

Tous les quinze jours, au hasard de rencontres, de lectures, de conversations, Nicolas Braemer, rédacteur en chef de *La Lettre du cadre* et Jacques Paquier, rédacteur en chef délégué de *La Gazette des communes* réagissent et commentent... à quatre mains.



Jacques Paquier

Nicolas Braemer

Les régions dans l'incertitude

« Dans l'organisation actuelle française, l'autonomie fiscale des collectivités territoriales constitue un point fondamental de leur modèle financier. En diminuant très fortement la capacité à agir de manière autonome sur un levier fiscal, comme c'est le cas pour les régions, elles sont en risque, me dit Jean-Sylvain Ruggiu. Non pas immédiatement car elles sont en très bonne santé financière, mais à plus long terme. Naturellement, le risque est d'autant plus fort que la région est de taille modeste », ajoute le directeur du secteur public au sein des Caisses d'Épargne. On comprend mieux, dès lors, pourquoi l'ARF entend bien récupérer pour ses membres un peu de l'autonomie fiscale perdue.

Finances locales et politique

« Il ne faut jamais oublier que les finances locales relèvent des finances publiques et font donc l'objet d'une gestion politique, ce qui les différencie du fonctionnement des entreprises, me rappelle Philippe Laurent. Il faut aujourd'hui se poser en particulier la question des périmètres d'intervention des acteurs publics et de leur mesure. Il existe en effet un problème majeur de qualité de la mesure. D'un pays à l'autre, par exemple, les prélèvements obligatoires sont pris en compte de la même manière, sans distinguer s'ils sont destinés à une caisse privée ou publique. Les discours à droite comme à gauche ne permettent pas d'objectiver cette question ». Des éléments à ne pas perdre de vue, lorsque sont présentés des benchmarks internationaux un peu trop édifiants...

J'♥ mon maire, moins mon adjoint

J'assiste à un séminaire organisé par Jacques Duranton, avec la participation du syndicat des DG, intitulé : « L'autoévaluation du management local ». Vingt-cinq DGS sont rassemblés pour faire le point sur quelques dimensions de leur management et le comparer avec celles de leurs collègues. Un petit boîtier est distribué à chaque participant, qui répond à toute une série de questions sur les processus de management : organisation, stratégie, pilotage, amélioration continue, GRH, etc. Ce qu'il y a d'intéressant, c'est qu'on a les réponses en direct de tous les participants à chaque question, ce qui permet d'avoir une bonne vision des faiblesses et forces de l'organisation managériale dans leur collectivité. Parmi les points positifs, nos DGS mettent presque tous la relation avec le maire. On demande aux DGS si celui-ci est à la fois dans l'animation de l'équipe élue et dans la mise en place du projet, s'il forme avec le DGS un binôme à même d'organiser le processus de prise de décision. La plupart répondent positivement, avec des nuances, à cette affirmation. Mais quand on leur demande ce qu'il en est des adjoints ou vice-présidents, les réponses se font moins enthousiastes : pour la plupart, on est loin de la configuration idéale, celle qui délimiterait des domaines clairs

de délégation pour les adjoints ou vice-présidents, et d'interfaces identifiées, formalisées, respectées avec les directeurs de services. Il s'agit à l'évidence d'un sujet sensible, où les améliorations sont nécessaires.

La confiance dans les directeurs fonctionnels

On passe ensuite en revue toute la hiérarchie de la collectivité pour évaluer la qualité du management et du positionnement professionnel. On juge ainsi si l'équipe de DGS sur sa capacité à être l'interface avec

les élus, à conduire des projets transversaux ou à représenter la collectivité. Plus « bas », on estime la capacité du responsable de service d'organiser le travail de ses collaborateurs, contrôler la qualité de leur production, gérer les RH et les moyens. Sans surprise, plus on descend dans la chaîne hiérarchique, plus les DGS sont pointilleux sur la qualité du travail effectué : la note qu'ils attribuent baisse (légèrement, mais quand même). Il faut peut-être y voir, me dis-je, l'effet de l'éloignement et d'une connaissance moins précise du travail qu'effectuent ces collaborateurs : loin des yeux, loin du cœur... Seule exception : les directeurs fonctionnels RH, finances, juridiques, informatique : ceux-ci, allez savoir pourquoi, sont sensiblement mieux jugés que leurs collègues, supérieurs ou inférieurs hiérarchiques. Toute explication est la bienvenue.

La taxe d'habitation dans le viseur

« Il faut sortir de l'impasse de la taxe d'habitation qui ne survit que grâce à la contribution de l'État et qui ne fonctionnera pas mieux avec la révision des bases locatives, m'explique Alain Guengant. C'est un impôt violemment dégressif en fonction du revenu », poursuit le directeur de recherches au CNRS. Pour lui, une taxe sur le revenu serait bien plus pertinente. Hélas, jusqu'à présent, les tentatives pour l'instaurer ont échoué.

La solitude du coureur de fond

Je discute à bâtons rompus avec Jacques Duranton. Il me signale que tel ou tel DGS présent fait partie d'une confrérie un peu à part, celle des coureurs de fond. Deux d'entre les présents ont en effet pu courir récemment un marathon, dont l'un dans des temps assez impressionnants. Je lui fais remarquer qu'il me semble que pas mal de DGS sont fans de course de fond, en me demandant pourquoi : « Peut-être l'appétence pour l'effort de longue haleine et l'endurance, me répond-il en souriant, et la solitude ». Des qualités bien nécessaires au boulot de DGS, finalement.

L'agence a le ticket

Éric Portal, président de l'Afigèse, figure parmi les plus ardents défenseurs d'une agence de financement public des collectivités. « Mais il n'est pas facile d'expliquer aux collectivités la problématique du ticket d'entrée », me dit-il. On ressent un peu de lassitude en constatant qu'à chaque fois, c'est la même chose. Philippe Valletoux le résumait d'une formule. « Tout le monde est d'accord pour que tout bouge, à condition que pour soi, rien ne change ». ■