

FICHE THÉMATIQUE N°8

ENCADREMENT SUPÉRIEUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

« Pour un encadrement stratégique au service de l'intérêt général et de l'éthique professionnelle !

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour un encadrement supérieur indépendant, éthique et porteur de sens :

- **Un statut protecteur pour les lanceurs d'alerte** : Création d'un droit de refus pour les cadres confrontés à des directives contraires à l'intérêt général, sans risque de sanction.
- **Fin du RIFSEEP** : Suppression des primes discrétionnaires (IFSE, CIA) et intégration des primes dans le traitement indiciaire pour une rémunération transparente et collective.
- **Égalité réelle femmes-hommes** : Quotas de 50 % de femmes dans les postes de direction (DGS, DGA) et transparence totale sur les attributions indemnitaires.
- **Arrêt des contrats de projet et des recrutements précaires** : Titularisation immédiate des cadres en CDD depuis plus de 2 ans et interdiction des recrutements contractuels sur les postes stratégiques.
- **Renforcement du CNFPT et de l'INET** : Budget doublé pour une formation initiale et continue de qualité, statut d'élève rémunéré pour les lauréat·es de concours.
- **Droit à la déconnexion et à un temps de travail maîtrisé** : Passage à 32 heures par semaine sans baisse de salaire et interdiction des forfaits jours pour les cadres.
- **Création d'un corps d'inspection indépendant** : Contrôle des budgets et des décisions pour lutter contre la corruption et les conflits d'intérêts dans les collectivités.

L'encadrement supérieur : une fonction dénaturée par l'austérité et le New Public Management

1. La transformation des missions : de l'expertise publique à la gestion de la pénurie

L'encadrement supérieur de la fonction publique territoriale a vu ses missions profondément transformées sous l'effet des politiques d'austérité et du New Public Management. Aujourd'hui, les directeurs généraux des services (DGS) et les directeurs généraux adjoints (DGA) ne sont plus des experts au service de l'intérêt général, mais des gestionnaires contraints de **réduire les coûts à tout prix**. Sous la pression des lois de finances, comme le projet de loi de finances 2026 qui prévoit une baisse de **8 milliards d'euros** des dotations aux collectivités, les cadres supérieurs doivent **supprimer des postes, externaliser des missions et justifier des restrictions budgétaires**, au

détriment de leur rôle initial d'expertise et de conseil stratégique. Cette situation les éloigne de leur mission première : concevoir et mettre en œuvre des projets au service des citoyen·nes.

Par ailleurs, l'**externalisation massive des missions stratégiques** vers des cabinets privés, comme McKinsey ou Capgemini, aggrave cette dérive. En 2023, **50 % des collectivités** ont confié à des acteurs privés des missions essentielles, telles que la transition écologique ou la transformation numérique. Cette dépendance aux logiques marchandes se traduit par une **perte de maîtrise publique** des politiques locales et une **désappropriation des savoir-faire** par les agent·es territoriaux.

2. Précarisation, gestion discrétionnaire des rémunérations, burn-out et souffrance éthique

La loi Dussopt a introduit les **contrats de projet**, qui précarisent les parcours professionnels des cadres supérieurs. Aujourd'hui, **20 % des DGS et DGA** sont en **CDD de 2 à 6 ans**, sans perspective de titularisation. Cette précarité est d'autant plus inacceptable qu'elle touche des postes stratégiques, où la stabilité et l'expérience sont essentielles pour garantir la continuité du service public. Cette précarité favorise le clientélisme et la loyauté politique au détriment de la compétence et de l'expertise.

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a instauré un système de **primes discrétionnaires** (IFSE, CIA) qui fragmente les collectifs de travail et soumet les cadres à des critères subjectifs. Ces primes, attribuées en fonction de notions floues comme l'« **engagement professionnel** » ou les « **résultats** », favorisent clientélisme et soumission. L'éthique professionnelle et la neutralité, valeurs fondamentales du service public, sont ainsi **sacrifiées** au profit d'une logique de performance individuelle.

Enfin, les cadres supérieurs de la fonction publique territoriale sont confrontés à une **surcharge cognitive** sans précédent. Avec une moyenne de **43,5 heures de travail par semaine** (et des pics à plus de 50 heures pour les DGS), ils et elles subissent une pression constante qui se traduit par un **épuisement professionnel** généralisé. Parfois placés dans des situations de **conflit éthique**, **36 % d'entre eux** déclarent avoir été témoins de **pratiques illégales**, comme des détournements de fonds ou des non-respects des règles, mais **42 % ne les dénoncent pas**, par peur des représailles. Cette **souffrance éthique** est un symptôme de la dégradation des conditions de travail et de l'affaiblissement des protections statutaires.

3. Inégalités femmes-hommes : un plafond de verre persistant

Les femmes, bien que représentant **61 % des effectifs** de la catégorie A, n'occupent que **45 % des postes de direction** (DGS, DGA). Cette sous-représentation illustre un **plafond de verre** tenace, qui limite l'accès des femmes aux postes les plus stratégiques. Dans les métropoles, **70 % des postes de direction** sont occupés par des hommes, ce qui renforce les stéréotypes et les inégalités de genre.

Les écarts salariaux persistent également : à poste égal, les femmes gagnent **11 % de moins** que leurs collègues masculins, en raison notamment des **primes RIFSEEP discriminantes**. Ces inégalités sont d'autant plus injustes qu'elles s'ajoutent à une **charge mentale accrue** pour les femmes, souvent confrontées à des attentes professionnelles et familiales contradictoires.

Pourquoi ces revendications sont-elles vitales ?

Le combat contre le new public management est incontournable pour lutter contre une évaluation de l'encadrement supérieur sur des **indicateurs financiers** (réduction des coûts, respect des délais) plutôt que sur l'**utilité sociale** ou la **qualité du service public**. Cette logique de « performance » conduit à vider le service public de sa substance et transforme les cadres en **gestionnaires de l'austérité**. Le renforcement des garanties statutaires des cadres supérieurs (statut protecteur de lanceur d'alerte, corps d'inspection indépendant, recrutement de fonctionnaires titulaires...) favorise un positionnement indépendant et protecteur vis-à-vis des pressions austéritaires et managériales des exécutifs sur l'encadrement supérieur.

Ce combat est aussi une lutte contre tous les instruments qui participent du new public management : contrats de projet, rémunérations différenciées et au mérite (RIFSEEP), externalisation des missions stratégiques et recours aux cabinet privés au détriment de l'expertise interne...

La persistance des inégalités entre les femmes et les hommes dans l'encadrement supérieur participe d'un système patriarcal dans lequel les femmes sont sur-représentées dans les filières sous-payées et sous-représentées dans les fonctions d'autorité et les mieux rémunérées. Les revendications favorisant l'égalité femmes-hommes sont partie prenante du combat contre la gestion néolibérale des collectivités locales.

Montpellier, des contractuel·les en poste depuis trois ans n'ont **jamais bénéficié d'une seule formation**, ce qui les maintient dans une situation de vulnérabilité permanente.

L'urgence d'agir en 2026

Plus les cadres supérieurs seront soumis au new public management, plus leur situation statutaire sera déterminée par les instruments de cette idéologie (précarité, rémunération discrétionnaire, absence de protection quand ils sont en situation de lanceurs d'alerte...), plus ils impulseront une logique austéritaire et néolibérale aux services publics locaux qu'ils sont chargés de piloter. À l'heure où les collectivités locales sont confrontées aux enjeux majeurs des transitions sociales, écologiques et numériques, il est urgent d'avoir des cadres supérieurs imprégnés et formés à la culture d'un service public d'intérêt général.

Donnons du sens à nos responsabilités !

