

**Congrès AFSP Strasbourg 2011**  
**ST 40 - Le travail politique**

**Le Saout Rémy, Centre Nantais de Sociologie (CENS – EA 3260)**

**Université de Nantes**

**remy.le-saout@univ-nantes.fr**

**La mobilité des directeurs généraux des services municipaux comme indicateur d'un rapport renouvelé au travail politique**

Bien que soulignant l'impossibilité d'enfermer la fonction d'élu local et notamment celle de maire dans une définition unique et singulière tant les situations sont variables et les profils variés, les recherches qui se sont intéressées aux transformations du travail politique des édiles convergent pour indiquer que depuis une trentaine d'années les modifications de l'environnement économique, social, politique et institutionnel participent à modifier leurs registres d'action et de légitimation. Le travail de maire tend à se complexifier. Il demande de concilier des rôles et des contraintes plus hétérogènes qu'auparavant et d'intégrer de multiples acteurs aux intérêts contradictoires, ce qui tend à inscrire ces élus dans un processus de professionnalisation<sup>1</sup>. Ces évolutions s'observent dans les modifications des propriétés sociales des maires, dans l'exigence accrue d'une disponibilité renforcée, dans la relative longévité des carrières ou encore dans l'accumulation des mandats électifs<sup>2</sup>. Mais ce processus s'observe également dans la modification des croyances et des valeurs auxquelles ils adhèrent où progressivement se substituent aux idéologies partisanes des visions partagées relevant d'un pragmatisme gestionnaire<sup>3</sup>. Ces transformations modifient conjointement les rapports au travail politique que les maires entretiennent avec leurs collaborateurs et notamment avec l'un des plus proches d'entre eux : le directeur général des services (DGS)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> C. Le Bart, *Les maires. Sociologie d'un rôle*, Lille, Septentrion, 2003. C. Bidégaray, S. Cadiou, C. Pina, dir., *L'élu local aujourd'hui*, Grenoble, PUG, 2009.

<sup>2</sup> P. Garraud, *Profession : homme politique. La carrière politique des maires urbains*, Paris, L'Harmattan, 1989. S. Cadiou, *Le pouvoir local en France*, Grenoble, PUG, 2009.

<sup>3</sup> P. Le Lidec, « Choix des modes de gestion de services publics et politiques de recrutement des communes. Quelle place pour la variable partisane ? », in L. Arnaud, C. Le Bart, R. Pasquier (dir.), *Idéologies et action publique territoriale*, Rennes, PUR, 2006.

<sup>4</sup> Les secrétaires généraux prennent le titre de directeur général des services (DGS) suite au vote de la loi du 12 avril 2000 et à l'application du décret du 20 juin 2001. Ce statut est alors réservé aux agents de catégorie A de la fonction publique territoriale exerçant dans les communes de plus de 5 000 habitants.

Bien que peu nombreux, les travaux effectués sur cette catégorie de dirigeants montrent que ces cadres se sont également progressivement professionnalisés. Si la mobilisation pour la reconnaissance d'une spécificité de cette fonction a commencé dès la fin du XIXe siècle<sup>5</sup>, c'est surtout à partir des années 1970 et 1980 qu'en s'inscrivant dans l'affirmation du pouvoir des villes et en s'appropriant de nouveaux savoir-faire fondés sur le management public, les secrétaires généraux ont contribué à introduire de nouveaux modes de gestion dans les administrations locales recourant à la rationalisation budgétaire et ce faisant, se sont imposés comme les principaux interlocuteurs du maire, au détriment notamment des directeurs des services techniques<sup>6</sup>. Leur mission qui consiste à s'assurer de la mise en œuvre par les services municipaux des décisions politiques (réalisation d'équipements, entretien, production de règlements, mise en place de services à la population, etc.) et à veiller conjointement à la bonne administration de la commune (gestion du personnel, organisation des services, etc.) leur confère une position d'intermédiaire entre le politique et le technique et une place centrale au sein de l'administration communale construite sur un rapport de confiance avec le politique et d'autorité bureaucratique. Formés dans les universités de droit, d'économie ou encore dans les IEP, et sensibles aux discours « modernisateurs » de l'administration publique<sup>7</sup>, ils rejoignent, tout en les confortant, les visions gestionnaires des élus. Ces proximités participent à renforcer les liens qui unissent les détenteurs officiels du pouvoir politique et les principaux responsables administratifs des collectivités. En effet, en assistant le maire dans les choix à opérer en matière d'action publique, les DGS s'engagent étroitement dans le jeu politique. Ils sont ainsi partie prenante d'une véritable entreprise politique dont la finalité est de maximiser les chances de réélection de leur employeur<sup>8</sup>. Si cette interdépendance et cette proximité valorisent, tout en la renforçant, la position du DG, elle crée conjointement les conditions d'une dépendance plus affirmée au politique et ce d'autant plus que ces cadres sont régis par un régime statutaire particulier.

---

<sup>5</sup> E. Ballanger, « Les secrétaires généraux des communes de la seime-banlieue. Contours d'une identité professionnelle (XIXe-XXe siècles) », in B. Dumons, G. Pollet, *Administrer la ville en Europe*, Paris, L'Harmattan, 2004.

<sup>6</sup> D. Lorrain, « L'élite modeste, les cadres communaux urbains au milieu du gué », *Revue française d'administration publique*, n° 44, 1989. O. Roubieu, *Des cadres gouvernants. Les hauts fonctionnaires des collectivités locales*, Thèse de doctorat en science politique, Université Paris 1, 1999. O. Roubieu, « Le modèle du « manager ». L'imposition d'une figure légitime parmi les hauts fonctionnaires des collectivités locales », *Politix*, n° 28, 1994.

<sup>7</sup> F. Bachelet, « Sociologie, formation et carrière des hauts fonctionnaires territoriaux », Paris, *Annuaire des collectivités locales*, vol 26, 2006.

<sup>8</sup> O. Roubieu, « Des managers très politiques. Les secrétaires généraux des villes », op.cit. J.C. Thoenig, « Savoir Savant et gestion locale », *Politix*, n° 28, 1994.

Alors que les luttes engagées par les personnels communaux dans la première moitié du XXe ont cherché à réduire le pouvoir discrétionnaire des élus en matière de recrutement et d'avancement<sup>9</sup> - le statut communal de 1952 prévoyait par exemple l'inamovibilité des secrétaires généraux de mairie - la révision du statut des agents territoriaux initiée dans le cadre de la décentralisation au début des années 1980 va modifier cette protection en créant un régime particulier pour les principaux dirigeants des collectivités. Conformément aux dispositions prévues par la loi du 26 janvier 1984 mais appliquées qu'à partir de 1988, ces cadres sont placés en situation de détachement sur un emploi fonctionnel<sup>10</sup>. Ce qui signifie pratiquement que leur nomination et leur révocation relèvent de la discrétion des élus. Si cette spécificité accorde à ces dirigeants une singularité qui les distingue des autres personnels et leur permet de prétendre à des avantages notamment financiers<sup>11</sup>, elle les fragilise dans la mesure où leur devenir professionnel reste relativement incertain. Cette incertitude concerne leur maintien dans la collectivité mais aussi dans la fonction. Un secrétaire général démis de ses fonctions, ou plus exactement à qui a été signifiée la « fin de son détachement sur emploi fonctionnel », n'est nullement assuré de retrouver un emploi équivalent dans une autre collectivité<sup>12</sup>. Confronté à cette contrainte, on comprend mieux que la qualité des relations entretenues avec l'exécutif soit primordiale pour la carrière de ces personnels, soit parce qu'elle leur assure la possibilité de se maintenir sur le poste soit parce que le maire peut faire jouer ses réseaux pour garantir le recrutement de « son » directeur dans une autre collectivité. Aussi, l'une des spécificités de l'activité politique qui réside dans des rythmes contraints par les calendriers électoraux s'impose également aux personnels dirigeants des administrations locales. Au point que les échéances électorales et les alternances politiques sont considérées comme l'une des principales voire l'unique variable explicative des mobilités des DGS. Sur ce point, Olivier Roubieu note, par exemple, que sur les quarante villes de plus de 30 000 habitants qui ont connu une alternance à la suite des élections municipales de 1995 un seul DG a été maintenu en place par le maire nouvellement élu<sup>13</sup>. De même, Frank Bachelet

<sup>9</sup> B. Dumons, G. Pollet, « De l'administration des villes au gouvernement des « hommes de la ville » sous la IIIe République », *Genèses*, n° 18, 1997.

<sup>10</sup> J. Bourdon, « Les cadres d'emplois et la carrière des fonctionnaires territoriaux », *Revue Française d'administration publique*, n° 49, 1989. B. Perrin, « Les emplois de direction dans les collectivités territoriales : la capacité d'adaptation, vertu première », *Revue Française d'administration publique*, n° 116, 2005.

<sup>11</sup> Outre une prime de responsabilité pour emploi fonctionnel et une indemnité forfaitaire pour heures supplémentaires, ces cadres peuvent bénéficier d'un logement pour utilité de service ou d'une indemnité de résidence et, selon les collectivités, d'une voiture de fonction. Selon une estimation soumise à différents DGS, ces différentes sources de revenus représentent environ 30 à 40 % de rémunération supplémentaire par rapport à leur cadre d'emploi initial.

<sup>12</sup> Finalement, cette situation est assez rare. Après les élections municipales de 2008, sur l'ensemble des directeurs en France, 111 DGS ont fait l'objet d'une procédure de fin de détachement sur emploi fonctionnel. Source interne au Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

<sup>13</sup> O. Roubieu, « Des managers très politiques. Les secrétaires généraux des villes », op. cit., p. 227.

souligne que l'explication essentielle des taux de rotation élevés dans cette profession réside dans les alternances politiques<sup>14</sup>. Selon Christian Le Bart, les directeurs généraux se savent à la merci d'une alternance politique<sup>15</sup>. Enfin, Katherine Burlen et Jean-Claude Thoenig constatent également qu'un changement de majorité municipale s'accompagne d'un changement de secrétaire général et qu'un système de dépouille politique existe indéniablement<sup>16</sup>. Loin d'être réduits à l'espace savant, ces points de vue sont également partagés et véhiculés par la presse professionnelle. Ainsi, à l'issue des élections municipales de 1995, la *Gazette des communes* précise « qu'un tiers environ des villes ont changé de maire et que volontairement ou involontairement, la mobilité des cadres dirigeants a suivi »<sup>17</sup>. Pour les élections de 2008, cette même revue note que « le phénomène de « mercato » prend de l'ampleur et que l'on peut s'attendre à une mobilité frôlant les 70 % pour les DGS des communes de plus de 5 000 habitants »<sup>18</sup>.

S'il ne s'agit pas de contester ces analyses ou impressions, il semble néanmoins nécessaire de les affiner et de les nuancer. En effet, trop considérer l'alternance politique comme la principale explication des mobilités des directeurs revient à entretenir l'illusion que ces derniers sont placés dans une position strictement asymétrique par rapport au pouvoir politique et sont par conséquent dans l'incapacité de développer des stratégies professionnelles autres que celles qui consistent à subir passivement le renouvellement des acteurs politiques. Autrement dit, à trop regarder l'univers professionnel des DGS comme un espace intégré au champ politique on en oublie que c'est aussi un espace professionnel dans lequel des acteurs jouent avec les contraintes et les opportunités que leur offre la configuration d'un marché du travail temporellement situé pour conserver ou transformer leur situation professionnelle. Les possibilités de développer ces stratégies sont dépendantes de l'état de fluidité du marché, c'est-à-dire essentiellement du volume de l'offre de postes à pourvoir, mais elles le sont aussi en fonction de la position qu'occupent ces dirigeants dans leur espace professionnel, cette place étant en partie définie par la taille de la collectivité qu'ils dirigent.

---

<sup>14</sup> F. Bachelet, « Sociologie, formation et carrière des hauts fonctionnaires territoriaux », op.cit. p. 110.

<sup>15</sup> C. Le Bart, op. cit., p. 51.

<sup>16</sup> K. Burlen, J.C. Thoenig, « Les secrétaires généraux des villes ». *Politiques et management public*, vol. 16, 1998. Ces auteurs signalent cependant que ce phénomène n'est pas exclusif. Deux autres facteurs fragilisent l'emploi : « La volonté du maire de se démarquer de l'image de son prédécesseur et la perte de « confiance » que le maire éprouve à l'égard du secrétaire général ». p. 154.

<sup>17</sup> *La Gazette des communes*, octobre 1995.

<sup>18</sup> *La Gazette des communes*, avril 2008.

## ***1 – Un marché du recrutement plus fluide***

Les principes de régulation du marché du travail des DGS sont relativement éloignés de l'idéal-type bureaucratique wébérien selon lequel les postes placés sous le contrôle des pairs s'obtiennent à l'issue d'un concours. L'accès aux fonctions de DGS est plus proche des pratiques à l'œuvre dans l'espace marchand où il s'agit pour un candidat de convaincre un employeur de le recruter. Employeur qui est lui-même placé dans une situation relativement incertaine puisque son avenir est lié aux échéances électorales. De plus, cette dépendance au pouvoir politique est traversée par un autre principe de sélection qui prend en compte les proximités idéologiques ou tout du moins le partage de valeurs et visions de l'action publique entre le DGS et le maire<sup>19</sup>. Le destin professionnel des directeurs apparaît dès lors étroitement lié aux fluctuations des personnels politiques. Si effectivement le renouvellement des élus après chaque élection tant en volume qu'en structuration partisane peut influencer sur le degré d'ouverture ou de fermeture du marché de la mobilité de ces cadres, il faut se garder de considérer que cette seule dimension participe à définir les possibilités de mutation des DGS. Depuis les années 1990, un ensemble de facteurs qui ne sont pas directement associés à la stabilité ou l'instabilité politique des élus concoure à rendre ce marché plus fluide. Les évolutions régulières des principes de codification formels qui organisent l'univers professionnel des DGS rendent les circulations plus aisées. Certes, le fait que seuls les administrateurs territoriaux ou certains fonctionnaires de catégorie A, notamment les plus avancés dans leur carrière<sup>20</sup>, peuvent être détachés sur un emploi de DGS d'une commune de plus de 40 000 habitants<sup>21</sup> limite les possibilités d'accès et *a priori* les mouvements du bas vers le haut de la hiérarchie communale. Mais à l'inverse, l'abaissement régulier du seuil de création de l'emploi de DGS qui est passé de 5 000 habitants en 1984 à 3 500 en 2001 pour se fixer depuis 2007 à 2 000 habitants, comme la possibilité accordée aux administrateurs territoriaux d'occuper des emplois de directeur général adjoint (DGA) dans des communes de plus de 40 000 habitants, augmentent les possibilités de mouvements dans la mesure où ces dispositions permettent à un nombre plus important de cadres territoriaux d'accéder à ces fonctions. De même, les transformations récentes du système institutionnel local facilitent les circulations. Le développement spectaculaire qu'a connu l'intercommunalité depuis le début des années 1990 offre de nouvelles perspectives de mobilité vers les structures intercommunales mais aussi dans les administrations communales puisque des directeurs de

<sup>19</sup> O. Roubieu, op.cit., K. Burlen, J.C. Thoenig, op. cit.

<sup>20</sup> Il s'agit des cadres A de la fonction publique territoriale dont l'indice terminal est au moins égal à la hors-échelle de leur catégorie.

<sup>21</sup> Les communes de 80 000 habitants peuvent recruter en direct la personne de leur choix, sous condition toutefois.

services municipaux libèrent des postes en intégrant une intercommunalité<sup>22</sup>. Les modifications apportées par la loi du 19 février 2007 sur la formation des cadres territoriaux qui réduisent très fortement le temps de formation et de présence des stagiaires dans les écoles nationales d'application des cadres territoriaux (ENACT) favorisent également la fluidité du marché<sup>23</sup>. Avant cette réforme, les lauréats consacraient, pendant plus d'une année, la moitié de leur temps en formation hors de leur collectivité. Pour éviter d'avoir un cadre régulièrement absent, les élus, notamment ceux des petites communes, hésitaient à recruter ce type de profil. En réduisant à quelques jours leur formation initiale et en garantissant la présence régulière des cadres dans la collectivité, la loi de 2007 encourage les élus à créer des postes. Enfin, l'évolution de la structure par âge des personnels territoriaux, dont les agents de catégorie A sont relativement les plus âgés<sup>24</sup>, contribue par les départs à la retraite à accroître les opportunités de trouver un nouveau poste.

Le relevé systématique des mobilités effectuées depuis 1994 par les DGS des communes françaises de plus de 2 500 habitants<sup>25</sup> montre que les mouvements des directeurs se sont effectivement amplifiés.

### Mobilité des DGS communaux entre 1994 et 2009 par an en effectifs

Communes	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
<3500 hab.	48	106	74	72	55	73	72	149	85	73	65	74	45	47	202
3501-6000	57	128	100	79	102	92	72	176	157	111	74	96	27	66	269
6001-10000	35	83	51	59	66	57	45	140	65	43	46	57	8	28	189
10001-40000	40	145	59	68	62	66	80	175	97	61	75	59	14	29	231
> 40000	26	44	23	14	13	6	23	43	27	18	15	13	8	11	46
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>506</b>	<b>306</b>	<b>292</b>	<b>298</b>	<b>294</b>	<b>292</b>	<b>683</b>	<b>431</b>	<b>306</b>	<b>275</b>	<b>299</b>	<b>102</b>	<b>181</b>	<b>937</b>

### Mobilité des DGS communaux entre 1994 et 2009 par an en %

Communes	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
<3500 hab.	5.3	11.5	8.1	8.4	7.2	7.7	7.6	16.1	9.2	8.2	7	6.8	4.1	4.3	18.5

<sup>22</sup> Dans certaines configurations locales, le DGS de la ville centre peut aussi être le directeur de la communauté.

<sup>23</sup> En 2010, les quatre ENACT françaises ont changé de nom, devenant Institut national spécialisé d'études territoriales (INSET) marquant par là leur évolution qui en fait des écoles beaucoup moins centrées sur la formation initiale des cadres stagiaires au profit d'un apport d'expertise ponctuelle.

<sup>24</sup> La démographie des personnels territoriaux, CNFPT, *Synthèse - Etude démographique*, n° 25, octobre 2009.

<sup>25</sup> Il s'agit des communes de plus de 2 500 habitants qui emploient un DGS. Le recueil des données a été élaboré à partir des informations disponibles dans la *Gazette des communes* et le *bottin des communes*. Tous ces fichiers ne sont pas numérisés, il a donc été nécessaire de procéder à des comptages manuels pour les années 1994 à 1997 (fichiers *Gazette*) et de 2004 à 2009 (fichiers *Bottin*). Par ailleurs, les données provenant de la *Gazette des communes* ne prennent en compte que les communes de plus de 2 500 habitants. Aussi, dans les fichiers plus complets proposés par le *Bottin des communes* n'ont été relevées que les communes de plus de 2 500 habitants afin de travailler sur des bases de comparaison identiques dans le temps.

3501-6000	5.4	<b>11.8</b>	9.4	7.8	9.7	8.7	6.9	<b>17</b>	14.7	10.4	6.9	8.5	2.3	5.8	<b>23.8</b>
6001-10000	5.7	<b>13.9</b>	8.4	10.4	11.1	9.3	7.5	<b>23.5</b>	10.7	7.2	7.5	8.8	1.2	4.3	<b>29.2</b>
10001-40000	5.9	<b>21</b>	8.6	11	9.2	9.7	12	<b>26.2</b>	14	8.8	10.9	8.5	2	4.2	<b>33.4</b>
> 40000	6.5	<b>27.2</b>	14	8.9	8.7	3.8	15.1	<b>28.5</b>	17.5	11.5	9.6	8.3	5.1	7	<b>29.4</b>
<b>Total</b>	<b>6.2</b>	<b>15.4</b>	<b>9.4</b>	<b>8.9</b>	<b>9.2</b>	<b>8.5</b>	<b>8.6</b>	<b>20.2</b>	<b>12.5</b>	<b>9</b>	<b>7.9</b>	<b>8.3</b>	<b>2.8</b>	<b>4.8</b>	<b>27.3</b>

En moyenne annuelle, c'est un peu plus de 350 DGS (360) qui effectuent une mobilité, soit environ 10 % (9,4 %) des effectifs totaux. Mais ces résultats agrégés masquent une réalité plus contrastée. Sans surprise, les données recueillies confirment les relations existantes entre l'intensité des rythmes de renouvellement et les calendriers électoraux. Hors période électorale, le changement des directeurs est toujours inférieur à 10 % par an. Ce turn-over a même connu un très fort ralentissement avant les élections de 2008 où les taux sont descendus à 2,8 % entre 2006 et 2007 et 4,8 % entre 2007 et 2008. Ces résultats exceptionnels peuvent s'expliquer par des décisions politiques qui ont rendu relativement incertain l'environnement professionnel des DGS. Il est probable que le report des élections municipales de 2007 à 2008, décidé assez tardivement par le gouvernement (octobre 2005), tout comme les discussions engagées dès 2005 sur le projet de réforme de la fonction publique territoriale (adopté le 19 février 2007) ont eu pour effet de placer les élus comme les directeurs dans une situation d'attente. S'il existe bien un marché de la mobilité inter-électorale présentant une dynamique particulière avec des taux qui oscillent autour des 8 %, les années électorales se distinguent nettement comme les moments privilégiés pour renouveler les cadres communaux. Pour autant, il s'agit d'un renouvellement partiel qui n'affecte pas la majorité des communes. Après les élections de 2008, seulement un peu plus d'un quart des DGS (27,3 %) ont quitté leur poste. Ce constat invite à s'interroger sur les interprétations véhiculées au sein de l'espace professionnel des cadres territoriaux et notamment dans les commentaires de la presse spécialisée qui, avant chaque élection, insistent sur l'ampleur des mobilités à venir. En 1998, Katherine Burlen et Jean-Claude Thoenig avaient déjà constaté ce décalage entre la pratique et les discours sur la pratique<sup>26</sup>. Leur hypothèse selon laquelle ces débats relèvent d'enjeux identitaires semble fondée dans la mesure où ces commentaires, qui ne reposent sur aucun comptage objectif, contribuent avant tout à rappeler la singularité de la position des DGS dont les risques d'instabilité construisent en partie l'identité d'une fonction aux contours relativement flous<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> K. Burlen, J.C. Thoenig, op. cit, p. 153.

<sup>27</sup> Dans l'enquête par questionnaires que nous avons réalisée pour cette recherche (n = 356, cf note n°33), à la question ouverte : *Comment définiriez-vous la fonction de DGS ?*, les 236 réponses obtenues ne présentent aucune mission précise. En revanche, elles insistent sur le caractère polyvalent et d'interface de la fonction. L'usage des termes ou expressions comme « *Relais, chef d'orchestre, relations équipes, animateur, conseiller, homme à tout faire, organisateur, clé de voute, pluridisciplinarité, interface, facilitateur...* » confirme la

Même si ces appréciations relèvent d'enjeux corporatistes, il n'en reste pas moins que ces perceptions ne sont pas infondées. Alors que le taux de renouvellement des DGS était de 15,4 % en 1995, il passe à 20,2 % en 2001 et atteint 27,3 % en 2008, soit presque un doublement sur la période. Mais cette dynamique n'affecte pas de manière identique toutes les communes. Depuis les années 1990, les grandes villes (+ de 40 000 habitants) connaissent des taux de mobilité relativement similaires après chaque élection (27,2 % en 1995, 28,5 % en 2001 et 29,4 % en 2008) ce qui signifie que ce type de commune se caractérise par une permanence dans le taux de renouvellement de leurs dirigeants. Les plus petites communes, (entre 2 500 et 3 500 habitants), ont vu le rythme de leur mobilité s'intensifier pour passer de 11,5 % de directeurs remplacés à 18,5 % en 2008. Mais ce sont surtout les collectivités intermédiaires qui sont les plus affectées par le renouvellement de leurs cadres dirigeants.

Alors qu'en 1995, les taux de mobilité des DGS des communes de 6 000 à 10 000 habitants sont proches des résultats obtenus pour la catégorie immédiatement inférieure (13,9 % pour les 6 000 à 10 000 habitants et 11,8 % pour les 3 500 à 6 000 habitants) et ceux des 10 000 à 40 000 nettement plus élevés (21 %), après les élections de 2001, leur taux de mobilité voient : 23,5 % pour les communes de 6 000 à 10 000 et 26,2 % pour celles comprises entre 10 000 et 40 000 habitants. Ce resserrement tend à différencier la fréquence des mobilités pour ces catégories de communes de celle constatée dans les communes de taille inférieure : 17 % dans les collectivités comprises entre 3 500 à 6 000 habitants en 2001 et 16,1 % pour les plus petites. Cette tendance se poursuit voire se renforce après 2008. Au point que la catégorie 6 000 à 10 000 habitants connaît un taux de départ quasi identique (29,2 %) à celui relevé pour les grandes villes (29,4 %) et, phénomène nouveau, le taux de rotation des DGS est supérieur dans les communes de 10 000 à 40 000 habitants à celui enregistré dans les grandes villes (respectivement, 33,4 % et 29,4 %). C'est sans nul doute sur ce segment de communes que les évolutions dans les pratiques de renouvellement des DGS sont les plus remarquables. Autrement dit, c'est essentiellement la dynamique des communes intermédiaires qui régule le marché du recrutement des DGS et notamment son intensité. Après les élections de 2008, les mouvements pour les communes comprises entre 6 000 et 40 000 habitants portent sur 420 DGS alors qu'ils n'étaient que 228 en 1995. En comparaison,

---

représentation d'un positionnement professionnel d'intermédiaire qui se construit principalement sur la recherche de compromis.

les volumes concernant les grandes villes sont stables dans le temps avec 44 DGS ayant effectué une mobilité en 1995, 43 en 2001 et 46 en 2008.

## ***2 – Des rapports à la mobilité différenciés***

S'il est indéniable qu'il existe une relation entre la mobilité des DGS et celle des maires, l'instabilité politique n'explique pas à elle seule l'instabilité des directeurs. Les évolutions à la hausse du taux de renouvellement constatées depuis les élections de 1995 ne s'ajustent pas exactement au taux de renouvellement des maires. Bien que les comparaisons statistiques soient ici délicates à opérer puisque les résultats pour les élus portent sur l'ensemble des communes françaises<sup>28</sup> alors que ceux relatifs aux DGS ne concernent que les communes de plus de 2 500 habitants, la tendance observée chez les cadres dirigeants ne suit pas celle décrite par les maires. Alors que le taux de renouvellement des élus est de 38,1 % en 1995, 43,3 % en 2001 et 40,3 % en 2008, donc plus faible en 2008 qu'en 2001, celui des DGS connaît une forte augmentation entre ces deux élections. Ce constat confirme l'impression diffusée dans l'espace professionnel des DGS selon laquelle la mobilité des principaux dirigeants des communes serait en partie déconnectée du processus de renouvellement des élus. De récentes publications ou témoignages produits par des dirigeants territoriaux vont dans ce sens. Dans un article publié en 2005, un administrateur territorial relève que « *dans les années quatre-vingt-dix, seules les alternances politiques entraînaient quelques croisements à la tête des services. Mais depuis peu, le mouvement a gagné de l'ampleur. Par ailleurs, la motivation n'est plus exclusivement politique : un maire ou un président de conseil général ou régional, du même parti que son prédécesseur, peut fort bien vouloir travailler avec une autre équipe de direction. C'est une situation de plus en plus fréquente* »<sup>29</sup>. De même, dans un dossier publié en 2009 par la *Gazette des communes*, un DGS interviewé indique : « *Tandis que les emplois fonctionnels se politisent, les fins de détachement se banalisent avec les élections de 2001 et 2008, même sans alternance politique ni renouvellement d'équipe* »<sup>30</sup>. Enfin, dans un ouvrage publié en 2010 rédigé par un DGS, l'auteur fait remarquer que « *Si l'alternance politique, après le renouvellement général des conseils municipaux, explique les décharges de fonction, un phénomène nouveau s'est*

---

<sup>28</sup> Malgré différents contacts à la Direction Générale de Collectivités Locales (DGCL) du ministère de l'Intérieur, il semble qu'il n'existe plus de statistiques synthétiques ou disponibles sur le taux de renouvellement des maires par catégories de communes.

<sup>29</sup> B. Perrin, « Les emplois de direction dans les collectivités territoriales : la capacité d'adaptation, vertu première », op. cit.

<sup>30</sup> *La Gazette des communes*, 19 octobre 2009, p. 26.

renforcé avec les élections 2008, à savoir que même lorsqu'il n'y pas d'alternance mais simplement un changement de tête, cela suffit pour expliquer la décharge de fonction. [...] Cette évolution est curieuse et dangereuse. Elle est curieuse car un ancien adjoint, dauphin notoire de l'ancien maire a déjà travaillé avec le DGS en place. Elle est dangereuse car en systématisant le principe selon lequel un nouveau maire doit obligatoirement disposer d'un nouveau DGS, on assimile ce métier à un emploi de cabinet »<sup>31</sup>. Autrement dit à un emploi qui doit tout à la relation personnalisée avec l' élu et qui dès lors ne saurait reconnaître la détention de compétences bureaucratiques qui permet entre autres aux DGS de se distinguer des collaborateurs de cabinet<sup>32</sup>.

Ce processus s'observe avec encore plus d'acuité quand on isole la part des DGS ayant quitté leur commune alors que celle-ci n'a pas connu de changement de maire<sup>33</sup>. En 1995, sur l'ensemble des mobilités enregistrées après les élections, 37 % des DGS ont quitté leur commune alors que le maire s'est maintenu. Après les élections de 2001, ils sont 50,5 % dans cette situation et 49,5 % en 2008. Ces déconnexions plus affirmées à partir du début des années 2000 entre le renouvellement des édiles et celui des directeurs montrent que les rapports entre alternances politiques et mobilité des dirigeants se distendent.

Quand on interroge les DGS<sup>34</sup> des communes sur les motivations qui les ont conduits à effectuer une mobilité environ un quart d'entre eux (24,5 %) indique que le départ de leur ancien poste<sup>35</sup> est dû à des sollicitations que celles-ci soient exercées directement par la commune dans laquelle ils travaillent aujourd'hui ou bien par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement, 22,4 % précisent qu'ils ont quitté leur ancienne collectivité suite à une alternance politique et 21,6 % pour une stratégie de carrière. Dans des proportions plus faibles mais

---

<sup>31</sup> P. Lozé, *Maire/DGS, le couple infernal*, Voiron, Territorial Editions, 2010.

<sup>32</sup> S. Cadiou, « Réussir en politique, les voies de la reconnaissance pour les collaborateurs d'élus locaux », in G. Courty (dir.), *Le travail de collaboration avec les élus*, Paris, M. Houdiard éditeur, 2005

<sup>33</sup> Compte tenu de la nature des informations disponibles dans les fichiers, notamment ceux de *la Gazette des communes*, il n'a pas été possible de repérer quand il y a eu un changement de maire si le nouvel élu était précédemment membre de l'équipe sortante.

<sup>34</sup> Une enquête par questionnaires a été passée entre février et avril 2010 auprès des DGS des communes françaises de plus de 3 000 habitants. L'échantillon a été construit par tirage aléatoire au tiers sur la base des 3 108 communes françaises de plus de 3 000 habitants soit 1 036 communes contactées avec un retour de 356 questionnaires exploitables (34 %). La répartition des communes est proche de la distribution générale des communes françaises, sauf pour les plus de 40 000 habitants sur-représentées dans l'enquête.

CommunesEnquête (%) – Eff.France

(%) – Eff.Dif. pour l'échantillon

(points de %)  
3000 à 3500 16,2 (58) 14,7 (458)+ 1,53501/600034 (121) 36,3 (1129)- 2,36001/1000015,2 (54) 20,8 (647)-5,61000/3000019,1 (68) 20,3 (633)-1,2+ 3000015,4 (55) 7,7 (241)+ 7,7

<sup>35</sup> Pour les DGS enquêtés qui occupaient précédemment dans une autre collectivité cette fonction (n = 230).

toutefois significatives, 14,8 % considèrent que leur mouvement correspond à des préoccupations domestiques (rapprochement du conjoint ou de la région d'origine). Enfin, ils ne sont que 10 % à répondre que leur départ résulte de difficultés avec l'équipe politique ou administrative. Ce dernier résultat laisse à penser que ce ne sont pas *a priori* des difficultés ou des incompatibilités avec la municipalité qui sont à l'origine de la plupart des départs des directeurs ou tout du moins, que ce n'est pas la justification prioritairement mis en avant par les DGS<sup>36</sup>. Ces constats généraux contribuent certes à donner un premier repérage sur les motivations avancées par les DGS, pour autant, ils ne peuvent se comprendre que s'ils sont associées à la position qu'occupent les directeurs dans leur espace professionnel.

Les principes de division mais aussi de placement et de classement qui organisent l'univers professionnel des DGS sont pour partie liés à la taille de la collectivité. Aussi, l'usage de la mobilité et le sens que les directeurs accordent à leur mouvement changent de nature selon la taille des communes. 34,5 % des DGS des grandes villes précisent que le départ de leur ancienne collectivité est dû à des sollicitations. Cette proportion passe à 29 % pour les directeurs des villes intermédiaires (6 000 à 40 000 habitants) et à 17,6 % chez les DGS des plus petites communes. La répartition des réponses précisant que la mobilité relève d'une alternance politique suit la même tendance avec 28,6 % des DGS de grandes villes, 26,9 % pour les villes moyennes et 16,7 % pour les petites collectivités. Si les dirigeants des grandes villes se distinguent comme étant les plus sensibles au renouvellement politique, c'est d'ailleurs ces cadres qui après chaque élection sont proportionnellement les plus nombreux à quitter leur collectivité<sup>37</sup>, ils se distinguent également par la proportion relativement élevée à déclarer qu'ils ont été sollicités pour occuper leur poste actuel. Ce sous-univers du travail des DGS est singulier par la normalisation de ses conditions d'accès - seules certaines catégories de cadres territoriaux peuvent prétendre occuper ces fonctions - mais aussi par la rareté des postes à pouvoir, il n'existe en France que 177 communes de plus de 40 000 habitants. Si cette rareté des postes tend à rendre cet univers hautement concurrentiel, sa dimension réduite favorise conjointement des relations d'interconnaissance personnalisées. Qu'il s'agisse des

---

<sup>36</sup> Il est toutefois possible de considérer que ce type de situation est en partie euphémisé même s'il s'agit ici de réponses à un questionnaire anonyme. Une rapide enquête téléphonique réalisée peu après les élections municipales de 2008 par le syndicat national des DG auprès de 22 de leurs adhérents de Loire-Atlantique dirigeant des communes de plus de 3 500 habitants relève huit cas où le DGS évoque des difficultés avec l'équipe politique, sept d'entre eux ont d'ailleurs changé de collectivité. Là aussi, il est difficile de savoir si la passation de ce sondage par le SNDGCT ne contribue pas à produire des réponses sur-estimant les difficultés relationnelles avec le maire dans la mesure où l'une des missions de ce syndicat est précisément d'aider leurs adhérents à se positionner sur une autre collectivité en cas de difficulté avec les élus.

<sup>37</sup> Après chaque élection municipale, ils sont environ 30 % à quitter leur commune. Cf. tableau : Mobilité annuelle des DGS communaux en %.

cercles constitués par les collègues<sup>38</sup> ou bien de réseaux professionnels organisés comme l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) dont précisément l'une des fonctions est de faciliter l'accès de ses adhérents à l'information sur les postes à pouvoir<sup>39</sup> ou bien encore dans leur participation à des formations ou de jurys de concours<sup>40</sup>, l'intégration et la fréquentation régulière de ces univers leur accordent une visibilité sur ce marché du travail relativement réduit. Dès lors, il n'est pas surprenant que ce sont ces directeurs qui sont proportionnellement les plus nombreux à indiquer que leur départ relève de sollicitations. En effet, ces haut-fonctionnaires courtisés disposent de ressources spécifiques connues et reconnues qu'ils peuvent monnayer. Occupant les postes les plus hauts dans la hiérarchie communale mais aussi les plus visibles, ils disposent d'une connaissance plus affirmée de la fonction. Relativement plus âgés (43,7 % ont plus de 50 ans, 41,9 % dans les communes intermédiaires et 32,6 % dans les petites communes), ils sont aussi plus nombreux à avoir accumulé une longue expérience dans la fonction : 78,3 % d'entre eux occupent des postes de DGS depuis plus de quinze ans contre 68,3 % pour leurs collègues des communes intermédiaires et 52,3 % pour ceux des petites communes. Ils sont aussi plus nombreux à être diplômés d'un niveau bac+5 (73,2 % et respectivement 35,1 % et 54,7 %). Par ailleurs, les DGS des grandes villes représentent la catégorie de dirigeants la plus mobile. Environ deux-tiers d'entre eux (61 %) ont déjà exercé au moins trois fois une fonction de direction alors qu'ils ne sont que 32,5 % chez les directeurs des communes intermédiaires et 26,2 % pour les petites communes. De même, ils ne sont que 8,9 % à avoir toujours travaillé dans la même commune contre 19,1 % pour les directeurs de villes moyennes et 23,8 % des cadres exerçant dans de plus petites collectivités. Si les mouvements des directeurs des grandes villes sont les plus liés aux alternances politiques et sont indéniablement dépendants d'enjeux partisans, ils sont aussi liés aux capacités de ces dirigeants à se faire reconnaître et apprécier dans un espace professionnel relativement clos. Cette stratégie de reconnaissance leur permet finalement de maîtriser en partie leur avenir professionnel dans la mesure où ils sont plus souvent sollicités et ainsi mieux placés pour négocier leur départ ou leur arrivée. Mais si ce contrôle du jeu est possible dans un univers professionnel aux dimensions réduites, il semble plus difficile à appliquer sur un marché beaucoup plus large comme celui formé par les

---

<sup>38</sup> B. Perrin, « Les emplois de direction dans les collectivités territoriales : la capacité d'adaptation, vertu première », op. cit.

<sup>39</sup> Sur ce point voir L. Magnier, « Une nouvelle « technocratie ». les cadres territoriaux face aux élus dans les collectivités locales », Mémoire, IEP de Rennes, mai 2003. L'AATF a été constituée en 1988.

<sup>40</sup> E. Biland, *Concours territoriaux et institutionnalisation de l'emploi public local*, Paris, Doctorat de sociologie, EHESS, 2008.

communes de taille intermédiaire, composé quant à lui de plus de 1 300 collectivités<sup>41</sup>. Les raisons du départ évoquées par les directeurs exerçant dans ce type de commune sont relativement proches des réponses données par les cadres des grandes villes. Là aussi, les alternances politiques jouent (26,9 %). De même, 28 % d'entre eux indiquent qu'ils ont été sollicités. Le taux un peu plus faible obtenu à cette réponse peut laisser supposer que cette pratique est moins développée ou tout du moins qu'elle organise moins les mobilités. Ce qui peut relever d'une logique d'interconnaissances et de sollicitations directes peu publicisées lorsqu'il y a environ une cinquantaine de postes en jeu, prend une autre forme quand l'effectif des postes possibles est supérieur à un millier et que plus de quatre cents postes sont réellement concernés<sup>42</sup>. Les dimensions de ce marché limitent pour le coup une appréhension globale de l'offre disponible, notamment chez des élus, même si elle n'empêche pas des connaissances partielles mais plus circonscrites à un territoire localisé.

Alors que compte tenu du volume de postes en jeu, les possibilités de placement sont *a priori* potentiellement plus aisées dans les communes intermédiaires, la dimension du marché tend à réduire l'efficacité du capital de notoriété, du moins au-delà d'un espace géographique restreint. Aussi, il n'est pas surprenant que les DGS des communes intermédiaires sont proportionnellement plus nombreux à solliciter directement les collectivités, notamment en répondant à des annonces diffusées dans la presse professionnelle et ce principalement lorsqu'ils cherchent à intégrer une nouvelle commune relativement éloignées géographiquement. Un tiers environ des DGS des communes intermédiaires (31,1 %) indiquent qu'ils ont effectué cette démarche contre seulement 4,7 % des cadres des grandes villes. Le recours à cette pratique paraît d'autant plus nécessaire qu'ils sont plus nombreux à considérer que leur mobilité s'inscrit dans une stratégie de carrière professionnelle ascendante<sup>43</sup>, mais aussi parce que le type de collectivité d'entrée dans la fonction publique tend à limiter le champ des possibles du devenir professionnel des DGS. Si pour ces DGS « faire carrière » consiste à chercher à intégrer graduellement des communes de taille plus importante, s'extraire de sa catégorie d'origine demande de construire les conditions de ce mouvement en sollicitant soi même les collectivités. Actuellement, les DGS qui ont débuté leur carrière dans une commune comprise entre 3 000 et 6 000 habitants sont 69,5 % à exercer

---

<sup>41</sup> Plus exactement, les communes françaises comprises entre 6 000 et 40 000 habitants forment un ensemble de 1 362 collectivités.

<sup>42</sup> Après les élections de 2008, 46 DGS de grandes villes ont changé de postes contre 420 pour les communes intermédiaires.

<sup>43</sup> 22, 5 % de ces DGS précisent que leur mobilité est directement associée à ce type de stratégie contre 14,2 pour les DGS des grandes villes.

dans une collectivité relevant de la même strate démographique. 56 % des DGS des communes intermédiaires ont commencé dans une collectivité de taille équivalente. Enfin, si 30 % des directeurs des grandes villes ont dès le début de leur carrière intégré ce niveau de collectivité, la majorité a commencé dans la catégorie immédiatement inférieure (52,2 %). L'attachement à une strate communale est encore plus visible lorsque l'on croise la taille de la collectivité du premier poste de DGS avec celle qui les emploie aujourd'hui : 55,3 % des directeurs actuellement en poste dans une petite commune a exercé sa première fonction de DGS dans une commune de la même catégorie. Le taux passe à 57,9 % pour ceux qui travaillent dans des communes comprises entre 6 000 et 40 000 habitants et à 78,6 % pour les grandes villes.

S'agissant des DGS de plus petites collectivités, leur mobilité est moins liée aux alternances politiques (16,7 %) ou à des sollicitations (17,6 %). En ce sens, ils se distinguent des deux autres catégories. En revanche, pour 21,3 % d'entre eux, la mobilité s'explique par des stratégies de carrière ascendante, les rapprochant ainsi des résultats obtenus par les directeurs de communes intermédiaires. Ils sont par ailleurs proportionnellement plus nombreux à préciser qu'ils ont eu recours à des petites annonces pour obtenir leur nouveau poste (42,9%). Comme si pour ces directeurs, l'une des principales stratégies pour s'élever dans la hiérarchie de la fonction consistait essentiellement à lutter individuellement pour la conquête des places. Mais, si ces pratiques les rapprochent de leurs collègues exerçant dans des communes intermédiaires, les mobilités liées à des causes familiales les singularisent. Ils sont en effet les plus nombreux à avancer cette motivation (20,4 %, contre 10,8 % des DGS des communes intermédiaires et 8,6 % pour les grandes villes), notamment pour rapprochement de conjoint (58,7 %). Cette propension plus forte à inscrire leur mobilité dans une perspective d'amélioration de leurs conditions domestiques peut s'expliquer par leurs caractéristiques sociologiques. Ils sont proportionnellement plus jeunes. En 2010, 41,6 % d'entre eux ont moins de 40 ans contre 19,1 % pour les communes intermédiaires et 25,4 % pour les dirigeants des grandes villes. Par ailleurs, ils forment une population plus féminisée. Si sur l'ensemble des DGS des communes françaises, 39,6 % sont des femmes, 65 % d'entre elles exercent dans ce type de collectivité.

### ***Conclusion***

L'évolution à la hausse des mobilités constatée depuis les années 2000 montre que l'univers professionnel des DGS est de plus en plus marqué par une relative instabilité mais qui en revanche tend à être moins associée aux mouvements des personnels politiques. Cette transformation est en partie due au renforcement des possibilités de circulation qu'offre actuellement l'état de ce marché du travail. Celui-ci compte tenu du processus d'assouplissement des normes qui l'encadrent mais aussi des évolutions de son environnement institutionnel et social, devient plus fluide. Mais cette tendance est également due à l'intégration de pratiques de mobilité chez les directeurs, notamment chez les responsables des communes intermédiaires qui conçoivent la mobilité comme une voie d'ascension professionnelle.

Plus largement, la mise à jour de ces formes de régulation permet de rompre avec le point de vue selon lequel les directeurs sont passivement soumis aux contraintes du renouvellement des élus et que leur mobilité s'explique quasi exclusivement par les alternances politiques. Aussi, il est possible de considérer que les élus qui agissant dans un univers politico-administratif plus complexe, confrontés à des modifications permanentes des normes, à des réductions de moyens et aux exigences des demandes de la population<sup>44</sup>, même s'ils sont réélus, entendent disposer de ressources bureaucratiques régulièrement actualisées en changeant plus régulièrement de directeur. Dès lors, la mobilité des directeurs exprime la construction d'un rapport renouvelé au travail politique qui se caractérise par le déclassement du capital partisan ou plus exactement de la relation personnalisée qui lie ces collaborateurs à l'élu au profit d'une valorisation du capital d'expertise au tout du moins d'une reconnaissance dans la maîtrise affirmée de compétences techniques certifiées et accumulées. Cette modification dans la structuration des ressources professionnelles ne remet pas pour autant en cause le mouvement de politisation fonctionnelle dans la mesure où le DGS reste toujours impliqué dans la définition et la construction de l'action municipale, mais elle contribue tendanciellement à produire un modèle de carrière plus instable.

Régulièrement, les DGS, du moins ceux comme les administrateurs territoriaux dont la position dans la hiérarchie de la fonction leur confèrent plus facilement la possibilité d'exprimer leur point de vue, revendiquent avec force leur volonté de déclasser les proximités partisans et les promotions internes comme condition déterminante dans les recrutements au

---

<sup>44</sup> C. Bidégaray, S. Cadiou, C. Pina, op. cit. C. Le Bart, op.cit. P. Le Galès, *Le retour des villes européennes*, Paris, Presses de science po, 2003.

profit d'une valorisation des compétences techniques et des candidatures externes. Ces critiques, dont l'enjeu consiste à imposer une définition de l'excellence professionnelle conformément à leurs intérêts<sup>45</sup> contribuent conjointement à valoriser la détention d'un capital d'expertise acquis hors de l'institution comme condition de distanciation avec le politique<sup>46</sup>. Elles valorisent la capitalisation de multiples expériences professionnelles qui de fait ne peut s'effectuer que par des mobilités renforcées et ce d'autant plus que les associations professionnelles des DGS, entre autres le syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT), se sont organisées pour mieux sécuriser les mobilités. En 2000, ce syndicat a créé un réseau de médiation qui intervient dans la régulation des mouvements en négociant auprès des collectivités de possibles postes de remplacement pour ceux qui ne peuvent être maintenus dans leur fonction ou bien encore en accordant à leurs adhérents une assistance juridique pour traiter les contentieux liés à la procédure de décharge de fonctions<sup>47</sup>. Ainsi, comme le précise, l'actuelle responsable du réseau de médiation du SNDGCT, «*Avant, on nous appelait pour nous dire : « aidez nous à conserver notre poste ». Aujourd'hui on nous dit : « aidez-nous à en trouver un autre »*»<sup>48</sup>.

Enfin, c'est le croisement entre deux mouvements, les stratégies et luttes engagées par les directeurs pour améliorer leur situation professionnelle qui passe par la reconnaissance dans la qualité de la maîtrise technique de leur métier mais aussi par un contrôle collectif plus affirmé pour sécuriser leur mobilité, et celles menées par les élus pour s'ajuster au mieux à un environnement plus exigeant, qui permet de mieux comprendre que les alternances politiques ne peuvent expliquer à elles seules les mobilités des DGS et que depuis les années 2000 la moitié de ceux qui ont quitté leur ancien poste a effectué une mobilité sans pour autant que le maire ait changé.

---

<sup>45</sup> Ces DGS cherchent à valoriser la détention de titres prestigieux, notamment le fait d'être diplômé de l'Institut nationale des études territoriales de Strasbourg (INET), au détriment des promotions locales obtenues entre autres par proximités partisans. Ces dénonciations ont pour principal enjeu d'ouvrir en leur faveur un marché de placement élargi. Comme exemple, voir « Elections : coup de tabac sur les DGS », *La Lettre du cadre territorial*, n° 157, avril 2008, revue dans laquelle un administrateur territorial déclare « *A quoi servent le statut d'administrateur, le concours et la formation, si le critère premier et incontournable est d'avoir servi sous la bonne casaque ?* », p. 13. Voir également, D. Lamarzelle, « Le pilotage du management territorial par la maîtrise de la zone grise », *Les cahiers du management territorial*, n°6, juin 2001 et B. Perrin, « Les emplois de direction dans les collectivités territoriales : la capacité d'adaptation, vertu première », op. cit.

<sup>46</sup> P. Bourdieu, « Le mort saisit le vif : Les relations entre l'histoire réifiée et l'histoire incorporée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 32/33, 1980.

<sup>47</sup> Suite aux élections de 2008, 149 directeurs ont fait l'objet d'une procédure de décharge de fonction. Après l'intervention du SNDGCT, 23 ont retrouvé un poste de direction sur emploi fonctionnel et 18 un autre emploi. Source interne au SNDGCT. Situation au 7 juillet 2009.

<sup>48</sup> *La Gazette des communes*, 7 avril 2008.

