

MEILLEURE COPIE

Concours interne de RÉDACTEUR·RICE PRINCIPAL·E DE 2^e CLASSE TERRITORIAL·E

Session 2019

RÉPONSES À UNE SÉRIE DE QUESTIONS

Question 1.

Dans un contexte budgétaire contraint et des collectivités territoriales confrontées à de nouveaux défis (évolution des technologies, transformations sociales, nouvelles exigences du public), le management des équipes devient une composante cruciale du bon fonctionnement des collectivités, en réponse à leur objectif primordial de satisfaction de l'intérêt général. Dans un premier temps, nous examinerons les leviers dont dispose l'encadrant pour motiver chaque agent. Puis, nous nous attacherons aux initiatives permettant de valoriser et de stimuler les équipes.

I / Un pour tous : de l'importance de l'agent au sein du groupe.

Si le concours reste la « voie royale » d'accès à la fonction publique, les collectivités territoriales doivent composer avec des agents d'horizons et de compétences variés. Progressivement, les contractuels gagnent du terrain au sein des équipes. La loi du 6 août 2019 de réforme de la fonction publique confirme l'accessibilité des contractuels, y compris aux postes d'encadrement. Dans ce contexte, l'encadrant est tenu de tenir compte des particularités individuelles croissantes. L'un des premiers leviers de motivation réside dans la formation. Le CNFPT offre ainsi la possibilité à tous les agents, y compris contractuels, de se former tout au long de leur carrière. L'offre, diversifiée, permet à chacun de se spécialiser dans son domaine de compétences, voire de découvrir de nouveaux horizons professionnels, facilités par la mobilité interne encouragée au sein des collectivités territoriales. L'échange avec d'autres professionnels autour d'expériences partagées peut constituer une source de motivation non négligeable pour l'agent concerné.

Autre levier de la motivation individuelle, la gestion de sa carrière. Si l'attribution de primes peut constituer une source de motivation, la gestion des carrières, en lien direct avec le service des ressources humaines, reste une solution à plus long terme, durable et concrète. Le manager devra faire preuve de pédagogie afin d'inciter l'agent, titulaire ou contractuel, à passer des concours, à devenir en quelque sorte un expert dans le domaine qui est le sien. La prise en compte des risques psychosociaux suppose qu'avant de faire partie d'une équipe, l'agent soit considéré à titre

individuel. L'entretien individuel mené chaque année avec le N+1 est à ce titre incontournable. Ce moment privilégié permet de mettre en valeur les atouts de l'agent, cette expertise dont nous parlions plus haut. L'entretien d'évaluation constitue aussi l'opportunité d'évoquer les besoins en formation de l'agent, ses aspirations professionnelles. Ce rendez-vous, mené avec bienveillance et dans le respect de la confidentialité, permet aussi d'évoquer la place de l'agent au sein de l'équipe. Cette dernière mérite également la plus grande attention de la part de l'encadrant, c'est ce que nous allons examiner à présent.

II Jamais sans mon équipe - Les leviers collectifs de la motivation.

Récompenser les performances collectives des équipes fait partie des nouveautés introduites par la Loi du 6 août 2019 sur la réforme de la fonction publique. La dynamique collective est une composante essentielle dans la conception et la mise en œuvre des projets portés par une collectivité.

Le fonctionnement même d'une équipe est source de motivation pour les agents qui la composent. Des réunions régulièrement organisées permettent de fixer des objectifs, de suivre les projets étape par étape. Elles motivent l'équipe sans oublier la part apportée par chacun. Le mode projet peut être cité en exemple d'un levier destiné à motiver des équipes, en s'appuyant sur les compétences d'agents issus de services différents et mises en valeur au sein d'un projet commun dont la réussite est à la fois collective et individuelle. Chaque agent peut, à son tour, devenir chef de projet et ainsi mettre à profit l'éventail de ses compétences. Insistons sur l'importance du rôle de l'encadrant, qui est d'évaluer tout en valorisant ou en recadrant l'agent.

Si l'organisation du travail reste un levier essentiel dans la motivation des équipes, d'autres initiatives prises par les collectivités sont amenées à se développer en faveur du bien-être au travail. Une journée de convivialité réunissant les agents, des ateliers organisés durant les temps de pause, des moments de travail organisés de façon ludique, font partie d'un large éventail de possibilités à exploiter afin que travail et satisfaction ne soient pas incompatibles. Autre domaine restant assez inexploité au sein des collectivités, la communication interne facilite le lien entre les agents en valorisant, au sein de publications partagées, les réussites et les innovations portées par les agents, seuls ou en équipe. Cette reconnaissance symbolique ne serait-elle pas aussi importante aux yeux des agents que la reconnaissance matérielle ? Le débat est ouvert !

Question 2.

Le principe de libre administration s'applique aux collectivités territoriales (CT) que sont la Région, le Département et la Commune. Posé par la Loi de décentralisation de 1982, conforté par la Loi de 2003 qui l'inscrit dans la constitution, le principe de libre administration s'accompagne de l'autonomie juridique, organique et fonctionnelle des CT. Chacune dispose d'une personnalité juridique et de sa propre assemblée élue qui décide et met en œuvre des actions sur son territoire. Précisons que seule la commune dispose de la clause d'intérêt général lui permettant

d'intervenir dans tous les domaines, dans le respect des lois. La Loi NOTRE (nouvelle organisation du territoire de la République) a mis fin, en 2015, à la clause de compétence du Département et de la Région.

Si, dès 1982, le contrôle d'opportunité (a priori) a laissé place au contrôle de légalité (a posteriori), la fin de cette tutelle de l'Etat ne signifie pas l'abandon de règles et encore moins de contrôle sur les finances des collectivités. De sa préparation à son exécution, le budget des collectivités est placé sous la responsabilité des élus et de l'exécutif (Maire, Président du Conseil départemental ou du Conseil régional). Rappelons également que tout citoyen peut assister aux séances du Conseil municipal, accéder aux informations budgétaires sur le site internet de la commune, voire saisir la CADA (commission d'accès aux documents administratifs) en cas de non-respect des obligations de diffusion.

L'établissement du budget répond à une organisation précise. Un débat d'orientation budgétaire (DaB) est organisé avec les élus afin d'examiner les dépenses de fonctionnement et d'investissement prévues. Le budget doit être équilibré. Le budget prévisionnel doit être soumis à l'assemblée délibérante avant le 30 avril de l'année concernée par le budget. Le Compte administratif doit quant à lui être impérativement voté avant le 15 juin de l'année suivant son exécution. Ces règles permettent de s'assurer du suivi régulier du budget au sein de la collectivité. La séparation entre l'ordonnateur public (Maire, Président) et le comptable public (agent de l'Etat) permet d'éviter tout dérapage dans la gestion d'une CT, en sachant que le comptable public est responsable sur ses propres deniers... Enfin, deux types de contrôles peuvent être appliqués par l'Etat aux CT. Le contrôle administratif est exercé par le Préfet, qui peut saisir le tribunal administratif en cas de non-respect de la procédure d'élaboration budgétaire ou d'anomalies dans le budget. Le contrôle financier peut aussi être confié à la cour régionale des comptes. Cette dernière peut être amenée à formuler des recommandations afin d'aider les collectivités à retrouver des finances saines et équilibrées.

Question 4.

À la différence de la Commune, le Département a perdu sa clause de compétence générale lors du vote de la Loi Notre (Nouvelle organisation du territoire de la République) en 2015. Ses compétences ont été limitées en nombre. Sa vocation sociale a été renforcée. C'est ainsi le Département qui reste un acteur majeur pour ce qui concerne l'aide à l'enfance et aux personnes en difficulté, il instruit également le RSA (Revenu de Solidarité active). Il garde également sa compétence relative aux collèges, sous réserve d'un accord avec la Région.

La Commune, dotée de la clause de compétence générale, peut décider des actions à mener dans tous les domaines qui concernent la vie des citoyens, en respectant toutefois les prérogatives des autres collectivités territoriales (Région et département) mais aussi de l'EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale) ayant bénéficié de transfert de compétences (eau, gestion des déchets, routes, tourisme...).

A travers les Lois MAPTAM (2014) et Notre (2015), l'Etat veille à supprimer les doublons subsistant parmi les collectivités en terme de compétences. Des

compétences dont le principe est toujours de satisfaire des besoins d'intérêt général et de toujours respecter la Loi, ceci notamment afin d'encadrer le pouvoir réglementaire attribué aux communes.

Questions 6.

Créée en 1983, la fonction publique se divise en trois. La fonction publique d'Etat, la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale. C'est cette dernière qui compte le plus d'agents. Le statut des fonctionnaires, leurs obligations et leurs droits, sont définis par la Loi de 1984. Ils se répartissent en trois catégories : A, B et C. Cette dernière est la seule à être accessible sans concours. L'objectif partagé au sein de la fonction publique est de satisfaire aux besoins d'intérêt général. Les agents, titulaires ou contractuels, doivent garantir la continuité du service (pas d'interruption), mais aussi sa mutabilité (son adaptation au contexte social, aux besoins des habitants) ainsi que l'égalité (le service doit être accessible à tout citoyen). La fonction publique s'appuie sur l'existence d'un Etat unitaire qui a déconcentré ses services (représentation de l'Etat dans les territoires) mais aussi décentralisé son action (collectivités territoriales dotées de l'autonomie et de la libre administration).

Question 7

Les collectivités territoriales sont confrontées à un enjeu majeur, celui de l'essor du numérique et de l'échange exponentiel d'informations par voie dématérialisée. Open data pourrait être traduit par « données partagées ». Les collectivités sont amenées à dématérialiser une partie de leurs services (inscriptions à la cantine, demande de carte d'identité). L'open data va plus loin, en mettant à portée de tous les informations fournies par les services. Cette mise à disposition d'informations satisfait l'un des droits de l'utilisateur qui est l'accès à l'information. Cette ouverture comporte toutefois des limites et écueils dont les collectivités doivent tenir compte et surmonter. D'abord, l'utilisation de données personnelles est, depuis mai 2018, régie par le RGPD (règlement de gestion et de protection des données). Par ailleurs, l'illectronisme (contraction d'électronique et d'illettrisme) concerne encore 13 % des Français qui ne maîtrisent pas l'outil informatique ou n'y ont pas accès. Un important travail reste à mener sur l'inégalité d'accès aux données par les citoyens (zones blanches non couvertes par internet à résorber, accompagnement et formation des publics). La lutte contre les Fake news (ou fausses nouvelles) constitue un autre défi à relever par les CT afin de contribuer, à leur niveau, à la formation d'un citoyen bien informé et préservé dans son libre-arbitre. Soulignons toutefois l'intérêt de l'Open Data en terme d'échange d'expériences allant dans le sens de la libre expérimentation des communes introduite par la Loi de 2003.

Question 8.

La Loi de 2010 portant sur la réforme des collectivités territoriales a encouragé les communes à se regrouper en EPCI (Etablissements publics de coopération intercommunale). L'encouragement s'est fait exigence avec la Loi MAPTAM

(Modernisation de l'action publique territoriale et affirmation des métropoles 2014) puis la Loi Notre en 2015, qui a augmenté les seuils du nombre d'habitants pour chacun des EPCI : Communauté de Communes, Communauté d'agglomération, Communauté urbaine et métropoles). La création de ces EPCI s'est accompagnée d'un transfert de compétences, dont certaines obligatoires. C'est le cas de la compétence économique. L'intercommunalité a la charge de créer un plan de développement économique monté en lien avec les acteurs qui intègre le schéma de cohérence territorial (Le SCOT). L'économie et son développement sont désormais considérés à l'échelle d'un territoire et non d'une ville. L'intercommunalité arrête des zones de développement économique. Elle impulse et encourage les projets économique grâce à une aide technique mais aussi financière.

Question 3

Si les Lois de 2014 (MAPTAM) et 2015 (Notre) ont redéfini les contours des collectivités territoriales et encouragé la création d'EPCI (Etablissements publics de coopération intercommunale), certaines collectivités échappent à un classement du fait de leur particularité, notamment en terme de taille. On peut ainsi citer le Grand Lyon ou le Grand Paris, considérés comme des régions, dont une partie des compétences leur a été transférée. Soulignons que, si le statut reste particulier, ces collectivités territoriales répondent aux mêmes exigences que leurs homologues de plus petite taille, au regard de la Loi et de leur organisation. Il en est de même pour les collectivités d'Outre-Mer.

Question 5

Les collectivités demeurent d'importantes actrices du développement économique du fait de leurs besoins en travaux et en fournitures. Les procédures de commande publique encadrent ces dépenses. Plusieurs règles s'appliquent afin d'assurer la transparence des démarches et l'accessibilité des candidats.

Le dossier doit s'appuyer sur un besoin de la collectivité. Il doit comporter toutes les informations nécessaires au candidat, parmi lesquelles les critères de choix (prix, délai, clause particulière) et leur pondération (leur importance relative dans le choix final). La publicité d'une commande publique en est un constituant essentiel, s'appuyant sur la liberté d'accès du candidat à l'ensemble des éléments au même titre que tout autre candidat. Il en est de même de l'égalité de traitement. Aucun candidat ne doit être lésé par l'évaluation. Il est d'ailleurs à noter que tout candidat peut demander les motivations du refus à l'entité adjudicatrice. En fonction d'un seuil financier, les services dévolus aux marchés publics peuvent opter pour une procédure adaptée, plus simple et plus rapide à mettre en œuvre.