

► **MANAGEMENT**

LE FORUM EST L'OCCASION D'UN COUP DE CHAPEAU AU PERSONNEL TERRITORIAL.

Les directeurs généraux, animateurs de compétences

III Avant, il y avait les secrétaires et les secrétaires généraux de mairie. Aujourd'hui, on parle de directeurs généraux des services. Pour plagier le monde de l'entreprise ? «Parce que la fonction intègre une dimension managériale de plus en plus affirmée», estime Alain Gabriel, directeur général des services d'Aix-les-Bains et vice-président national du syndicat des directeurs généraux des collectivités territoriales. «On nous demande de monter des dossiers de plus en plus complexes, pour répondre à des demandes de plus en plus nombreuses de la population, mais avec des moyens financiers de plus en plus contraints ! Faire plus avec moins, cela veut dire rechercher en permanence la performance, c'est-à-dire la qualité du service rendu à l'administré.»

«Nous sommes des animateurs de compétence, complète Christophe Lefort, directeur général des services de Cluses et président de la section haut-savoyarde du syndicat. Notre travail est de mettre en œuvre les orientations politiques du maire, de les décliner en objectifs opérationnels. Presque toujours, cela veut dire mener les projets de manière transversale, c'est-à-dire être capable d'animer des équipes, de mettre la bonne compétence à la bonne place. La gestion des ressources humaines est primordiale.»

Pour autant, le directeur général des services est bien plus qu'un DRH. «Pour traduire dans les faits les orientations politiques, il faut aussi apporter son expertise juridique et financière.» La comparaison avec le monde de l'entreprise, nos deux interlocuteurs l'assument assez bien. «L'objectif n'est pas le même, puisque nous n'avons pas à faire du profit, reconnaît Christophe Lefort. Notre objectif à nous est de viser à la satisfaction des administrés. Mais nous nous reconnaissons assez bien dans l'image "d'en-

treprises de services publics". De fait, nos méthodologies doivent beaucoup au secteur privé.»

Un travail compliqué, donc, puisqu'il s'agit de satisfaire à la fois le maire et le public. «Notre objectif, c'est l'intérêt général, qui n'est pas l'addition des intérêts particuliers», nuance Christophe Lefort. «C'est passionnant, reconnaît Alain Gabriel. Au syndicat, nous assistons des collègues qui, au moment des élections, sont plus ou moins poliment poussés vers la sortie. Aucun ne veut s'orienter dans une autre voie ! Ils cherchent un autre territoire, ils passent dans l'intercommunalité, dans une plus grande ou une plus petite collectivité, mais tous veulent rester directeur général ! »

Passionnant, mais risqué parfois. «La "judiciarisation" de notre société veut que le directeur général soit considéré comme responsable de tout ce qui se passe sur sa commune, en même temps que le maire. Les contentieux devant les tribunaux se multiplient. C'est pourquoi le syndicat se bat avec acharnement pour clarifier les responsabilités des uns et des autres.»

Un autre combat du syndicat a été la multiplication des passerelles entre les différentes fonctions publiques. L'État a tendance à réduire ses effectifs. De nombreux agents cherchent légitimement à poursuivre leur carrière dans les collectivités locales, et deviennent directeurs généraux assez facilement. L'inverse est théoriquement possible, mais malheureusement beaucoup moins fréquent. Il faut savoir qu'un directeur général des services d'une grande ville peut prétendre à un poste de sous-préfet ! ▣



► Alain Gabriel : «Nous sommes de plus en plus des managers».