totalité des missions: conception, réalisation, maintenance, financement et exploitation. Plus largement, selon le cadre, il doit remplir 3 conditions: complexité, situation d'urgence et efficacité économique

L'intervention de Carole BOGAERT, DGS de Lens, a porté sur la gestion des centres de vacances. L'idée de la collectivité était de libérer du temps du personnel, de lui permettre une évolution de carrière et d'améliorer la qualité de service. Une DSP proposée par des associations d'éducation populaire a répondu à ces attentes.

Yann LE BOLLOCH, DGS de Jouy-le-Moutier, a apporté sa contribution sur la gestion en régie des espaces verts. Il a décrit ses enjeux: conserver la maîtrise du service par un bon pilotage avec une qualité de service au plus juste prix.

Patrick MAVRE, DGS de la Communauté d'agglomération de Marne-et-Chantier, a présenté la création d'un réseau de lecture publique par une mise en œuvre innovante.

Après un diagnostic réalisé avec la bibliothèque départementale, le projet a débouché sur la rédaction d'une charte de la lecture publique. Outils clés: un comité participatif constitué d'usagers et d'acteurs publics, un comité de pilotage et un schéma intercommunal de la lecture publique par mise en réseau des médiathèques.

Sylvie CAYET, DGS du Syndicat intercommunal (SI) de la Communauté du Béthunois, recourt aux adhérents et usagers pour soutenir les finances de sa collectivité. Le SI compte 23 communes, 33 « compétences » et 440 agents. But des compétences: faciliter la vie des communes dans les domaines techniques, de la petite enfance, de la restauration, de l'urbanisme et de la gériatrie.

30 compétences au maximum sont transférables avec un minimum de 7. Chaque compétence est déclinée par unité de service tant en fonctionnement qu'en investissement, reprenant emprunts, amortissements, part de charges de structure. La grande souplesse du SIVOM, le questionnement perpétuel sur la qualité de service, la justesse du calcul du service rendu contribuent à une intelligente mutualisation, résultat d'une délégation réussie.

■ Région

PICARDIE



LA PICARDIE S'INTERROGE



L'Union Régionale Picardie a organisé une demi-journée professionnelle en partenariat avec SVP à Noyon le 7 mars. Le thème de la rencontre tournait autour de la mise en œuvre et de la

désignation des représentants communaux au sein des futurs EPCI à fiscalité propre.

Il fut question de dates et de délais à respecter, de répartitions du nombre de futurs conseillers communautaires avec ou sans accord pour une répartition libre. Les participants ont également débattu sur la répartition des sièges au sein de l'intercommunalité entre les diverses listes qui se présenteront aux municipales.

Compte tenu de l'activité parlementaire et du caractère non définitif du texte au jour de la manifestation, les interrogations ont engendré de vifs échanges.

Certaines sont d'ailleurs restées en suspens et susciteront de futurs débats entre collègues. Le succès de cette manifestation - une cinquantaine de participants - prouve que les adhérents savent se mobiliser autour des sujets d'actualité professionnelle.

Sébastien CARTON, Président de l'Union régionale



7^{èmes} RENCONTRES INTERNATIONALES DES PPP

Concessions, DSP, Contrat de Partenariat

23-24 octobre 2013 • Paris, Palais des Congrès • www.Lrippp.com



Marc TEYSSIER d'ORFEUIL
Délégué Général du Club des PPP
Directeur Général de Com'Publics



Médéric PETIT
Délégué Général des Rencontres
PDG de Media Contact Services

LE MOT DES COFONDATEURS

« En 2013, les Rencontres confirment leur ouverture à toutes les formes de Partenariats Public-Privé. Nous invitons tous les acteurs de l'investissement public à devenir des partenaires actifs de ce rendez-vous annuel sans équivalent. »

Réservez dès maintenant vos dates et pré-enregistrez-vous sur le site

www.Lrippp.com

UN NOUVEAU FORMAT PLUS INTERACTIF



- **DES TABLES RONDES** plus courtes et avec des intervenants moins nombreux pour laisser la place au dialogue et aux échanges avec la salle
- **DES TEMPS DE DIALOGUE ET DE QUESTIONNEMENT** avec les auditeurs
- **DES TMOIGNAGES/ RETOURS D'EX-PÉRIENCE PUBLIC-PRIVÉ**, sur des réalisations en fonctionnement.
- **DES CONFÉRENCES ANIMÉES PAR DES PROFESSIONNELS**, donnant une place prépondérante à l'échange entre intervenants publics et privés
- un **ESPACE PARTENAIRE** accueillant **UN PLATEAU MEDIA**
- un **CYCLE DE FORMATION** portant sur l'ensemble des outils PPP
- la remise des **PRIX DES PPP**
- le **DÎNER OFFICIEL** réunissant 350 convives, acteurs publics et privés de la commande publique

LE PROGRAMME DES CONFÉRENCES & TABLES RONDES

Table ronde :
Sports et Loisirs : des infrastructures et des services pour tous

avec



Table ronde :
Façonner les villes de demain par les transports locaux

avec



Table ronde :
Infrastructures routières : répondre au défi du développement durable

avec



Table ronde :
Facility management : focus sur les services sur site

avec



Table ronde :
Energies et déchets : quel type d'investissement pour quel usage

avec



Table ronde :
Distribution et Assainissement de l'eau : un enjeu de santé publique

avec



Table ronde :
Mise en valeur des initiatives et échanges d'informations à l'échelle régionale

avec



Table ronde :
Le financement de projets en temps de crise, les nouvelles solutions

avec



soutiens institutionnels



Partenaires officiels de l'édition 2012



CONTACT

LR13P c/o Media Contact Services

21 rue Saint-Pierre - 92 200 Neuilly s/Seine

Pour toute information complémentaire :

Tanneguy des RIEUX - Tél: 01 47 45 17 08

tdesrieux@mediacontactservices.com

www.Lrippp.com

VEOLIA ENVIRONNEMENT, CONTRIBUTEUR DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ET DES TERRITOIRES

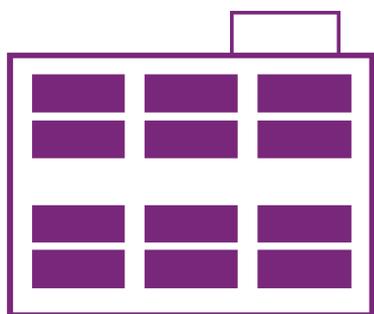
En France, Veolia réinjecte

96%

de ses recettes
dans l'économie
et **investit 1,1 milliard**
d'euros par an.



Veolia soutient



6 milliards d'euros de services, énergie et fournitures sont dépensés par Veolia chaque année, dont 2 milliards auprès des 10 000 PME que l'entreprise fait travailler en France. Veolia est ainsi un acteur essentiel du développement économique et de l'emploi dans toutes les régions.

INVENTER POUR L'ENVIRONNEMENT

 **VEOLIA**
ENVIRONNEMENT

veolia.fr