

FICHE THÉMATIQUE N°1

RÉMUNÉRATION DES CADRES DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

« Nos diplômes et notre expertise valent plus que des primes aléatoires ! »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour une rémunération juste et attractive des ICTAM :

- **Dégel et revalorisation du point d'indice** : Porter le point d'indice à 6,50 € (4,92 € aujourd'hui) et l'indexer sur l'inflation pour préserver le pouvoir d'achat.
- **Fin du RIFSEEP** : Supprimer les primes individuelles (IFSE, CIA) et les intégrer dans le traitement indiciaire pour qu'elles comptent dans le calcul des pensions.
- **Égalité salariale femmes-hommes** : Revaloriser les filières féminisées (social, santé, éducation) pour supprimer les écarts allant jusqu'à 28 % et aligner les grilles salariales.
- **Reconnaissance des qualifications** : Créer un statut d'élève rémunéré pour les lauréat·es de concours (catégories A et B) et comptabiliser les années d'études dans le calcul des retraites.
- **Titularisation des contractuel·les** : Interdire les contrats de projet (loi Dussopt).
- **Grille salariale linéaire** : Établir une amplitude de 1 à 4,6 pour refléter les responsabilités et qualifications, avec des avancements automatiques.
- **Formation professionnelle** : 10 % du temps de travail dédié à la formation, statut d'élève rémunéré pour les jeunes diplômé·es.

Une rémunération indigne des qualifications et des responsabilités

1. Le gel du point d'indice : une perte de pouvoir d'achat historique

Depuis 2010, le point d'indice est bloqué à 4,92 €, alors que les salaires du secteur privé ont continué à augmenter. Résultat : les cadres territoriaux ont perdu **20 % de leur pouvoir d'achat** en quinze ans. Par exemple, un ingénieur territorial gagne aujourd'hui **15 à 20 % de moins** qu'un ingénieur du privé pour des missions comparables. Pour les jeunes diplômés, cet écart peut même atteindre **30 %**. À Lille, un cadre de catégorie A perçoit ainsi **1 200 € de moins par an** que son homologue du privé. Cette situation est intenable et nécessite une revalorisation urgente.

2. Le RIFSEEP : un système inique et précarisant

Le RIFSEEP a remplacé les droits collectifs par des primes individuelles, créant des inégalités criantes entre les agent·es et les territoires. Les cadres des petites collectivités sont particulièrement lésés, car ces primes sont souvent attribuées de manière arbitraire. Pire encore, elles ne sont pas prises

en compte dans le calcul des pensions, ce qui se traduit par une **perte de 20 à 30 %** pour les retraité-es. Ce système favorise une logique managériale basée sur la performance individuelle, au détriment de l'intérêt général et de la cohésion collective.

3. Des responsabilités en hausse, des salaires en baisse

Les missions des cadres territoriaux se sont complexifiées, notamment avec la transition écologique, le numérique et les crises sanitaires. Pourtant, **78 % des cadres** déclarent une augmentation de leur charge de travail, sans moyens supplémentaires. **69 % d'entre elles et eux** estiment que leur rémunération n'est pas à la hauteur de leur engagement. Cette démotivation généralisée menace la qualité du service public et l'attractivité de la fonction publique territoriale.

4. La précarité des contractuel·les : un scandale

25 % des cadres de la fonction publique territoriale sont en CDD ou en contrat de projet, sans sécurité de l'emploi ni droits statutaires. À Marseille, des cadres en contrat de projet ont été licenciés après cinq ans de service, sans perspective de titularisation. Cette précarité pousse **60 % des jeunes diplômé-es** à quitter la fonction publique territoriale dans les cinq ans, découragés par le mépris de leurs qualifications et l'absence de reconnaissance.

Les femmes cadres : une double peine

1. Un plafond de verre salarial

Les femmes cadres subissent des écarts salariaux importants : à poste et diplôme égaux, elles gagnent **11 % de moins** que leurs collègues masculins. Dans les filières techniques, cet écart atteint **28 %**. Elles sont également surreprésentées dans les filières sociale, médico-sociale et administrative, où les grilles salariales sont inférieures de **15 à 20 %** à celles des filières techniques. Par exemple, une éducatrice spécialisée de catégorie A gagne **1 200 € de moins par an** qu'un ingénieur territorial junior.

2. Temps partiel et primes inégales

25 % des femmes cadres travaillent à temps partiel, souvent pour des raisons familiales, contre seulement **8 % des hommes**. Ce temps partiel subi ralentit leurs carrières et réduit leurs pensions. De plus, les femmes perçoivent des primes (IFSE, CIA) inférieures, en raison de critères d'attribution biaisés. Elles subissent ainsi une **double peine** : une pénalisation salariale et une charge mentale accrue, puisqu'elles assument **80 % des tâches ménagères**.

3. Dévalorisation des métiers féminisés

Les métiers à dominante féminine, comme ceux d'éducatrice ou d'assistante sociale, sont systématiquement sous-évalués. Malgré des niveaux de qualification équivalents, ces postes sont classés dans des grilles moins avantageuses. Les femmes ne représentent que **45 % des postes d'encadrement supérieur** (DGS, DGA), et leur accès aux emplois fonctionnels reste limité. Dans la filière médico-sociale, où les femmes constituent **90 % des effectifs**, les infirmières et les éducatrices ont des grilles salariales inférieures à celles des attaché-es.

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°2

RECONNAISSANCE DES QUALIFICATIONS DES ICTAM – POUR UNE FONCTION PUBLIQUE ATTRACTIVE ET ÉGALITAIRE

« Nos diplômes et notre expertise méritent mieux que des CDD et des carrières bloquées ! »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour une fonction publique qui reconnaît enfin nos qualifications et nos parcours :

- **Un statut-cadre légal** : Définir clairement l'expertise (OIT/ANI 2020) et **créer une grille salariale linéaire de 1 à 4,6** pour refléter les responsabilités.
- **Fin des contrats de projet** : **Titularisation immédiate** des contractuel·les en CDD depuis plus de 2 ans et **interdiction des recrutements précaires** pour les missions permanentes.
- **Revalorisation des filières féminisées** : Aligner les grilles salariales du **social, de la santé et de l'éducation** sur celles des filières techniques (+15 à 20 %).
- **10 % du temps de travail dédié à la formation** : **Statut d'élève rémunéré** pour les lauréat·es de concours (catégories A et B) et **allongement des formations initiales**.
- **Égalité réelle femmes-hommes** : **Quotas de femmes dans les postes à responsabilité** (45 % minimum) et **suppression des écarts salariaux** (11 % aujourd'hui).
- **Reconnaissance des années d'études** : Intégrer les diplômes (bac +3 à bac +8) dans le calcul des **retraites, avancements et primes**.
- **Droit à l'expertise** : **Valider l'expertise au même titre que l'encadrement** dans les avancements de grade (fin du GRAF et des critères subjectifs).

Des qualifications niées, des carrières précarisées

1. Une dévalorisation systémique des diplômes

Dans la fonction publique territoriale, les diplômes et l'expertise des cadres ne sont pas reconnus à leur juste valeur. Les écarts salariaux entre le public et le privé sont criants : un·e ingénieur·e territorial·e gagne aujourd'hui **15 à 20 % de moins** qu'un·e ingénieur·e du secteur privé pour des missions comparables. À Lyon, par exemple, un·e cadre de catégorie A perçoit **1 200 € de moins par an** que son homologue du privé. Cette situation s'explique en partie par le gel du point d'indice, ce qui a comprimé les écarts de salaire entre le début et la fin de carrière. Résultat : les jeunes diplômé·es, souvent titulaires d'un bac +5, commencent leur carrière avec des salaires proches du SMIC, ce qui est à la fois injuste et démotivant.

2. La précarisation des débuts de carrière

La loi Dussopt a généralisé les contrats de projet, plongeant **25 % des ICTAM** dans la précarité. Ces contrats, d'une durée de 2 à 6 ans, ne garantissent aucune perspective de titularisation. À Marseille, des cadres en contrat de projet ont ainsi été licenciés après cinq ans de service, sans aucune sécurité. Cette précarité a un impact direct sur l'attractivité de la fonction publique territoriale : **60 % des jeunes diplômé-es** quittent la FPT dans les cinq ans, découragés par le mépris de leurs qualifications et l'absence de reconnaissance.

3. Des filières inégales et genrées

Les inégalités entre les filières sont flagrantes. Les métiers du social, de la santé et de l'éducation, majoritairement féminisés (70 % de femmes), ont des grilles salariales inférieures de **15 à 20 %** à celles des filières techniques. Par exemple, une éducatrice spécialisée de catégorie A gagne **1 200 € de moins par an** qu'un-e attaché-e territorial-e. Par ailleurs, les femmes, bien que représentant **61 % des effectifs**, n'occupent que **45 % des postes d'encadrement supérieur** (DGS, DGA). Ce plafond de verre illustre une double discrimination : salariale et hiérarchique.

4. Une formation initiale sacrifiée

La formation initiale des cadres a été profondément affaiblie depuis la loi Hortefeux de 2007, qui a supprimé de nombreux dispositifs de formation pour les catégories A et B. Aujourd'hui, les jeunes cadres arrivent sur le terrain sans toujours disposer des compétences nécessaires pour gérer des dossiers complexes, comme ceux liés à la transition écologique ou au numérique. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), dont les budgets ont été divisés par deux depuis 2010, peine à répondre aux besoins. Résultat : l'accès aux concours et aux promotions internes est limité, et les agent-es se retrouvent souvent livrés à eux-mêmes.

Les mécanismes de la dévalorisation

1. Le RIFSEEP et le GRAF : des outils de division

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a remplacé les droits collectifs par des primes individuelles (IFSE, CIA), créant des inégalités criantes entre les agent-es. À Bordeaux, par exemple, deux cadres occupant le même poste peuvent percevoir des primes différentes de **30 %**, en fonction de critères subjectifs. Ce système favorise les inégalités entre territoires et entre agent-es, et pénalise particulièrement les cadres des petites collectivités.

Le grade à accès fonctionnel (GRAF), quant à lui, est réservé aux « cadres méritants » et allonge les carrières de manière arbitraire. Seuls **10 % des éligibles** y accèdent, ce qui renforce le clientélisme et décourage les agent-es qui ne bénéficient pas de ce statut.

2. La loi 3DS et la contractualisation : la fin du statut

La loi 3DS, adoptée en 2022, permet aux collectivités de déroger aux règles nationales, créant ainsi des inégalités territoriales. En Occitanie, certaines communes appliquent des grilles salariales inférieures de **10 %** à la moyenne nationale. Par ailleurs, les partenariats public-privé, encouragés par la loi Dussopt, précarisent les expertises en externalisant des missions essentielles, comme la gestion de l'eau ou du numérique. Ces mécanismes remettent en cause le principe même du statut protecteur de la fonction publique.

3. L'absence de formation continue

Seulement **3 % du temps de travail** est aujourd'hui consacré à la formation, contre les **10 %** revendiqués par l'UFICT-CGT. À Toulouse, par exemple, **50 % des cadres** n'ont reçu aucune formation sur la transition écologique, alors que ces compétences sont devenues indispensables. Ce manque de moyens se traduit par une désuétude des compétences et une difficulté croissante à évoluer vers des postes à responsabilité. Sans formation continue, les agent-es peinent à s'adapter aux évolutions technologiques et réglementaires, ce qui nuit à la qualité du service public.

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°3

POUR DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS JUSTES ET RESPECTUEUX DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

« Pour que l'entretien professionnel soit un outil d'accompagnement et de reconnaissance, et non un instrument de pression ou de mise en concurrence »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

- **Reconnaissance du travail collectif** : Intégrer dans les entretiens professionnels l'évaluation des **moyens**, des **conditions de travail** et de la **contribution de chacun·e au collectif**.
- **Droit effectif à la formation et à l'évolution professionnelle** : Garantir un **accès à la formation pour toutes et tous**, fondé sur les **qualifications** et l'**expérience**, sans critères subjectifs ni quotas.
- **Transparence et objectivité des évaluations** : Imposer des **critères clairs**, connus à l'avance, strictement liés aux **compétences** et à la **qualité du travail**, en excluant toute intrusion dans la vie privée.
- **Prévention des risques psychosociaux** : Prendre en compte la **souffrance au travail** lors des entretiens et mettre en place des **dispositifs de prévention et d'accompagnement**.
- **Encadrement respectueux et non disciplinaire** : Refuser l'usage des entretiens à des fins de **sanction** et garantir un cadre basé sur le **dialogue** et le **respect**.
- **Refus des quotas et du classement des agent·es (« ranking »)** : Supprimer les **quotas de notation** et toute **mise en concurrence forcée** des agent·es.
- **Responsabilisation des employeurs** : Dénoncer les employeurs qui ne mettent pas en place les évaluations, **bloquant ainsi les déroulements de carrière**.
- **Un droit de recours effectif** : Informer systématiquement chaque agent·e de son **droit à contester une évaluation injuste** et garantir un **réexamen contradictoire** en Commission administrative paritaire (CAP) ou en Commission consultative paritaire (CCP).

L'entretien professionnel, entre reconnaissance et instrumentalisation

Pour les agent·es de la fonction publique territoriale, l'entretien professionnel devrait être un **moment d'échange et de dialogue** avec leur supérieur·e hiérarchique, permettant d'apprécier leur **valeur professionnelle** et leurs **perspectives d'évolution**. Pourtant, dans la réalité, cet entretien est de plus en plus détourné de sa vocation initiale. Les employeurs l'utilisent comme un **outil de**

pression, imposant aux agent·es des **objectifs individuels** déconnectés de leur **travail réel** et de leur **professionnalisme**.

1. Une Un enjeu financier et professionnel majeur

L'entretien professionnel n'est pas un simple exercice formel : il a un **impact direct** sur la carrière des agent·es. Il influence les **promotions internes**, les **avancements de grade** et même la **rémunération**, notamment via le **régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)**. Une évaluation défavorable peut ainsi se traduire par une **baisse de prime**, voire un **blocage de carrière**.

Pourtant, ces évaluations sont trop souvent **subjectives** et **injustes**. La preuve en est : la majorité des **saisines en Commission administrative paritaire (CAP)** en catégories A et B (hors disciplinaire) sont liées à des **contestations d'évaluation**. Les agent·es se sentent **dévalorisés professionnellement** et **lésés financièrement**, notamment sur leur **indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE)**.

2. La Une dérive managériale aux conséquences graves

L'entretien professionnel, tel qu'il est aujourd'hui pratiqué, remet en cause les **principes fondamentaux** de la fonction publique : **neutralité** et **égalité de traitement**. Il est trop souvent utilisé pour :

- **Imposer une logique individualiste**, en mettant les agent·es en concurrence plutôt qu'en synergie.
- **Justifier des différences de traitement** entre les agent·es, sans fondement objectif.
- **Fixer des objectifs déconnectés** de la réalité du terrain, sans tenir compte des **moyens disponibles** ni des **conditions de travail**.

Ces pratiques ont des **conséquences graves** :

- **Fragilisation des collectifs de travail**, avec une **mise en concurrence** des agent·es.
- **Augmentation des risques psychosociaux** (stress, anxiété, conflits), liés à une **pression managériale** constante.
- **Perte de sens** pour les agent·es, qui voient leur travail **réduit à des indicateurs** plutôt qu'à une contribution au **service public**.

Les dérives de l'évaluation individuelle

1. L'individualisation des carrières au détriment des collectifs de travail

L'un des principaux écueils de l'entretien professionnel actuel est son **caractère individualiste**. En imposant des **objectifs individuels**, les employeurs créent une **mise en concurrence** entre les agent·es, fragilisant ainsi la **cohésion des équipes**. Cette logique va à l'encontre de l'esprit du service public, qui repose sur la **collaboration** et la **solidarité**.

2. Une pression managériale déconnectée des réalités du terrain

Les agent·es sont trop souvent évalué·es sur des **critères irréalistes**, sans que les **moyens** et les **conditions de travail** ne soient pris en compte. Cette approche **déséquilibrée** place les agent·es dans une situation d'**injustice**, où leur évaluation ne reflète pas leur **réel engagement** ni leur **compétence**.

3. Des risques psychosociaux accrus

La **mise en concurrence** et la **pression individuelle** générées par les entretiens professionnels ont des **conséquences directes** sur la santé des agent·es :

- **Stress** et **anxiété** liés à la crainte d'une évaluation négative.
- **Conflits** au sein des équipes, alimentés par une logique de **compétition**.
- **Démotivation**, voire **dépression**, chez des agent·es qui ne se sentent plus **reconnus** ni **soutenus**.

4. Un manque de transparence et des critères flous

Les agent·es sont souvent **désarmés** face à des **critères d'évaluation mal communiqués** ou **subjectifs**. Certains employeurs utilisent des notions **vagues**, comme la « **loyauté** » ou l'« **engagement** », pour justifier des évaluations **arbitraires**. Cette opacité **mine la confiance** et **alimente les injustices**.

5. L'intrusion de critères subjectifs et moralisateurs

Certains entretiens professionnels intègrent des **jugements de valeur** sur des **qualités morales** (comme la « **docilité** » ou la « **disponibilité** ») qui n'ont **rien à voir** avec les **compétences professionnelles**. Ces critères **discriminants** ouvrent la porte à des **dérives** et **remettent en cause** la **neutralité** du service public.

Pour une réforme profonde des entretiens professionnels

1. Intégrer les représentant·es du personnel dans la définition des critères

Pour garantir la **transparence** et l'**équité** des évaluations, l'UFICT-CGT exige que les **représentant·es du personnel** soient **associés** à la définition et à la validation des critères d'évaluation. Ces critères doivent être **construits collectivement**, dans le cadre de **commissions paritaires** réunissant administration et organisations syndicales, afin d'éviter toute **dérive arbitraire**.

2. Former les évaluateur·rices à l'objectivité et au respect

Les encadrant·es chargés des entretiens professionnels doivent suivre des **formations obligatoires**, centrées sur :

- **L'objectivité** dans l'évaluation.
- **Le respect** des agent·es.
- **La lutte contre les biais** (subjectivité, discriminations).
- **La prise en compte des conditions de travail** réelles.

Ces formations sont **indispensables** pour garantir des évaluations **justes** et **professionnelles**.

3. Évaluer systématiquement les conditions de travail

Les entretiens professionnels doivent **obligatoirement** inclure une **analyse des conditions de travail** :

- **Moyens mis à disposition** (matériels, humains, financiers).
- **Risques psychosociaux** identifiés.
- **Charge de travail** réelle.

Cette évaluation doit **déboucher sur des engagements concrets** d'amélioration, **mesurables** et **suivis** dans le temps.

4. Garantir un droit de recours effectif

Chaque agent·e doit être **systématiquement informé·e** de son **droit à contester** une évaluation qu'il ou elle juge **injuste**. L'UFICT-CGT exige un **rappel formel et écrit** de cette possibilité, ainsi qu'un **réexamen contradictoire** en **Commission administrative paritaire (CAP)** ou en **Commission consultative paritaire (CCP)**, avec un **avis indépendant et impartial**.

Pour des entretiens professionnels au service des agent·es et du service public

Les entretiens professionnels ne doivent pas être des **outils de pression** ou de **mise en concurrence**, mais des **moments de reconnaissance** et d'**accompagnement**. Pour les **élections professionnelles de 2026**, l'UFICT-CGT appelle les **ingénieur·es, cadres, technicien·nes et agent·es de maîtrise** de la fonction publique territoriale à **se mobiliser** pour exiger :

- **Des évaluations justes, transparentes et respectueuses.**
- **Un dialogue social renforcé** sur les critères et les méthodes d'évaluation.
- **Une reconnaissance du travail collectif** et des **conditions réelles** d'exercice.

Ensemble, défendons une fonction publique territoriale au service de l'intérêt général et du bien-être de ses agent·es !

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°4

UN STATUT-CADRE ET UNE RECONNAISSANCE DE LA FONCTION D'EXPERTISE À GAGNER

« Pour l'épanouissement au travail et l'attractivité de la fonction publique territoriale ! »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour la reconnaissance de la fonction d'expertise des ICTAM :

- **Reconnaissance de la fonction d'expertise et des qualifications** dans le déroulement de carrière des catégories A et B ;
- Garantie d'une **carrière juste et évolutive** pour l'ensemble des agent·es.
- Faire de la reconnaissance des qualifications un enjeu central de la lutte syndicale, **pour une fonction publique au service de l'intérêt général.**

Expertise, responsabilité et autonomie

Juridiquement parlant, le cadre n'a pas de définition légale. Mais nous pouvons nous appuyer sur plusieurs éléments pour obtenir une reconnaissance.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le cadre peut être défini comme une personne, :

- qui a terminé un **enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente**, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et
- qui exerce, en qualité de salarié, **des fonctions à caractère intellectuel prédominant**, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et **impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.**

Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur ».

L'OIT s'attache ainsi à caractériser le cadre par deux éléments : d'une part, par son expertise ; d'autre part, par ses responsabilités.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 28 février 2020 relatif aux diverses orientations pour les cadres, conclu par les partenaires sociaux (représentant patronat et salariés), identifie les caractéristiques suivantes :

- **une aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant**, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels constatés soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur ; soit à travers une expérience reconnue, acquise au fil du parcours professionnel et/ou par la formation professionnelle ;
- des fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par là même, **influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux** ;
- une **marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie** dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées ;
- une **responsabilité effective** contribuant à la marche et au développement de l'entreprise soit d'animation, de coordination ou d'encadrement d'un groupe plus ou moins important de salariés ; soit d'études, de recherches, de conception ou d'autres activités.

Dans la fonction publique, les agent-es des catégories A et B ne forment pas un groupe homogène mais des pratiques de cohésion se développent, notamment parmi les agent-es de catégorie A, pour défendre leurs intérêts professionnels. **La notion de « cadre » répond à un besoin légitime d'exercer pleinement leur qualification**, de faire reconnaître une spécificité professionnelle, de valoriser leurs responsabilités sociales, économiques et environnementales.

Or la vision managériale actuelle dévalorise les missions d'ingénierie, d'expertise et de conception au profit des fonctions d'encadrement.

La lutte syndicale pour la reconnaissance des qualifications

1. La dévalorisation des qualifications des cadres territoriaux

Les cadres territoriaux subissent une dévalorisation de leurs qualifications initiales et une certaine fragilité de leur statut social, ce qui contribue au manque d'attractivité de la fonction publique territoriale pour les jeunes diplômé-es et à l'exode des « hauts potentiels » à l'étranger (dont des jeunes chercheurs-euses).

Un-e cadre territorial-e est un-e agent-e qualifié-e, titulaire d'un enseignement ou d'une formation professionnelle de niveau supérieur, ou doté-e d'une expérience reconnue équivalente, via les

concours et/ou les examens professionnels, dans un domaine scientifique, technique ou administratif.

Les cadres territoriaux exigent une clarification et une reconnaissance distincte des rôles d'expertise et d'encadrement dans les collectivités.

Certains cadres possèdent l'expertise nécessaire mais n'exercent pas de fonction d'encadrement, tandis que d'autres assument des responsabilités hiérarchiques sans disposer de cette expertise. Enfin, certains cumulent les deux fonctions.

Cette situation, source de confusion, expose injustement les cadres à des responsabilités accrues sans valorisation adéquate. L'expertise et l'encadrement doivent clairement être différenciés et reconnus à leur juste valeur, afin de :

- **Préserver la légitimité et l'autorité** des cadres en clarifiant leurs responsabilités,
- **Valoriser l'expertise technique** des cadres sans la confondre avec des fonctions d'encadrement,
- **Éviter toute dévalorisation de la fonction managériale** en distinguant clairement les contributions respectives.

Cette distinction est essentielle pour garantir une organisation efficace et équitable.

2. Adéquation entre diplôme, qualification et rémunération

L'UFICT CGT défend les revendications spécifiques propres aux missions des agent-es de catégories A, B et C (agent-es de maîtrise) et fédère les cadres territoriaux autour d'une conception de l'encadrement et de l'expertise reconnus à valeurs égales.

L'objectif est de reconnaître les qualifications à même niveau de responsabilité et valoriser la fonction d'expertise au même titre que l'encadrement hiérarchique dans le déroulement de carrière.

La reconnaissance des qualifications est un enjeu majeur pour combattre la logique de rentabilité, d'efficacité et de mérite subjectif, permettre une carrière évolutive et égalitaire pour les cadres territoriaux-ales (ingénieur-es, technicien·nes, agent-es de maîtrise) et attirer et fidéliser les jeunes diplômé-es.

L'UFICT souhaite également agir au niveau de chaque collectivité pour l'épanouissement au travail, ce qui passe par le triptyque : reconnaissance et paiement de la qualification, utilité sociale, reconnaissance de la qualité du travail réalisé et maîtrise du travail.

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°5

RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES

« Gagnons le plein exercice de notre responsabilité professionnelle ! »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

- **Reconnaissance du droit pour l'ensemble des agent-es d'énoncer des propositions alternatives et contradictoires** afin qu'elles soient intégrées dans les processus de travail.
- **Création d'un droit d'alerte et d'un droit de libre expression en cas de risque grave** sur l'intérêt général, la santé publique, le service public ou l'environnement.
- **Construire des organisations de travail en équipe :**
- **Instauration de relations de travail de qualité au service du développement humain durable.**
- **Évaluer les politiques publiques et les organisations de travail sous l'angle de l'utilité et de l'efficacité sociale et environnementale ainsi que sous l'angle du bien-être au travail :**
- **Mise en place d'une évaluation collective du travail** (par les cadres mais aussi par le collectif de travail), avec des critères d'évaluation qui intègrent **l'éthique professionnelle, l'impact sur l'environnement, la satisfaction des besoins.**

Un contexte de travail dégradé

Mesures régressives de la loi de transformation de la fonction publique, baisse drastique des dotations d'État, restrictions budgétaires des collectivités ont provoqué de multiples réorganisations de services, bouleversé les collectifs de travail et impacté la qualité du service rendu à la population.

Dans ce contexte, **l'engagement indéfectible des agent-es territoriaux a montré la valeur et l'utilité sociale du modèle de la fonction publique territoriale décentralisée**, et les fortes mobilisations (revalorisation des traitements, dégel du point d'indice, réduction du temps de travail, encadrement du télétravail, droit à la participation, dont la défense des CST, FSSSCT et CAP) ont montré leur attachement aux principes de la fonction publique.

Pris entre la volonté de garantir un service public égalitaire et les objectifs de réduction des budgets, les ingénieur-es, cadres, technicien-nes et agent-es de maîtrise (ICTAM) territoriaux ont été

maltraités, et n'ont pu protéger ou soutenir leurs équipes à la mesure des besoins. Si bien qu'elles et ils se sont retrouvés entre le marteau de l'exécutif et l'enclume de leurs valeurs.

Les missions, les niveaux de responsabilité, les qualifications, l'autonomie et le rôle dans l'organisation du travail des ICTAM leur confèrent des spécificités : conception, gestion des politiques publiques, conseil, encadrement et expertise. Leurs aspirations novatrices entrent parfois en collision avec les politiques libérales et **le « new public management » visant de manière dogmatique à gérer la pénurie des ressources ou à réduire les dépenses publiques.**

Les employeurs publics ont tordu le bras aux principes du statut (droits et obligations) en suivant une conception anglo-saxonne du travail : renforcement de la responsabilité individuelle, « loyauté » imposée, lien de subordination au détriment de l'éthique professionnelle, des valeurs de service public, de la coopération et de la neutralité du fonctionnariat.

Plusieurs situations de conflits d'intérêts ont démontré l'instrumentalisation de l'encadrement au service d'ambitions politiques particulières. **Refuser de couvrir des malversations a valu à des ICTAM lanceuses et lanceurs d'alerte d'être attaqués** et de subir des années de représailles ou des poursuites judiciaires.

La recherche du sens du travail et l'exercice de la responsabilité

Face à cette crise du sens, **les ICTAM cherchent à exercer leur responsabilité sociale et aspirent à des pratiques professionnelles respectueuses de l'intérêt général.** L'augmentation de la charge de travail et les objectifs de performance poussent les cadres à interioriser les conflits éthiques et à s'interroger sur leur propre utilité. Le développement des injonctions unilatérales, des réorganisations du travail, l'absence de construction partagée, le rejet de l'intelligence collective ont fait voler en éclats les collectifs de travail, la cohésion d'équipe et provoqué une augmentation des risques psychosociaux, le burn-out, et parfois des drames humains. Les cadres sont particulièrement touchés (stress, souffrance au travail, harcèlement et violence au travail) et doublement affectés, prenant de plein fouet leur souffrance et celle de leurs collègues et des équipes qu'elles ou ils encadrent.

Avec **l'accord du 28 février 2020** sur l'encadrement, la responsabilité devient l'un des trois piliers de la définition nationale interprofessionnelle de l'encadrement, aux côtés du niveau de qualification et du degré d'autonomie.

Défendre la liberté d'expression et les lanceurs·euses d'alerte

Les ICTAM doivent avoir la possibilité d'adresser une alerte à leur employeur s'ils estiment de bonne foi que les choix politiques, les décisions administratives au sein de la collectivité, font peser un risque grave sur l'intérêt général, la santé publique, le service public ou l'environnement.

Ce nouveau type d'alerte obtenu par l'UGICT vient compléter le droit d'alerte en cas de danger grave et imminent attribué au FSSSCT ou aux agent·es publics, lorsqu'une situation de travail représente un danger grave et imminent.

Il ne s'accompagne toutefois pas d'un droit de retrait pour les agent-es : aux syndicats et aux cadres territoriaux de lutter contre les représailles pouvant peser sur les lanceurs-euses d'alerte. Elles et ils ne doivent ni être écartés d'une promotion, de l'accès à un poste, à un stage ou à une formation, ni être sanctionnés ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, en raison des faits divulgués à l'employeur ou aux autorités compétentes.

Ce droit devra s'accompagner **d'un droit à la liberté d'expression relatif au périmètre professionnel des ICTAM** en considérant leur expertise dans leur domaine, notamment dans les cas où est pointée une contradiction avec les décisions prises par la hiérarchie ou l'exécutif.

Définir des organisations qui concilient efficacité professionnelle et épanouissement personnel

Contre une administration déshumanisée, une gestion qui entraîne la souffrance (délais intenable, intensification de la charge de travail, absurdité économique et sociale), nous revendiquons une administration où la communauté de travail soit un lieu de socialisation et de bien-être, permettant l'épanouissement au travail, la reconnaissance des qualifications, le travail bien fait, donc l'efficacité économique et sociale au service du public et de l'intérêt général.

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°6

CONTRATS DE DROIT PRIVÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

« Pour une fonction publique territoriale statutaire, pérenne et au service de l'intérêt général !

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour en finir avec la précarisation et la marchandisation des ICTAM publics :

- **Abolition des contrats de projet : Suppression immédiate** des contrats de projet (1 à 6 ans) et **interdiction des CDD** pour les missions permanentes.
- **Titularisation automatique : CDI statutaire après 2 ans** pour tous les contractuel·les, avec **reconnaissance de l'ancienneté** et intégration dans les grilles indiciaires.
- **Fin des licenciements de fonctionnaires : Abrogation des dispositifs** de rupture conventionnelle et de licenciement (loi Dussopt 2019).
- **Alignement des droits : Égalité salariale et sociale** entre titulaires et contractuel·les (primes, congés, formation, retraite).
- **Renforcement des concours publics : Rétablissement des formations initiales** (CNFPT, INET) et **statut d'élève rémunéré** pour les lauréat·es.
- **Lutte contre l'externalisation : Interdiction des partenariats public-privé (PPP) et remunicipalisation** des services externalisés (eau, déchets, numérique).
- **Défense des instances paritaires : Abrogation de la loi de transformation de la fonction publique de 2019, restauration des compétences des CAP, CHSCT et CST** avec **droit de veto** sur les réorganisations, les recrutements précaires et de droit privé.

Marchandisation de la fonction publique territoriale (FPT) : une stratégie libérale au profit des plus riches

1. L'explosion des contrats précaires : un choix politique délibéré

La FPT est le théâtre d'une **précarisation massive** de ses agent·es, orchestrée par des réformes successives favorisant les contrats précaires au détriment des emplois statutaires. De 2011 à 2024, les contractuel·les sont passés de 359 500 à 539 000 (alors que le nombre de titulaires est resté

stable), environ un quart des effectifs. Cette évolution est le résultat d'une **volonté politique** de flexibiliser la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Parmi les plus touchés, on trouve les **ingénieur·es, cadres, technicien·nes et agent·es de maîtrise (ICTAM)**. La loi Dussot de 2019 permet aux collectivités de recruter des agent·es pour des missions précises, pour **1 à 6 ans**, sans perspective de titularisation.

2. Les mécanismes de la précarisation : comment la FPT est déstabilisée

La précarisation des agent·es s'appuie sur des **réformes structurelles** qui ont progressivement **affaibli** les garanties statutaires et **renforcé** la logique contractuelle :

- **Loi de transformation de la fonction publique de 2019** : généralisation des **CDI de mission** et des **ruptures conventionnelles**, apparition des **forfaits jours** pour les cadres. Ces mesures dites de « modernisation » ne font qu'**aggraver** la précarité et **remettre en cause** nos droits.
- **Loi 3DS de 2022 : dérégulation territoriale**, permettant aux collectivités de **déroger aux règles nationales** en matière de gestion des ressources humaines, entraînant des **inégalités croissantes** entre les territoires.
- **Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)** : remplacement des droits collectifs par des **primes individuelles**, favorisant le **clientélisme** et les **inégalités** entre les agent·es.

3. Des conséquences dramatiques pour les ICTAM et le service public

La précarisation des ICTAM impacte :

- les agent·es : **60 % des jeunes diplômé·es** quittent la FPT dans les **cinq ans**, découragés par le **mépris** de leurs qualifications et l'**absence de perspectives** ; les inégalités salariales titulaires/contractuel·les sont **criantes** : un·e contractuel·le gagne **15 à 20 % de moins** pour un poste équivalent, engendrant démotivation et détérioration du climat social.
- la **qualité du service public** : Le **turn-over élevé** des contractuel·les entraîne un **manque d'expérience** et une **perte de continuité** dans la gestion des missions.

Pourquoi ces contrats privés sont-ils dangereux ?

1. Une remise en cause du statut de la FPT

Les contrats de droit privé **sapent** les fondements de la FPT. Le **Code de la fonction publique**, révisé en 2019, a remplacé le statut protecteur par une **logique contractuelle**, mettant les ICTAM à la **merci des employeurs**. Les agent·es ne sont plus des **garant·es** de l'intérêt général, mais des **exécutant·es** des politiques locales, perdant **indépendance** et **capacité critique**.

Cette évolution s'accompagne d'un **affaiblissement des instances représentatives**, avec des prérogatives **réduites**, voire **supprimées** pour les petites collectivités.

2. Un outil de division et de précarisation des ICTAM

Contrats précaires et RIFSEEP **divisent** les agent·es par la **compétition individuelle** là où devrait régner la **solidarité collective**. Les entretiens professionnels et les primes individuelles transforment les ICTAM en **rivaux**. Cette logique **fragilise** les collectifs de travail et **alimente** les tensions au sein des équipes.

Les femmes sont **particulièrement touchées** : elles sont **70 % des contractuel·les**, souvent contraintes d'accepter des **temps partiels subis** et des **salaires inférieurs** à ceux des hommes.

3. Une porte ouverte à la privatisation des services publics

Le recours massif aux contrats privés **ouvre la voie** à une **privatisation rampante** des services publics. Les **logiques de rentabilité** priment sur l'**intérêt général**. La précarisation des agent·es **facilite l'externalisation** des missions publiques vers le secteur privé. Les **partenariats public-privé (PPP)** se multiplient, confiant à des entreprises privées des services essentiels (gestion de l'eau, des déchets...).

Parallèlement, les collectivités font de plus en plus appel à des **cabinets de conseil privés** pour des missions de stratégie territoriale, coûtant des **millions d'euros** aux contribuables, **affaiblissant** l'expertise interne, **renforçant** la dépendance des collectivités envers des acteurs privés aux logiques **financières** et non **sociales**.

Donnons du sens à nos responsabilités !



FICHE THÉMATIQUE N°7

FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

« Pour une formation émancipatrice, statutaire et au service de l'intérêt général !

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

Pour une formation professionnelle de qualité, accessible et porteuse de sens !

- **10 % du temps de travail dédié à la formation** : Statut d'élève rémunéré pour l'ensemble des lauréat·es de concours (catégories A et B) et **allongement des formations initiales** (minimum 6 mois).
- **Rétablissement des écoles nationales d'application** : Création d'un réseau d'écoles territoriales (INET, CNFPT) pour une **formation initiale et continue** commune, interdisciplinaire et ancrée dans les valeurs du service public.
- **Fin des écoles internes de management** : **Interdiction des formations « maison »** (par exemple : Grand Est, Seine-Saint-Denis) qui servent à **endoctriner les cadres** aux logiques managériales locales.
- **Formation continue obligatoire et qualifiante** : **Droit à 10 jours par an de formation** pour toutes et tous, avec **validation des acquis de l'expérience (VAE)** et **reconnaissance des diplômes** dans les carrières.
- **Intégration des enjeux écologiques et sociaux** : **20 % des formations** doivent porter sur la **transition écologique**, l'égalité femmes-hommes et l'éthique professionnelle.
- **Augmentation du budget du CNFPT** : **Financement public garanti** pour une offre de formation **gratuite, diversifiée et accessible** à l'ensemble des agent·es, sans externalisation. Pas de plafonnement des recettes ; retour au 1 % avec objectif de 3 %.
- **Droit d'alerte et de proposition** : **Création d'un statut protecteur** pour les formateur·rices et les agent·es qui dénoncent les **dérives managériales** ou les **formations inadaptées**.

La formation professionnelle : un droit bafoué, un levier de précarisation

1. Le démantèlement de la formation initiale : une stratégie délibérée

Depuis l'adoption de la loi Hortefeux en 2007, la formation initiale des agent·es de la fonction publique territoriale a été méthodiquement affaiblie. Les formations destinées aux catégories A et

Il ont été supprimées, laissant les jeunes cadres sans les compétences nécessaires pour gérer des dossiers de plus en plus complexes, comme ceux liés à la transition écologique ou au numérique. À Toulouse, par exemple, **50 % des cadres** déclarent ne pas avoir reçu de formation sur les enjeux climatiques, alors que ces questions sont au cœur de leurs missions quotidiennes. Ce désengagement de l'État a également eu un impact direct sur le nombre de lauréat·es aux concours : en Île-de-France, le nombre de réussites aux concours de catégorie A a chuté de **30 %** depuis 2015. Sans formation initiale solide, l'ascenseur social est grippé, et les jeunes diplômé·es se retrouvent démunis face aux défis de leur métier.

Le budget du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a également été drastiquement réduit depuis 2010, limitant encore davantage les opportunités de formation. Les conséquences sont claires : moins de concours, moins de promotions internes et une précarisation croissante des parcours professionnels.

2. L'endoctrinement au New Public Management : une formation au service d'une logique managériale

Les écoles internes de management, comme celles mises en place dans la métropole de Lille ou au Conseil régional Grand Est, ne visent pas à renforcer les compétences des agent·es mais à leur imposer une « culture d'entreprise » alignée sur les politiques locales. Ces formations « maison » transforment les cadres en relais des directives managériales, au mépris de l'éthique professionnelle et de l'intérêt général. À Lyon, une « académie des cadres » a ainsi été créée pour former les agent·es à la loyauté envers la direction plutôt qu'à la défense des valeurs du service public.

Cette tendance s'inscrit dans une logique plus large de marchandisation de la formation professionnelle. Depuis dix ans, plusieurs offensives ont visé à transformer le CNFPT en un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), ou à absorber l'Institut national des études territoriales (INET) par l'École nationale d'administration (ENA), afin d'imprégner l'encadrement supérieur d'une idéologie néolibérale. Grâce à la résistance de la CGT, ces projets ont été bloqués, mais l'influence du New Public Management reste forte : le service public doit être « rentable », le statut est présenté comme un carcan, et l'efficacité (« faire mieux avec moins ») est valorisée au détriment de la qualité du service rendu. Résultat : les cadres perdent leur indépendance et la formation devient un outil de contrôle plutôt que d'émancipation.

3. La formation continue : un droit théorique, une réalité inaccessible

En théorie, la formation continue est un droit pour l'ensemble des agent·es. Dans les faits, elle reste largement inaccessible. Aujourd'hui, seulement **3 % du temps de travail** est consacré à la formation, contre les **10 %** revendiqués par l'UFICT-CGT. À Bordeaux, **60 % des cadres** n'ont pas accès à des formations sur des sujets essentiels comme le télétravail ou les risques psychosociaux.

Par ailleurs, les formations sont de plus en plus payantes et externalisées, avec un coût moyen de **1 500 € par an et par agent·e**. Cette situation crée des inégalités criantes entre les petites et les grandes collectivités. Dans les communes rurales, **80 % des agent·es** renoncent à se former faute de budget, ce qui aggrave les disparités territoriales et précarise les parcours professionnels.

4. Les conséquences pour les agent·es et le service public

La précarisation des jeunes diplômé·es est l'une des conséquences les plus visibles de ce système. Il faut aujourd'hui **27 ans en moyenne** pour accéder à un emploi stable dans la fonction publique territoriale. Ce déclassement, couplé à un turnover record (60 % des jeunes quittent la FPT dans les cinq ans), montre à quel point le manque de perspectives et de reconnaissance pousse les talents vers le secteur privé. À Marseille, des ingénieur·es territoriaux démissionnent après seulement deux ans de service, faute de perspectives d'évolution.

Cette situation a également un impact direct sur la qualité du service public. Le manque de compétences sur des enjeux clés comme le climat, le numérique ou l'égalité conduit à des décisions inadaptées et expose les usager·es à des risques. Dans les crèches, par exemple, le manque de formation sur la petite enfance a déjà entraîné des fermetures de structures, privant les familles d'un service essentiel.

Enfin, les inégalités entre les femmes et les hommes se creusent. Les femmes, qui représentent **70 % des agent·es de catégorie B**, ont moins accès aux formations qualifiantes. Dans la filière sociale, les éducatrices spécialisées bénéficient de **30 % de formations en moins** que leurs collègues masculins, ce qui renforce le plafond de verre et les écarts salariaux.

Pourquoi cette situation est-elle inacceptable ?

1. Une formation réduite à l'employabilité : la fin du service public

La formation professionnelle dans la Fonction Publique Territoriale est de plus en plus centrée sur l'adaptation aux besoins immédiats des employeurs, au détriment de l'émancipation des agent·es et de la culture du service public. À Nantes, par exemple, les formations portent davantage sur le management par objectifs que sur l'éthique ou l'intérêt général. Les valeurs républicaines – neutralité, égalité, laïcité – sont progressivement remplacées par des notions comme la loyauté, la performance ou la compétition.

Cette évolution transforme les cadres en simples exécutant·es, plutôt qu'en acteur·rices critiques capables de défendre les missions du service public. La formation n'est plus un levier de progression collective, mais un outil de contrôle et de soumission aux logiques managériales.

2. Un outil de division et de précarisation des agent·es

Le Régime Indemnitaires tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP) et les entretiens professionnels lient désormais l'accès à la formation à la docilité des agent·es, plutôt qu'à leurs besoins réels. À Strasbourg, un·e cadre syndiqué·e s'est vu refuser une formation après avoir participé à une grève, illustrant comment la formation devient un instrument de pression.

Les agent·es en CDD ou en contrat de projet sont particulièrement touché·es : elles et ils n'ont **aucun droit à la formation**, ce qui aggrave leur précarité et les prive de qualifications essentielles pour évoluer. À 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.

3. Une formation déconnectée des défis sociétaux

Seulement **5 % des formations** abordent aujourd'hui la transition écologique, alors que ce sujet devrait être central dans l'action publique. À Rennes, aucun module n'est proposé sur la sobriété numérique ou les circuits courts, alors que ces enjeux sont cruciaux pour les collectivités. Cette absence de formation sur les défis écologiques se traduit par un greenwashing généralisé et une inaction climatique préjudiciable aux citoyen·nes.

De même, les formations sur les missions sociales, comme l'accueil des publics fragiles (personnes en situation de handicap, de pauvreté), sont quasi inexistantes. Dans les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), **70 % des agent·es** ne sont pas formé·es sur les droits sociaux, ce qui se traduit par des situations d'exclusion et de non-respect des droits des usager·ères.

Donnons du sens à nos responsabilités !



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 !



FICHE THÉMATIQUE N°9

TEMPS DE TRAVAIL DES ICTAM : STOP AU « TRAVAIL GRATUIT », EXIGEONS LES 32 HEURES !

« Exigeons l'encadrement strict et le décompte du temps pour la fin de l'exceptionnalité du temps de travail des ICTAM !

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

- **Abrogation de la loi de transformation de la fonction publique** qui impose les 1 607 heures annuelles, supprimant les jours de congés locaux ou de pénibilité.
- **Modification du décret n° 2002-20 du 14 janvier 2022** pour reconnaître les heures supplémentaires des fonctionnaires de catégorie A.
- **Mise en place d'un décompte précis** : L'obligation pour l'employeur de décompter l'intégralité du temps de travail effectif pour définir le repos compensateur.
- **Suppression de l'écrtage** : L'arrêt des logiciels de pointage qui suppriment automatiquement les heures effectuées au-delà d'un certain seuil quotidien.
- **Droit à la déconnexion effectif pour protéger la santé des ICTAM** : Sanction des pratiques managériales qui promeuvent l'usage des outils numériques en dehors des horaires de service.
- **Généralisation des négociations pour un véritable droit à la déconnexion dans le cadre du décret du 7 juillet 2021.**

Gagnons la réduction du temps de travail à 32 heures par semaine sur 4 jours :

- **32 heures sans perte de rémunération ni flexibilité accrue** : réduire le temps de travail pour travailler « tous et mieux », en créant des emplois publics qualifiés pour compenser la charge de travail.
- **Réduction de la charge** : la réduction du temps de travail doit s'accompagner d'une redéfinition des missions ou d'une augmentation des effectifs pour éviter que les mêmes tâches ne soient effectuées sur un temps plus court (intensification).
- **Équilibre vie privée/vie professionnelle** : de nouveaux droits collectifs pour l'égalité femmes-hommes, permettant de redistribuer les temps sociaux et de briser le plafond de verre lié à la disponibilité totale exigée.

Gagnons la reconnaissance des qualifications et des responsabilités :

- **Paiement ou récupération de toutes les heures supplémentaires** pour les catégories A et B.
- **Intégration du régime indemnitaire dans le calcul de la retraite.**

- **Intégration des années d'étude dans le calcul des annuités pour la retraite.**
- **Réduction du temps de travail au service de la qualité du travail.**



Constats et enjeux du temps de travail réel et place des femmes

L'analyse du temps de travail dans la fonction publique territoriale révèle un fossé grandissant entre la durée légale et la réalité vécue par les ICTAM, en situation d'encadrement ou d'expertise.

1. Le temps de travail réel : une explosion invisible

Selon les derniers baromètres annuels Viavoice / UGICT-CGT, la situation des ingénieur·es, cadres (catégorie A) et professions intermédiaires (catégorie B : techniciens, animateurs, rédacteurs agents de maîtrise) se dégrade nettement :

- **Surcharge horaire** : plus de **55 % des ICTAM de la fonction publique** déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, et 20 % dépassent les 45 heures (10 points de plus que dans le secteur privé).
- **Heures non reconnues et bénévolat** : 58 % des heures supplémentaires ne sont ni rémunérées, ni récupérées. Cette « gratuité » ou le « forfait jour déguisé » du temps de travail sont particulièrement marqués chez les cadres en situation de direction.
- **Charge de travail** : 72 % des cadres territoriaux estiment que leur charge a augmenté en un an (baisse des effectifs, complexification des missions de service public).
- **Le « travail gris » et la déconnexion impossible** : près d'un cadre sur deux travaille durant ses jours de repos, phénomène accentué par l'usage des outils numériques sans cadre protecteur : une exploitation invisible où les cadres et expert·es, faute de moyens, débordent sur leur vie personnelle, la pause méridienne, le temps de trajet, etc. Ce don de soi forcé, ni rémunéré ni décompté, génère burn-out et inégalités, pénalisant surtout les femmes, sous couvert d'une autonomie de façade.

2. RIFSEEP : l'imposture de l'IFSE pour compenser les heures supplémentaires

Une dérive managériale courante consiste à prétendre que l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), socle principal du RIFSEEP, couvrirait le dépassement horaire des agent·es de catégorie A. C'est une contre-vérité juridique :

1. **Nature de l'IFSE (circulaire du 5 décembre 2014)** : l'IFSE valorise l'exercice des fonctions (responsabilité, technicité, sujétions particulières liées au poste). Elle est liée au poste et non au volume horaire réel effectué.
2. **Absence de lien avec le temps réel** : l'IFSE est un montant forfaitaire annuel. Elle ne peut servir de variable d'ajustement pour rémunérer des heures de travail réalisées au-delà des obligations de service.
3. **Incompatibilité statutaire** : utiliser l'IFSE pour compenser des heures supplémentaires reviendrait à détourner l'objet de cette prime. Pour les agent·es de catégorie A, l'impossibilité de percevoir des IHTS (indemnités horaires pour travaux supplémentaires) crée un vide que l'IFSE n'a ni vocation, ni capacité juridique à combler.

3. Situation des femmes : le plafond de verre et l'expertise sacrifiée !

Bien que la FPT soit majoritairement féminine (61 % des effectifs), l'accès aux responsabilités reste marqué par des inégalités structurelles (sources : DGAFP et CSFPT) :

- **Accès aux postes de direction** : les femmes occupent 68 % des postes en catégorie A, mais seulement **45 % en catégorie A+** (encadrement stratégique : DGS, DGA). Les emplois fonctionnels de direction restent le bastion d'un « entre-soi » masculin.
- **Le coût de l'expertise** : les femmes cadres en situation d'expertise sont souvent cantonnées à des filières moins valorisées financièrement (médico-sociale, administrative, animation) par rapport aux filières techniques ou de sécurité.
- **Inégalités salariales** : à temps de travail égal, l'écart de salaire net reste de l'ordre de **11 %** dans la territoriale, souvent lié à la part du régime indemnitaire (primes).
- **Conciliation vie professionnelle/vie personnelle** : la culture du « présentisme » imposant que les cadres ne comptent pas leurs heures, véritable « travail dissimulé », pénalise davantage les femmes, qui assument encore 80 % des tâches domestiques. Le temps de travail réel devient alors un frein à leur progression de carrière.

Donnons du sens à nos responsabilités !

Stop au temps de travail invisible des ICTAM

Le nouveau sociomètre de l'UFICT-CGT des services publics permet de mesurer le temps de travail réellement effectué par les ICTAM au-delà des horaires prévus et de rendre visible un surengagement souvent ignoré.

En comparant le temps de travail théorique au temps réellement réalisé, il traduit les dépassements en journées de travail offertes à l'employeur ainsi qu'en date symbolique à partir de laquelle l'agent travaille gratuitement. Cet outil est un levier pour défendre la santé au travail, obtenir la reconnaissance et la compensation des heures effectuées, et revendiquer les créations d'emplois indispensables au bon fonctionnement des services publics.

A télécharger ICI



			
Stop au travail non rémunéré !			
Le sociomètre du temps de travail invisible			
Temps de travail hebdomadaire	Temps de travail effectif journalier moyen	Dépassement équivalent en Journées de Service	En fin d'année, j'aurais travaillé gratuitement depuis le :
35 heures (7h/jour)	7h	0	
37 heures 30 (7h30/jour)	7h48	16 jours	9 décembre
39 heures (7h48/jour)	8h54	29 jours	20 novembre
44h30 (8h54/jour)	9h27	60 jours	6 octobre
47h15 (8h27/jour)	10h	67 jours	27 septembre
50h (9h/jour)	11h30	90 jours	27 août

FICHE THÉMATIQUE N°10

GAGNER DE NOUVEAUX DROITS POUR UN DÉPLOIEMENT DE TRANSFORMATIONS DIGITALES RESPECTUEUSES DU TRAVAIL DES ICTAM ET AU SERVICE DE L'UTILITÉ PUBLIQUE

« Pour des organisations digitales frugales qui aident le travail des ICTAM plutôt que de le remplacer et n'en dégradent ni le sens, ni les conditions d'exercice ! »

LES REVENDICATIONS DE L'UFICT-CGT DES SERVICES PUBLICS

- **Un meilleur encadrement du télétravail** pour le respect du droit à la déconnexion, la limitation du déploiement du *flex office* et des *open spaces* et le retour aux collectifs de travail,
- **Des conditions d'encadrement légal de tout déploiement d'IA** s'imposant à la fonction publique territoriale pour protéger la responsabilité des ICTAM des risques des digitalisations imposées,
- **La création d'un droit d'alerte éthique** pour les ICTAM sur le déploiement d'IA en cas de non-respect du RGPD, de politiques discriminatoires...
- **La création d'un droit d'alerte technologique** pour les ICTAM sur le déploiement d'IA en cas d'utilisation d'IA dont l'impact environnemental ou les conséquences sur la santé n'auraient pas été évalués préalablement,
- **Des IA non « agentiques »**, au service des agent-es, de l'organisation et des services publics, souveraines, dont les données sont sécurisées et dont les cryptages sont transparents,
- **Des IA éthiques non discriminatoires**, favorisant l'égalité professionnelle et des obligations d'acculturation des exécutifs locaux peu formés aux risques digitaux sur les services publics et sur les agent-es publics,
- Un accompagnement des ICTAM par **la formation à l'IA** tout au long de la vie et la reconnaissance professionnelle des nouvelles qualifications acquises (valorisation professionnelle, rémunération...),
- **Des IA frugales et soutenables** socialement et écologiquement,
- **De nouvelles compétences paritaires** des représentants du personnel sur les organisations digitales du travail dans les CST et les F3SCT.

Gagner un meilleur encadrement du télétravail

L'Accord national interprofessionnel de 2021 sur le télétravail dans la fonction publique n'a formulé que de simples préconisations pour la fonction publique territoriale. Il faut assurer davantage :

- un véritable droit à la déconnexion pour respecter le temps et la charge de travail des ICTAM et limiter le travail « gris », non rémunéré,
- limiter le développement du *flex office* et des *open space* déshumanisants qui dégradent les conditions de travail des ICTAM « hors sol » (concentration, confidentialité...),
- restaurer les collectifs de travail pour combattre l'individualisation de la relation au travail qui restreint les aspects transversaux de l'expertise ou la qualité de l'encadrement, pourtant primordiaux en termes de qualité du service public rendu.

Gagner un encadrement légal contraignant pour la fonction publique territoriale de tout déploiement d'IA, protégeant les métiers, la responsabilité, le sens du travail et la santé des ICTAM des risques de digitalisations imposées et respectant l'environnement.

Le rapport de la Cour des Comptes de 2022 et le rapport du Sénat de 2025 admettent que « *des conséquences plus ou moins lourdes sont attendues* » sur les métiers du fait de l'impact de l'IA. Selon l'enquête annuelle Data Publica 2025, 37 % des collectivités utilisent déjà l'IA. Et l'État, malgré les travaux du groupe de travail DGAFP auxquels nous participons, n'a toujours pas légiféré sur le déploiement des IA. À ce jour, seul l'Accord européen de 2022 sur la concertation de la numérisation et l'IA par l'État impose, à un stade précoce, des projets d'usage de l'IA une implication des représentants des travailleurs. Il n'est pas appliqué comme ne le sont pas non plus les lignes directrices de la Commission sur les pratiques interdites en matière d'intelligence artificielle et d'éthique du Règlement UE 2024/1689. L'UFICT lutte pour un dialogue social renforcé permettant de créer et de faire respecter un cadre national des déploiements qui s'imposerait aux 45 000 employeurs territoriaux.

Sortir les déploiements des IA dans la fonction publique territoriale de la recherche d'économies au détriment d'outils d'IA aidant les ICTAM à proposer des services publics mieux à même de répondre à l'intérêt général.

Nous nous opposons à l'IA dite « agentique » qui remplace les agent-es et alertons sur ses dangers sur les effectifs. La gouvernance des IA ne doit pas mettre à mal les responsabilités des ICTAM (RGPD, lutte contre les discriminations). Les différentes IA ne doivent pas remettre en cause l'autonomie, la qualité de l'expertise professionnelle, l'aspect collaboratif de l'encadrement. Les ICTAM ne doivent pas être dépossédé-es par les IA de ce qui fait l'essence de leur mission publique. Les IA doivent se déployer dans des conditions sociales et sociétales soutenables, respectant la santé des agent-es, leurs conditions de travail et les enjeux environnementaux.

Donnons du sens à nos responsabilités !

