

## Colloque du SENAT

### « Réformer la Fonction Publique Territoriale pour réussir l'Acte II de la décentralisation »

*Mercredi 12 novembre 2003 - Palais du Luxembourg  
Salle Clémenceau*

### Regards sur le « management public » en Europe : quels enseignements pour la France ?

M. Michel SENIMON, secrétaire général d'EUROPA

Monsieur le Ministre ;  
Mesdames, Messieurs les parlementaires ;  
Mesdames, Messieurs,  
Mes cher(e)s collègues,

Lorsque les organisateurs de ce colloque m'ont demandé d'intervenir sur le thème « Regards sur le management public en Europe : quels enseignements pour la France ? ....j'ai marqué un temps d'arrêt et de réflexion, avant de leur répondre par l'affirmative. En effet, devant l'ampleur du sujet ouvert par un tel titre, de quoi s'agit-il vraiment et sous quel angle l'aborder, afin d'apporter une contribution utile à la problématique générale de ce colloque ?

Tout d'abord et devant la multiplicité des définitions susceptibles d'être données au concept de « *management public* », il convient de préciser, tout de suite, que celle qui sera retenue ici est celle qui au niveau européen désigne le **vaste mouvement de réforme** qui dans les années 1980-1990, ont poussé la plupart des pays d'Europe occidentale et notamment ceux de l'Europe du Nord à entreprendre des réformes destinées à **moderniser leurs administrations publiques**, réformes que les anglophones ont appelées le« *New Public Management* ».

Il s'agira donc de voir comment ce « *projet global à vocation planétaire* » pour reprendre l'expression utilisée, à juste titre, par le Professeur LEMOYNE de FORGES dans son excellent article publié dans l'AJDA du 27 octobre 2003, a modifié de manière sensible les **contours et le contenu des fonctions publiques**, tant nationales que locales, dans la plupart des pays européens , à l'exception notable de la France.

A cet égard, c'est plutôt le secrétaire général d'EUROPA, ONG dotée du statut consultatif auprès du Conseil de l'Europe, qui s'est cru autorisé à essayer de dresser devant vous le bilan d'un tel impact, fort d'une part du mémorandum sur « *l'évolution des fonctions publiques en Europe* » que nous avons remis en octobre 2001 à l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe et qui est devenu aujourd'hui le rapport Giovanni CREMA, du nom du rapporteur italien, qui a bien voulu le soutenir devant cette assemblée et d'autre part, de notre collaboration étroite à l'ouvrage publié par DEXIA sur le personnel des collectivités locales en Europe.

De cette expérience européenne des réformes de modernisation des fonctions publiques, sous l'aiguillon du « *New Public Management* », quels **enseignements en tirer** pour une France, présentée souvent comme récalcitrante, voire à contre-courant de ce vaste mouvement général ? J'aborderai ce deuxième aspect du propos qui m'a été confié, de **manière pragmatique**, sous l'angle du professionnel qui sévit depuis bientôt 20 ans au sein des DRH des collectivités locales françaises et notamment du département des Pyrénées-Atlantiques que j'ai le plaisir de servir actuellement aux côtés de Nicole LE DIEU DE VILLE, que vous avez entendue ce matin.

## I – L'impact du « management public » sur les fonctions publiques en Europe

L'idée générale du « *New Public Management* » est de rapprocher les modes de gestion de l'administration de ceux des **entreprises privées** en donnant moins d'importance à l'application des règles et procédures administratives voire bureaucratiques, en favorisant la recherche de la **rentabilité** et les rapports de type **commercial ou contractuel** et en privilégiant la **satisfaction des citoyens** pris en leur qualité de **consommateur** de services publics.

Elle repose elle-même sur le **concept de flexibilité** qui partant du postulat économique néolibéral, selon lequel les dépenses publiques ne sont pas créatrices de richesses et doivent donc de ce fait être contingentées et aiguillonnées en permanence par les impératifs de la concurrence, a développé une **véritable culture managériale** articulée autour des cinq mots-clés suivants : *concurrence, contrat, objectif, évaluation et performance*.

Le « *New Public Management* » est né et a prospéré au Royaume-Uni en pleine période de triomphe du réaganisme et au début de l'expérience tatchérienne, de la volonté politique du **gouvernement britannique** de le placer au cœur de la réforme de sa propre fonction publique, tant au niveau de l'Etat avec le « Civil service » qu'au niveau de ses collectivités locales, avec le « Local Government Service ».

Dès lors, il apparaît que le « *New Public Management* » véhiculé et dopé par le concept de flexibilité :

- est en train de dépasser et de remettre en cause, à l'heure actuelle, le **clivage et l'équilibre NORD-SUD** qui semblait lui-même avoir accentué entre **pays européens** ayant fait comme modèle d'organisation de leurs fonctions publiques, le choix d'un **système à dominante d'emploi** ou le choix d'un **système à dominante de carrière** ;
- et a forgé, au fil du temps, une **sorte de réponse commune** au choix **politique** que doit effectuer les gouvernants qui entreprennent une réforme de leurs fonctions publiques ;

### A – Le dépassement du clivage traditionnel NORD-SUD

Il existe dans l'ensemble des pays d'Europe une **diversité** et une **spécificité** très forte des fonctions publiques, tant nationales que locales.

Toutes, cependant, se rattachent à l'un des deux systèmes d'organisation suivant : **le système de l'emploi et le système de la carrière**. Le choix opéré en faveur du système de l'emploi traduit la volonté de maintenir la fonction publique **au plus près de la société civile**, alors que l'adoption du système de la carrière exprime la volonté d'une séparation plus nette, guidée par la **notion d'intérêt général et de service public**.

Toutefois, l'étude des différentes fonctions publiques en Europe amène à constater qu'aucun Etat ne pratique de manière intégrale ou puriste l'un ou l'autre de ces deux systèmes d'organisation, mais que tous offrent un **éventail très riche de régimes mixtes**, qui résultent principalement des **cinq facteurs suivants** :

- la nature **unitaire** ou **fédérale** de l'Etat considéré ;
- la conception que celui-ci a de la **notion d'intérêt général** et de son rôle dans la mise en œuvre des **missions de service public** qui sont les siennes. A ce titre , il est évident que le Royaume-Uni, qui raisonne en termes de *public utilities*, n'a pas du tout la même conception de l'intérêt général, que celle que la France, l'Espagne ou la Grèce véhicule au travers de la notion de service public .
- **l'impact des mouvements et des réformes de décentralisation** ; a cet égard les exemples fournis par l'Espagne ou l'Italie, sur lesquels nous reviendrons plus loin , sont patents ;
- le **pluralisme culturel** ou **régional** des pouvoirs locaux et à cet égard le système belge est particulièrement significatif;
- enfin, le **degré de différenciation** ou d'**unicité** de la fonction publique locale par rapport à la fonction publique nationale

Au-delà de cette diversité niveau des pays de l'Union Européenne, l'on pouvait constater, il y a encore une dizaine d'années, **un certain clivage Nord-Sud**.

**Les Etats de l'Europe du Nord** : *le Royaume-Uni, la Suède, le Danemark, les Pays-Bas*, sont imprégnés d'une **tradition monarchique** qui, dans un premier temps, a impliqué que le fonctionnaire **serve directement** la personne du souverain. Cette relation directe et personnelle a favorisé, au fil du temps, une culture de gestion administrative basée sur le principe de la **négociation et du contrat** et a facilité l'adoption de systèmes **à dominante d'emploi** sans garantie particulière pour les agents publics, autres que celles qu'ils sont en capacité de négocier, au travers notamment de leur représentation syndicale.

**Les Etats de l'Europe du Sud** : *l'Allemagne, la France, l'Espagne, l'Italie, le Portugal et la Grèce* ont, quant à eux, par leur histoire été marqués par de nombreux mouvements révolutionnaires et pour certains d'entre eux n'ont retrouvé le chemin de la démocratie que dans une période contemporaine. Ces Etats ont éprouvé la **nécessité de poser dans des statuts**, les principes d'une administration **neutre, impartiale et égalitaire**, afin de se prémunir de régimes politiques autoritaires. Cette nécessité de garantir les principes fondamentaux de la démocratie a conduit à l'adoption de systèmes **à dominante de carrière**.

Nous constatons aujourd'hui que sous l'influence, jamais démentie, ni contredite ou contrebalancée, du « *New Public Management* » ce clivage traditionnel **a été accentué** et est même **en train d'être dépassé**

En effet, dans les pays comme **la Suède, la Finlande** ou les **Pays-Bas**, le « *New Public Management* » a conduit progressivement :

- à la **banalisation de l'emploi public** et à la suppression du droit spécifique de la fonction publique au profit d'un **rapprochement graduel du droit commun du travail** ;
- à la fixation des conditions de travail des personnels relevant de la fonction publique territoriale, dans le cadre de **conventions collectives** négociées entre les associations des représentants des collectivités locales d'une part et les organisations syndicales représentatives des agents territoriaux, d'autre part et ce à l'instar du « green book » et du « red book » en vigueur dans l'administration locale britannique.
- à la mise en place de **systèmes de rémunération individuelle et différenciée** , quasi identique à celle du secteur privé

Plus significatif, nous voyons aujourd'hui apparaître dans des pays comme **l'Espagne**, traditionnellement identifié comme des pays ayant fait le choix pour sa fonction publique d'un système **à dominante de carrière**, une véritable culture managériale directement issue du NPM ;

**En Espagne**, il n'existe aucune différence entre l'administration d'Etat et l'administration locale au niveau de la fonction publique, en-dehors du bilinguisme. Les principes généraux de la fonction publique sont donnés par l'Etat espagnol, mais ce sont les communautés autonomes qui disposant d'un pouvoir d'auto-gouvernement adaptent au niveau régional, ces principes de base. Il y a donc autant de statuts de la fonction publique qu'il y a de communautés autonomes, et cela s'impose tant aux provinces qu'aux communes.

En outre, même s'il **subsiste aujourd'hui un système traditionnel de carrière**, le système espagnol développent peu à peu le concept de **management public** : lorsqu'un emploi devient vacant dans une collectivité, il est possible de recourir soit à la nomination d'un fonctionnaire de carrière, soit de conclure avec l'agent sélectionné un **contrat de droit privé**. Il existe donc une réelle liberté de choix à ce niveau. Le système joue également à fond le jeu de la dichotomie entre grade et emploi : l'architecture des corps et des catégories a été simplifiée et, dans le même temps, le management sur les emplois a été institué au travers de la création de « listes d'emplois » dont l'objectif est dépasser la logique des grades au profit d'une gestion des « postes de travail » basée sur les compétences requises pour les exercer.

**Plus caricatural encore** est l'exemple de **l'Italie** qui en l'espace de dix ans, a **privatisé** sa fonction publique, dans le sens où nous sommes passés d'un régime de droit public à un régime de droit privé, la juridiction compétente étant devenue la juridiction de droit commun ; les fonctionnaires territoriaux relèvent de **deux types de contrats**, l'un valable pour les **dirigeants**, l'autre pour **tous les autres employés territoriaux**. Les collectivités s'inspirent de ces contrats-types prévus par la loi et les règlements, ces derniers étant des CDD, mais qui peuvent devenir des CDI. Dans ces contrats, le régime juridique est le **régime de droit privé**, et la part de l'intéressement dans la **rémunération est passée de 15 % à 40 %**.

Ce pays joue désormais clairement et à fond la **carte managériale**. En outre, pour les hauts fonctionnaires territoriaux, il existe l'emploi de « *city manager* » : le Directeur général des services met en œuvre la politique déterminée par l'organe délibérant de la collectivité, et travaillent pendant la durée du mandat. Leur salaire est important, dans la mesure où ils ne disposent **d'aucune stabilité** à propos de leur emploi.

Parallèlement aujourd'hui, l'Italie, met en place une vaste réforme de déconcentration en mettant en place le concept de **fédéralisme administratif**, doté d'une composante verticale et d'une composante horizontale.

Verticalement, l'Etat **déconcentre son action sur les pouvoirs locaux**, c'est à dire les régions, mais aussi vers les communes pour des raisons de **rationalité budgétaire**. Horizontalement, l'Etat ne conserve que ce que le secteur privé ne peut pas faire dans de meilleures conditions.

Le mouvement de management public issu du NPM et mis en place dans la fonction publique sert de « marketing » à cette réforme.

En ce qui concerne enfin, les **Etats de l'Europe centrale et orientale** ainsi que les **pays de l'Est** habitués durant toute l'époque soviétique à voir les agents de leurs différentes administrations soumis **au droit commun du travail**, sous la férule d'un parti et d'un syndicat unique, ils ont tout d'abord organisés leur nouvelle fonction publique, pendant toute **la transition démocratique**, suivant les modèles à **dominante d'emploi**, dans la mesure où dans la culture juridique de ces Etats le droit privé était plus facile à appréhender que le droit administratif, mais aussi peut-être parce que ce sont les Etats-Unis qui leur ont fourni **l'aide économique la plus importante**.

Aujourd'hui, face à la désagrégation parfois complète de leur propre administration, et au développement sans précédent de **la corruption**, ces mêmes Etats se sont retournés dans un second temps vers des **modèles à dominante statutaire**, à **caractère légal et réglementaire**, et inspiré du modèle français, susceptibles de donner à leurs agents publics non seulement une **carrière régulière et professionnalisée**, mais aussi **des obligations**.

A ce titre, un certain nombre de pays de l'Est et non des moindres, comme la Russie, ont plutôt opté pour une **fonction publique de carrière**, estimant que celle-ci offre suffisamment de souplesse, notamment par la distinction du grade et de l'emploi, pour peu que soit mise en place parallèlement à la gestion statutaire des grades, **une gestion optimale des ressources humaines** fondée sur une approche fonctionnelle des emplois et des métiers, ainsi qu'une grande mobilité.

L'on voit donc aujourd'hui, **qu'aucun pays européen, à l'exception de la France**, qu'il ait choisi un système à dominante d'emploi ou un système à dominante de carrière, n'a échappé à la **confrontation de la culture managériale** issue du NPM à **l'organisation de sa fonction publique** et que certains d'entre eux sont même allés très loin en démantelant leurs statuts.

C'est ainsi d'ailleurs, comme je l'annonçais dans les propos introductifs à cette première partie de mon exposé, que le NPM a forgé, au fil du temps, **une sorte de réponse commune** au **choix politique** que doit effectuer tout gouvernant qui entreprend une réforme de la fonction publique ;

## **B – Une réponse commune à un choix politique stratégique**

**Le choix politique** des gouvernants est la résultante de réponses apportées à une **série logique de questions préalables** que doit impérativement se poser tout Etat moderne et démocratique.

L'on s'aperçoit, en effet, que, chaque fois que l'on a réformé la fonction publique en Europe, il a été répondu à 4 questions consécutives : *Quel modèle de société voulons-nous ? Quel est le système économique le mieux adapté pour ce mode de société ? Quel est le rôle de l'Etat et des services publics dans ce système ? Quelle forme doit revêtir l'administration publique et la fonction publique ?*

*A la question quel modèle de société voulons-nous ?* : la plupart des pays de l'Union Européenne ont répondu par le développement **d'une société de consommation** largement inspirée des modèles américains et anglo-saxons, basés sur le **bien être individuel**, où le citoyen est passé successivement du rang **d'administré** à celui **d'usager**, puis à celui de **consommateur**, soucieux de **l'efficacité et de la qualité du service rendu**.

*A la question quel modèle économique convient le mieux à ce modèle de société ?* : les Etats de l'Union européenne oscillent, au sein du modèle occidental unique de **l'économie de marché**, entre le choix de deux variantes : le **modèle de marché corrigé**, où l'Etat est conscient de son rôle en matière de protection de la cohésion sociale et territoriale au travers de la mise en œuvre de ses missions de service public, et le **modèle d'Etat ultra-libéral** du laisser-faire, laisser-passer.

*Dès lors, à la question quelle forme doivent revêtir l'administration publique et la fonction publique ?* : la plupart des Etats européens ont plutôt décidé de **favoriser les systèmes à dominante d'emplois**, au **détriment des systèmes à dominante de carrières**, sous la pression du « *New Public Management* », ce qui donne à cet égard la **mesure de l'influence** qu'ont eu, ces 20 dernières années, les modèles anglo-saxons sur les systèmes de fonctions publiques des autres pays en Europe.

Il apparaît dès lors clairement, que le **concept de flexibilité** est devenu au fil du temps la **justification doctrinale** du bien fondé **du système de l'emploi et de son extension**, et ce d'autant plus **qu'aucune initiative politique** -contraire ou simplement différente- n'est jamais venu interrompre **ce mouvement ni même l'infléchir**.

Pire, la **logique communautaire et l'approche fonctionnelle** développées, tant par la CJCE que par la Commission européenne dans la définition de la notion **d'emploi dans l'administration publique**, pour interpréter la **dérogation au principe de libre circulation** et de mobilité des agents publics en Europe, va dans le même sens que **la logique managériale** issue du NPM, puisqu' elle repose l'une et l'autre sur l'emploi non sur le grade et donc sur « une organisation fondée sur la fiche de poste décrivant les fonctions à accomplir ».

Par effet mécanique, on voit bien que cela accrédite l'idée qu'il est **plus facile de circuler librement** dans les pays qui disposent d'une **fonction publique à dominante d'emplois**, dans la mesure où, en termes de flexibilité, il est beaucoup plus facile de s'appuyer sur un **système contractuel** que sur un **système statutaire**.

## II – Quels enseignements pour la Fonction Publique française ?

La France présente donc, on vient de le voir la particularité **d’avoir « esquivé » l’épreuve du NPM** et donc de ne pas avoir tenté de mettre en œuvre au sein de ses trois fonctions publiques d’Etat, territoriale et hospitalière une **véritable politique de management public** et surtout de confronter celle-ci, avec la **logique statutaire et réglementaire** de leur organisation respective, alors que tous les Etats de l’Union ont fait cet effort, avec plus ou moins de bonheur il est vrai, et que l’on demande d’ores et déjà aux futurs Etats adhérents de réaliser cette performance en un temps record.

Pour autant , elle n’a pas tenté non plus de développer une **approche** ou **un concept** destinés à **contrecarrer** ou tout du moins à **infléchir l’influence irréprouvable** du NPM, malgré un passé et une culture administrative riches et fortement ancrée sur les **notion d’intérêt général** et de **service public**.

C’est regrettable et les **expérimentations** lancées depuis 1985 au travers des cercles de qualité, de la qualité totale (1987), du renouveau du service public ((1989), de la Commission pour les simplifications administratives (1998) et la Société française d’évaluation (1999), **sont peu convaincantes** au regard d’un véritable management public et d’une gestion des ressources humaines inscrite durablement dans une **logique objectifs /résultats /moyens**.

Dès lors faut-il pour autant attendre « le grand soir » et prôner le remplacement des statuts français par des **conventions collectives** fussent-elles de droit public ?

Je ne le crois pas et nous plaiderons plutôt ici à la fois :

- pour **un maintien des dispositifs statutaires** pour gérer les corps, cadres d’emplois et grades de la fonction publique
- et pour **une gestion contractuelle des emplois publics** dans le cadre d’une dichotomie grade-emploi réaffirmée.

### A – Le nécessaire maintien des dispositifs statutaires

En ce qui concerne la fonction publique française, il serait aberrant désormais de **promouvoir l’idée d’un démantèlement** du statut ; et ce pour les **deux raisons principales** suivantes :

- Au niveau des instances communautaires et du Conseil de l’Europe, l’idée d’une **harmonisation des régimes juridiques** des agents publics vers **un modèle unique à dominante d’emploi** a été progressivement **abandonnée** et rangée au **rang des utopies**, au profit de l’élaboration de schémas standards de management public et de gestion des ressources humaines.

En atteste, la démarche entreprise dès 1998, par les Directeurs généraux de l’Administration publique , en vue d’une coopération européenne pour développer le management par la qualité dans l’administration publique, au travers d’un outil dénommé **Cadre d’Auto-évaluation des Fonctions publiques** (CAF) qui intègre les traits principaux du **modèle de qualité totale** de la Fondation européenne du management par la qualité et de l’institut Speyer d’Allemagne.

- Au niveau national, la **justification d'un statut protecteur de la carrière** au bénéfice des fonctionnaires d'Etat, territoriaux et hospitaliers repose sur le postulat selon lequel ces agents publics participant à l'exercice de **missions de service public**, ils doivent être soustraits du champ d'application du droit commun du travail . Pour la FPT ce postulat existe depuis l'arrêt CADOT du Conseil d'Etat de 1889.

Remettre aujourd'hui en cause ce postulat séculaire, relèverait du pur **contre-temps**, tant sur le **plan juridique** que **sociologique** . En effet, pendant de nombreuses années, les approches française et communautaire de la notion de service public ont pu être qualifiées **d'idéologiques** et **d'antagonistes**. A une vision juridique et étatique, celle de la France, répondrait une perception économique et libérale, celle de l'Union européenne.

Aujourd'hui l'écart entre les deux positions tend à se réduire notablement. Les autorités françaises n'ont plus la prétention d'imposer les « services publics à la française » à l'ensemble de l'Union européenne et la position de défiance des institutions communautaires a sensiblement évolué ces dernières années.

En témoignent les communications de la Commission européenne de 1996 et de 2000 sur les Services d'intérêt général, l'article 16 du Traité d'Amsterdam adopté en 1997, l'article 36 de la Charte européenne des droits fondamentaux proclamée en décembre 2000, le Livre vert de la Commission européenne sur les SIG de mai 2003 et l'article III-6 du projet de Constitution européenne qui, pas à pas, et chacun à leur manière, affirment, au niveau européen, la **reconnaissance** et la **promotion** de la **notion de service public**.

Partant de là, il serait absurde de renoncer au statut de carrière, alors que le fondement sur lequel il repose trouve actuellement un **nouvel essor** en Europe.

Néanmoins le **maintien des dispositifs statutaires** ne peut se justifier au regard des deux nouveaux défis auxquels doit faire face la fonction publique, à savoir :

- la recherche d'une **démocratie de proximité** qui place les citoyens au cœur de l'action publique
- et la nécessité de **recomposer cette action publique** sur des territoires pertinents

que si parallèlement à la gestion des corps et des grades, se met en place rapidement une **gestion contractuelle** des emplois publics, assurant ainsi l'instauration d'un **véritable management public**.

## **B – Une possible gestion contractuelle des emplois publics**

A l'appui de la proposition formulée par Marcel POCHARD dans le Rapport public 2003 du Conseil d'Etat « *Perspectives pour la fonction publique* » et relative à l'institution d'un « contrat individuel d'affectation à l'emploi », dont la compatibilité avec le système français de la carrière a été démontrée, nous préconiserons ici pour la **fonction publique territoriale** et sur la base d'un modèle que nous qualifierons « **d'hispano-italien** », non pas un mais **plusieurs contrats relatifs à la gestion des emplois publics**.

Conclus à partir et sur la base d'une **nomenclature-type des emplois publics territoriaux** qui aurait été définie **au préalable au niveau national** en concertation avec les représentants des employeurs territoriaux (régions, départements, communes, EPCI.....) et les organisations syndicales représentatives du personnel, puis publiée officiellement en annexe d'un texte réglementaire, ces **contrats collectifs pour certains et individuels pour d'autres** pourraient :

- Tout d'abord régir les **relations entre l'exécutif territorial et le DGS pour la durée d'une mandature**. Destiné à séparer clairement le politique de l'administratif, ce **contrat collectif d'objectifs pour la collectivité**, définirait les grandes orientations de la politique locale et affecterait les ressources nécessaires à la **réalisation des objectifs assignés** au dirigeant territorial. En, contrepartie et sur le modèle du « city manager » italien, le DGS pourrait au-delà de la rémunération statutaire indiciaire fixé par l'échelle indiciaire afférente à son emploi fonctionnel (notion qui devrait être revue à cette occasion), bénéficier d'une **rémunération accessoire** en fonction de l'évaluation de ses résultats par l'autorité territoriale.

- Ensuite organiser les relations entre le DGS et ses principaux adjoints. Destinés à décliner par grandes directions **opérationnelles** et **fonctionnelles** les objectifs fixés par l'exécutif, ces contrats collectifs constitueraient, en quelque sorte, la **charte de fonctionnement des services** et permettraient d'évaluer les résultats obtenus par les directeurs et chefs de services.

- Enfin **deux contrats individuels** seraient conclus avec tous les agents de la collectivité : le premier annexé à l'arrêté de nomination validerait le **contenu de la fiche de poste** établi à partir de la **nomenclature-type** des emplois territoriaux à valeur nationale et servirait de base aux entretiens annuels d'évaluation ; le second fixerait le **parcours individuel de formation** de l'agent sur une période de 5 ans en relation avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de la collectivité.

Pour que ce système de contractualisation des emplois publics territoriaux, puisse fonctionner de manière convenable, il faudrait :

- D'une part, **le relier et le connecter** à la gestion statutaire des grades et des cadres d'emplois, en lui permettant d'avoir des **conséquences directes** sur le déroulement de la carrière des fonctionnaires titulaires et sur le montant de leur rémunération annuelle, au travers notamment de la gestion différenciée de leurs régimes indemnitaires ;
- D'autre part **le rendre obligatoire** par la parution d'un dispositif légal et réglementaire spécifique qui fixerait les **modèles types** de ces contrats collectifs et individuels, **après concertation** entre les représentants des employeurs territoriaux (régions, départements, communes, EPCI.....) et les organisations syndicales représentatives du personnel, à l'instar de la **nomenclature type** des emplois territoriaux.

## **Conclusion :**

Monsieur le Ministre ;  
Mesdames, Messieurs les parlementaires ;  
Mesdames, Messieurs,

Quels enseignements tirer en guise de conclusion, de cette approche comparée du management public en Europe et de l'impact qu'il a eu sur l'organisation de la quasi-totalité des fonctions publiques des Etats membres de l'Union européenne ? .

Tout d'abord une **certitude**, une seule, c'est qu'il est plus que temps en France d'opérer une **vaste réforme de modernisation** de la fonction publique, tant dans son tronc commun que dans ses trois versants - **Etat territorial et hospitalier** – notre pays ne pouvant rester plus longtemps la seule nation européenne à ignorer la **nécessaire mise en adéquation de ses dispositifs statutaires** avec d'une part, la **culture managériale européenne** issue du NPM et d'autre part, les **exigences du droit communautaire** telles qu'elles se sont construites autour du principe de la libre circulation des agents publics en Europe.

Une **ambition** ensuite, celle de **fonder** cette vaste réforme de modernisation sur une **notion du service public**, rénovée et adaptée, qui place de manière affirmée **le citoyen** au cœur de l'action publique et qui confère aux **territoires** la faculté d'être gérés de manière **cohérente** et **équitable**.

Pour cela, il faut résolument « tourner le dos » aux trop nombreuses « mesures d'ajustement » qu'a connu la fonction publique française dans les vingt dernières années et qui bien souvent n'ont constitué que des réformes de structures dont la mise en œuvre n'a fait que complexifier et rigidifier, un peu plus, les dispositifs statutaires existants

Que l'on **soit d'accord ou pas**, l'Europe est un **nouvel espace territorial** basé sur les lois du marché, qui pousse à la mise en concurrence des entreprises publiques. Il faut donc que les politiques français comme l'ensemble de la société accepte en fin de considérer que **l'horizon franco-français est devenu notoirement insuffisant**. C'est vrai pour l'avenir de notre fonction publique.