

Le maire et le directeur général des services doivent « parler le même langage » pour fonder une bonne collaboration et réussir à porter les projets d'une équipe municipale.

MAIRE-DGS

TROUVER LE FONCTIONNAIRE DE CONFIANCE

Les élus rencontrent des difficultés pour recruter un directeur général des services, notamment dans les plus petites collectivités. Ce dernier a un rôle déterminant à leur côté.

PAR BÉNÉDICTE RALLU

Le secrétaire général de la mairie devait partir en retraite au 1^{er} avril 2024. Nous voulions le remplacer par un directeur général des services (DGS) car j'ai besoin d'avoir un véritable binôme, réactif, sur qui je puisse compter pour la veille juridique, les marchés publics, pour mener les projets, pour gérer les services (18 agents), mais qui apporte aussi du conseil, une aide à la décision, qui connaisse l'environnement politique de la commune, qui ait du relationnel... Il nous fallait quelqu'un en qui l'on puisse avoir confiance », relate Véronique Herbé en ce début juillet. Pour anticiper ce départ à la retraite et l'évolution du poste, la maire de Saint-Victor-la-Coste (2 255 habitants, Gard) a commencé ses recherches en octobre 2023, soit près de six mois avant l'échéance. En janvier, la commune avait reçu une quinzaine de candidatures (chef d'entreprise, directeur commercial, agents de la fonction publique...). Aucune ne correspondait aux attentes. « Nous ne pensions pas avoir autant de profils différents. En janvier-février, nous nous sommes un peu affolés », se remémore Véronique Herbé. L'élu avait déjà fait appel à l'antenne locale gardoise du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT) pour rédiger la fiche de poste en adéquation avec les besoins. Elle a rencontré ce réseau... qui lui a finalement permis de trouver *in extremis* !

UN MÉTIER DE PLUS EN PLUS EXIGEANT

Olivier Petronio, président du SNDGCT Gard, qui a aidé la commune, s'étonne encore des délais de recrutement « entre neuf et douze mois. Lorsque l'on est DGS dans une commune de 5 000 habitants, on poste rarement dans des collectivités plus petites », admet-il. Mais d'autres facteurs jouent : difficultés croissantes à manager des équipes, missions de direction générale dont « le périmètre varie selon l'autorité territoriale », période peu propice au turn-over à deux ans des municipales, rémunération pas à la hauteur de l'engagement, recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, télétravail peu compatible avec un poste de direction... Les facteurs mobilité (pas toujours très simple de postuler dans une autre région pour les DGS avec des familles) et responsabilités (pénales et financières importantes) se rajoutent à tout cela. L'édition 2023 du *Panorama de l'emploi territorial* classe les postes de directeur ou de directrice général(e) au second rang

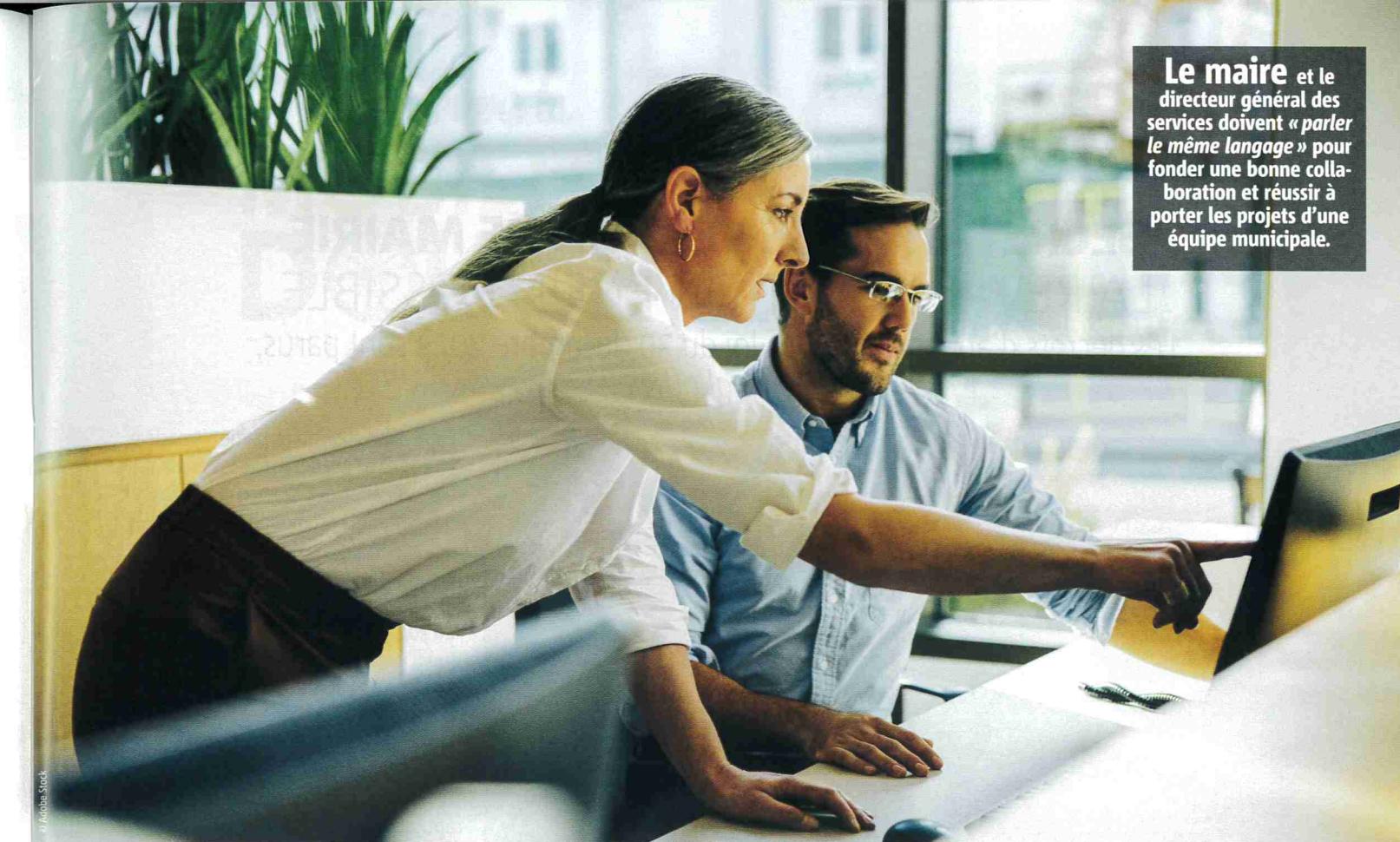
Maire et DGS doivent être raccord sur le projet de mandat.

des métiers les plus en tension. Le SNDGCT national confirme la tendance. « La fonction publique territoriale et la fonction publique souffrent déjà d'un problème d'attractivité, rappelle Florence Baco-Ambrass, chargée de l'accompagnement des DGS en recherche de poste au sein du syndicat et directrice générale adjointe au centre interdépartemental de gestion Grande couronne (78). Les plus jeunes méconnaissent la territoriale et n'ont pas le réflexe d'y postuler. Ce constat est encore plus vrai pour le métier de DGS. Il existe aussi un problème de vocation. C'est un métier de passion et d'impact (on voit le résultat des actions, ce qui donne du sens) avec ses particularités : réunions le soir, le week-end, imprévus, ce qui est plus compliqué pour des jeunes en recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Depuis la crise sanitaire, les DGS sont moins prêts à faire des sacrifices, à être disponibles tout le temps », observe-t-elle. Et de poursuivre : « Certains collègues qui pourraient devenir DGS ne postulent pas. Le métier de DGS est devenu plus exigeant. Nous sommes toujours garants de la légalité, gestionnaires de la collectivité, nous animons et pilotons la mise en œuvre du programme des élus. Mais il y a une accélération des projets et des imprévus. Nous devons être maintenant des facilitateurs de transitions, conduire les changements. Cela implique de nouvelles compétences. Il nous est demandé davantage de leadership, de relationnel, une capacité à mobiliser pour répondre aux maires, devenus plus exigeants. À juste titre. Car les élus eux-mêmes subissent une pression plus forte de la part de la société. »

UN BINÔME « ALIGNÉ »

La situation « ne surprend pas » Murielle Fabre, maire de Lampertheim (3 512 habitants, Bas-Rhin) et secrétaire générale de l'AMF. Il s'agit d'un métier « aux compétences élargies pour lequel il n'y a pas de formation préalable. Les missions ne sont pas définies malgré le travail qui avait été mené par l'AMF et le SNDGCT [en 2019, NDLR]. L'organisation de chaque collectivité est libre en vertu du principe de libre administration des collectivités territoriales. Il faut avoir une réflexion sur le binôme maire/DGS : le copier-coller d'une collectivité à l'autre ne fonctionne pas. Certains maires n'emploient plus de DGS. Mais ce n'est pas le rôle du maire de coordonner et de piloter une collectivité ! Et un DGS ne doit pas faire à la place du maire ! »

Maire et DGS doivent être raccord « sur le projet, sur le calendrier de



mise en œuvre, sur les périmètres d'intervention de l'un et de l'autre. Maire et DGS doivent être alignés et parler le même langage. La confiance s'inscrit dans le temps », appuie Florence Baco-Ambrass. Là se situe sans doute la principale difficulté. Si certaines communes et EPCI peuvent attendre des mois pour trouver la perle rare, certains DGS en recherche de poste peinent aussi parfois à retrouver une place. Les DGS qui ont vécu une mauvaise expérience ont besoin de davantage de temps pour rencontrer la bonne équipe municipale. Quand d'autres en poste s'interrogent sur l'intérêt. « J'arrivais en fin de contrat comme chef de service dans un EPCI. J'étais prête à quitter la fonction publique. Un de mes anciens DGS m'a convaincu de postuler, explique Sophia Cuozzo, la nouvelle DGS de Saint-Victor-la-Coste. C'est l'entretien avec la maire qui a déclenché l'envie de continuer, la vision du poste qu'elle avait. Dans une commune, nous avons un lien direct avec les élus. Nous

sommes aussi dans leur main. Ils sont l'autorité territoriale, ont le pouvoir sur les ressources humaines, l'avancement... Il faut avoir confiance car le DGS a un rôle presque politique et doit être loyal. Or je ne suis plus prête aux compromis. Si l'équipe municipale change, qu'elle a une vision différente ou que cela ne va pas avec les élus, il ne faut pas rester. »

Passer une annonce ne suffit plus pour recruter. Aujourd'hui, le maire doit « vendre son territoire, travailler sa marque employeur et ce, d'autant plus que la commune est petite », acquiesce Arnaud Sanchez, président du cabinet de recrutement Chasseurs de talents. La promesse employeur doit être claire et sincère. » Pas la peine de cacher un mauvais climat social, des relations de travail tendues... « Trouver le DGS adéquat est un investissement utile [compter en moyenne 10 000 euros, NDLR]. Une commune qui n'a pas son DGS perd du temps dans la réalisation du programme du mandat car elle ne tourne pas à 100 % », fait-il remarquer.

Autre aspect primordial : il ne faut pas attendre pour faire passer des entretiens, sinon les candidats passent à autre chose.

« Aujourd'hui, le DGS choisit un peu son maire », résume Florence Baco-Ambrass. 2026 devrait engendrer « un mercato intense, prédit-elle. Il y aura de nouvelles problématiques que l'on ne connaît pas encore avec la montée des extrêmes, peut-être une recomposition des coalitions politiques locales. Nous manquons de visibilité. » Mais après un mandat « bizarre » en raison de la crise sanitaire, l'envie de changer sera sans doute au rendez-vous. ●

■ Les règles pour recruter un DGS

Les communes peuvent recruter un directeur général des services (DGS) à partir de 2 000 habitants. En dessous et jusqu'à 3 500 habitants, elles peuvent employer un secrétaire général de mairie (SGM, lire p. 12). Les deux métiers sont bien différents. Contrairement au poste de SGM, le poste de DGS est un emploi fonctionnel, c'est-à-dire que l'agent est obligatoirement fonctionnaire de catégorie A (il n'est possible de recruter un contractuel qu'à partir de 40 000 hab.); la grille indiciaire est particulière ; le maire peut se séparer de