

Élu·es locaux·ales et cadres territoriaux·iales dans les collectivités territoriales : une relation à rééquilibrer pour un service public de qualité

Dans les collectivités territoriales, les ingénieur·es, cadres, technicien·nes et agent·es de maîtrise (ICTAM) et plus particulièrement les cadres de direction jouent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Les ICTAM participent dans leur champ de compétence et de responsabilité à la mise en œuvre des missions de services publics de ces collectivités. Pourtant, leur relation avec les élu·es locaux·ales, censée être fondée sur la complémentarité et le respect mutuel, est souvent mise à mal par des logiques de pouvoir, des injonctions contradictoires et un manque de reconnaissance. Le statut est clair : les élu·es déterminent des objectifs généraux de politiques publiques et les cadres leur proposent en retour les solutions techniques pour les mettre en œuvre de manière à répondre à l'intérêt général.

De plus, depuis plusieurs années, les dotations de l'État aux collectivités territoriales ont été réduites dans le cadre des politiques d'austérité. Cette baisse représente plusieurs milliards d'euros par an ce qui oblige les collectivités à revoir leurs budgets, souvent en réduisant les moyens humains et matériels. Et bien évidemment ce sont souvent moyens humains et matériels que les élu·es locaux·ales choisissent de sacrifier. Or, il faut bien au contraire, investir dans les services publics et promouvoir les politiques de développement des services publics au regard des besoins de la population et des transformations du travail.



L'UFICT-CGT des services publics alerte sur cette situation et porte des revendications pour rétablir un équilibre indispensable à la qualité du service public et aux conditions de travail des ICTAM.

■ Une articulation politique - mise en œuvre sous tension

Les élu·es locaux·ales, porteurs de la légitimité démocratique, définissent les orientations politiques du territoire. Les cadres de direction, qu'ils ou elles soient en responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle, quant à eux, traduisent ces orientations en projets concrets, en solutions techniques, en organisation effective du travail. Cette articulation est essentielle, mais elle suppose une compréhension fine des rôles de chacun et le respect de ces rôles par les élu·es.

Quid de l'efficacité des chartes administration et élu·es ?

Or, dans de nombreuses collectivités, les cadres dirigeant.es se heurtent à des pratiques de pilotage vertical, à des décisions prises sans concertation, voire à des pressions politiques qui entravent leur autonomie professionnelle. La frontière entre le politique et la mise en œuvre devient floue, au détriment de l'intérêt général, de l'efficacité sociale et du sens du travail. Pourtant, ils ou elles sont de plus soumis.es à des obligations et devoirs en même temps que protégé.es par des droits.

■ Des cadres de direction qualifiés mais en quête de sens et de reconnaissance

L'UFICT-CGT des services publics dénonce une montée des dilemmes éthiques, du stress, une perte de sens et une précarisation plus forte de ces métiers. Elle rappelle que les cadres dirigeant.es ne sont pas des exécutants dociles, mais des professionnel.les investi.es, doté.es de compétences professionnelles et porteur.euses de valeurs de service public. Ils et elles font face à plusieurs enjeux majeurs.

La surcharge de travail et le temps de travail :

- **Intensification et densification du travail :** Les cadres subissent une augmentation de la charge de travail et de l'intensité, menant à une croissance des cas de burn-out.
- **Remise en cause du temps de travail :** Bien que les cadres dirigeant.es travaillent sans compter leurs heures, l'UFICT-CGT revendique un **encadrement sérieux des heures supplémentaires** avec un décompte réel du temps de travail et le respect des durées maximales légales, ainsi que **le droit à la déconnexion**, pour lutter contre l'explosion du temps de connexion et le travail pendant les jours de repos. L'UFICT-CGT défend également **la réduction du temps de travail** (comme la semaine de 4 jours) avec une augmentation des postes pour les ICTAM, ce qui pourrait impacter la charge des dirigeant.es.



La perte de sens et le conflit éthique :

- **Frein à l'expertise :** Les orientations dictées par des enjeux financiers à court terme empêchent souvent les cadres en responsabilité, de faire valoir pleinement leur expertise pour la collectivité et l'intérêt général.
- **Contradiction entre valeurs et pratiques :** Une part significative des cadres dirigeant.es se retrouvent en contradiction entre leur éthique professionnelle et les choix stratégiques ou les pratiques de leur entreprise ou administration.

Les femmes occupent une part minoritaire des emplois de direction

Même si cela évolue, les femmes n'occupent que 42% des emplois de direction dans la FPT (2023). Ce chiffre reste inférieur à la proportion des femmes en catégorie A dans l'ensemble des collectivités : 69% dans la FPT.

Le « plafond de verre » reste une réalité, particulièrement pour les postes de haute responsabilité, comme les directeurs généraux des services des plus grandes collectivités, où la présence féminine est significativement plus faible.

■ Des cadres territoriaux.iales qui supportent de plus en plus difficilement les conséquences des restrictions budgétaires

Les ICTAM sont souvent une qualification élevée pour les missions qu'on leur confie, mais sous-évaluée dans leur rémunération et leur reconnaissance. Ils doivent jongler entre management stratégique, prospective, expertise technique, encadrement d'équipe, gestion de projet et relations avec les élu.es, tout en faisant face à des contraintes budgétaires et organisationnelles croissantes.

- **Pression accrue sur les agents** : Moins de moyens, mais autant - voire plus - de missions à remplir. Les ICTAM se retrouvent en première ligne pour faire « autant voire plus avec moins », ce qui génère stress, surcharge et perte de sens.

- **Décisions politiques plus directives** : Les élu.es, confronté.es à des arbitrages budgétaires difficiles, peuvent adopter des postures plus autoritaires, réduisant les marges de manœuvre des ICTAM dans la conduite des projets.

- **Tensions sur les priorités** : Les ICTAM, porteur.euses de l'expertise technique, peuvent se heurter à des choix politiques qui privilégient la visibilité ou la communication au détriment de la faisabilité ou de la qualité du service rendu.

- **Réorganisations et mutualisations imposées** : Pour compenser les baisses de dotations, les élu.es locaux.ales peuvent décider de restructurer les services, fusionner des directions ou externaliser certaines missions, souvent sans concertation suffisante avec les ICTAM concerné.es mais surtout en leur demandant de mettre en œuvre ces réorganisations faisant passer au second plan l'exercice même des missions de service public pour lesquels ils sont censé œuvrer.

- **Dévoiement du statut de la territoriale vers une multiplication à outrance des niveaux hiérarchiques** : les cadres territoriaux.les sont censé.es fonctionner en autonomie. Or il est constaté depuis quelques années, une multiplication à outrance des niveaux hiérarchiques au détriment des effectifs de cadres A, de leur autonomie et en conséquence des temps de travail consacrés à l'expertise. Au-delà de la déqualification autant sur les postes d'encadrant.e.es dont la responsabilité est de plus en plus diluée que sur ceux des cadres expert.es, cette « étatisation » nuit à la qualité du service public local.

- **Volonté d'agir** : Une majorité de cadres aspire à disposer d'un **droit d'alerte** effectif pour refuser de mettre en œuvre une directive contraire à leur éthique ou signalant des faits graves.

- **Pression au silence** : Le baromètre Ugict-Viavoice de 2025 (cf. QRcode) met en lumière la pression du silence qui pèse sur les cadres, rendant difficile la dénonciation de pratiques arbitraires voire de corruption contraire à l'intérêt général, aux normes éthiques ou environnementales.



LES REVENDICATIONS

de l'UFICT-CGT des services publics pour les ICTAM

Face à ces constats, à cette logique d'austérité imposée aux collectivités et ses effets délétères sur les agent·es territoriaux·ales, notamment les ICTAM, nous formulons des revendications claires et structurantes :

- **Revitaliser les services publics** par la justice sociale et fiscale
- **Développer les politiques environnementales** à la hauteur des enjeux
- **Encadrement du « management »** : Lutter contre la nouvelle gestion publique (New public management) à court terme et promouvoir un management alternatif plus humain et qui se concentre sur l'intérêt général, l'efficacité sociale et le contenu du travail, plutôt que sur l'individualisation du rapport au travail, le changement des organisations comme une fin en soi ou afin de multiplier les strates « managériales » ou la formation individuelle des cadres.
- **Lutte contre les violences** : mise en œuvre de la Convention 190 de l'OIT pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles au travail, un enjeu qui concerne toutes les catégories, y compris l'encadrement féminin.
- **Revaloriser le travail et les qualifications** :
 - Défendre le modèle de l'ascenseur social lié au fonctionnariat y compris pour les cadres dirigeant·es.
 - Reconnaissance de l'expertise : respect de l'autonomie professionnelle, valorisation des compétences techniques et managériales, fin des injonctions politiques arbitraires.
 - Amélioration des conditions de travail : moyens humains et matériels suffisants, lutte contre la surcharge, droit à la déconnexion, prévention des risques psychosociaux, réduction du temps de travail à 32h
 - Revalorisation des carrières : revalorisation des grilles indiciaires, reconnaissance des responsabilités exercées, accès équitable à la formation et à la mobilité.
- **Dialogue social réel et renforcé** : instances de concertation effectives, participation des ICTAM aux décisions qui les concernent, protection contre les pressions politiques.
- **Mettre en place un statut de l'encadrement** :
 - Le maintien des moyens nécessaires à un service public de qualité.
 - Le respect de l'autonomie professionnelle des ICTAM
 - Le respect de leur devoir de désobéissance
 - Une gouvernance plus partagée et faisant sens entre élu·es et agent·es.
 - La fin des réorganisations non concertées.
 - Un droit d'alerte, de refus et de proposition alternative.
 - La prise en compte des années d'études dans le calcul du traitement.

■ Pour une fonction publique d'intérêt général et d'utilité sociale

Les ICTAM sont au cœur du fonctionnement des collectivités territoriales. Leur relation avec les élu·es locaux·ales ne peut être fondée que l'obéissance hiérarchique mais aussi sur la coopération. Les ICTAM sont au service de la population et non au service des intérêts particuliers des élu·es locaux·ales.

Les baisses de dotations ont accentué les tensions entre les élu·es et les cadres territoriaux·ales, en fragilisant les conditions de travail, en réduisant les marges de manœuvre techniques et leur champ d'exercice de leurs compétences. Les logiques politiques et professionnelles entrent en contradiction avec pour conséquence des conflits de valeurs générant stress et souffrance au travail. Les missions de service public s'en trouvent dégradées.



L'UFICT -CGT des services publics appelle à une reconnaissance pleine et entière de leur rôle, à des conditions de travail dignes et à une mise en œuvre des politiques publiques ambitieuses dans l'intérêt général.

La CGT syndique les cadres de direction. Contact : ufict@fdsp.cgt.fr

Scanner le QR code pour aller plus loin ou <https://ufict-servicespublics-cgt.fr>