

1097

Université Jean-Moulin
Lyon 3

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

option : Communication, Organisation et Représentation des Connaissances

MEMOIRE DE DEA

**Processus informationnel
des Secrétaires Généraux de Mairie**

Florence Favier

Directeur de recherche : Mme Jacqueline Rey

1995

Université Jean-Moulin

Lyon 3

DEA

Sciences de l'Information et de la Communication

option : Communication, Organisation et Représentation des Connaissances

MEMOIRE DE DEA

**Processus informationnel
des Secrétaires Généraux de Mairie**

Florence Favier

Directeur de recherche : Mme Jacqueline Rey

1995

“Du labeur naît la lumière”
Michel

Le processus informationnel des Secrétaires Généraux de Mairies

Résumé :

Situés à la tête de l'organigramme des Mairies, les Secrétaires Généraux sont à l'interface du champ politique et du champ administratif. Cette place stratégique dans l'organisation fait d'eux des intermédiaires de l'information. Comment constituent-ils leur système d'informations, quels sont les moyens dont ils disposent pour transmettre et recevoir les informations nécessaires à la gestion de l'organisation et aux prises de décisions ? Quels seront les enjeux de ces informations dans la collectivité ?

Descripteurs : Mairie ; Secrétaires Généraux ; système d'information ; transmission de l'information ; réception de l'information ; prise de décision ; usage de l'information.

Abstract :

At the head of the town council, a "town clerck" is between political field and administration. This strategic place gives him many possibilities to get lots of information. What are those information, how does he obtain them, what are his major sources of information, what does he do with them, how he builds his information system ?

Keywords : Use of information ; needs of information ; Town council ; information system ; decision ; Town clerck ; information retrieval.

PLAN

Remerciements	p.5
---------------	-----

Preliminaires	p.6
---------------	-----

Chapitre I

I- Exposé de la problématique et définition des objectifs	p.8
I-1 Problématique du sujet	p.8
I-2 Définition des objectifs	p.9

II- Spécification du terrain et de l'objet	p.11
II-1 Introduction	p.11
II-2 Définition et délimitation du terrain	p.11
II-3 Définition et délimitation de l'objet	p.14

III- Elaboration d'une méthode pour analyser l'objet	p.15
III-1 La littérature	p.15
III-2 Personnes et organismes ressources	p.15
III-3 Entretiens auprès des Secrétaires Généraux	p.15
III-3-1 Critères de choix	
III-3-2 Elaboration d'un guide d'entretien	

Chapitre II

I- Introduction	p.19
II- La commune : une collectivité territoriale	p.21
II-1 L'administration communale : la Mairie	p.21
II-1-1 Son environnement juridique	
II-1-2 Sa structure administrative	
II-2 Le personnel communal	p.23
II-2-1 La Fonction Publique Territoriale	
II-2-2 Les fonctionnaires municipaux	
II-2-3 Autres éléments constitutifs	
II-3 Les services municipaux	p.24
II-3-1 Une structure pyramidale	
II-3-2 Les services et leurs compétences	
III- La direction des services municipaux	p.27
III-1 Données générales	p.27
III-2 La fonction de Secrétaire Général d'après la loi	p.29
III-3 Définition de l'emploi par les intéressés	p.29
III-3-1 Des managers	
III-3-2 Les principaux collaborateurs du Maire	
III-3-3 Interface élus/administratifs	
III-4 Un poste à risques	p.34

Chapitre III

I- La constitution du système d'information d'un Secrétaire Général	p.37
I-1 Introduction	p.37
I-2 Les éléments constitutifs du système d'information	p.37
I-2-1 Des individus	
I-2-2 Des moyens	
I-2-3 Des flux d'information	
I-3 Les caractéristiques du système d'information	p.39
I-3-1 Centralisé, déconcentré	
I-3-2 Structuré, formalisé	
I-3-3 Relationnel	
I-3-4 Rationnel	
II- La circulation de l'information	p.44
II-1 Typologie des moyens de transmission et de réception	p.44
II-1-1 Les moyens écrits et leur utilisation	
II-1-2 Les transferts oraux et leur utilisation	
II-1-3 Les moyens informatiques	
II-2 Information écrite vs information orale	p.54
II-2-1 Information écrite	
II-2-2 Information orale	
III- Besoins et usages de l'information	p.56
III-1 Nature des besoins	p.56
III-1-1 Information de gestion	
III-1-2 Information stratégique	

III-2 L'enjeu de l'information stratégique p.56

III-2-1 La prise de décision

III-2-2 La place de l'information dans le processus décisionnel

III-3 L'information : un élément important de l'activité d'un Secrétaire

Général p.61

III-3-1 Outil de management

III-3-2 Nécessité professionnelle

Conclusion générale p.63

Bibliographie p.64

Annexes p.67

REMERCIEMENTS

A l'issue de cette étude sur le processus informationnel des Secrétaires Généraux de Mairie, qu'il me soit permis de remercier :

- Jacqueline Rey, mon Directeur de recherche
- Jean-Paul Metzger, Professeur et responsable de l'option
- Marie-Claire Thiébaud
- Hind Micheau
- Michel Lavergne,

pour leurs conseils avisés et leur soutien constant tout au long de l'année.

- Monsieur Gentelet, Secrétaire Général de la Ville de Bron
- Monsieur Villard, Secrétaire Général de la Ville d'Oullins
- Monsieur Renard, Secrétaire Général de la Ville de Rillieux-la-Pape-la-Pape
- Monsieur Ters, Secrétaire Général de la Ville de Saint-Priest
- Monsieur Devanlay, Secrétaire Général de la Ville de Sainte-Foy-lès-Lyon-lès-Lyon
- Monsieur Yahiaoui, Secrétaire Général de la Ville de Vaulx-en-Velin
- Monsieur Mérico, Secrétaire Général adjoint de la Ville de Vénissieux,

qui m'ont accordé de leur temps pour répondre avec précision et sincérité au questionnaire que je leur ai soumis.

- Mademoiselle Mabillon, rédacteur à la Ville d'Oullins
- Mesdames Arnaud et Fara, agents au secrétariat général de la Ville de Sainte-Foy-lès-Lyon,

qui ont consacré de leur temps à remplir les grilles de réception et de transmission du courrier.

PRELIMINAIRES

En décembre 1985, Albert Mabileau commençait son article¹ sur l'information locale par les termes suivants "il n'y a guère de temps qu'on se préoccupe d'information autour des collectivités locales. Il a fallu attendre le poids conjugué de l'urbanisation, de l'industrialisation, de la planification et de l'aménagement du territoire, pour que les praticiens - élus et administrateurs - se fassent progressivement demandeurs d'une information autre que la documentation officielle qui leur permette d'acquérir "le savoir" indispensable à l'élaboration de leurs dossiers...Mais en définitive, c'est la décentralisation de 1982 qui déclenche une véritable explosion informative ; d'abord pour assurer la diffusion - et aussi la promotion - auprès des principaux intéressés que sont les collectivités locales de la réforme et de ses modalités, à mesure que se multiplient les lois et règlements que sont les documents d'application ; ensuite, pour mettre en oeuvre les politiques locales qui sont désormais ouvertes aux communes, départements et régions".

Dix ans après, nous pouvons nous poser la question suivante : où en est l'information locale dans les Mairies ?

Cette étude n'a pas pour ambition d'y répondre de manière exhaustive, mais d'analyser une partie importante de l'information qui circule dans ce type d'organisation, celle qui entre en jeu au niveau d'un Secrétaire Général.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la définition d'une méthode qui puisse répondre aux objectifs que nous avons fixés et aux différentes hypothèses soulevées.

Dans un deuxième temps, nous replacerons les Secrétaires Généraux dans leur environnement organisationnel. La structure dans et pour laquelle ils travaillent (les Mairies) doit être clairement définie, car, comme nous le verrons, elle influe fortement sur leur processus informationnel.

Dans une troisième partie, nous nous attacherons à répondre aux objectifs définis dans la méthodologie, en analysant le système d'information des Secrétaires Généraux, en étudiant plus largement leur processus informationnel.

¹ MABILEAU, Albert. Présentation. *Brises*, mars 1986, vol. 3-4, n° 8, p. 3-4

CHAPITRE I

I- EXPOSE DE LA PROBLEMATIQUE ET DEFINITION DES OBJECTIFS

La diffusion d'information vers les administrés prend de plus en plus d'importance et des services sont créés pour en faciliter la communication. Si cette diffusion d'information est une activité de plus en plus employée par les Mairies, c'est qu'à la source, les différents services de ces Mairies communiquent en interne un grand nombre d'informations de nature diverse.

Le Secrétaire Général se situant au centre de l'organigramme voit nécessairement passer la plus grande partie de ces informations.

I-1 Problématique du sujet

Cette étude vise donc à connaître et à comprendre les besoins en information et le mécanisme informationnel des Secrétaires Généraux de communes.

La problématique de cette étude peut-être divisée en trois questions majeures :

▼ Connaître le schéma de réception de l'information des Secrétaires Généraux : d'où viennent les informations (sont-elles externes ou internes à la Mairie), qui les fournit (un service interne ou externe, et quelles personnes dans ce service), sous quelles formes (écrite : note officielle ou non, orale) et quels sont les principaux sujets des informations ?

▼ Connaître le schéma de transmission des informations : vers qui et sous quelles formes sont-elles diffusées, pourquoi, quels sont leurs sujets ?

La connaissance des divers schémas de réception et de transmission de l'information permettra de faire une typologie de l'information. De plus, il sera possible de voir s'il existe un schéma type ou bien si à chaque Secrétaire Général correspond un schéma très particulier. Il faudra alors se poser la question du pourquoi et envisager des réponses.

▼ Connaître les enjeux et les rôles des informations détenues par les Secrétaires Généraux : à quoi vont-elles servir, quels sont leurs poids dans le travail quotidien du Secrétaire Général.

Ces différentes questions permettront de mieux comprendre le processus décisionnel des Secrétaires Généraux et de savoir s'il est le même pour chacun d'entre eux. Elles ont également pour but la connaissance des actions menées à partir des informations captées et utilisées.

I-2 Définition des objectifs

A partir de la problématique, trois objectifs majeurs ont pu être dégagés :

▼ Les schémas de réception et de transmission de l'information, nous permettrons de repérer ou de définir un schéma type efficace et qui servira de modèle.

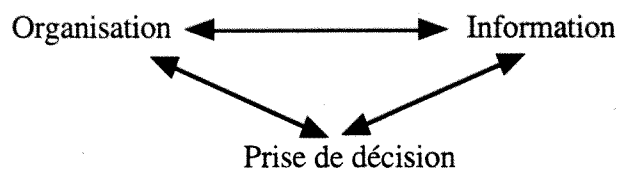
▼ Le second objectif découle du premier et vise à l'amélioration du système de circulation si cela s'avère possible.

▼ Le troisième objectif est relatif au processus décisionnel des Secrétaires Généraux. La bonne connaissance de la circulation des informations permettra de mieux les maîtriser et cela pourra entraîner la rationalisation du système de prise de décision.

Ces différents objectifs sont des objectifs à long terme, qui ne seront pas applicables dans l'immédiat.

De plus, pour qu'ils soient vraiment réalisables, il serait nécessaire d'étendre l'enquête à un nombre plus important de communes.

Pour la réalisation de ces objectifs, j'ai choisi de prendre en compte le schéma suivant proposé par Jean-Louis Le Moigne² et de ne pas dissocier les trois éléments ci-dessous pour une compréhension de l'ensemble :



² LE MOIGNE, J.L. L'information forme l'organisation qui la forme. *Sciences de la société*, oct. 1994, n° 33, p.15-24

II- SPECIFICATION DU TERRAIN ET DE L'OBJET

II-1 Introduction

La première question que l'on peut se poser est : pourquoi les Mairies ?

J'ai choisi comme terrain les Mairies pour les quatre raisons suivantes :

▼ Les Mairies sont un type d'organisation moins étudié que les entreprises privées. Elles suscitent peut-être moins d'intérêt car elles ont encore cette image négative d'administration lourde et très hiérarchisée.

▼ Ces organismes que sont les Mairies emploient un grand nombre de personnes et sont parfois le premier employeur dans une ville. Leur rôle est donc très important dans la vie sociale, politique et économique du pays.

▼ Aujourd'hui, le service public et tout particulièrement les Mairies sont au centre d'affaires judiciaires. Il est donc important de connaître leur fonctionnement pour comprendre les dérapages actuels.

▼ Ce choix des Mairies a surtout été guidé par ma curiosité et ma volonté d'en connaître d'avantage sur un type particulier d'organisation de service public.

II-2 Définition et délimitation du terrain

La délimitation du terrain s'est faite par rapport au nombre d'habitants des communes. Une certaine homogénéité était nécessaire entre les communes à étudier car selon une hypothèse de départ, le métier des Secrétaires Généraux (objet de l'étude) varie énormément selon la réalité démographique de la ville dans laquelle ils travaillent.

De plus, pour une question de commodité de déplacement, mes critères de sélection ci-dessous s'appliquent au département du Rhône.

Trois critères ont motivé ma sélection du terrain :

▼ La taille des communes

Après consultation des communes du Rhône et leur nombre d'habitants dans des ouvrages de l'INSEE, mon choix s'est porté sur les communes comprises entre 20 000 à 80 000 habitants.

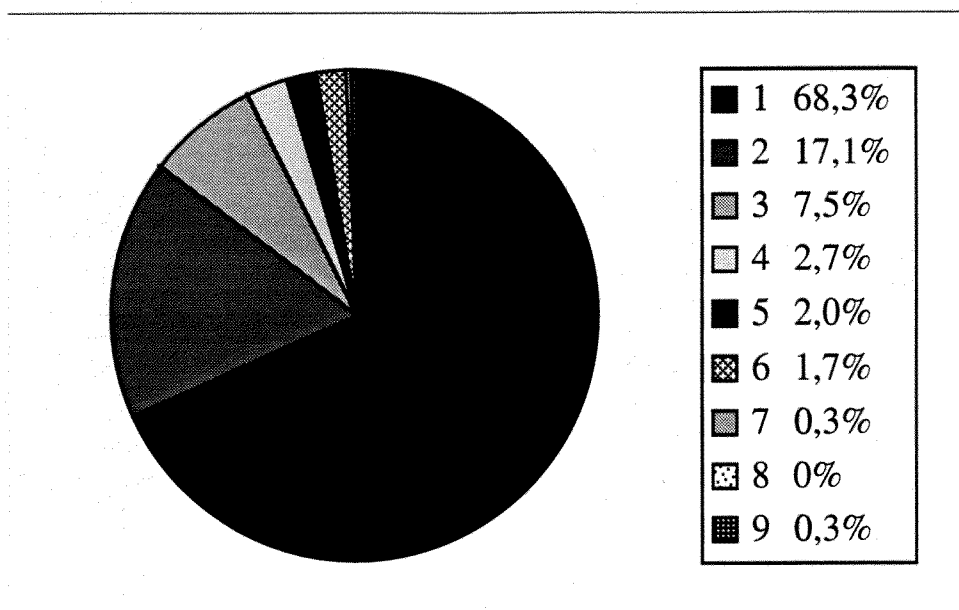
Cette échelle n'est pas le fruit du hasard, mais une réalité administrative due à une logique réglementaire. Cette échelle correspond à deux catégories de villes. Celles comprises entre 20 000 et 40 000 habitants et celles comprises entre 40 000 et 80 000 habitants.

Les grandes villes que sont Villeurbanne et Lyon ont été exclues car leur fonctionnement diffère trop par rapport à des villes d'environ 20 000 habitants (le travail du Secrétaire Général variant selon la réalité démographique de la ville).

Onze ville correspondaient donc au premier critère de sélection. Ce qui représente un faible pourcentage (9%) par rapport à l'ensemble des villes du département du Rhône.

Villes de moins de 2 000 hab.	200
Villes de 2 000 à 5 000 hab.	50
Villes de 5 000 à 10 000 hab.	22
Villes de 10 000 à 20 000 hab.	8
Villes de 20 000 à 40 000 hab.	6
Villes de 40 000 à 80 000 hab.	5
Villes de 80 000 à 150 000 hab.	1
Villes de 150 000 à 400 000 hab.	0
Villes de plus de 400 000 hab.	1
Nombre total de communes du Rhône	293

Graphique de répartition des communes du Rhône selon leur nombre d'habitants



▼ La proximité de Lyon

Ce critère a été retenu pour une question de facilité de déplacement. Une seule ville a été exclue, à savoir, Villefranche-sur-Saône. Toutes les villes retenues appartiennent donc à la Communauté Urbaine de Lyon.

▼ L'intitulé de la fonction

Deux catégories de fonctionnaires territoriaux peuvent occuper l'emploi de Secrétaires Généraux dans les communes retenues. Ce sont :

▼ Les administrateurs territoriaux, qui "peuvent occuper l'emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 40 000 habitants"³.

³ Décret n° 87-1097 du 30 décembre 1987 portant statut particulier du cadre d'emploi des administrateurs territoriaux.

▼ Les attachés territoriaux

◆ de classe normale qui “peuvent occuper l’emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 10 000 habitants”⁴.

◆ de classe exceptionnelle qui “peuvent occuper l’emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 20 000 habitants”.

II-3 Définition et délimitation de l’objet

La délimitation de l’objet (Secrétaire Général) se fait avant tout par la délimitation du terrain.

Mon sujet de départ cité dans mon projet de recherche était le suivant : connaître le processus informationnel des cadres A administratifs. Cette population demeurait trop large et trop vague, il était donc nécessaire de la réduire selon des critères objectifs.

Après consultation d’organigrammes de différentes Mairies, j’ai constaté que les Secrétaires Généraux tenaient une place centrale au sein de l’organisation. Ils sont à un poste clé situé à la jonction du politique (le Maire et son conseil) et de l’administratif (les différents services de la Mairie).

Donc logiquement cette situation doit être privilégiée pour recevoir mais aussi pour diffuser des informations et ces informations doivent avoir un poids considérable.

La population à étudier est facile à cerner car il n’y a qu’un seul Secrétaire Général par Mairie.

Sur dix villes retenues⁵, sept Secrétaires Généraux m’ont accordé un entretien. A Vénissieux, j’ai été reçue par l’un des Secrétaires Généraux adjoints. Le tableau ci-dessous récapitule les données pour les Mairies qui ont répondu à ma demande.

Communes	nbre d'habitants	Maires	Secrétaires Généraux
Vénissieux	60,744	Gérin	Béard/Mérico
Vaulx-en-Velin	44,535	Charrier	Yahiaoui
Saint-Priest	42,131	Polga	Ters
Bron	40,514	Queyranne	Gentelet
Illieux-la-Pape-la-Pay	31,149	André	Renard
Oullins	26,401	Terrot	Villard
te-Foy-lès-Lyon-lès-I	21,551	Salles	Devanlay

⁴ Décret n° 87-1099 du 30 décembre 1987 portant statut particulier du cadre d’emploi des attachés territoriaux.

⁵ Données recueillies dans la Gazette des communes du 3 octobre 1994.

III- ELABORATION D'UNE METHODE POUR ANALYSER L'OBJET

La méthode choisie vise à répondre à la problématique de ma recherche mentionnée dans la première partie (Définition des objectifs).

Cette méthode se divise en trois points complémentaires et nécessaires pour répondre aux différentes questions posées dans ma problématique.

III-1 La littérature

Elle se résume à la lecture d'ouvrages et d'articles de périodiques spécialisés sur les collectivités locales et plus particulièrement sur les Mairies et les Secrétaires Généraux de Mairie⁶.

III-2 Personnes et organismes ressources

Prises de contact et entretiens avec des personnes et organismes ressources susceptibles de m'aider dans la réalisation de ma recherche, et pouvant me communiquer des renseignements sur le fonctionnement des Mairies et sur le rôle et la fonction des Secrétaires Généraux.

⁶ Cf. Bibliographie.

III-3 Entretiens auprès des Secrétaires Généraux des dix communes sélectionnées

III-3-1 Critères de choix pour mener des entretiens

J'ai choisi de recourir à la méthode des entretiens plutôt qu'à celle des questionnaires pour les trois raisons suivantes :

▼ Les entretiens me permettront de voir les Secrétaires Généraux sur leur lieu de travail.

▼ Le nombre restreint de ce type de fonctionnaires et leur proximité me donnent la possibilité temporelle et matérielle de les rencontrer et va me permettre d'effectuer une analyse qualitative.

▼ De plus, alors que le questionnaire provoque des réponses, l'entretien permet de construire un discours de la part des Secrétaires Généraux, il permet également à l'observateur de voir leurs réactions face à des questions orales.

Le questionnement direct convient mieux à l'étude d'un groupe d'individus restreint.

III-3-2 Elaboration du guide d'entretien

Avant d'effectuer les entretiens, il a été nécessaire de mettre en place un guide d'entretien⁷, sorte de fil conducteur et d'aide mémoire.

Le guide se divise en deux parties :

▼ des questions sur le rôle, les fonctions et les missions des Secrétaires Généraux.

▼ des questions sur l'information. Six grands thèmes ont été retenus :

◆ la réception et les sources de l'information

⁷ Cf. annexe n° 3

⁸ BOURDON, Jacques. *Le personnel communal*. Paris : Berger-Levrault, 1974. 221p.

- ◆ la diffusion de l'information
- ◆ les types d'information
- ◆ la recherche d'information
- ◆ les besoins en information
- ◆ les enjeux de l'information

Les entretiens constitueront la source d'information principale pour analyser le mécanisme informationnel des Secrétaires Généraux.

En conclusion, je soulignerais les différents obstacles auxquels je pourrais me heurter tout au long du parcours menant à l'aboutissement de mon travail de DEA. C'est peut-être là une spéculation douteuse sur l'avenir, mais je pense que ces obstacles ne sont pas à négliger car ils peuvent avoir une influence sur le déroulement de mon mémoire.

Ces obstacles peuvent provenir de l'objet étudié.

▼ En premier lieu, il y a la possible non réponse de la part des Secrétaires Généraux. En tablant sur dix entretiens, je laisse ainsi une marge de non coopération.

▼ Le second obstacle vient toujours des Secrétaires Généraux et de leur non disponibilité à me recevoir.

CHAPITRE II

I- INTRODUCTION

Afin de mieux comprendre le processus informationnel d'un Secrétaire Général, il est nécessaire de le situer dans son organisation : la Mairie.

Cette collectivité est une organisation complexe qui a subi des modifications au cours des siècles. Pour saisir son cadre structurel actuel, il faut la situer dans son contexte historique. Il n'est pas nécessaire, pour autant, de remonter loin dans le temps. Ce sont les lois de décentralisation qui ont donné l'essor que nous connaissons actuellement aux collectivités locales.

La France est un pays de tradition centralisatrice. Il faudra attendre les lois du 10 août 1871 et du 5 avril 1884 pour que les collectivités locales (départements et communes) accèdent définitivement à la vie juridique.

La loi de décentralisation du 2 mars 1982 est le texte fondateur des droits et libertés des collectivités locales. Elle a été complétée par les lois du 7 janvier et du 22 juillet 1983 pour la répartition des compétences entre les communes, les départements et les régions.

La décentralisation vise à opérer un mouvement contraire à la centralisation. Elle doit respecter l'unité et l'indivisibilité de la nation tout en encourageant un développement local autonome.

La décentralisation va se mesurer à la liberté dont disposent les collectivités locales au sein d'un état unitaire.

La réalisation de la décentralisation est subordonnée au respect de trois conditions :

▼ la nécessité de déterminer une sphère de compétence spécifique au bénéfice des collectivités locales.

▼ les activités propres à chaque collectivité doivent être prises en charge par des autorités locales indépendantes au pouvoir central : c'est-à-dire des organes locaux qui puissent exercer leurs responsabilités.

▼ la nécessité que la gestion des autorités locales relative à leurs affaires propres soit autonome.

Il y a une véritable décentralisation quand les autorités locales ont le pouvoir de prendre des décisions de leur propre volonté, de trouver des solutions adaptées à leurs besoins, aux besoins de la population, tout en respectant les lois.

Les communes, les plus petites circonscriptions administratives, ont donc été directement concernées par les lois de décentralisation, qui leur ont accordé de nouvelles compétences.

Au niveau communal, l'administration s'effectue par le biais des Maires et des agents municipaux.

Ce cadre organisationnel établi, il est plus aisé de situer la place du Secrétaire Général, son rôle et ses fonctions.

II- LA COMMUNE : UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE

La commune est une collectivité territoriale ou locale. Son étendue sert à la fois d'assise à une circonscription de l'Etat et à une collectivité locale.

Elle est le point de départ du gouvernement local de base dans les systèmes démocratiques.

En France, le découpage communal est le reflet des anciennes communautés, peu retouché jusqu'à aujourd'hui. La France compte plus de 36 000 communes.

Avec la décentralisation, les communes se sont vu doter de nouvelles compétences dans de nombreux domaines comme l'aménagement du territoire, la gestion du patrimoine naturel et urbain, la protection du patrimoine historique, la formation professionnelle, les écoles, les transports, la culture.

II-1 L'administration communale : la Mairie

L'administration communale est essentiellement régie par le Code des Communes.

La Mairie est un type particulier d'organisation qui peut être appréhendée comme un ensemble organisé et complexe car son fonctionnement est lié à plusieurs paramètres :

▼ une finalité existante et connue de tous les membres du groupe : mettre en oeuvre la politique d'une assemblée légitimée par le vote des citoyens de la commune au suffrage universel direct.

▼ une répartition des rôles entre le politique et l'administratif.

▼ une division de l'autorité et du pouvoir.

▼ des critères d'évaluation et de contrôle des résultats, contrôle fortement exercé par les administrés.

▼ un système d'information et de communication.

Le système d'information de la Mairie ne sera pas étudié dans son intégralité, mais seulement par rapport à un type particulier d'agents dans la troisième partie de ce mémoire.

II-1-1 Son environnement juridique

Une collectivité locale doit répondre à trois conditions juridiques :

▼ Les collectivités locales sont des personnes morales publiques représentatives et non spécialisées : elles sont une personnalité juridique.

▼ La collectivité locale doit être apte à distinguer entre les intérêts locaux et nationaux, ou entre des tâches locales et celles de niveau national : ce sont les affaires propres.

▼ Elles ont un pouvoir de décision : le Maire a pour mission d'appliquer les actes juridiques en tant que responsable de l'exécutif. Art. 72 de la constitution de 1958 "Les collectivités territoriales s'administrent librement, par des conseils élus".

II-1-2 Sa structure administrative

La commune est la collectivité territoriale de base. En 1988, on recensait 36 749 communes dont seulement 4 336 avaient plus de 2 000 habitants. Elles sont toutes dotées de la même structure administrative :

▼ Une autorité délibérante représentée par le conseil municipal. Elle assure la gestion des biens de la commune : voirie, bâtiments municipaux, la création et l'organisation des services publics municipaux.

▼ Une autorité exécutive incarnée par le Maire : il prépare les décisions du conseil municipal, préside les séances et exécute ses délibérations. Il est le chef hiérarchique du personnel communal. Il est chargé de la police municipale et doit assurer le bon ordre, la sécurité et la salubrité publique. Il est également un agent du pouvoir central.

Les élus sont aidés dans leurs tâches et leurs différentes missions par le personnel communal qui lui n'est pas élu mais salarié.

II-2 Le personnel communal

Il n'est pas possible de parler des fonctionnaires municipaux sans faire référence aux lois qui les concernent .

II-2-1 La Fonction Publique Territoriale

La Fonction Publique Territoriale est une des conséquences logiques de la décentralisation et de la loi du 2 mars 1982.

Les principaux textes qui régissent la Fonction Publique Territoriale sont les lois du 13 juillet 1983 portant sur les droits et obligations des fonctionnaires, du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique Territoriale, du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents, du 13 juillet 1987 dite "loi Galland" modifiant les dispositions relatives à la Fonction Publique Territoriale, et celle du 27 décembre 1994 dite "loi Hoeffel".

La Fonction Publique Territoriale est une fonction construite sur les systèmes de la carrière, du mérite et de la différenciation. Elle est organisée selon un modèle rigoureux et hiérarchisé.

II-2-2 Les fonctionnaires municipaux

En 1992, les fonctionnaires municipaux représentent en France environ 821 000 agents.

J. Bourdon⁸ donne la définition suivante des fonctionnaires : "Le fonctionnaire est la personne qui, nommée dans un emploi permanent, a été titularisée dans un grade de la hiérarchie des administrations, des services ou établissements publics de l'état ou des collectivités territoriales".

Pour prétendre être fonctionnaire municipal, il faut répondre à cette double condition :

- ▼ être nommé sur un emploi permanent.
- ▼ être titularisé dans un grade de la hiérarchie des services.

⁸ BOURDON, Jacques. *Le personnel communal*. Paris : Berger-Levrault, 1974. 221p.

Les fonctionnaires sont dans une situation légale et réglementaire. Ils sont affectés à un emploi appartenant à un cadre⁹. Chaque cadre d'emploi est rattaché à une catégorie en fonction du niveau de recrutement des agents et de leur qualification.

Un fonctionnaire municipal recruté dans le cadre d'emploi de la filière administrative peut prétendre aux postes : d'agent administratif, d'adjoint administratif, de rédacteur, de secrétaire de Mairie, d'attaché et d'administrateur.

Les cadres d'emploi sont rattachés à l'une des trois catégories suivantes :

▼ la catégorie A : les agents ont des tâches de conception, de direction et d'encadrement (5,74 % des effectifs).

▼ la catégorie B : les agents sont chargés d'instruire les affaires qui leur sont confiées et de préparer les décisions (12,16 %).

▼ la catégorie C : les agents effectuent des tâches d'exécution (80,51 %).

II-2-3 Autres éléments constitutifs du personnel

▼ Les fonctionnaires d'Etat qui sont mis à la disposition de la commune.

▼ Les agents contractuels qui ont un statut de droit privé.

II-3 Les services municipaux

II-3-1 Une structure pyramidale

Les services d'une commune sont structurés de façon pyramidale (cf. organigramme¹⁰). A la tête, se trouve le Secrétaire Général qui dirige l'ensemble des bureaux, puis viennent en général quatre grands services.

⁹ regroupement des fonctionnaires soumis à un même statut et ayant vocation au même grade.

¹⁰ Cf. annexe n° 1

II-3-2 Les services et leurs compétences

▼ Les services administratifs :

En général, ils comprennent essentiellement des Directions, des Services et des Bureaux.
On peut les décrire schématiquement de la manière suivante :

◆ Direction des ressources humaines

Bureau de recrutement et de Gestion des effectifs

Bureau de la Gestion du Personnel

Bureau de la Formation

Cellule santé

Congés maladie et maternité

Accidents du Travail

Médecine Professionnelle

Recrutement et organisation du travail des Agents de service

◆ Direction de l'Equipeement

Bureau de l'Equipeement

Bureau du Secrétariat du Conseil Municipal

◆ Direction des Finances

Affaires financières : budgets, trésorerie, suivi des emprunts

Comptabilité : dépenses et recettes, études, comptes

d'exploitation

◆ Service informatique : saisie, programmation

◆ Service de l'Etat-Civil : naissances, mariages, décès

◆ Service des Affaires générales : élections, recensements, débits de

boisson

◆ Archives et Documentation : classement et conservation des archives
municipales, centralisation et diffusion de la documentation

◆ Bureau du Secrétariat Général : courrier, relations avec les services
départementaux et régionaux, standard téléphonique, reprographie, huissiers, accueil

- ◆ Direction de l'enseignement : service scolaire, restauration scolaire

- ◆ Direction du domaine communal et des Affaires juridique

 - Bureau du patrimoine : acquisition immobilière, gestion des

immeubles

 - Bureau du domaine : police générale

 - Bureau des Affaires juridiques : contentieux, enquêtes publiques

▼ Les services techniques :

- ◆ Direction générale des Services Techniques

 - Services généraux : marchés, appels d'offres

 - Urbanisme : permis de construire, surveillance du domaine public

 - Infrastructures : voirie, assainissement, espaces verts, terrains de

sport, cimetières

 - Superstructures : bâtiments communaux

 - Centre technique municipal : ateliers, matériel, manifestation,

mécanique, parc automobile

▼ Les services sociaux et d'hygiène :

Ils sont très diversement organisés selon les villes. Ce sont eux qui mènent les actions sociales (aide sociale, centre médico-social) auprès des habitants.

▼ Les services culturels et sportifs :

Ils s'occupent de la gestion des bibliothèques, des théâtres, des conservatoires (musique, danse...), des structures sportives (piscine, stade, salle de sport...). Ils mettent en place les fêtes, les cérémonies, etc...

III- LA DIRECTION DES SERVICES MUNICIPAUX

La direction de l'ensemble des services municipaux est exercée par le Secrétaire Général de Mairie.

III-1 Données générales

D'après une étude¹¹ faite par l'Observatoire de la Fonction Publique Territoriale auprès des "cadres dirigeants territoriaux", la fonction de Secrétaire Général est très masculinisée puisque les hommes représentent 88% de l'effectif global.

Près de 92% des Secrétaires Généraux appartiennent à la Fonction Publique Territoriale. Bien qu'ils soient sur un emploi fonctionnel, 43,6% ont plus de 10 ans d'ancienneté dans la même commune, mais ils sont également très mobiles puisque 70% d'entre eux ont connu une autre collectivité que celle qu'ils dirigent actuellement.

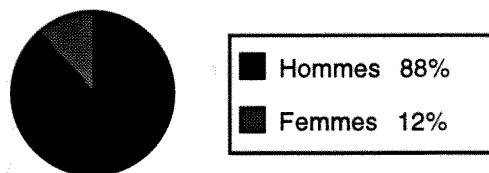
Voir les graphiques page suivante.

¹¹ Brochure : les personnels territoriaux : repères et références statistiques de Mohamed Amine publiée par l'Observatoire de la Fonction Publique Territoriale.

Graphiques de répartition des Secrétaires Généraux selon une étude proposée par l'Observatoire de la Fonction Publique (données valables pour l'ensemble des Secrétaires Généraux travaillant en France)

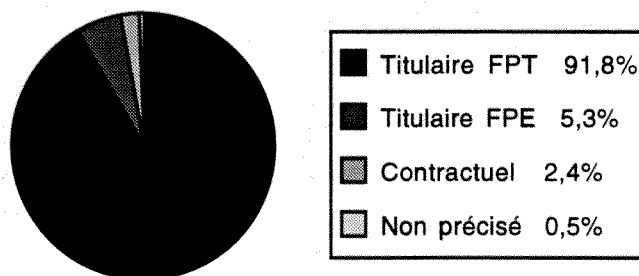
Répartition par sexes

Hommes	88%
Femmes	12%



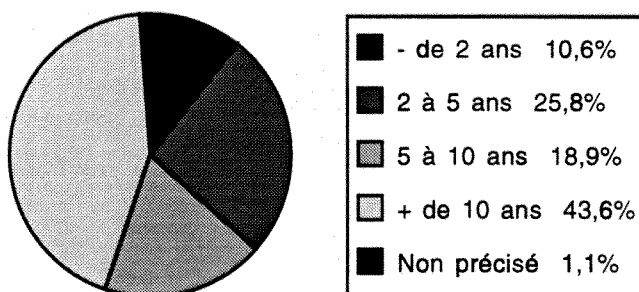
Répartition par statuts

Titulaire FPT	91,8%
Titulaire FPE	5,3%
Contractuel	2,4%
Non précisé	0,5%



Répartition selon l'ancienneté dans la fonction

- de 2 ans	10,6%
2 à 5 ans	25,8%
5 à 10 ans	18,9%
+ de 10 ans	43,6%
Non précisé	1,1%



III-2 La fonction de Secrétaire Général de Mairie d'après la loi

Deux catégories de fonctionnaires peuvent occuper l'emploi de Secrétaires Généraux de Mairie :

▼ Les administrateurs territoriaux qui "peuvent occuper l'emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 40 000 habitants".

▼ Les attachés territoriaux

◆ de classe normale "qui peuvent occuper l'emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 10 000 habitants".

◆ de classe exceptionnelle "qui peuvent occuper l'emploi de Secrétaire Général de communes de plus de 20 000 habitants".

Les décrets du 30 décembre 1987 portant sur les statuts particuliers du cadre d'emploi des administrateurs et des attachés territoriaux définissent les fonctions du Secrétaire Général.

"Les administrateurs territoriaux sont chargé de préparer et de mettre en oeuvre les décisions des autorités territoriales. Ils assurent les tâches de conception et d'encadrement, ils peuvent se voir confier la coordination des missions, des études ou des fonctions comportant des responsabilités particulières. Ils peuvent également se voir confier la coordination des activités de plusieurs bureaux, d'un service ou d'un groupe de services".

En ce qui concerne les attachés territoriaux, "ils assurent des tâches de conception et d'encadrement ainsi que la direction des bureaux. Ils peuvent se voir confier des missions, des études ou des fonctions comportant des responsabilités particulières".

Les Secrétaires Généraux, quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent exercent des fonctions d'autorité et de direction.

III-3 Définition de l'emploi par les intéressés

Même si très souvent les Secrétaires Généraux définissent leur emploi d'après les textes de loi, certains vont plus loin dans leur réflexion.

Leur emploi est à double facette. D'un côté, ils exercent des fonctions de direction et d'un autre des fonctions de conseiller et de collaborateur.

Cet emploi a considérablement évolué avec l'introduction des théories de gestion des ressources humaines, de management et celles des organisations.

III-3-1 "Des managers"

Ils se définissent volontiers comme des "managers", des "city-managers" dont la fonction principale est d'organiser, de faire tourner et d'améliorer le fonctionnement des services. Ils coordonnent les différents services de telle sorte que tous les agents travaillent dans le même sens. Ils gèrent une organisation et les hommes de cette organisation. Ils sont les responsables hiérarchiques du personnel municipal.

Selon eux, le Secrétaire Général est à la Mairie ce que le Directeur Général est à une société. Le mot société ne leur convient pas pour définir une Mairie, car ils gardent toujours à l'esprit que leur mission est d'assurer un service public, un service de proximité par rapport aux citoyens.

Pour mener à bien leur travail, les Secrétaires Généraux doivent posséder de nombreuses qualités. Celle qui se détache en premier est l'esprit de synthèse : pouvoir diagnostiquer, analyser rapidement pour faire face aux problèmes des services ou répondre aux questions des élus.

La seconde est d'être polyvalent. Dans son travail, le Secrétaire Général doit s'intéresser à l'ensemble des compétences exercées par la municipalité, ne pas laisser de côté tel ou tel domaine et privilégier tel autre.

Les qualités qui viennent ensuite sont plus des qualités manageriales comme la diplomatie, la modestie, la disponibilité ou encore la capacité de dialogue.

La deuxième facette de leur emploi est tournée vers le Maire.

III-3-2 Le Secrétaire Général : principal collaborateur du Maire

C'est au Secrétaire Général que revient la charge de réaliser la politique globale décidée par les élus et surtout par le Maire.

Cette réalisation n'est pas aisée car elle doit se concevoir à partir d'une organisation hiérarchisée. Le Secrétaire Général devra s'appuyer sur les différents services et directions de la Mairie pour atteindre les objectifs fixés par le Maire.

Si le Secrétaire Général peut être considéré comme l'équivalent du Directeur Général d'une entreprise, le Maire a la charge de Président Directeur Général ou celle de Président du Conseil d'administration.

Le Secrétaire devient le collaborateur privilégié du Maire dès lors que son rôle est de préparer, de mettre en forme et de faire exécuter les décisions prises par les élus. Mais cette collaboration peut aller plus loin lorsque le Secrétaire Général propose des décisions. Ce dernier rôle n'existe pas dans toutes les Mairies, c'est au Maire d'en décider.

Bien qu'il soit toujours lié au Maire, le Secrétaire Général fait en sorte que cette relation ne soit pas totalement inféodée. A lui de savoir garder une part de liberté.

Cette collaboration n'est en aucun cas une collaboration politique. Tous les Secrétaires Généraux rencontrés étaient d'accord sur ce point. D'ailleurs, rien ne les empêcherait de travailler avec des Maires d'une autre tendance politique. Sauf pour une question d'éthique ou de déontologie. Ils se disent avant tout être des agents, des fonctionnaires, des techniciens avec des compétences professionnelles, un savoir-faire et non des hommes politiques. Ils exercent un métier, leur métier qu'ils semblent aimer profondément. Elus et Secrétaires Généraux ont un rôle complémentaire.

Didier Bacqueville¹², Secrétaire Général de Cergy propose les rôles respectifs élus/cadres dans le tableau suivant.

¹² BACQUEVILLE, Didier. La charte de Cergy. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.28

Niveau de l'action	Définition	Répartition des rôles	
Planification stratégique	Phase de fixation des orientations * Buts * Priorités * Principes d'action	ELUS * Propositions * Décisions INFORMATION	SECRETAIRES GENERAUX * Aide technique * Propositions
Planification opérationnelle	Phase de traduction des orientations politiques en plans d'actions * Objectifs * Allocation de moyens * Critères d'évaluation	ELABORATION CONJOINTE * Décision finale	
Mise en oeuvre	Phase d'application au jour le jour des différents plans d'action	* Propositions SUIVI CONJOINT	* Décisions
Evaluation	Phase de mesures des résultats en termes d'efficacité, d'efficience et d'effets induits	* Evaluation de l'action des services * Auto-évaluation * Ajustement	* Aide technique * auto-évaluation

Les élus doivent, en priorité, s'attacher à définir des orientations politiques, c'est-à-dire des buts vers lesquels doivent tendre l'activité municipale, les priorités à observer et les principes d'actions auxquels il convient de se conformer. Dans ce travail de planification stratégique, les Secrétaires Généraux ont à jouer un rôle technique d'aide à la décision. Ils doivent aussi être une force de propositions.

A partir des orientations politiques, élus et cadres administratifs doivent, en concertation, mettre au point des plans d'actions nécessaires à leur application.

Le Secrétaire Général a la responsabilité de mettre en oeuvre les plans d'actions, c'est-à-dire d'assurer la gestion opérationnelle. A ce stade, l'intervention des élus doit se limiter à un suivi et aux recalages qui pourraient s'avérer nécessaires.

A des échéances régulières, pour la gestion des tâches fondamentales, et à l'issue des opérations pour les projets, une évaluation est faite de l'efficience, de l'efficacité et des effets induits des actions à partir des critères préalablement définis dans le cadre des plans d'actions.

III-3-3 Le Secrétaire Général : interface élus / administratifs

Tous les Secrétaires Généraux ont conscience que leur fonction de manager et de principal collaborateur du Maire les placent dans une situation délicate. Mais ils ont toujours la volonté de dissocier le politique de l'administratif. Ils laissent volontiers la politique aux élus, mais refusent que ces derniers interfèrent dans le fonctionnement des services. A chacun de respecter sa place pour que l'organisation puisse fonctionner correctement.

Le Secrétaire Général est à l'interface de ces deux éléments de l'organisation car il joue le rôle de "courroie de transmission" entre le politique qui prend les décisions et l'administratif qui doit les mettre en oeuvre et les faire exécuter. Il est aidé dans ses fonctions par des directeurs de services. Il est en relation directe avec le Maire et le conseil municipal. Il tient un rôle charnière au sein même de l'organigramme. Dans leur ouvrage "Sociologie de l'administration française", François Dupuy et Jean-Claude Thoening¹³ font remarquer que "le Secrétaire Général concentre, coordonne. Beaucoup remonte jusqu'à lui, mais peu est délégué vers la base. Souvent il est seul à détenir l'information importante...le Secrétaire Général sait s'effacer devant le Maire".

Les services vont appliquer une logique administrative et technique alors que les élus vont mettre en place une logique politique. Le rôle du Secrétaire Général est de savoir gérer cette contradiction au mieux, en traduisant en termes organisationnels les volontés du Maire. Il doit faire en sorte que les décisions suivent le meilleur chemin possible du politique vers les agents qui les exécuteront (nous verrons dans la partie suivante de ce mémoire que ce rôle d'interface est largement utilisé dans la transmission de l'information).

Parfois, il leur est difficile de trouver le positionnement exact car pour les services, ils représentent les élus et pour les élus, ils représentent les services.

Cette cohabitation entre l'administratif et le politique semble être vécue avec raison et discernement par les Secrétaires Généraux. Mais selon une étude¹⁴, 42% d'entre eux voient dans cette fonction d'interface des risques juridiques.

Ce problème de positionnement vis-à-vis du Maire et des élus a été l'objet d'une longue réflexion de la part de certains Secrétaires Généraux et surtout de la part de leur syndicat.

Depuis quelques années la situation semble se dégrader. En effet, des Maires ont été mis en examen, pour des raisons diverses, et avec eux leur Secrétaire Général pour complicité.

Cette situation ne les satisfait pas, il se pose donc la question suivante : quels peuvent être les recours face aux cas extrêmes ?

¹³ DUPUY, François et THOENING, Jean-Claude. *La sociologie de l'administration française*. Paris : Armand Colin, 1983. 206p. ISBN 2-200-31191-5

¹⁴ La Lettre du cadre n° 462, 10 nov. 1994, p.2

Si l'on s'en tient à la législation la réponse est simple et claire. L'article 40 du Code de procédures pénales stipule que "toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui dans l'exercice de ses fonctions acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au Procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès verbaux qui y sont relatifs".

Cette réponse est claire, mais il n'est pas facile de l'appliquer dans la réalité car les situations sont très complexes. De plus, contrairement à d'autres agents municipaux, le Secrétaire Général est sur un emploi fonctionnel¹⁵.

Quand le Maire prend une décision illégale, le Secrétaire Général doit-il le suivre ou doit-il faire preuve de désobéissance ? Leur place est bien inconfortable.

Pour tenter de résoudre cette question, certains Secrétaires Généraux ont envisagé d'établir une Charte déontologique définissant les règles, les rôles, les pouvoirs et les devoirs de chacun. Mais d'après ceux que j'ai rencontrés, cette charte ne résoudrait en rien le problème qui se pose entre l'exécutif municipal et la direction administrative.

Pour eux, il faut mieux prévenir que guérir, être capable de corriger les problèmes plutôt que d'arriver à la solution extrême : la décharge de fonction. Chaque Mairie est différente et une charte ne résoudrait pas tous les problèmes.

III-4 Un poste à risque : problème du qui fait quoi ?

Selon J.P Chevailler¹⁶, la fragilité de la place du Secrétaire Général tient avant tout à deux raisons :

▼ L'imprécision des textes : "Le Secrétaire Général est chargé sous l'autorité du Maire de diriger l'ensemble des services de la commune et d'en coordonner l'organisation".

▼ La contradiction due à l'article L 12211 du Code des Communes qui stipule que : "le Maire est le seul chargé de l'administration de la commune".

Les textes ne reconnaissent aucune compétence matérielle au Secrétaire Généraux mais seulement une compétence organique. Pour le Syndicat des Secrétaires Généraux, il serait nécessaire de préciser "qui fait quoi".

Pour illustrer ce malaise, les Secrétaires Généraux évoquent souvent cet exemple : le Secrétaire Général dirige l'ensemble des services mais il n'a aucune compétence en matière de gestion du personnel. La nomination, l'avancement, l'affectation et la mutation sont de la seule compétence du Maire.

¹⁵ C'est un emploi spécifique de direction ou de collaboration. La personne se trouvant sur cet emploi peut être soumise à une décharge de fonction. Les Secrétaires Généraux appellent cela un "siège éjectable".

¹⁶ Président du Syndicat des Secrétaires Généraux.

Pour d'autres comme Yves Lagier¹⁷, le problème se trouve ailleurs. L'élus et le cadre ont deux missions séparées. Le premier "a la notoriété, la légitimité du suffrage universel", le second "le savoir-faire, la technicité". Mais les risques proviennent du fait que le cadre territorial "n'hésite pas à bousculer les habitudes, à souffler à l'élus ce que l'expérience lui a appris". Là se trouve la pierre d'achoppement, car les responsabilités de chacun se chevauchent.

La fonction de Secrétaire Général est complexe. L'une des principales raisons est qu'il se situe entre le politique et l'administratif, à l'interface de ces deux champs et qu'il lui faut nécessairement naviguer entre les deux. Recevoir, transmettre de l'information est un moyen qui lui permet de franchir ces différentes frontières.

De plus, sa place au sommet de l'organigramme fait de lui un acteur stratégique dans l'organisation et de ce fait dans la circulation de l'information.

¹⁷ LAGIER, Yves. Elus et cadres territoriaux : je t'aime, moi aussi. *La Lettre du cadre.*, janvier 1993, p. 26

CHAPITRE III

I- LA CONSTITUTION DU SYSTEME D'INFORMATION D'UN SECRETAIRE GENERAL

I-1 Introduction

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le Secrétaire Général est un acteur stratégique dans une Mairie. Dans la définition réglementaire de sa fonction, il est chargé de préparer et de mettre en oeuvre les décisions des autorités territoriales. Cette place et cette fonction font qu'un Secrétaire Général manipule des informations pour réaliser les objectifs qui lui sont donnés.

Pour appréhender son processus informationnel, il convient d'analyser son système d'information, d'identifier les différents canaux qui véhiculent ses informations et de repérer les différents types d'information dont il a besoin pour effectuer les tâches qui lui incombent.

Les organigrammes des différentes municipalités visitées font apparaître une structure pyramidale de l'organisation. Cette structure interne va influencer très largement sur le système informationnel du Secrétaire Général. Elle va faire en sorte que les informations touchent des personnes stratégiques, suivent certains chemins à l'intérieur de l'organisation. Une information n'atteindra pas au même moment et avec la même facilité tous les membres de cette organisation.

I-2) Les éléments constitutifs du système d'information

La définition donnée par GALACSI¹⁸ d'un système d'information est la suivante : "ensemble des moyens humains et matériels et des méthodes se rapportant au traitement des différentes formes d'information rencontrées dans les organisations".

Le système d'information, visible pour l'ensemble des Secrétaires Généraux de Mairie consultés, n'est pas une structure figée : elle évolue et se modifie sans cesse.

Il se constitue autour de composants, des individus, des moyens et des flux qui interagissent entre eux. Les composants sont les suivants :

¹⁸ GALACSI. *Les systèmes d'information : analyse et conception*. Paris : Dunod, 1990. 290 p. ISBN 2-04-019607-2

I-2-1 Des individus

Cet élément joue un rôle considérable dans le système d'information des Secrétaires Généraux. Les individus se trouvent aussi bien en interne qu'en externe.

Ceux qui structurent le système d'information se trouvent essentiellement au sein de l'organisation et sont, de ce point de vue, facilement repérables. Ce sont le Maire et les chefs de service ou de direction. Rien de surprenant puisque le Secrétaire Général se trouve à l'interface du champ politique et du champ administratif.

Les individus se trouvent également à l'extérieur de sa structure organisationnelle. Ils n'ont pas une place aussi importante. Le Secrétaire Général fait appel à eux sur des questions pointues, des faits précis ou pour obtenir les résultats d'une expérience¹⁹.

Leur nature est variée. Ce sont des Secrétaires Généraux d'autres Mairies, des cabinets d'experts, des membres d'établissements ou de structures publics comme la Direction Départementale de l'Équipement, la Préfecture...

I-2-2 Des moyens

Les moyens qui permettent de transmettre, de recevoir, de véhiculer ou de stocker de l'information peuvent être qualifiés de moyens traditionnels. En effet, leurs transferts sont écrits et oraux et permettent la circulation d'information de nature différente : de gestion et stratégique.

Les moyens informatiques sont très peu développés sauf pour ce qui concerne le courrier. Les Secrétaires Généraux ont conscience de ce "sous-développement" dans le domaine informatique et s'emploient à le combler ou le relancer dans certains cas.

I-2-3 Des flux d'information

Ils viennent aussi bien de l'intérieur de l'organisme que de l'extérieur et circulent dans l'organisation grâce aux individus et aux différents moyens de transmission et de réception des l'information. La majorité des flux qui lui sont transmis vient de sa propre organisation.

Ces flux peuvent être définis comme la somme des échanges effectués par les différents membres de l'organisation et par les partenaires extérieurs.

Cette somme d'échanges varie selon la nature des dossiers et le degré de connaissance sur le sujet.

¹⁹ L'expérience la plus citée est la mise en place d'un nouveau plan comptable "M14".

I-3 Les caractéristiques du système d'information des Secrétaires

Généraux

Les activités des Secrétaires Généraux et la structure pyramidale de l'organisation tendent à générer et à développer un système d'information centralisé, déconcentré, structuré, formalisé et basé sur des relations humaines.

La centralisation et la déconcentration de l'information se fondent sur les acteurs du système tandis que la structuration et la formalisation reposent sur les différents moyens de diffusion et de transmission de l'information. S'ajoute à cela un facteur, invisible dans l'organigramme, ce sont les relations que le Secrétaire Général établit avec les individus qui rentrent dans son champ d'actions, dans son système d'information.

Ces différentes caractéristiques vont faire émerger un système d'information rationnel.

I-3-1 Centralisé et déconcentré

Les Mairies sont des organisations pyramidales, et l'une des caractéristiques de ce genre de structures est la centralisation de l'information. Dans son ouvrage, Henri Mendras²⁰ souligne que "ce qui caractérise la structure pyramidale est la centralisation de l'information. En effet, l'information part d'un individu et se diffuse vers les membres importants, stratégiques de l'organisation". Les Mairies correspondent tout à fait à ce genre de structure, comme le montrent les différents organigrammes²¹.

A la tête de la structure administrative de la Mairie se trouve le Secrétaire Général qui va concentrer vers lui un maximum d'information utiles aux différents dossiers traités dans les champs politiques et administratifs. Son rôle d'interface va donc lui donner la possibilité d'obtenir des informations de la part de ces deux champs.

La centralisation de l'information a largement été évoquée lors des entretiens. Les Secrétaires Généraux ont tous conscience du rôle qu'ils jouent vis-à-vis de l'information car il fait partie de leurs fonctions.

Cette centralisation de l'information nécessite une déconcentration. Même si les Secrétaires Généraux font parfois de la rétention d'information, celle-ci n'est pas préjudiciable au fonctionnement de l'organisation, ils redistribuent les informations qu'il juge utiles vers les membres importants (le Maire et les chefs de service) de l'organisation.

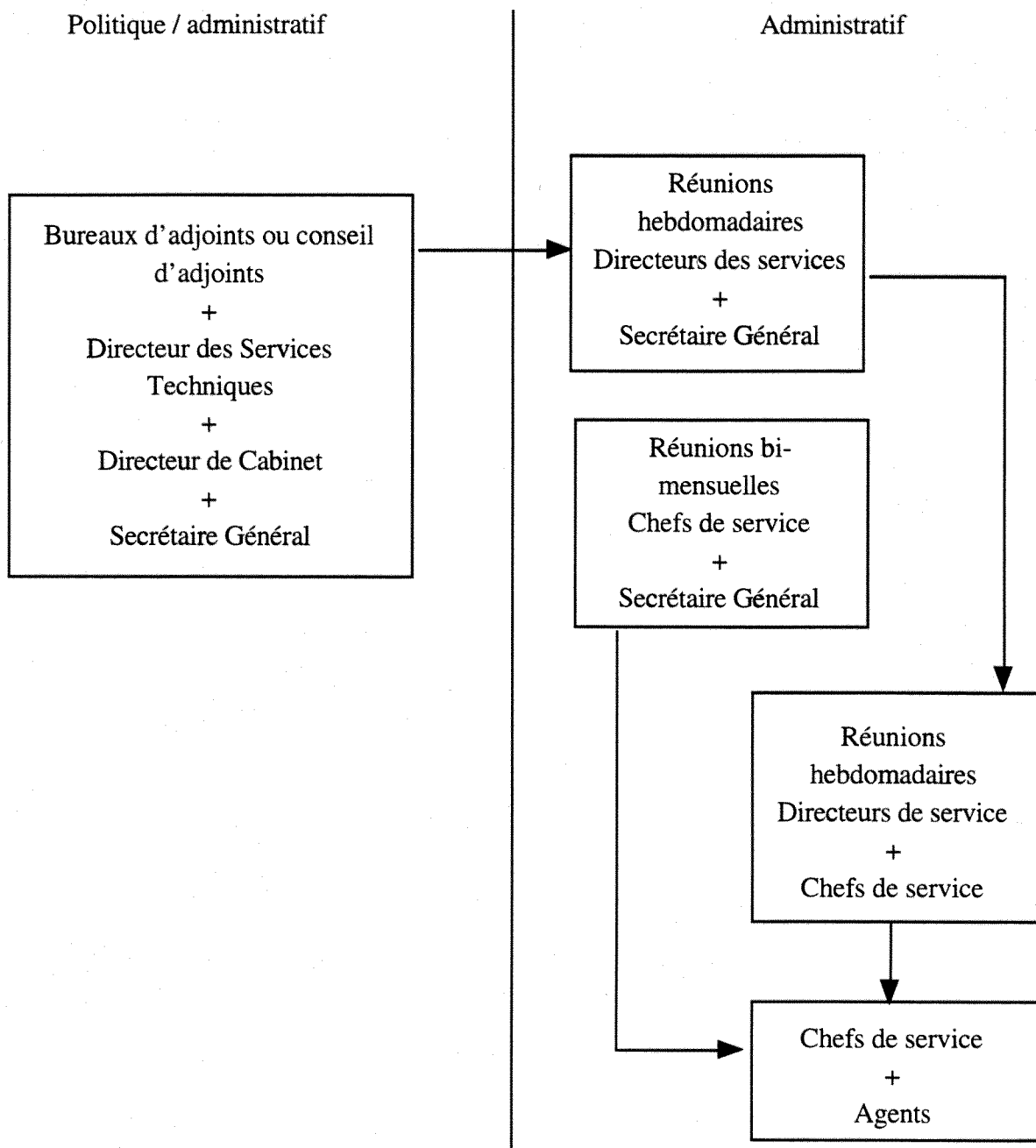
²⁰ MENDRAS, Henri. *Eléments de sociologie*. Paris : Armand Colin, 1994. 248p. ISBN 2-200-31264-4

²¹ Cf. les organigrammes des différentes Mairies visitées, annexe n° 1

Une information, n'atteindra pas au même moment et avec la même facilité tous les membres de l'organisation : la déconcentration se fait par échelons successifs en suivant la structure hiérarchique.

On peut résumer de la manière suivante la déconcentration de l'information, telle qu'elle résulte de l'entretien avec le Secrétaire Général de Bron :

Schéma de déconcentration de l'information à partir de réunions, d'après l'entretien avec le Secrétaire Général de Bron



La déconcentration de l'information se fait en quatre étapes successives qui respectent la structure hiérarchique de l'organisation. Le premier échelon se situe au niveau supérieur de la hiérarchie administrative (Secrétaire Général, Directeur des Services Techniques) et au niveau politique (adjoints). Au second échelon se trouvent les directeurs de service, ensuite viennent les chefs de service et enfin au dernier échelon l'information est donnée aux agents.

Ce type de schéma est valable pour l'information de gestion et l'information stratégique.

Le Secrétaire Général participe à la déconcentration de l'information sur trois niveaux, pour ce qui concerne les réunions.

I-3-2 Structuré et formalisé

Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, le système d'information du Secrétaire Général est structuré autour de moyens formels qui vont permettre la circulation des informations. Ces moyens sont formels car clairement définis et mis en place par les Secrétaires Généraux.

Le chapitre suivant mettra en reliefs l'ensemble de ces moyens de transmission et de réception de l'information.

I-3-3 Relationnel

Cette caractéristique est la plus difficile à analyser car elle n'est pas directement visible dans l'organigramme, elle n'est pas palpable, néanmoins elle existe et semble être obligatoire dans l'établissement du système d'information.

Le Secrétaire Général crée avec principaux les membres de son système des liens sociaux forts, essentiellement construits et basés sur une relation de confiance réciproque.

Cette relation de confiance se structure à partir de la connaissance de l'autre, que ce soit le Maire ou les chefs de service et elle se fonde sur la reconnaissance de la compétence objective du Secrétaire Général.

Elle va s'établir grâce au travail de relations humaines que va effectuer le Secrétaire Général et va aboutir à l'établissement d'un terrain d'entente et d'une complémentarité.

I-3-4 Rationnel

Ces différentes caractéristiques du système d'information vont faire de lui un système rationnel. En effet, le système d'information est élaboré avec réflexion dans la perspective de faire circuler des flux d'information.

Selon M. Yahiaoui, Secrétaire Général de Vaulx-en-Velin, "la rationalisation est une centralisation du système d'information et de décision. La première chose que j'ai commencé à faire quand j'ai été nommé Secrétaire Général adjoint, c'était de rationaliser les circuits d'information et de décision de la maison". Cette rationalisation passe selon lui par la mise en place de réunions, d'établissement de dossiers sur des thèmes précis.

Rationaliser les circuits de l'information, c'est pouvoir maîtriser les flux qui y circulent avec des moyens formels et en respectant leur cheminement dans la structure.

Le système d'information des Secrétaires Généraux de Mairie se constitue à partir d'ingrédients forts : des acteurs au sein de l'organisation et à l'extérieur, de moyens structurés et formels.

La structure pyramidale influe sur ce système d'information. En effet, il se calque sur la structure formelle de l'organisation, matérialisée par son organigramme. Les échanges hors de cette structure sont presque inexistants.

Pour autant, ce système ne peut pas être considéré comme un système clos. Il faut le replacer dans l'ensemble de l'organisation, il n'est qu'un de ses multiples composants. Le système d'information d'un Secrétaire Général fait partie intégrante du système d'information des Mairies qui est ouvert sur son environnement : les administrés, la population de la ville.

II- LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

La circulation de l'information décrit aussi bien la transmission que la réception de l'information de la part des Secrétaires Généraux. Elle se caractérise par des mécanismes mais surtout des moyens de mise en commun de l'information.

Ces moyens sont traditionnels, ce sont à la fois des supports écrits et des transferts oraux. Il est important de noter que les moyens informatiques qui permettent d'émettre, de recevoir, de véhiculer ou de mémoriser sont pratiquement inexistantes dans l'ensemble des communes visitées.

II-1 Typologie des moyens de transmission et de réception de l'information

Il n'a pas été possible de faire une distinction entre les moyens de réception et de transmission de l'information. Les différents modes de transfert servent pour l'ensemble de la circulation des flux d'information.

II-1-1 Les moyens écrits et leur utilisation

Six catégories principales sont ressorties lors des entretiens. Il en existe d'autres, peu nombreuses, qui ne sont utilisées que par certaines Mairies, elles sont visibles dans le tableau récapitulatif²².

Les moyens cités ci-dessous font circuler différents types d'information. Certains véhiculent des informations à valeur décisionnelle qui permettent l'action, d'autres que l'on peut qualifier de pratiques apportent une connaissance supplémentaire sur l'organisation et permettent sa gestion.

Les supports ne véhiculent pas le même type d'information, mais ils jouent tous le même rôle : fournir, transmettre, émettre des données utiles aux Secrétaires Généraux.

²² Cf. p.48

▼ La note de service

Ce moyen est utilisé uniquement par les Secrétaires Généraux pour informer l'ensemble des agents d'un ou plusieurs services sur un problème interne. Elle a une portée très large et permet de faire redescendre des informations au niveau le plus bas de la pyramide.

Elle sert à préciser un point, fixer une réunion sur un thème concernant une décision ou sur le fonctionnement d'un ou de plusieurs services : personnel en congé, tableau d'avancement...

La note de service ne contient pas d'informations stratégiques, mais uniquement fonctionnelles qui ont une répercussion immédiate sur les agents.

▼ Le dossier ou le rapport

Les rapports et les dossiers sont des documents importants, riches en informations et qui sont toujours adressés à un échelon supérieur. Ils servent à faire remonter des informations.

Les rapports ou dossiers vont servir à la préparation des décisions. Ils sont établis par les services sur un sujet qui va être évoqué en bureau municipal ou en réunion et sont présentés par le Secrétaire Général ou par l'adjoint en charge du secteur lors de celui-ci. Certains Secrétaires Généraux sont très rigoureux comme celui de Vaulx-en-Velin qui affirme que "personne ne peut venir aux réunions de direction sans un rapport à la clé".

A l'inverse des comptes rendus, les rapports précèdent les réunions.

Les dossiers et les rapports ont un usage strictement interne, ils ne doivent pas franchir le seuil de la Mairie.

▼ Le compte rendu de réunion

Le compte rendu de réunion, comme son nom l'indique, suit les réunions les plus importantes au cours desquelles sont prises des décisions stratégiques et qu'il est nécessaire de dévoiler à d'autres membres de l'organisation.

C'est un moyen efficace pour faire redescendre de l'information à un niveau inférieur.

▼ Le courrier

Le courrier a une importance considérable dans la circulation de l'information. C'est à la fois le courrier qui part de la Mairie et celui qui y arrive. Il se distingue des autres moyens car il franchit le seuil de l'organisation, il permet d'établir un contact avec l'extérieur. Il peut être adressé ou peut émaner de particuliers comme d'organismes officiels ou publics.

Le courrier qui arrive représente un volume considérable, jusqu'à une centaine de lettres selon les dires des Secrétaires Généraux.

Le courrier suit à peu près toujours le même cheminement dans les Mairies : les Secrétaires Généraux voient toutes les lettres qui arrivent, ensuite elles sont distribuées vers le ou les services qui vont traiter le problème, et si nécessaire, vers le Maire ou l'un de ses adjoints. Pour argumenter ce phénomène, nous pouvons reprendre les paroles du Secrétaire Général d'Oullins "...je ne fais pas de ségrégation, je ventile le courrier aussi bien vers les services que vers les élus en charge du secteur".

Le courrier qui part de la Mairie, même s'il est signé par les élus, passe dans le bureau du Secrétaire Général, afin que ce dernier puisse s'informer des réponses qui sont faites.

▼ Le journal interne

Il n'apparaît pas comme un moyen systématique de circulation de l'information dans les Mairies. Mais celles qui l'utilisent le considèrent comme un moyen efficace pour toucher l'ensemble du personnel et surtout les agents qui se trouvent dans des bâtiments annexes. Il permet de faire un lien entre les différents employés municipaux. Il est un lien social.

Il ne contient en aucun cas des informations stratégiques mais il permet à chacun d'être tenu informé sur l'évolution de l'organisation, sur le rôle et le fonctionnement des différents services.

C'est plus un moyen de communication interne qui joue un rôle non négligeable pour transmettre des informations pratiques.

▼ L'information documentaire

Sous ce terme sont rassemblés divers supports d'information. Ce sont les revues, les ouvrages, les journaux officiels, les photocopies de documents qui circulent dans les services.

Contrairement aux autres moyens écrits, l'information documentaire n'est pas produite par un ou plusieurs membres de l'organisation. Elle vient de l'extérieur, ce qui fait d'elle un moyen écrit un peu particulier.

L'information documentaire ne possède pas les caractéristiques des autres supports. En effet, elle n'est pas centralisée dans la plupart des Mairies. Ce phénomène vient pour l'essentiel du fait qu'il n'existe pas de structure capable de la recevoir, de la transmettre, de la gérer et de la stocker.

Chaque service crée son propre fonds documentaire à partir d'articles, de revues, d'ouvrages ou de Journaux Officiels. Le Secrétaire Général adjoint de Vénissieux précisait ceci : "chaque secteur organise son information ; il n'y a pas de centralisation de l'information et cela crée quelques inconvénients...il y a des redondances qui parfois peuvent induire des pertes. On peut être abonné quinze fois à la même revue... cela coûte cher".

Tous ont conscience de ce problème et ont les solutions pour les résoudre. Cela passe forcément par une centralisation de l'information documentaire, et donc par la mise en place d'un système capable de recevoir, de diffuser, de stocker et de gérer ce type d'information. Ce système pourrait se traduire par la création d'un service de documentation. Mais le principal obstacle à cette création restent les moyens financiers, budgétaires.

Des communes ont déjà mis en place des services de documentation, et des articles ont été publiés pour montrer l'importance du rôle qu'ils ont à jouer au sein d'une collectivité.

Un article²³ intitulé "documentation : un service d'aide à la décision", montre toute l'importance d'un tel service. "En tant qu'aide à la décision, la documentation occupe une place centrale dans l'organisation municipale". Le service doit occuper une place centrale dans l'organigramme, près de la tête administrative : avec le Secrétaire Général, ce qui permet de faire un lien entre les différents services. Des expériences ont démontré toute l'utilité d'un tel service.

Annick Prioux²⁴ explique que "la documentation est une tâche essentielle dans une administration moderne. Une autorité qui ne dispose pas d'une documentation adaptée, à jour et facile à exploiter risque de connaître de graves difficultés tant pour élaborer une politique efficace que pour la mettre en oeuvre".

Un service de documentation a pour principal objectif de fournir, de maîtriser, d'organiser et de diffuser les informations pertinentes.

Les moyens écrits de transmission et de réception de l'information permettent de faire circuler des flux aussi bien de manière ascendante (du Secrétaire Général vers le Maire) que descendante (du Secrétaire Général vers les différents services).

Le tableau ci-après récapitule les moyens écrits cités et utilisés par les Secrétaires Généraux.

²³ CAMPRA, Jérôme. Documentation : un service d'aide à la décision. *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 21 décembre 1992, p.14-17

²⁴ PRIOUX, Annick. Les collectivités territoriales. In TREFFEL, Jacques. *Les centres de documentations et les nouvelles technologies de l'information*. Paris : La Documentation française, 1994, p. 121-127

Moyens écrits de circulation de l'information

Ce tableau n'est pas exhaustif, il ne recense que les moyens cités par les Secrétaires Généraux.

Moyens Villes	Dossier Rapport	Courrier	Tableau de bord	Compte-rendu de réunion	Note de service	Note du S.G.	Journal interne	Information documentaire
St Priest	X	X	X	X				
Ste Foy-lès- Lyon	X	X			X		X	
Oullins		X		X	X			X
Bron	X	X			X		X tous les deux mois	
Vénissieux	X	X	X		X	irrégulière, suivant la volonté du S.G.		X
Rillieux-la- Pape	X	X enregistré sur informatique		X pas systématique	X			
Vaulx-en- Velin	X	X		X				

II-1-2 Les transferts oraux et leur utilisation

Quatre grands types de moyens oraux ont pu être distingués. Ceux qui ne concernent qu'une ou deux Mairies sont indiqués dans le tableau récapitulatif qui suit.

Les transferts oraux sont complémentaires, voire parfois redondants avec les moyens écrits.

Une catégorie ne sera pas mentionnée, ce sont les appels téléphoniques qui émanent du Secrétaire Général ou qu'il reçoit. Ces appels téléphoniques sont surtout utilisés pour échanger des informations avec l'extérieur, avec le réseau ou les personnes ressources.

▼ Les réunions

Elles revêtent différentes formes. Ce peut être des réunions avec le Maire, des réunions de Direction Générale, des réunions des chefs de service, des réunions de services. Les réunions sont un moyen très structuré et très organisé pour échanger des informations.

Les réunions se déroulent suivant des intervalles fixés à l'avance (hebdomadaire, mensuel...), avec un ordre du jour précis. Elles se structurent autour d'une question d'actualité ou d'un sujet à venir dans un premier temps, avec l'appui de dossiers ou de rapports, pour s'élargir aux problèmes quotidiens de fonctionnement dans un deuxième temps. Rien ne semble laissé au hasard, comme le souligne le Secrétaire Général de Saint-Priest "il y a une chose importante en matière d'information, c'est la réunion ; si elle est bien structurée et bien conduite, c'est un lieu d'échange d'information considérable".

De plus, les réunions permettent d'échanger des informations de manière transversale. Un dossier concernant plusieurs services peut être l'objet d'une discussion en commun, ce sera l'occasion pour chaque service de transmettre de l'information et en même temps d'en recevoir. C'est également un moyen d'échange d'information entre différentes catégories de personnes, que ce soit le Maire ou les administratifs. Lors des réunions, il y a un échange linéaire de l'information, chaque personne se situant sur un même plan.

▼ Le groupe de travail mixte

Ces groupes de travail ont la particularité de mettre en contact des élus et des administratifs, de manière plus large que dans la réunion Maire/Secrétaire Général.

Les informations vont passer du politique à l'administratif et inversement. Le Secrétaire Général va jouer son rôle d'interface, d'intermédiaire de l'information.

De plus, ces groupes mixtes vont permettre des échanges ascendants et descendants.

Sur le plan du déroulement, le groupe de travail mixte peut être comparé aux réunions, car il est tout aussi structuré et organisé que ces dernières.

▼ Les contacts informels

Ils concernent les relations entre le Secrétaire Général et le Maire ou les responsables de services.

On trouve ce genre de contacts avec les Maires dans deux communes, Sainte-Foy-lès-Lyon et Rillieux-la-Pape. Cela est dû à une particularité : les Maires de ces deux villes sont des personnes retraitées qui n'occupent que la fonction de Maire. Ils se trouvent donc souvent à la Mairie et les Secrétaires Généraux peuvent les rencontrer à tout moment. Cette particularité permet d'éviter la mise en place de réunions formelles à jour et à heure fixes.

De plus, il est facile de croiser des responsables de service et de discuter avec eux d'un problème, cela se fait tout naturellement. Le problème soulevé pourra être ensuite discuté lors de réunions de direction ou de service.

▼ Le réseau extérieur et personnes ressources

Ils permettent des contacts avec l'extérieur, avec l'environnement professionnel du Secrétaire Général.

Ce dernier fait appel à des personnes ou organismes ressources compétents sur des points précis. Il privilégie le contact avec d'autres Secrétaires Généraux pour obtenir des informations sur une expérience. Par exemple, lors de la mise en place du nouveau plan comptable, un Secrétaire Général demandera volontiers des informations à une Mairie qui en a déjà fait l'expérience. Il fait appel à des services compétents pour trouver une information pertinente sur un sujet qu'il ne maîtrise pas forcément. Le Secrétaire Général de Saint-Foy utilise différents organismes pour répondre à ses questions "je sollicite volontiers les partenaires, cela peut être le percepteur, le Centre de Gestion pour ce qui concerne le personnel, des services de la Direction Départementale de l'Equipeement pour l'urbanisme..."

Le tableau ci-après récapitule les moyens oraux de transmission et de réception de l'information utilisés par les Secrétaires Généraux.

Moyens oraux de circulation de l'information.

Ce tableau n'est pas exhaustif, il recense uniquement les moyens qui ont été cités par les Secrétaires Généraux.

Moyens Villes	Réunion avec le Maire	Réunion chefs de service	Réunion direction générale	Réunion de service	Groupe de travail mixte élus/services	Entretien individuel	Réseau hors Mairie
St Priest	hebdomadaire		hebdomadaire vendredi matin		X		
Ste Foy-lès- Lyon	informelle	mensuelle	hebdomadaire	hebdomadaire			X
Oullins	hebdomadaire vendredi : 14H30-16H30	hebdomadaire mardi matin			X		
Bron		bimensuelle	hebdomadaire	hebdomadaire		X	X
Vénissieux		mensuelle	hebdomadaire	X			
Rillieux-la- Pape	informelle	bimensuelle					X
Vaulx-en- Velin		mensuelle	hebdomadaire		hebdomadaire mardi matin		

Les moyens écrits et oraux se complètent et se chevauchent. L'information qu'ils contiennent peut être parfois redondante. Cette redondance est voulue et nécessaire afin que l'information puisse être partagée par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Par exemple, un agent qui ne participe pas à une réunion ou qui n'est pas à l'origine d'un dossier devra être informé de la décision par un autre moyen. L'information véhiculée sera sensiblement la même, mais par l'intermédiaire d'un autre support.

II-1-3 Les moyens informatiques

Les moyens informatiques, pour ce qui concerne l'information, sont très peu, voire pas du tout développés. L'informatique sert uniquement à gérer le courrier qui circule.

Pourtant, certains Secrétaires Généraux voient dans l'informatique une possibilité de développer, de modifier leur système d'information.

Cet outil serait surtout un moyen nouveau de gestion de l'information qui permettrait un accès plus direct et plus rapide.

Un exemple intéressant a été donné par le Secrétaire Général adjoint de Vénissieux sur l'utilisation qu'on pouvait faire d'un outil informatique. La ville de Vénissieux a mis en place, il y a quelques années, un service télématique interne qui sert à diffuser des informations à l'ensemble des agents. Ces informations ont un caractère généraliste, non stratégique. D'après le Secrétaire Général adjoint, ce service est de moins en moins employé parce que cela demande des manipulations (relever la boîte aux lettres) pour capter de l'information qui passe mieux par des moyens oraux. L'utilité d'un tel service reste à démontrer.

L'outil informatique ne reste qu'un moyen supplémentaire, qui ne pourra se substituer aux moyens écrits et oraux déjà existants de transmission et de réception de l'information. D'ailleurs, le Secrétaire Général d'Oullins insistait sur le fait "qu'il ne croyait pas au bureau sans papier".

Les réseaux informatiques pourront transmettre, gérer et stocker des informations, mais l'information restera produite par les individus.

Les moyens cités ne sont pas exhaustifs mais ce sont ceux qui permettent de véhiculer les informations nécessaires au travail d'un Secrétaire Général.

Ces moyens concernent de manière indistincte l'ensemble des acteurs de l'organisation. Le Secrétaire Général a cette particularité, c'est qu'il les utilise tous d'une façon ou d'une autre. Sa place au sein de l'organisation n'est pas étrangère à ce phénomène.

La circulation des informations est "commandée" par la fluidité des moyens de transmission et de réception des ordres. Ceci est possible grâce à la structure pyramidale de l'organisation, aux relations humaines mises en place par le Secrétaire Général et par la connaissance qu'il a de l'organisation des services.

Sa place centrale fait de lui un intermédiaire incontournable. D'ailleurs, il n'a à aucun moment l'impression d'être court-circuité car il sait que l'information lui sera restituée par un moyen ou par un autre.

II-2 Information écrite vs information orale

L'information écrite et l'information orale ne jouent pas les mêmes rôles dans le processus informationnel des Secrétaires Généraux.

II-2-1 L'information orale

Elle permet un échange très rapide lors de contacts directs entre les différents acteurs. Par exemple, lors des entretiens individuels, l'information verbale peut sauter un échelon hiérarchique. Cependant, le système pyramidal n'est mis pas à l'écart, car l'information ne s'échange pas spontanément. Les échanges se situent toujours dans la structure officielle et formelle de l'organisation.

L'échange oral ne satisfait pourtant pas les Secrétaires Généraux car, selon eux, avec l'oralité se pose le problème de la déperdition d'information. L'information verbale n'est pas structurée car elle est spontanée et le risque d'oublier de transmettre un renseignement est le principal défaut de l'échange oral. Le Secrétaire Général de Rillieux-la-Pape soulignait que "l'information orale était périssable".

De plus, partager des informations de manière verbale est valable lorsqu'il y a un nombre restreint de personnes. Il n'y a pas d'échange convenable si les acteurs sont trop nombreux, l'information se perd car son destinataire ne peut pas être ciblé correctement.

Même si les Secrétaires Généraux ont tendance à privilégier l'information orale pour des échanges rapides (rencontres informelles dans les couloirs) ou pour faire le point sur un problème précis (réunions), ils s'attachent à communiquer par écrit deux types d'information. Celles qui sont les plus importantes et qui ont un aspect décisionnel. Celles qui doivent être données à un grand nombre d'individus.

II-2-2 L'information écrite

Les Secrétaires Généraux donnent de nombreuses qualités aux supports écrits. L'écrit est nécessaire car les dossiers qui sont traités sont complexes, et ne pas les rédiger entraînerait une perte d'information. La constitution d'un dossier, d'un rapport ou d'un compte rendu nécessite une réflexion approfondie sur le sujet à traiter. L'écriture permet de supprimer au maximum la déperdition d'information car elle oblige celui qui écrit à "ordonner ses pensées".

De plus, un document écrit peut précéder comme suivre des informations orales. L'écrit structure l'oral. En amont et en aval d'un moyen oral se trouve un moyen écrit. Si l'on prend pour exemple la réunion, en amont, il est nécessaire d'établir un dossier ou un rapport qui va être le support écrit de cette réunion, et en aval, il sera produit un second document écrit : le compte rendu de réunion.

Le Secrétaire Général de Vaulx-en-Velin soulignait lors de l'entretien qu'un membre du groupe de direction ne pouvait participer à une réunion "sans avoir un rapport écrit à la clef". Le Secrétaire Général adjoint de Vénissieux expliquait le phénomène en ces termes : "il y a un rapport écrit sur les thèmes qui vont être évoqués en bureau municipal...sur les thèmes qui doivent donner lieu à une décision, il y a des rapports écrits qui font la synthèse du problème : des tenants et des aboutissants". Nombre de Secrétaires Généraux s'emploient à transformer la culture orale de la Mairie en une culture écrite.

L'information écrite "fait foi", elle a un aspect sentencieux, une valeur explicative, elle permet de prendre du recul face à un problème, elle laisse une trace. C'est à partir des moyens écrits que l'on peut stocker l'information, elle se fera alors mémoire de l'organisation.

Un Secrétaire Général est même aller jusqu'à calculer la masse de documents circulant en interne. Cela représentait 9 kilogrammes sur un an et sa conclusion fut la suivante : "je ne crois pas au bureau sans papier". L'écrit reste un support essentiel pour faire circuler l'information et le vieil adage "les paroles s'envolent et l'écrit reste" est toujours valable.

Quels que soient ses supports, l'information stratégique est diffusée de manière sélective. A partir de sa position centrale dans l'organigramme et de son rôle d'interface, le Secrétaire Général diffuse l'information vers le Maire et vers les chefs de service ou de direction.

Si autant de moyens de transmission de l'information sont utilisés par les Secrétaires Généraux, c'est certainement pour plusieurs raisons. En multipliant les supports, le Secrétaire Général fait en sorte que l'information soit redondante, ce qui permet une meilleure appropriation de cette information par les membres stratégiques.

Pour constituer son système d'information, le Secrétaire Général met en place des moyens de transmission et de réception formalisés autour d'individus ciblés. L'interaction de ces deux facteurs conduit à produire un système structuré, centralisé qui nécessite une déconcentration pour diffuser l'information.

III- BESOINS ET USAGES DE L' INFORMATION

III-1 La nature des besoins en information

Les Secrétaires Généraux ont besoin d'information de deux types. Le premier que l'on qualifiera d'information de gestion et le second d'information opérationnelle.

III-1-1 L'information de gestion

Elle a trait au fonctionnement des services, à son amélioration et à l'organisation en général. Cette information n'est pas stratégique car son but n'est pas l'action, elle sert simplement à se situer dans l'organisation et à la faire évoluer.

Parfois ce type d'information n'est même pas capté par les Secrétaires Généraux, ils laissent cette tâche aux chefs de service.

III-1-2 L'information stratégique

Contrairement à la précédente, l'information stratégique est une information opérationnelle qui vise à la décision et à l'action.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'information à caractère stratégique est celle qui aura une diffusion sélective, toujours en interne vers le Maire et les chefs de service.

Ce type d'information a un usage particulier qu'il est intéressant d'étudier .

III-2 L'enjeu de l'information stratégique

Nous avons constaté que le Secrétaire Général a besoin de deux types d'information pour effectuer son travail. Celle qui est la plus intéressante à étudier est l'information de type opérationnel car elle se situe toujours autour de la décision.

III-2-1 La prise de décisions

Certains auteurs, comme J. Legroux²⁵, considèrent que l'information n'est qu'un ingrédient dans la décision et qu'il existe d'autres éléments à prendre en compte comme la connaissance qui est "intérieur à la personne" et le savoir "lieu de passage obligé et transitoire de l'information à la connaissance".

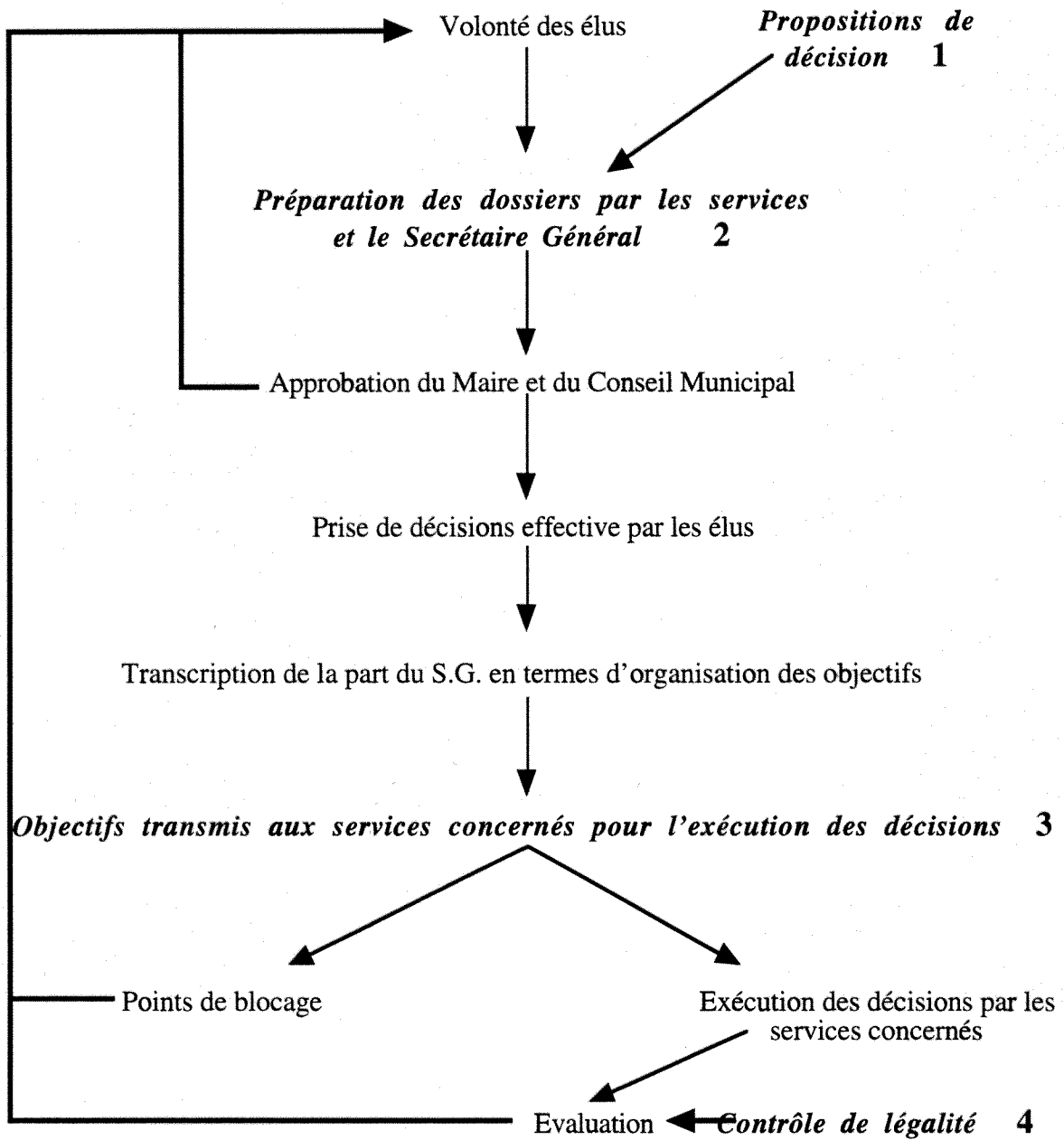
L'ingrédient information est celui qui est externe à la personne et qui demande une recherche active pour se la procurer, qui apporte un renseignement complémentaire et indispensable à la prise de décision.

Les étapes du processus décisionnel sont interprétées dans le schéma suivant. En italique sont mentionnées celles pour lesquelles un Secrétaire Général a besoin d'information.

²⁵ LEGROUX, J. *De l'information à la connaissance*. Maurecourt, Mésonance, IV, 1, 1981, p.140

Processus décisionnel

→ Descente des informations
← Remontée des informations



Les informations nécessaires à la décision suivent un chemin qui décrit une boucle. Cette circularité de l'information a été mise en avant par Wiener²⁶ et par la cybernétique ; elle peut s'appliquer au processus décisionnel dans lequel un Secrétaire Général est impliqué.

Au départ de la boucle, les informations vont servir à proposer des décisions, à les préparer. Dans une deuxième phase, elles permettront de réajuster les propositions si nécessaire et de faire exécuter ces décisions. Dans la troisième phase, la boucle se referme sur les informations qui vont servir à contrôler sa mise en oeuvre, son exécution et sa légalité. L'information tient le système en mouvement et elle agit continuellement sur l'organisation et ses membres.

III-2-2 La place de l'information dans le processus décisionnel

L'information de type opérationnel ou stratégique se déroule suivant quatre étapes pendant lesquelles le Secrétaire Général devra recevoir et transmettre des renseignements à ses divers partenaires.

▼ Proposer des décisions ou aider à la prise de décision.

Tous les Secrétaires Généraux ne proposent pas de décisions, certains aideront simplement le Maire à les prendre, mais leur participation est toujours active. Ceux qui sont intégrés dans les groupes de travail mixte peuvent être amenés à prendre des décisions, mais ce ne sont jamais des décisions à caractère politique.

▼ Préparer les décisions en apportant une aide technique.

Le Secrétaire Général, avec l'appui des services, constitue les dossiers et les rapports qui vont permettre aux élus de prendre des décisions. Ces dossiers renferment des informations techniques et pratiques qui ont pour but d'impulser la prise de décisions.

▼ Faire exécuter les décisions.

L'action est le dernier élément qui concrétise la décision. Le Secrétaire devra informer les échelons inférieurs des décisions prises par les élus. Il devra veiller à ce que l'application de la décision correspond bien à la volonté exprimée.

Le Secrétaire Général de Vaulx-en-Velin soulignait que "la mise en oeuvre d'une orientation était aussi importante que l'orientation elle-même et qu'elle nécessitait de récupérer un maximum d'information".

²⁶ Wiener, Norbert. *Cybernétique et société*. S.L. : Ed. des deux rives, 1952.

▼ Contrôler la légalité et la cohérence des décisions : réduire les incertitudes pour accomplir les actions en toute légalité.

“Les décisions prises et exécutées doivent être en rapport avec les contraintes financières, juridiques ou réglementaires qui sont imposées aux collectivités locales : cela devient une question de faisabilité. Il est nécessaire que les décisions prises par les élus soient conformes à la législation. C’est donc de l’information juridique (textes de lois et de règlement) dont les Secrétaires Généraux ont besoin à ce niveau là.

De plus, comme l’exprimait le Secrétaire Général d’Oullins lors de l’entretien “le rôle de l’information, c’est surtout vérifier si la prise de décisions est en parfaite cohérence avec les différents cadres : le cadre juridique, le cadre économique (ne pas emprunter à 9% alors que d’autres proposent un prêt à 7%) et le cadre technique”. Autant de paramètres qu’il faut prendre en compte pour contrôler les décisions et pour faire face aux risques. Le Secrétaire Général de Sainte-Foy-lès-Lyon va dans le même sens “il s’agit de vérifier qu’on applique les bons textes, qu’on est clairement informé de la réglementation la plus récente, de la jurisprudence...”

Au cours de ces quatre étapes, le Secrétaire Général va s’informer pour pouvoir ensuite informer les différents individus qui le côtoient dans le schéma de la décision. S’informer et informer : le Secrétaire Général a toujours une démarche active.

Les informations vont agir non seulement sur le Secrétaire Général mais également sur tous les membres de l’organisation, de la plus haute instance : du Maire jusqu’aux agents d’exécution via toute une hiérarchie. Tout le monde est impliqué et parfois sans s’en rendre compte.

Les informations transmises, reçues et captées ne sont pas neutres. Elles jouent un rôle d’une importance considérable qu’il est impossible de nier. Elles contribuent à réaliser les volontés politiques, les objectifs que se sont fixés les élus et le Maire en particulier. Comme le soulignait Marchesnay²⁷ “l’utilité vient que l’information contribue à réaliser les objectifs de l’individu ou de l’organisation”.

²⁷ MARCHESNAY, Michel. Information, fonctionnement et performance des organisations. *Sciences de la société*, oct. 1994, n°33, p.150

III-3 L'information : un élément important de l'activité d'un Secrétaire Général

La transmission et à la réception de l'information sont des constituants du travail de Secrétaire Général.

Peu de Secrétaires Généraux se posent la question de l'importance de l'information dans leur travail, car pour eux c'est quelque chose de naturel, qui fait partie intégrante de leur fonction. Le Secrétaire Général de Bron l'a exprimé par les mots suivants : "le terme information est pour moi un terme fort, il fait partie de l'ABC de mon métier".

Par contre, ils savent très bien définir les moyens qui véhiculent les informations car ils les ont mis en place ou les ont améliorés. Faire circuler et maîtriser l'information font partie de leur travail.

III-3-1 Outil de management

Les Secrétaires Généraux utilisent l'information comme un instrument de management, de direction et de gestion des services et des agents. Le fait que le Secrétaire Général soit un intermédiaire dans le domaine de l'information l'oblige à surveiller les moyens de communication, à voir s'ils fonctionnent correctement et si les agents se les approprient et les utilisent.

Détenir des informations pertinentes, c'est pouvoir diriger et gérer des services et des hommes, le Secrétaire Général de Vaulx-en-Velin expliquait cette notion suivant ces termes : "Diriger une organisation, c'est d'abord maîtriser les circuits d'information et de décisions. Une direction qui ne maîtriserait pas les circuits de décisions et d'information serait dans l'incapacité totale de diriger".

III-3-2 Nécessité professionnelle

Les Secrétaires Généraux ne conçoivent pas leur travail sans information. Elle prend d'ailleurs beaucoup de temps dans leur travail quotidien : 30 à 40% selon les dires de l'un d'entre eux.

Sans information, le Secrétaire Général ne peut plus exercer sa fonction. Les Secrétaires Généraux l'exprimaient de la manière suivante : "Je n'existerais pas si je n'avais pas d'information", "je n'ai pas de conception de mon métier sans information", "par définition, si on n'est pas informé, professionnellement on meurt, on disparaît".

“Si le Secrétaire Général n’a pas très rapidement un réseau d’information et des informations pratiques, il ne peut pas faire son métier”.

Les échanges d’information sont réguliers entre le Secrétaire Général et les acteurs stratégiques de l’organisation.

Comme toute personne qui a des responsabilités, Le Secrétaire Général doit disposer d’information pour effectuer son travail. S’il n’est plus un intermédiaire, il perd l’information, il perd de son influence sur les acteurs, il ne peut plus jouer son rôle correctement.

CONCLUSION GENERALE

Dans son ouvrage, Henri Mendras²⁸ définissait deux types d'influents, l'influent local et l'influent cosmopolite. Les Secrétaires Généraux répondraient à ce deuxième type d'influent "il se situe légèrement en marge du groupe qu'il recherche à influencer. Son rôle est avant tout d'être un transmetteur d'information. C'est l'influent cosmopolite qu'en anglais on appelle gate-keeper : le portier qui ouvre la porte et laisse passer certaines informations puis la referme, et arrête un autre type d'information. Un informateur qui est toujours sélectif : il choisit, dans le flot d'informations, celles qui lui paraissent bonnes pour le groupe auquel il s'adresse. Ce contrôle de l'information est son instrument de pouvoir, puisqu'il permet de la manipuler en donnant telle fraction de l'information ou telle autre".

En tant qu'interface, les Secrétaires Généraux sont en retrait du champ politique et du champ administratif, ce qui ne les empêche en aucun cas de transmettre de l'information à ces deux champs : la diffusion sera sélective.

Les Secrétaires Généraux maîtrisent les différents moyens de communication de l'information car ils les ont structurés, formalisés. Ils centralisent vers eux les flux pour mieux pouvoir les redistribuer. Rationaliser leur système d'information, c'est pouvoir contrôler les informations qui circulent.

Leur processus décisionnel est efficace et adapté à la structure dans laquelle ils travaillent. La forme pyramidale de l'organisation influe sur la construction de ce processus.

Une étude plus approfondie pourrait porter sur l'information documentaire, moyen que ne semble pas maîtriser les Secrétaires Généraux. Comme nous l'avons vu dans les moyens écrits, l'information documentaire n'est pas toujours structurée dans les Mairies, et cela pose problème pour trouver l'information et surtout pour la gérer.

Des solutions ont été proposées par les Secrétaires Généraux, une étude pourrait déterminer si les solutions sont valables et si d'autres sont envisageables pour organiser ou réorganiser et structurer l'information documentaire dans les Mairies.

²⁸ MENDRAS, Henri. *Eléments de sociologie*. Paris : Armand Colin, 1994. 248p. ISBN 2-200-31264-4

BIBLIOGRAPHIE

ALLART, René. Officialiser l'existence de la municipalité. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.25-26.

AMINE, Mohamed. *Les personnels territoriaux : repères statistiques*. Paris : Observatoire de la Fonction Publique Territoriale, 1994.

BACQUEVILLE, Didier. La charte de Cergy. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.28.

BARILARI, André. *La modernisation de l'administration*. Paris : LGDJ, 1994.

BOURDON, Jacques. *Le personnel communal*. Paris : Berger-Levrault, 1974. 221p.

CAMPRA, Jérôme. Documentation : un service d'aide à la décision. *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 21 décembre 1992, p.14-17.

CHAFFAUT, Gilles du. Elus et cadres territoriaux : paysages contrastés. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.24.

CHEVAILLER, Jean-Paul. Elus et cadres territoriaux : je t'aime, moi non plus. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.24.

CHEVAILLER, Jean-Paul. Responsabilité : inquiétude grandissante des Secrétaires Généraux. *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 4 juillet 1994, p.16-18.

CHIROT, Françoise. Un entretien avec Jean-Paul Chevailler : président du syndicat national des Secrétaires Généraux. *Le Monde*, 17 juillet 1994, p.15

Décret n°87-1097 du 30 décembre 1987 portant statut particulier du cadre d'emploi des administrateurs territoriaux. *Journal officiel* n° 307 du 31/12/1987 p.15684

Décret n°87-1105 du 30 décembre 1987 portant statut particulier du cadre d'emploi des rédacteurs territoriaux. *Journal officiel* n°303 du 31/12/1987 p.15700

DUMAS, Philippe. *Information et action* : essai. La garde : université de Toulon, 1991. 125p.

DUPUY, François et THOENING, Jean-Claude. *La sociologie de l'administration française*. Paris : Armand Colin, 1983. 206p. ISBN 2-200-31191-5

DURAND, Jean-Pierre. La production sociale des systèmes d'information. *Sciences de la société*, oct. 1994, n°33, p.25-32

DURRAFOURG, Didier. Le kaléidoscope des rapports élus/fonctionnaires. *La Lettre du cadre*, janvier 1993, p.24.

FEDERIGHI, Patrice. Fonctionnement institutionnel et management territorial. *La lettre du cadre*, janvier 1993, p.26

FINET, Pierre. *Nouvelle approche des systèmes informatiques au sein des organisations*. Lyon : Université Lyon 3, 1984. 330 p. Thèse de doctorat

FRANCOZ, Patrick-Gilbert. Les juridictions ne souffrent plus d'une inhibition vis-à-vis du pouvoir politique local. *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 4 juillet 1994, p.18-19.

GALACSI. *Les systèmes d'information : analyse et conception*. Paris : Dunod, 1990. 290 p. ISBN 2-04-019607-2

GARREAU, Denis. Secrétaire Général, directeur général : des compétences et des responsabilités mal définies. *La gazette des communes*, 29 août 1994, p.58-61

GAUTIER, Françoise. L'éthique de la fonction publique territoriale : équité, respect de l'individu, vérité et courage. *La Lettre du cadre*, avril 1993, p.14-16.

JOUIN, Patrick et RIPOCHE, Serge. Déontologie : l'invitation au débat. *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 6 mars 1995, p.6-9.

LACHAUME, Jean-François. *L'administration communale*. Paris : LGDJ, 1994. 249p. ISBN 2-275-00450-5

LE COADIC, Yves-François. *La science de l'information*. Paris : Presses Universitaires de France, 1994. 127p. Que sais-je? ISBN 2-13-046381-9

LEGROUX, J. *De l'information à la connaissance*. Maurecourt, Mésonance, IV, 1, 1981, p.140

LE MOIGNE, J.L. L'information forme l'organisation qui la forme. *Sciences de la société*, oct. 1994, n° 33, p.15-24

MABILEAU, Albert. Présentation. *Brises*, mars 1986, vol. 3-4, n° 8, p. 3-4.

MARCH, J.G. Système d'information et prise de décision : des liens ambigus. In MARCH, J.G. *Décision et organisation*. Paris : Les éd. d'organisation, 1991, p.231-254

MARCHESNAY, Michel. Information, fonctionnement et performance des organisations. *Sciences de la société*, oct. 1994, n°33, p.150

MARSAUD, Jacques. Cela s'appelle la loyauté. *La Lettre du cadre*, avril 1993, p.19-20.

MELESE, Jacques. *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris : Les éd. d'organisation, 1990. 157p. ISBN 2-7081-1113-2

MENDRAS, Henri. *Eléments de sociologie*. Paris : Armand Colin, 1994. 248p. ISBN 2-200-31264-4

MUCCHIELLI, Alex. *Rôles et communications dans les organisations : connaissance du problème*. 2è éd. Paris : Ed ESF, 1987. ISBN 2-7101-0405-9

NUNZI, Jean-Paul. Secrétaire Général : manager des ressources humaines. *La lettre du cadre*, janvier 1993, p.25

PELOU, Pierre. *La documentation administrative*. Paris : la documentation française, 1988. 267p. ISBN 2-11-002056-3

PRIoux, Annick. Les collectivités territoriales. In TREFFEL, Jacques. *Les centres de documentations et les nouvelles technologies de l'information*. Paris : La Documentation française, 1994, p. 121-127. ISBN 2-11-003158-1

REMOND, Bruno et BLANC, Jacques. *Les collectivités locales : structures et finances*. 2è éd. Paris : Dalloz, 1992. 522p. ISBN 2-247-01336-8

THOMAS, Gérard. *Une expérience de Secrétaire Général de ville*. Paris : Centre National de la Fonction Publique Territoriale, 1990. 216p. ISBN 2-903791-59-7

WIENER, Norbert. *Cybernétique et société*. S.L. : Ed. des deux rives, 1952.

ZEMOR, Pierre et HOCQUARD, Hervé. *La commune mise à jour ou comment saisir les nouvelles chances de la cité*. Paris : Ed. du Moniteur, 1982. 269p. ISBN 2-281-16041-X

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : organigrammes des différentes Mairies

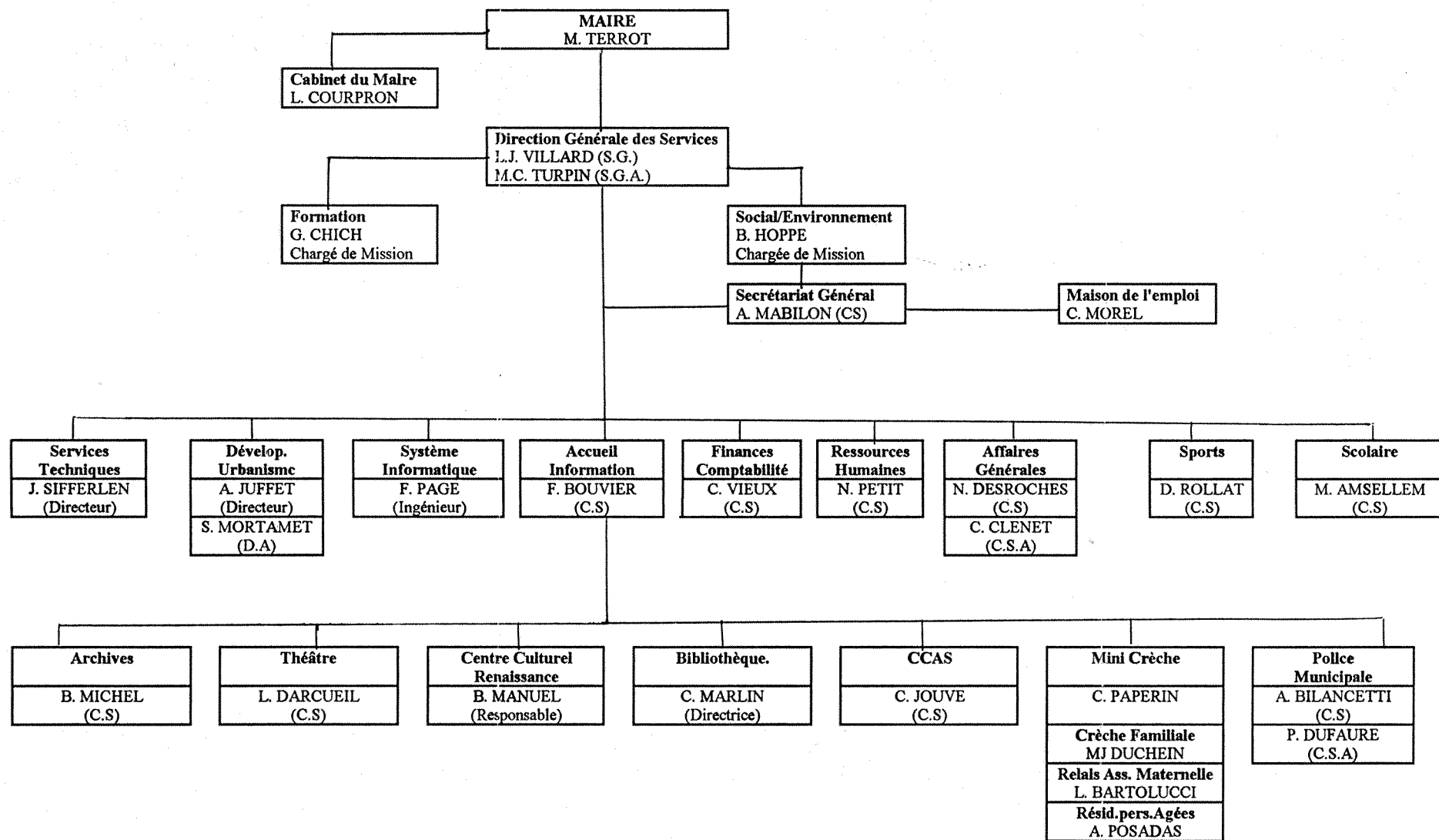
Annexe n° 2 : fiches d'identité des Secrétaires Généraux

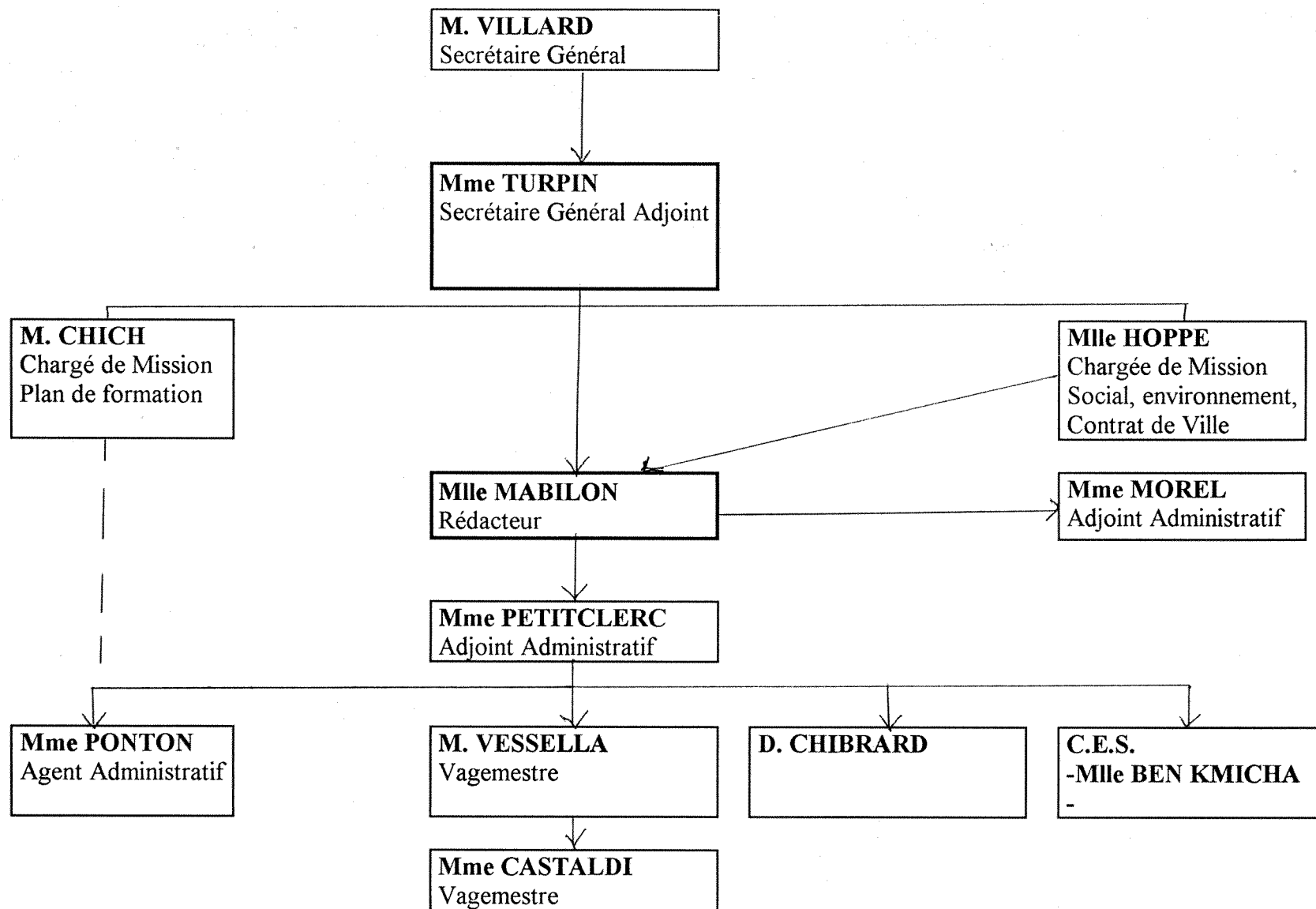
Annexe n° 3 : guide d'entretien

Annexe n° 4 : entretiens

Organigrammes des Mairies

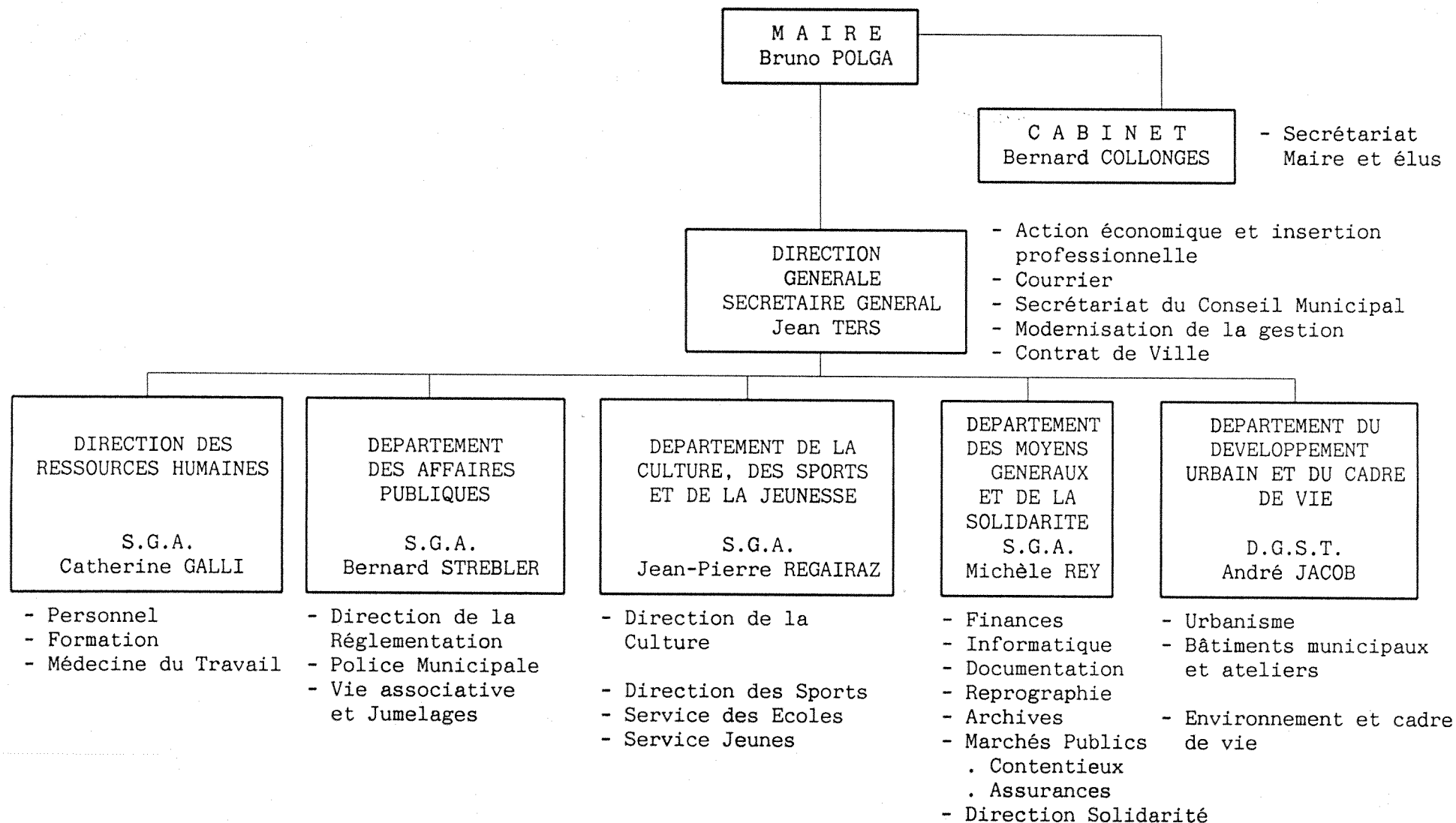
- Oullins
- Saint-Priest
- Sainte-Foy-les-Lyon
- Bron
- Vaulx-en-Velin
- Vénissieux





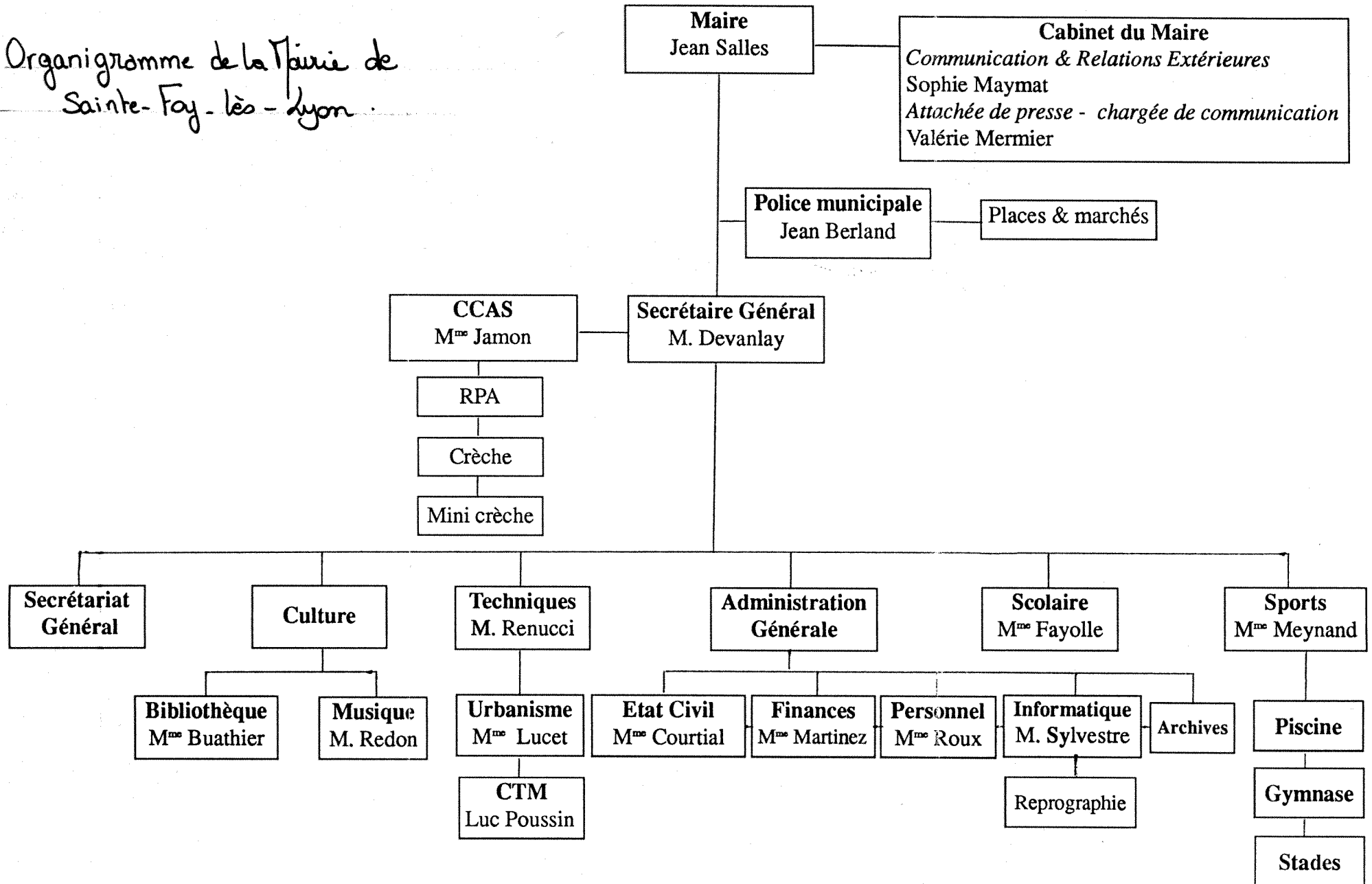
le 17 décembre 1993

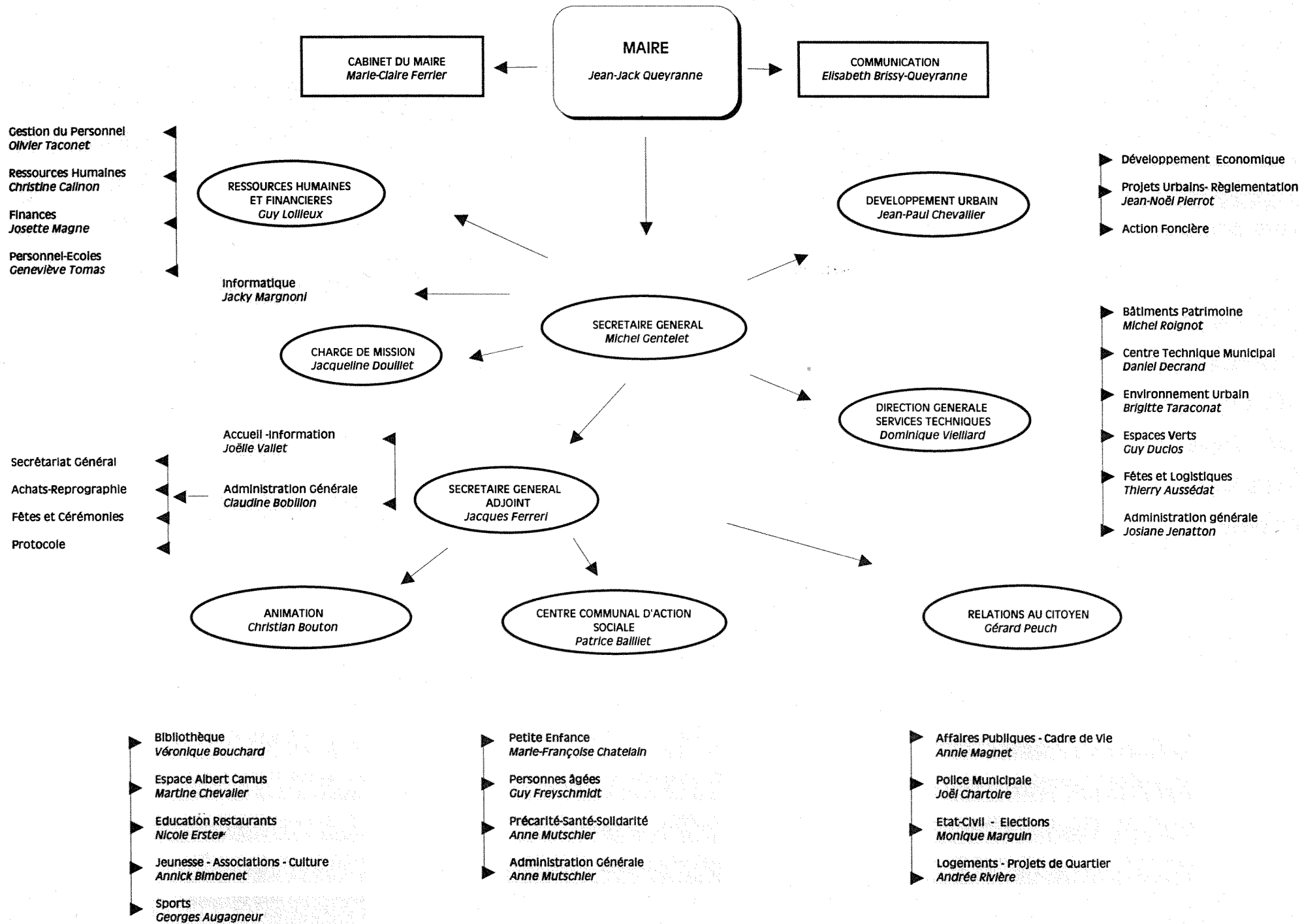
ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE



Ce tableau schématise des rapports hiérarchiques, il ne préjuge pas de relations fonctionnelles qui sont à l'évidence plus étendues.

Organigramme de la Prairie de
Sainte-Foy - les - Lyon.

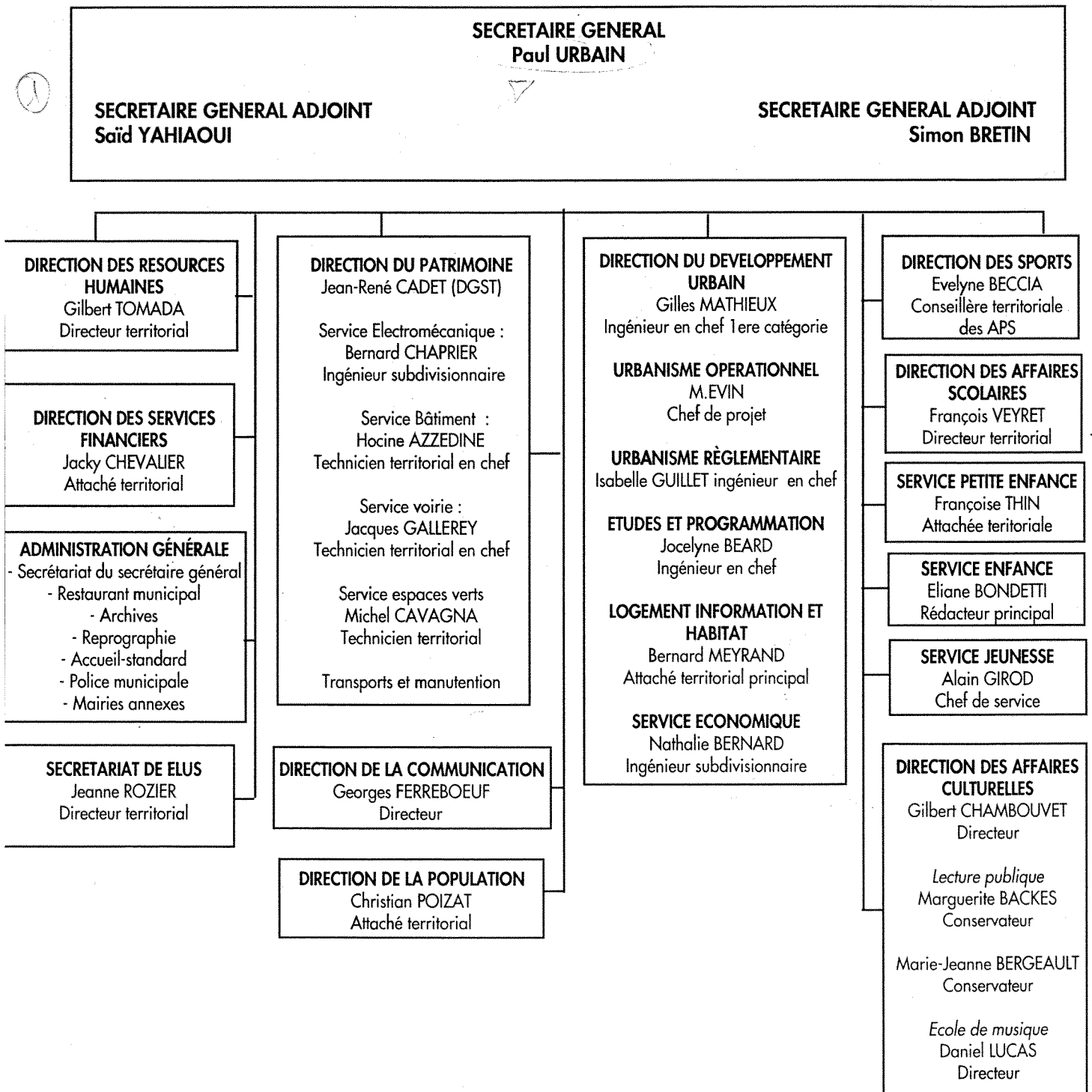




ORGANIGRAMME

Organigramme de la Mairie de Vaux-en-Velin

ORGANIGRAMME GENERAL





DIRECTION GENERALE

SECRETAIRE GENERAL
Yann Beard
DIRECTION GENERALE DES SERVICES MUNICIPAUX

Secrétaire Général Adjoint
Serge Second

- Direction des ressources en communication
- Direction des ressources de quartier
- Direction urbanisme et économie

- Secrétariat général
- Direction accueil protocole
- Direction information prévention sécurité
- Direction des formalités administratives
- Direction santé petite enfance
- Direction solidarité action sociale
- Attributions particulières
- Syndicat intercommunal pour les vacances et les loisirs (SIVAL)

Secrétaire Général Adjoint
Serge Liandrat

- Direction action éducative
- Direction des sports
- Direction enfance et loisirs
- Direction culture et fetes
- Secteur jeunesse
- Attributions particulières
- Médiathèque
- Echanges internationaux

Secrétaire Général Adjoint
Joël Merico

- Direction des ressources humaines
- Direction des ressources financières
- Direction des ressources informatiques
- Attributions particulières
- Mairies de quartier

Directeur général des Services Techniques
Maurice Vard

- Bureau d'études
- Division des bâtiments
- Division des espaces extérieurs
- Division des prestations techniques

Fiches d'identité des Secrétaires généraux

Mairie	Nom, Prénom	Grade et fonction	Formation initiale	Temps d'exercice dans la fonction	Dans cette commune
Oullins	VILLARD, Jean-louis	Directeur territorial, Secrétaire Général	Maîtrise de droit, DESS de gestion et d'administration des collectivités territoriales	21 ans	4 ans et demi
Saint-Priest	TERS, Jean	Administrateur territorial, Secrétaire Général	DEA de droit public	14 ans	5 ans
Sainte-Foy-lès-Lyon	DEVANLAY, Reynald	Attaché principal, Secrétaire Général	I.E.P de Paris	12 ans	1 an
Bron	GENTELET, Michel	Administrateur territorial hors classe, Secrétaire Général	Maîtrise de Sciences sociales, 3ème cycle de gestion	5 ans	5 ans
Vaulx-en-Velin	YAHIAOUI, Saïd	Administrateur territorial, Secrétaire Général	Doctorat en économie	6 mois	6 mois
Rillieux-la-Pape	RENARD	Attaché principal, Secrétaire Général	Maîtrise d'administration économique et sociale	11 ans	3 ans et demi
Vénissieux	MERICO, Joël	Directeur territorial, Secrétaire Général adjoint	Maîtrise de droit politique, DEA d'administration publique	1 an et demi	1 an et demi

Guide d’entretien

I) Mission, fonction du Secrétaire Général dans une mairie

1) Données générales

Avez-vous suivi un enseignement particulier pour exercer votre fonction

Pouvez-vous définir votre travail, vos missions

Quels sont vos outils pour exercer des fonctions de dirigeant

Quelles doivent être les qualités premières d'un secrétaire général

Pouvez-vous donner quelques qualificatifs sur votre rôle de secrétaire général

Comment fonctionne votre service

Combien de personnes travaillent dans votre service

2) Relations avec les autres services de la mairie

Quelle est votre place vis-à-vis des autres services de la mairie

Pouvez-vous qualifier votre place au sein de la collectivité

3) Relations avec le politique

Pensez-vous que le maire soit votre principal interlocuteur dans votre travail

Comment concevez-vous votre travail avec le maire de votre commune

Quelle est votre place vis-à-vis du Maire

Pensez-vous toujours répondre aux objectifs fixés par les élus, pourquoi

Avez-vous déjà eu des conflits avec le maire

Votre implication est-elle plus forte en période électorale

II) Information

Qu'évoque pour vous le terme information

Pouvez-vous concevoir votre métier sans information

Vous étiez-vous déjà posé la question de l'importance de l'info si, oui par rapport à quelle situation

1) RECEPTION DE L'INFORMATION / SOURCES D'INFORMATION

Sous quelles formes (supports écrits, oralement) recevez-vous vos informations

De qui vous provient la majeure partie de votre information. (une personne ou un service)

Arrive-t-il que l'info passe directement du maire à un directeur de service sans passer par vous, si oui dans quel cas, cela vous semble-t-il raisonnable ou avez-vous l'impression d'être court-circuité

Pensez-vous être un intermédiaire dans la circulation de l'information. Pourquoi

2) DIFFUSION DE L'INFORMATION

Vers qui la diffusez-vous principalement

Quels moyens mettez-vous en oeuvre pour la diffuser

Pensez-vous faire de la rétention d'information ? Pourquoi et comment

3) TYPES D'INFORMATION

Quels sont les domaines dans lesquels vous nécessitez le plus d'information

Quels sont les domaines dans lesquels vous-nécessitez le moins d'information

Privilégiez-vous l'information orale ou écrite pourquoi

4) RECHERCHE D'INFORMATION

Cherchez-vous uniquement de l'info strictement nécessaire aux projets élaborés par la municipalité

Utilisez-vous personnellement des bases de données (CD-ROM, en ligne, minitel)
si oui, lesquelles ? (type et nom). Fréquence d'utilisation

si non, savez-vous que cela existe

Pour une recherche sur un point précis faites-vous vous même la recherche

si oui comment

si non quel intermédiaire choisissez-vous (collègue, centre de doc, personne extérieure...)

5) BESOIN EN INFORMATION

Y-a-t-il un besoin régulier, ponctuel ou sporadique en information

6) ENJEUX DE L'INFORMATION

Quels sont les rôles de l'information dans votre service (combler un manque)

Quels sont les enjeux de l'information dans votre service (prendre une décision)

Est-ce un concept clé dans votre travail quotidien

Pensez-vous que l'info vous aide dans votre prise de décision et pourquoi

L'info que vous avez répond plus à une logique administrative ou à une logique politique

Pensez-vous que l'on puisse améliorer la circulation de l'information entre vous et le maire, entre vous et les différents services ; comment

Entretiens des Secrétaires Généraux

Entretien S.G OULLINS

1-

Oui et non. Une formation généraliste de juriste, une maîtrise de droit et un DESS de gestion et d'administration des collectivités territoriales à Paris XII.

Non, car j'ai obtenu mon premier poste après le bac sans passer de concours interne à la fonction publique territoriale.

Oui, après 21 ans dans la fonction, j'ai passé tous les concours administratifs qui permettent de gravir les échelons et pour acquérir ma titularisation.

Il y a moins d'un an, j'ai fini l'institut des Hautes Etudes Territoriales de Fontainebleau.

2-

Je choisirai la définition anglo-saxonne de « city-manager » : management des services de la cité au sens antique du terme. Les italiens reprennent aussi ce terme de « city-manager », c'est un terme plus parlant.

Pour les administrés, le Secrétaire Général signifie : personne qui délivre les permis de chasse, les fiches d'état civil, qui fait les lettres du Maire.

Le Secrétaire Général de la ville d'Oullins a la responsabilité de 450 salariés.

3-

Les outils reposent sur deux ressources essentiels : les ressources humaines (mes collaborateurs) et les ressources financières (le budget de la ville)

4-

Quelqu'un avait défini la fonction « souple mais solide », ce n'est pas faux. Il faut une grande capacité de dialogue, un esprit de synthèse. Ce sont les deux qualités essentielles.

Il ne faut en aucun cas devenir un notable local, donc essayer de conserver un aspect technico-administratif au travail, ne pas fréquenter de trop près le milieu des élus. Les élus sont les élus, ils ont les responsabilités et la façon d'agir. Le Secrétaire Général et les autres employés territoriaux ont une toute autre mission, c'est une mission salariée et non d'élus.

5-

Il est très délicat de qualifier son propre rôle. C'est un rôle de facilitateur, il faut savoir diagnostiquer relativement vite les volontés des élus et arriver à les retranscrire en termes d'objectifs pour les services et arriver de notre côté à voir quels seront les points de blocage

pour diverses raisons dans les services et faire prendre les décisions aux élus pour résoudre les points de blocage.

6-

On fonctionne de manière traditionnelle. Une direction générale des services avec trois personnes (un Secrétaire Général, un Secrétaire Général adjoint et une chargée de mission).

Un comité de direction élargi, composé de la direction générale, de l'ingénieur des services techniques et de l'ingénieur du service urbanisme.

Une conférence des chefs de service pour l'Hôtel de Ville (services fonctionnels), une conférence des chefs de service de l'ensemble de la ville (services opérationnels : théâtre, crèches, bibliothèques...).

7-

Sept personnes titulaires.

8-

J'ai une place hiérarchique. Les relations avec les autres services sont à la fois simples et compliquées.

9-

Ma secrétaire dirait c'est « le chef ». Celle de responsable des services municipaux.

10-

Au niveau des élus bien évidemment. Le Secrétaire Général est là pour traduire en termes organisationnels la volonté politique du Maire. Ne pas faire en sorte que ce soit une relation totalement inféodée. Le Secrétaire Général doit pouvoir dire « on devrait plutôt faire ceci ». Il faut toujours rechercher à évaluer ce que l'on vient de faire. Il n'y a qu'un patron : c'est le Maire.

11-

Le travail passe par des points précis avec le Maire. Je suis l'interface du Maire vis-à-vis de l'extérieur et vis-à-vis des services. On prépare et on demande l'avis du Maire au dernier moment pour les décisions.

Ma méthode de travail est la suivante : avoir un point fixe avec le Maire chaque semaine (le lundi entre 14H30 et 16H30), on prépare le lundi après-midi, on cale un certain nombre de choses (le travail à venir), on fait un compte-rendu de ce qui s'est passé la semaine précédente. Ce qui n'empêche pas les contacts informels dans la semaine.

12-

Le Maire a compris que le Secrétaire Général n'appartient pas à l'appareil politique. Le Secrétaire Général met qu'en même en place une politique pour la ville : là, on fait de la politique.

Quand on a travaillé avec un Maire et qu'on travail avec un autre, cela pose des difficultés car le Maire a le sentiment que le Secrétaire Général était complètement lié à cet ancien Maire.

Quand il y a un changement politique, les Maires font les pires misères au Secrétaire Général. Par exemple à Annecy-le-Vieux la mairie est passé de l'UDF au RPR, le Maire a consommé trois Secrétaires Généraux en un an. A Bègles s'est passé du P.C.F. aux écologistes, ils ont viré l'équipe de direction générale.

C'est difficile à accepter, mais il faut l'intégrer, il faut toujours se préparer à la mobilité , ne jamais subir.

L'écriture d'une charte est un effort louable mais ça ne servirait à rien. Le poids est tel que même si le Maire disait « oui je garde le même Secrétaire Général », il ne pourra pas résister à la pression de la totalité de ses adjoints. Il y aura toujours quelques Ayatollahs de droite ou de gauche pour vouloir la peau du Secrétaire Général.

On a des fonctions où nous ne pouvons en aucun cas nous imposer sans la confiance du Maire. Il n'y a pas de délégation de signature. Il y a une frontière entre les deux mondes, on essaye de transgresser cette frontière et après on se plaint des inconvénients d'avoir transgresser cette frontière.

On a la signature pour les notes de services internes, pour les congés, les fiches d'état civil, mais en ce qui concerne les lettres qui partent de la mairie et qui représentent la ville à l'extérieur, elles sont signées par un élu de la ville et non pas par un directeur de service ou par le Secrétaire Général car cela n'a pas le même poids. Il ne faut pas confondre les deux rôles.

14-

Si vous appelez par conflits les choses qui durent et qui perdurent : non. Parfois quelques portes se referment de manière plus virulente que d'habitude : oui.

Des jours on est moins d'accord, dans toute organisation on trouve cela.

15-

On est plus sous pression car les réponses doivent être plus rapides. Mais l'implication est toujours identique. Une implication plus forte ne modifierait en rien les résultats.

16-

C'est une espèce de base de données dans laquelle on peut puiser la totalité des ressources en termes d'apport que cela soit juridique, d'aide dans le domaine financier, des ressources humaines, sur les techniques et technologies nouvelles.

17-

Je ne peux pas concevoir mon métier sans information.

18-

Oui, évidemment car ici nous sommes une mairie où nous communiquons beaucoup par écrit donc cela génère un certain nombre de documents.

Un jour, il y aura la nécessité de créer un poste de documentaliste pour nous aider à lire, à analyser.

19-

Sous des formes très diverses : les journaux officiels, les circulaires ministérielles, les circulaires préfectorales... tous les courriers à caractères informatifs, les périodiques, les ouvrages de type jurisclasseur ou Dalloz.

21-

Ca peut arriver, mais ce n'est pas fait dans le mauvais esprit de court-circuiter. Le Maire a tendance à parler de quelque chose à quelqu'un et de le répéter à quelqu'un d'autre mais cela fait partie de la nature humaine. Ce n'est jamais délibéré.

Quand on a un problème à l'esprit on se sent obligé d'en parler avec d'autres personnes de la mairie.

22-

Oui, c'est évident. Le Secrétaire Général est l'interface entre le monde des élus (quand on assiste aux conseils d'adjoints le lundi soir) et les services (réunion des chefs de service le mardi matin). On est forcément un intermédiaire de l'information.

23-

Vers les élus et les services. Après la réception du courrier, je ne fais pas de ségrégation, je ventile aussi bien vers les services que vers les élus en charge du secteur et le Maire bien évidemment si cela nécessite son intervention. Sur 100 courriers reçus dans la journée, c'est la moyenne, il y en a trois qui partent en copie vers le Maire, deux vers le Maire et un élu en copie. On n'envoie jamais un original vers le Maire, mais vers les services sauf si c'est Chirac qui écrit au Maire pour lui demander son soutien, il y a donc eu une erreur d'aiguillage.

24-

Des photocopies avec une liste de signatures

25-

J'en fais sûrement. Tout le monde en fait sans le vouloir. Je n'ai jamais de la rétention d'informations un outil de pouvoir. Parfois on est détenteur d'informations que l'on ne communique pas pour ménager un temps de réflexion, un temps de décantation car la décision a pu être blanche le lundi, passer à toutes les nuances de gris la semaine et devenir noire le vendredi. Il ne faut surtout pas dire qu'elle a été blanche le lundi. Retenir de l'information oui, faire de la rétention d'informations une stratégie non. Je ne saurai pas le faire, je le gèrerais mal.

26-

Le domaine juridique, les nouvelles technologies, la sociologie des organisations.

27-

J'ai calculé la masse de documents circulant en interne cela représentait 9 kg. Tout le monde écrit dans cette administration. Je ne crois pas au bureau sans papier.

28-

J'ai tendance à privilégier l'information orale mais je reconnais à l'écrit un aspect sentencieux et un aspect à prendre date. J'aime expliquer ce que j'ai écrit.

29-

Non, j'essaie d'avoir une vue large sur les choses. J'ai un intérêt pour les secteurs qui peuvent avoir un intérêt à moyen terme pour la municipalité et à titre personnel. Je m'intéresse aux nouveaux produits financiers, aux évolutions du monde informatique, depuis deux ans aux autoroutes de l'information, à l'interactivité, aux nouvelles technologies et à l'ingénierie financière.

30-

Je fais quelques interrogations sur Minitel. Je pense qu'il serait nécessaire d'avoir un juriscasseur sur CD-ROM.

31-

Les deux. Nous n'avons pas suffisamment d'argent mais j'aurai envie de faire un abonnement à SVP.

Des recherches bibliographiques sont faites par l'intermédiaire de la bibliothèque, les Archives peuvent nous sortir un certain nombre de textes. Nous n'avons pas moyen de nous offrir un poste de documentaliste.

On n'est pas exhaustif dans l'information.

32-

Il y a un besoin régulier en informations. Le pire pour nous c'est l'avalanche, par exemple le J.O. du 31 décembre : X textes qui arrivent et qu'il est difficile d'évacuer dans un délai raisonnable. Le mieux c'est un afflux régulier et une consultation régulière de la documentation.

33-

Le rôle de l'information, c'est la prise de décision mais surtout pour vérifier si la prise de décision est en parfaite cohérence avec les différents cadres, le cadre juridique, économique (ne pas emprunter à 9% alors que d'autres proposent un prêt à 7%), le cadre technologique.

34-

Si on n'est pas informé, au goût du jour, on a le risque de faire trop de dépenses pour quelque chose, de se faire tancer par le contrôle de légalité pour ne pas avoir respecté tel ou tel texte. Les enjeux sont importants. C'est soit la non conformité soit les dépenses excessives.

35-

L'information écrite prend 30 à 40% de mon temps de travail dans une journée.

36-

Chercher de l'information est un soucis pour l'évaluation des décisions à prendre.

Entretien S.G de SAINT-PRIEST

1-

Non, je suis de formation universitaire. J'ai eu différentes formations dans le cadre de mon cursus professionnel. J'en ai fait un paquet quand c'était la mode. J'ai fait une formation en informatique, en droit de l'urbanisme, en management, en comptabilité générale pour aborder les nouveaux problèmes comptables avec le passage à la comptabilité M14.

Je n'ai pas de formation de base pour exercer la fonction. J'ai suivi un cursus universitaire, j'ai un DEA de droit public.

2-

Je le définirai d'après les textes : je coordonne et j'organise le travail des services municipaux. Cela veut dire essentiellement préparer, mettre en forme et exécuter les décisions des élus.

Ce n'est pas un travail très technique car la structure n'a pas besoin d'une expertise technique, juridique mais plutôt un travail de management, c'est-à-dire faire marcher tout le monde ensemble de manière cohérente, organiser les services et faire un minimum d'activités de contrôle. Faire évoluer l'organisation.

3-

Ce ne sont pas vraiment des outils, ce sont des tableaux de bord en matière de personnel, de finances. Des tableaux de bord avec des indicateurs par service que l'on est en train de faire faire par service puisque chaque année les services font un compte-rendu général d'activité. On les incite à travailler sur des indicateurs pertinents. Ça se met petit à petit en place, ce n'est pas parfait dans l'immédiat. C'est uniquement pour connaître pas pour agir. Pour agir ce serait essentiellement en grande partie des procédures, c'est-à-dire comment faire en sorte que l'information remonte de façon pertinente et que l'information qui remonte soit pertinente.

4-

Je vais vous dire la modestie car je ne le suis pas trop et puis l'art d'objectiver les problèmes car je ne sais pas trop le faire. Il ne faut surtout pas se laisser aller à des comportements affectifs quand on a à gérer une organisation.

Il faut beaucoup de modestie parce qu'ici on est au service de la démocratie donc des élus. On a un petit peu une confrontation entre la logique technique ou technocratique et la logique

politique qui sont deux mondes différents mais qui ne doivent pas être opposés car ils sont complémentaires mais parfois qui s'opposent.

5-

La modestie.

6-

Mon service est restreint. Dans le rôle de secrétariat général, j'ai une secrétaire et c'est tout. Par contre, il y a un certain nombre d'actions qui sont transversales par rapport à toute l'organisation du service. Un organigramme c'est fichu comme ça, c'est quelque chose d'assez vertical d'abord. N'empêche qu'il y a des actions qui doivent rester absolument dans la transversalité parce qu'elles concernent à peu près tout le monde.

D'un point de vue organisationnel, la solution trouvée pour aborder ce type de problème, c'est la notion de chargé de mission. J'ai donc actuellement trois chargés de mission. Un qui est chargé de la modernisation de la gestion, de la partie manageriale pour la mobilisation des chefs de service aux nouvelles méthodes de gestion. Un pour l'emploi : l'insertion par l'économique, c'est un objectif de l'organisation sur lequel il faut mobiliser tout le monde. Un chargé du contrat de ville qui là est aussi un objectif transversal. Les chargés de mission sont contractuels car généralement c'est destiné à durer un certain temps. C'est lié soit à des procédures comme le contrat de ville qui a une durée limitée dans le temps, soit c'est lié à des objectifs comme l'insertion qui à terme doivent être banalisés dans l'organisation.

Il y a des Secrétaires Généraux adjoints, mais à Saint-Priest c'est un peu particulier, on a recourt à la notion de chargé de mission. Ici, il y a une petite perversité dans le système : c'est que les Secrétaires Généraux adjoints sont responsables de secteurs dans l'organigramme. Ils ont des gestions de service. Ils sont chargés chacun d'un département qui comprend plusieurs directions, plusieurs services. Il y a beaucoup de Secrétaires Généraux adjoints et il y en a aucun qui est à même de jouer le rôle qu'il devrait jouer.

7-

Cinq personnes : un Secrétaire Général, une secrétaire et trois chargés de mission.

8-

Ma place, c'est une place de supérieur hiérarchique et puis de coordonnateur et de facilitateur. En gros, c'est ça.

9-

La qualifier, c'est compliqué. Je suis à l'interface entre les services et les élus, c'est-à-dire entre le technique et le politique. Il faut que je gère en permanence cette contradiction qu'il y a entre la logique technique et la logique politique. En même temps, j'ai un petit peu le cul entre deux chaises, en fait je n'appartiens pas au monde des politiques mais je n'appartiens pas non plus totalement au monde des services. Vu par les services, je suis plutôt celui qui représente les élus et vu par les élus, je suis celui qui représente les services, donc en fait véritablement ni les uns ni les autres ne me reconnaissent comme appartenant à leur domaine, à leur famille.

Les élus ont des réunions de réflexion entre eux auxquelles je ne participe pas.

C'est assez difficile de trouver le positionnement exact entre ce qui relève du politique et ce qui peut relever du technique.

Moi, je peux avoir tendance à prendre une décision à l'égard des services sans trop me garder du problème politique, sans trop savoir si c'est bon ou pas bon, passer directement le message au service sans trop se garder du politique.

10-

Oui, bien sûr.

11-

Ce travail s'inscrit dans un cadre de confiance réciproque, c'est indispensable. Mon travail c'est de faire remonter le maximum d'informations et de dossiers des services puisque les services préparent les décisions des élus, puis les exécutent. Je rencontre les services sur la préparation et l'exécution. Ma fonction est de faire des comptes-rendus et de faire remonter de l'information, de manière à ce que le Maire puisse gérer à son niveau la vie démocratique interne et le jeu de décisions collégiales sur des dossiers.

Pour les dossiers mineurs, le Maire peut décider seul car c'est une matière qu'il n'a pas déléguée.

La plupart des questions nécessite une réflexion au sein de la collégialité des élus, cette collégialité s'exprime aussi au sein du bureau municipal qui est l'exécutif collégial ou bien au sein du conseil municipal. Donc la saisine de ces divers organismes, je les gère avec le Maire.

Je fais remonter au Maire un certain nombre de dossiers et on gère en fait les offres du jour de ces différents organismes et on programme la réflexion interne collégiale.

Il y a une réunion fixe toutes les semaines avec le Maire d'environ deux heures, sans compter les autres occasions qui se présentent dans la semaine.

Que pensez-vous du projet de charte des Secrétaires Généraux ?

Je ne sais pas, il n'y a pas de charte par rapport au Maire. Ce qu'ils demandent ce n'est pas par rapport au Maire, ce qu'ils demandent c'est par rapport à leur statut. Les Secrétaires Généraux sont sur des emplois fonctionnels et jusqu'à présent il pouvait être mis fin à leur fonction sans motivation, simplement par incompatibilité d'humeur ou incompatibilité tout court. Une des seules professions en France où l'on peut mettre les gens au chômage sans motif. Pour nous cela veut dire chômage. Dans les administrations d'état, sur les emplois fonctionnels, les gars retrouvent leur poste d'origine, il n'y a pas de problème. Dans les mairies, ce n'est pas possible pour diverses raisons. Cela veut dire licenciement. On peut licencier des gars sans motif. C'est un type de revendication purement statutaire, qui a été un peu amélioré, mais il y a sans doute d'autres choses à faire.

Une autre revendication qui est plus juridique où effectivement le rôle des Secrétaires Généraux n'est pas reconnu par la loi. Il y a bien un texte qui dit que le Secrétaire Général coordonne l'action des services et qu'il est le chef hiérarchique des services. Quand on dit ça, ça veut dire responsabilité pénale s'il y a un problème dans les services. Mais on ne dit pas quels moyens il a pour exercer cette responsabilité, les moyens juridiques et les moyens d'autorité. En fait il n'y en a pas car le Secrétaire Général est sous l'autorité du Maire et par conséquent il doit obéir au Maire. S'il n'obéit pas, il se trouve devant une décharge de fonction, il risque son boulot à chaque fois qu'il s'oppose au Maire. Avec les affaires qu'il y a eu, où chaque fois que le Maire était inculpé, le Secrétaire Général se retrouvait automatiquement inculpé derrière, il disait qu'il n'avait aucune autorité. Que vous vouliez que je fasse ? Je veux bien être déclaré responsable et chef des services mais si je n'ai pas de moyens juridiques pour exercer mon autorité indépendamment de celle du Maire, je ne peux pas faire grand chose.

Dans les pays étrangers, c'est fichu un peu différemment. Généralement, il y a des systèmes de contreseing qui sont organisés sur les actes entre les secrétaires de Mairie et le Maire, pour qu'il y en est un qui soit garant de la légalité pendant que l'autre est garant du contenu. Nous, on n'a pas tout à fait ça et c'est ce qui fait que dans la profession il y a quelques mesures par lesquelles on cherche à stabiliser les bases juridiques.

On est très lié au Maire.

Pourriez-vous travailler avec un Maire dont vous n'auriez pas les mêmes idées politiques ?

Ce n'est pas tout à fait cela. Pour le Secrétaire Général ce n'est pas un poste politique, c'est un poste de fonctionnaire et dans la déontologie des fonctions, c'est la préservation de l'intérêt général et de la loi. De ce fait, on peut assez bien travailler. Moi, j'ai travaillé avec des Maires de droite, bon ça fait quelques temps que je travaille avec des Maires de gauche effectivement. J'ai passé une grande partie de ma carrière avec des Maires de gauche, mais ça ne me choquerait pas de retravailler avec un Maire de droite. Mais il ne faut pas qu'il y ait d'opposition de conscience. Je ne pourrai pas travaillé avec le Front National par exemple. Ça c'est exclu, je n'y arriverai pas, mais ça c'est un problème de conscience, mais ça n'est jamais qu'un problème de conscience. Ce n'est pas un problème politique. Moi, je ne suis pas affilié à un parti politique, je n'appartiens pas à un parti politique. Donc, il n'y a pas de mon point de vue et je ne suis pas le seul, un attachement politique entre le Maire et le Secrétaire Général.

13-

Non, pas toujours. Des fois, je me trompe, je ne comprends pas trop ce qu'ils veulent.

14-

Non

15-

Non. La charge de travail est plus forte, mais pas l'implication.

16-

Connaissance et pouvoir.

17-

Non, parce que s'il n'y a pas de connaissance, il n'y a pas de pouvoir. Mon boulot, c'est de connaître ce qu'il se passe et de pouvoir agir dessus.

18-

Euh... oui, l'importance de l'information, c'est quelque chose que j'ai acquis en exerçant mes fonctions. Je n'ai pas d'exemple précis à vous donner.

19-

Papier, téléphone qui viennent de l'extérieur, de mon environnement et oral qui vient plutôt de l'intérieur de la Mairie.

20-

Ils ont tous le même poids.

21-

Oui, ça arrive. Il n'y a pas de règle générale. Je n'ai pas l'impression d'être court-circuité car généralement soit le Maire m'en informe après coup en me disant j'ai demandé telle chose à un tel, soit j'ai la remontée par le service. Il est arrivé des fois où je n'ai pas été informé mais ce n'était pas sur des choses fondamentales. Sur des choses fondamentales, cela ne se produit pas.

22-

Oui, bien sûr.

23-

Vers les élus et vers les services.

24-

Oral ou écrit. Mais pour la diffuser, il y a beaucoup plus d'écrit. Il arrive que je la reçoive par oral mais pour la redistribuer, par contre, on a beaucoup plus recourt à l'écrit.

25-

Sûrement, c'est un enjeu de pouvoir l'information. La rétention est consciente.

26-

Ca dépend des moments. En phase de préparation budgétaire, c'est l'information budgétaire, c'est là qu'il nous faut une masse d'informations à ce moment là, l'information de nature comptable, soit des coûts, soit des équilibres, soit des statistiques.

Ca dépend du plus grand dossier qui est en cours à un moment donné.

Quand on a travaillé sur la convention particulière du contrat de ville, il fallait un maximum d'informations sur le développement social urbain, de l'information par rapport à l'extérieur : quelle était la position de nos partenaires : le Département, la Courly.

Pour un autre dossier, ce sera autre chose.

27-

Je ne sais pas à vrai dire. Le comportement du plus ou du moins par rapport à l'information. C'est plutôt les limites dans mes capacités à l'absorber.

L'information, on peut en avoir un paquet qui tombe, on est toujours avide d'avoir de l'information dans tous les domaines car ça sert toujours. Mais il y a le problème du temps pour en prendre connaissance, il y a la capacité à l'absorber et à la conserver. C'est ce qui nous conduit à gérer des priorités.

28-

Elles n'ont pas la même fonction. Ca dépend de ce que l'on veut faire. Une information orale d'un collaborateur qui me dit « attention on sent des problèmes qui montent dans les quartiers, on sent les jeunes énervés », c'est de l'impression, de la température de l'environnement, cela se formalise difficilement. C'est beaucoup plus pertinent par oral que par écrit.

Sur tous les dossiers, sur toutes les parties techniques, il faut de l'écrit, parce que la personne qui donne l'information est obligée de la formaliser car dès que l'on fait un écrit, on est obligé d'ordonner notre pensée et de formaliser les choses. Cela permet à la personne de mieux travailler l'information qu'elle délivre et pour celui qui la reçoit quand c'est technique, il faut un support écrit autrement, on en laisse la moitié derrière.

29-

Non, je ne vais pas trop chercher en plus. Vu la masse d'informations, il est nécessaire de gérer celle qui est nécessaire à un dossier.

30-

Oui, la base du Ministère de l'intérieur, SVP. Essentiellement ça à mon niveau, après les services ont des choses plus pointues. Les services font eux-mêmes leurs recherches.

31-

Ce sont les services.

32-

Un besoin régulier.

33/34-

Connaissance et pouvoir.

35-

Bien sûr, une grande partie de la journée on est informé. Je n'ai jamais mesuré l'information.

36-

L'information est du domaine de l'évidence, c'est difficile de spécifier.

37-

Les deux avec un même poids.

38-

Oui, certainement. Entre le Maire et moi, il faudrait y mettre beaucoup plus d'écrit parce que ça ne devient pas une idée a priori, puisqu'on se rencontre assez souvent. Il y a des rapports de confiance qui font qu'on est pas tenté d'utiliser l'écrit, c'est plutôt la parole, mais on se rend compte que ce n'est pas parfait. La parole est parfois incompréhensible et avec le temps la parole se délite, ça change de sens. On a commencé à y mettre un peu plus d'écrit, y compris dans les rencontres hebdomadaires, j'en fais un compte-rendu pour nous deux systématiquement.

Par rapport aux services, il y a aussi le problème de l'écrit, c'est-à-dire de l'information descendante où là, il faut beaucoup d'écrit. Il faut utiliser l'écrit parce qu'il fait foi, mais il faut être prudent à la manipuler parce que plus vous en envoyez moins il est pertinent. C'est un problème de dosage.

Il y a une chose importante en matière d'informations, c'est la réunion. Si elle est bien structurée et bien conduite, c'est un lieu d'échange d'informations assez considérable, c'est pour cela qu'on fait tous les vendredi matins une réunion de direction avec tous les chefs de département qui a pour vocation de coordonner les actions, d'étudier un certain nombre de dossiers transversaux qui concernent tout le monde et ça fait circuler un paquet d'informations car il y a toujours les associations d'idées qui jouent à ce moment là, mais à condition qu'il en reste après un compte-rendu écrit.

Depuis l'an passé, j'ai mis en place un groupe de travail mixte élus/services comme ça on a directement la politique en contact avec les services. Le contact est formalisé, il est fermé dans des objets, il est organisé.

39-

Jamais.

A mon avis, vous allez discerner des processus de management. Comme de toute façon moi je reste persuadé que l'information c'est le pouvoir et un enjeu de pouvoir. En fonction du comportement manageriale de telle ou telle personne, vous avez un traitement de l'information qui sera différent. J'en suis à peu près convaincu.

Entretien S.G de SAINTE-FOY-LES-LYON

1-

Non, je suis diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et puis lorsque j'ai commencé à rechercher un travail. Je me suis orienté par goût vers la Fonction Publique Territoriale et j'ai appris mon métier sur le tas.

2-

Je dirai que la fonction première du Secrétaire Général, c'est d'être le principal collaborateur du Maire. Il a pour fonction d'une part de proposer des décisions, de préparer les décisions, de proposer un certain nombre de choses visant à améliorer le fonctionnement des services, dans un deuxième temps, il a pour mission de faire exécuter les décisions qui ont été prises par la municipalité, dans la mesure où le responsable hiérarchique de l'ensemble du personnel municipal a un rôle important en terme d'impulsion et de contribution à l'évolution du fonctionnement des services au quotidien. On a effectivement un rôle important de courroie de transmission, c'est-à-dire, on doit en permanence persuader, convaincre les chefs de service, le personnel en général, d'essayer de travailler de manière plus moderne, de rechercher à travailler mieux avec des moyens parfois réduits, comment gérer mieux les deniers qu'on met à disposition.

On a au delà de ce rôle d'impulsion un rôle pédagogique également qui n'est pas négligeable à mon avis.

Est-ce facile dans une administration ?

Je dirai que c'est facile dans la mesure où on a la chance d'avoir des chefs de service qui sont perceptifs à des notions telles que j'exposais précédemment. Lorsqu'on a, on en a encore quelques cas à Sainte-Foy, des gens qui sont en fonction depuis longtemps voir très longtemps et qui ont des habitudes de travail, des manières de raisonner anciennes, c'est vrai que c'est moins facile de promouvoir le changement, de faire passer des évolutions.

Gérez-vous l'organisation comme une entreprise ?

Le mot entreprise me gêne toujours un peu parce qu'on est un service public mais c'est vrai qu'il y a à Sainte-Foy 250 agents. Ces 250 agents, il faut effectivement, d'une part les intéresser au fonctionnement d'ensemble de la municipalité et d'autre part, il faut essayer de veiller à ce qu'ils fassent correctement leur travail, qu'ils le fassent dans de bonnes conditions,

qu'ils le fassent en y prenant plaisir et je dirai que tout cela c'est un petit peu notre rôle, voir notre devoir, de Secrétaire Général dans la mesure où nous aussi on a ce rôle incitatif, mais en même temps on a vis-à-vis du Maire et des élus un rôle de témoignage par rapport à tout ce qui se passe sur le terrain avec notre personnel. On doit essayer de persuader ou convaincre les élus que dans tel ou tel domaine ils font peut-être fausse route ou qu'ils ne sont pas assez pertinents dans leur réflexion.

Etes-vous une sorte de relais entre le personnel et les élus ?

Je pense qu'on est à l'interface des deux. Tout comme par rapport aux élus, le Secrétaire Général, comme ses principaux collaborateurs ont un rôle de conseil et d'aide à la décision. Moi, ma devise est de dire que les fonctionnaires ont pour fonction de proposer et les élus en dernier ressort disposent comme bon leur semble. On doit leurs donner les possibilités de disposer.

3-

Je suis arrivé en septembre dernier. J'ai notamment constaté qu'on avait un retard considérable en terme d'équipement informatique et donc on est entrain de travailler à une réorganisation complète du système informatique et on vient de procéder à un appel d'offre et on travaille à la mise en place de la M14 pour janvier 1996, car on a demandé à être un site pilote. Donc au travers de ces deux chantiers, on a pour ambition de mettre en oeuvre une meilleure organisation, un meilleur fonctionnement des services, de revoir complètement les procédures de travail, en termes de gestion du personnel, du suivi du courrier, des décisions municipales. Il y a un travail qui est en cours depuis quelques mois et qui devrait encore durer un an pour véritablement faire passer à un nouveau stade d'évolution la maison Mairie.

L'évolution doit-elle passer par l'outil informatique ?

Je dirai que l'informatique est un moyen de remettre en cause un certain nombre de choses. L'objectif étant que d'ici deux ans, tous les gens qui sont à la Mairie ou dans les bâtiments annexes, munis d'un ordinateur soient reliés à un réseau de façon à ce qu'on puisse à la fois s'informer et communiquer à partir de l'outil informatique et non plus comme on le fait aujourd'hui par obligation contenu du manque de moyen en termes informatiques par des notes écrites que l'on est obligées de faire circuler en X exemplaires. Et puis, c'est vrai qu'aujourd'hui on a, et moi en premier, un problème de pêche à l'information car on a un mauvais outil informatique en matière de gestion financière, cela ne fonctionne pas de manière

très correcte. En matière de gestion du personnel, on a un logiciel qui n'a pas intégré la gestion prévisionnelle, le bilan social...C'est la raison pour laquelle on a bataillé pour convaincre les élus de nous donner les moyens pour pouvoir nous équiper de manière performante; de façon à ce que dans 6 mois, moi le premier, je disposerai d'un ordinateur qui compte tenu de ma fonction me permettra d'accéder à toutes les informations, j'aurai un accès direct à toutes les informations. On est également entrain de travailler, on a confié le bébé à une étudiante en DESS de l'IEP de Lyon, sous notre contrôle et notre supervision, à l'élaboration d'un manuel de procédures, de façon à clairement définir tout ce qui est procédures budgétaires, comptables et financières et également pour tout ce qui concerne les ressources humaines et à partir de là on va travailler pour élaborer des tableaux de bord types, des documents qui seront identiques pour tous les services et qui seront utilisables à la fois par les chefs de service et les élus quand ceux-ci nous feront des demandes particulières en fonction de leur délégation de compétence. Ce dont je me suis aperçu depuis que je suis arrivé, compte tenu de l'importance de la commune, on n'avait pas encore intégré un certain nombre de missions et qui dans de plus petites communes le sont déjà. J'en parle sagement car je monte petit à petit dans la hiérarchie. C'est mon choix, on était parfois beaucoup plus en avance en termes de circulation de l'information, de fonctionnement des services que dans une commune telle que la notre où il y a plus de 20 000 habitants où il y a 250 agents. Vous voyez moi, je n'ai pas d'ordinateur, on a été obligé en catastrophe en début d'année d'acheter un logiciel d'emprunt, de gestion de dette parce qu'en fait on travaillait sur un outil absolument non fiable. Il est certain qu'il y a des communes de notre taille qui sont mieux équipées mais il y en a aussi de plus grosses qui ne sont pas mieux équipées que nous.

Pensez-vous qu'il y a un certain retard dans l'équipement informatique des collectivités locales ?

Je pense que le retard est dû à plusieurs facteurs. Il y a le fait que l'informatique a beaucoup évolué depuis 10 ans. Je suis arrivé au début de l'informatique et c'est vrai que les collectivités de la taille de Sainte-Foy et les plus importantes, au début des années 80, lorsqu'elles se sont informatisées sur des mini-informatiques et laquelle mini-informatique était lourde, peu conviviale et finalement permettait relativement peu de choses. Par exemple pour la gestion financière, ils n'ont jamais pu mettre en place une véritable comptabilité analytique.

En fonction des gens, soit des élus, soit du Secrétaire Général, soit des Secrétaires Généraux adjoints, soit des directeurs de service, il y a des municipalités qui ont plus ou moins vite évolué. Au fil des années 80, début des années 90, certaines se sont rapidement appropriées les

outils de bureautique, ont bien réparti l'informatique dans les services en prenant soin de relier les gens entre eux et il y en a d'autres qui ont pris un peu de retard, c'est le cas de notre commune où certains services aujourd'hui sont très bien équipés avec de la bureautique dernier cri mais en travaillant dans leur coin.

Il n'y a pas de politique globale en matière d'informatisation ?

Si vous voulez, il n'y a pas eu de volonté de penser globalement l'informatique et donc derrière l'information, la communication au sein des différents services de la municipalité. C'est ce sur quoi on bataille aujourd'hui depuis quelques mois et on va y arriver d'ici 2 ans car le choix en termes de logiciel et de système technologique sera en fonction des aptitudes de ce système à fonctionner de manière simple et en réseau.

Je crois aussi que dans toute société et la Mairie est une petite société ne peut évoluer que dans la mesure, d'une part à la tête on impulse et aussi sur le terrain on s'approprie les évolutions et on les fait vivre, parce que ça peut être le monde de l'entreprise dès lors que l'on veut imposer des réformes venues d'en haut à des gens qui ne sont pas convaincus de leur pertinence et qui ne sont pas prêts à se les approprier, on va à l'échec. Là aussi, on a essayé de complètement impliquer tous les gens qui dans une première étape ont été directement concernés et au fur et à mesure, on impliquera l'ensemble des personnes qui, à un moment ou à un autre, seront concernées par la nécessité d'utiliser un ordinateur pour leur travail, pour les échanges d'informations.

Il y a un travail humain et pédagogique, mais ça je crois que c'est à tous les niveaux. Il y a un travail de formation à faire et une nécessité de la part du Secrétaire Général de s'impliquer, d'impulser les choses et de pleinement faire savoir qu'il s'implique et que donc si lui s'implique, les autres doivent s'impliquer de la même manière.

Je pense objectivement qu'on a un travail intéressant parfois fastidieux car il faut souvent qu'on répète la même chose mais on a le devoir, pour être pertinent et crédible, d'être généraliste et synthétique. Pour faire, le travail qu'on fait, on ne peut pas négliger certains secteurs parce que cela voudrait dire que si demain on a des problèmes en matière d'urbanisme ou d'affaires sociales et si je considère que cela ne m'intéresse pas quelque part, je faillis à ma tâche et puis par contre on ne peut pas avoir la science infuse et on ne peut pas être pointu dans tous les domaines, donc il faut en permanence réussir à se garder du temps pour se documenter, pour aller à la pêche aux renseignements auprès des chefs de service et en permanence être capable, si l'on a besoin de donner un avis, un conseil ou de prendre une décision d'avoir un minimum de connaissances. On est en permanence à la pêche aux

informations, d'où la nécessité de créer des relations de confiance avec nos chefs de service pour que les informations remontent et puis qu'on puisse après les faire remonter clairement et directement au Maire d'où le fait que personnellement si on reste calfeutré dans notre coin on ne fait pas correctement son travail.

On passe notre temps à discuter, il faut pratiquement en permanence pouvoir être disponible. Le Maire à ce niveau c'est pratiquement la même chose. Il faut que l'on soit des gens disponibles et quelque part on est à la fois au sommet de la hiérarchie et au services des autres en permanence. La plupart des Secrétaires Généraux, j'espère, disent la même chose. On a besoin d'être là aussi pour épauler les gens pour les aider, leur donner des conseils, les rassurer et parfois pour mettre les mains dans le cambouis, car quand il y a un problème il ne s'agit pas de laisser tomber les chefs de service.

4-

Il faut être disponible, avoir l'esprit large, accorder beaucoup d'importance à la qualité des relations humaines et puis il faut essayer de comprendre vite et bien, d'être curieux et de s'intéresser à l'ensemble des compétences exercées par la municipalité.

On est sollicité par X choses et je considère que l'on n'a pas le droit de dire « ce genre de problème ne m'intéresse pas ». Intellectuellement, c'est passionnant.

Dans une municipalité, on a accès à tout ce qui peut se passer dans une commune. Une commune, c'est une grosse société. L'intérêt ici, c'est qu'on est membre de la Courly et donc on a l'occasion de suivre et d'être informé de gros dossiers qui sont tout à fait intéressants.

5-

Je crois qu'on a un rôle d'impulsion, de conseil. Je crois qu'on doit savoir parfois être ferme ou intransigeant, étant entendu qu'on doit être le plus souvent conciliant, viser à trouver en permanence des compromis de façon satisfaisante car on va transiger, on va prendre une solution médiane.

Je crois qu'on doit avoir pour qualité d'être diplomate et d'essayer en permanence d'arrondir les angles. Il faut essayer de savoir analyser les gens, d'être intuitif, de manipuler l'humour quand il le faut, après c'est notre personnalité propre qui fait qu'on essaie de trouver des moyens d'apaiser les conflits, mais parfois on est obligé de trancher de manière ferme et brutale. Et ça c'est notre rôle aussi.

6-

Le Secrétariat général c'est moi-même et trois autres personnes. Ces trois autres personnes ayant pour rôle d'enregistrer tout le courrier qui ensuite passe sur mon bureau puis pour tout ce qui concerne le courrier personnel adressé au Maire va ensuite dans son bureau et tout ce qui est courrier courant va directement après dans les services. Le courrier passe toujours par moi, sauf les demandes de fiches d'état civil.

La deuxième tâche, c'est de s'occuper du courrier du Secrétaire Général et du Maire : le courrier administratif et le courrier plus politique. Le secrétariat général s'occupe de tout ce qui est mis en place et suivi du Conseil municipal.

C'est au niveau du secrétariat général qu'on centralise et qu'on met la dernière marque sur tout ce qui est rapport du conseil municipal et ces rapports deviennent des délibérations qui sont ensuite envoyés en Préfecture.

Il y a eu des Secrétaires Généraux adjoints à une époque, il n'y en a plus actuellement.

7-

Quatre personnes.

8-

Je suis hiérarchiquement leur supérieur direct et puis j'ai un rôle de coordonnateur des différents services, de façon à ce que et c'est pas toujours facile, on arrive à obtenir que l'ensemble des services fonctionne dans le même sens, à savoir celui qui est prôné et pour lequel on demande une mise en oeuvre au niveau de la municipalité.

9-

On est souvent mis dans une situation délicate, comme je vous l'ai dit en préambule, le Secrétaire Général est le premier collaborateur du Maire. Qu'en l'absence d'une totale confiance et de relations humaines qui vont au delà des aspects purement professionnels entre la Maire et un Secrétaire Général, les choses ne sont pas envisageables. Il faut vraiment travailler de manière soudée, c'est-à-dire à la fois vis-à-vis du personnel qu'on puisse savoir que le Maire vous soutient quand il y a des décisions à prendre et puis vis-à-vis des autres élus et des adjoints, il faut qu'on puisse intégrer le fait lorsque le Secrétaire Général présente un certain nombre de dossiers, il les a vu au préalable avec le Maire et lors des discussions il sait qu'il aura l'appui du Maire, que ce soit vis-à-vis des adjoints ou des chefs de services. S'il ne peut plus faire son travail, il est déconsidéré. A partir du moment où il est déconsidéré, à partir

du moment où que ce soit les adjoints ou le personnel considèrent que le Secrétaire Général n'a pas l'entière confiance du Maire ou bien on pourra moyennant un certain nombre de circuits parallèles obtenir satisfaction alors que lui ne veut pas : c'est cuit.

Pensez-vous pouvoir travailler avec un Maire d'une autre tendance politique ?

Je dirai a priori oui. Dans mon premier poste, je travaillais avec quelqu'un qui était plutôt proche de Barre ensuite il y a un changement de Maire qui était plutôt mitterrandien. J'ai occupé un autre poste dans le Loiret, c'était une municipalité de centre-droit, en Seine-et-Marne, c'était à peu près la même chose, ici c'est une municipalité UDF-RPR.

On ne m'a jamais demandé si j'avais une carte politique. Mais c'est certain que par rapport à mes idées personnelles, par rapport à mes valeurs propres, je ne pourrai pas travailler avec certains Maires. Il y a certains Maires qui prônent certaines valeurs extrémistes. Je ne pourrai pas travailler avec ces gens là c'est clair.

A partir du moment où, c'est le cas à Sainte-Foy, ce sont des gens très cultivés et larges d'esprit, très respectueux d'un certain nombre de valeurs qui me semblent fondamentales, je n'ai pas de problèmes pour travailler avec eux.

Il est vrai, vous avez certainement entendu parler du problème de décharge de fonction, c'est un secret de Polichinelle de dire qu'à une certaine époque, les Maires communistes avaient des Secréétaires Généraux encartés.

Moi, une fois je me suis présenté à un poste, la municipalité était gérée par un célèbre élu du RPR -Alain Peyrefitte l'académicien-, je m'étais présenté dans l'espoir de la rencontrer, en fait je n'ai pas eu de chance, j'ai rencontré son premier adjoint, on m'a clairement laissé entendre qu'il fallait la carte du RPR. Très bien, j'irai voir ailleurs.

Moi, sur le principe je n'ai rien contre. Si un Maire veut avoir quelqu'un qui partage ses idées politiques, à partir du moment où c'est clairement annoncé, moi ça ne me pose pas de problème particulier.

10-

C'est une question délicate. Pour mettre en application la politique des élus et en premier celle du Maire, on s'appuie en permanence sur les chefs de service et au delà sur tous les services municipaux. C'est vrai qu'on passe beaucoup plus de temps à travailler avec les services d'une part pour mettre en oeuvre la politique municipale, mais d'autre part pour régler les problèmes d'intendance, les problèmes au quotidien et puis aussi dans le cadre de réunions de travail, la recherche de propositions à faire aux élus, d'amélioration du fonctionnement des services etc...

Tout un travail de réflexion qu'on s'efforce de conduire et moi le premier, pour ensuite faire des propositions au Maire. Mais ce qui est clair, c'est que sans le Maire on ne peut rien faire dans la mesure où il est important que le Maire soit présent et qu'à notre niveau de Secrétaire Général on puisse en permanence s'appuyer, se référer à lui parce qu'il n'y a rien de plus mauvais que des municipalités où quelque part on a l'impression que le Secrétaire Général est le Maire et inversement.

Pensez-vous que le Secrétaire Général est un rôle purement administratif ?

Le rôle politique peut être tenu, si on le souhaite, par un véritable cabinet.

Sur Sainte-Foy, il y a deux personnes qui sont rattachées au cabinet du Maire, mais qui pour une partie de leur temps sont responsables de la communication. Ce ne sont pas des gens qui sont en permanence reliés au Maire. Jusqu'à présent le Maire n'a pas souhaité avoir quelqu'un qui soit en permanence, entièrement rattaché à lui et qui s'occupe exclusivement de tout son courrier personnel, de toutes ses affaires personnelles au point de complètement court-circuiter le Secrétaire Général.

Le Secrétaire Général est à la fois informé de tout ce qui se passe au niveau administratif et aussi de tout ce qui se passe au niveau politique et les domaines réservés du Maire. C'est intéressant car de tous les côtés on reçoit des informations et des échos. Ca nous permet de les confronter au Maire.

Il peut y avoir de bonnes relations entre un Maire et son Secrétaire Général mais que malgré tout il y ait un domaine où le Secrétaire Général n'a pas d'informations.

12-

On est collaborateur. On n'est pas uniquement un administratif, il est aussi quelqu'un qui doit dans le cadre de discussions avec le Maire pouvoir faire des suggestions et pouvoir discuter à bâton rompu sur des dossiers en cours, sur des dossiers à venir.

Avez-vous des rendez-vous ponctuels avec le Maire ?

Ici, le Maire, qui va se retirer au mois de juin, est retraité donc il vient en principe une à deux fois par jour, donc je sais qu'en fin de matinée et en fin de journée je peux le rencontrer facilement et son bureau est juste à côté.

On a la possibilité de se voir régulièrement, ce qui fait qu'on a le temps de régler les affaires urgentes.

Je récupère tout le courrier à la signature du Maire, puis le Maire le signe donc on a la possibilité de discuter sur le courrier arrivé et sur le courrier au départ.

Après avoir réglé les problèmes, on essaye de prendre le temps de discuter d'autre chose.

Plus on évolue dans la hiérarchie, plus les Maires sont des gens pris car ils ont de multiples activités politiques ou parce qu'ils ont une activité professionnelle. C'est vrai qu'il devient plus difficile d'avoir des relations autres que professionnelles et à ce niveau là, je pense que l'on peut devenir quelqu'un d'administratif pour des raisons liées à des dispositions de temps, on n'a plus les moyens de discuter.

13-

Ce serait très vaniteux de dire oui. Je dirai d'une part que les objectifs que se fixent la municipalité sont quelque part dépendants de la situation de la commune, dépendants des problèmes propres à chaque commune.

Notre rôle au quotidien, nous fonctionnaires, est d'essayer de faire en sorte que les objectifs de la municipalité correspondent à nos moyens humains et financiers. Déjà à ce niveau là, en amont, il y a la nécessité d'essayer d'accorder nos violons. Alors, ensuite il est clair que parfois les élus décident un certain nombre de choses pour lesquelles on n'est pas forcément toujours favorable, auquel cas il faut s'adapter à un certain nombre d'exigences. On doit effectivement faire en sorte que les dossiers aboutissent, on doit toujours le faire dans une perspective de légalité, une perspective de prudence en termes financiers

14-

Avec ce Maire, non. Dans mon poste précédent j'ai eu des conflits. J'ai eu une incompatibilité d'humeur. Et puis dans mes postes précédents avec les trois Maires, je ne peux pas dire que j'ai eu des conflits. Sur certains points, on a pu avoir des divergences d'appréciation. Des conflits forts, je n'en ai pas eu jusqu'à aujourd'hui. Sachant qu'avec le Maire ou avec certains adjoints, qui ne sont pas forcément faciles, on peut parler fortement.

Que pensez-vous du projet d'élaboration d'une charte ?

Effectivement, c'est quelque chose qui est dans l'air actuellement, qui est à l'initiative des certains Secrétaires Généraux, ceux d'Aurillac et de la Roche-sur-Yon. C'est vrai qu'aujourd'hui, on parle beaucoup de déontologie, on en parle d'autant plus qu'on a tendance de plus en plus à l'oublier.

Moi, je pense que les journalistes sont confrontés à la même chose. Dans certains journaux, on a mis en place un code de la déontologie propre au journal. Est-ce que dans notre profession il faut mettre en place un code de la déontologie ? je n'en sais rien, on ne pourra jamais éviter le problème de fond qui est celui du fonctionnaire confronté ou collaborant avec des élus qui ont la légitimité politique. A partir de là, il faut faire avec. C'est vrai qu'on pourrait peut-être, au niveau du syndicat des Secrétaires Généraux, obtenir plus de précisions dans les textes concernant nos fonctions parce que, par exemple, on a certaines délégations de signatures mais elles sont relativement limitées.

Pensez-vous qu'il faudrait aller plus loin dans la délégation de signature ?

Moi, je n'en suis pas convaincu. Je considère que le Maire et les adjoints ont des délégations de compétence et ont vocation à signer. La responsabilité politique appartient aux élus et l'essentiel des courriers qu'on a à traiter quelque part ont trait à la responsabilité politique. Les délibérations font suite à une décision politique.

Je ne vois pas pourquoi on serait habilité à signer ce genre de chose parce qu'il ne s'agit pas non plus au nom d'une meilleure transparence, d'une meilleure clarification des compétences des Secrétaires Généraux. Ca veut donc dire indirectement qu'on aurait tendance quelque part à réduire les responsabilités des élus. Moi, je ne pense pas que ce soit quelque chose vers laquelle on doit aller. Je pense aussi qu'on peut élaborer un code de déontologie pour les Secrétaires Généraux mais dans chaque commune. Il y a la personnalité d'un Maire face à la personnalité d'un Secrétaire Général et donc 36 000 cas en France par définition. C'est pas parce qu'on voudra réglementer qu'on réglera les problèmes. Le problème de fond en France, c'est qu'on veut systématiquement réglementer et qu'on réglemente de façon telle que systématiquement on contourne la réglementation, soit parce qu'elle est incompréhensible, soit parce qu'elle est inapplicable. On a des cas en termes de marché public où la volonté de transparence, de lutte contre la corruption sont pratiquement dans les faits qu'il est matériellement impossible de travailler, alors si pour régler un problème on en crée 50 c'est pas comme ça qu'on avance.

Seriez-vous prêt à dire non à un Maire qui ferait de la corruption ?

C'est un autre cas, où on nous demande de prendre une décision qui est manifestement illégale. La jurisprudence a été depuis longtemps posée par le Conseil d'état, que dès lors qu'on considère qu'une décision est manifestement illégale et peut avoir des conséquences sur la sécurité publique ou l'intérêt public, on peut consigner par écrit nos observations et notre refus pour autant ce n'est pas pour cela qu'on n'arrive pas à faire passer la décision. On pourra passer par dessus la tête du Secrétaire Général. C'est vrai qu'à notre niveau, on devrait, si on était confronté à ce genre de situation dire clairement, par écrit au Maire « on ne vous suit pas parce que vous faites fausse route ».

Si on était témoin d'un acte de corruption dans la municipalité, on devrait en référer à la justice, on devrait répertorier tout ça par écrit. Mais la preuve en est, vous savez ce qui en est advenu au très médiatique Secrétaire Général de Nîmes qui se retrouve mis en examen, interdit de rentrer dans la Mairie car Bousquet a fait certaines choses qui ne sont pas forcément conformes avec la bonne utilisation des deniers publics. Est-ce qu'il était informé, est-ce qu'il ne l'était pas ? Est-ce qu'il avait la possibilité de dire non, ce n'est pas évident. On peut être mis dans des situations difficiles, mais ce n'est pas la charte qui réglera les problèmes.

Je crois qu'on a une solution : c'est de partir du moment où on se rend compte qu'on ne peut pas travailler d'une manière satisfaisante, je crois qu'on est obligé de partir.

16-

Information ? C'est savoir, c'est se donner les moyens de savoir et de connaître.

17-

Non, par définition si on n'est pas informé professionnellement on meurt, on disparaît.

18-

Je vous dirai oui, car tout le travail qu'on conduit ici, à la Mairie, depuis six mois est lié à la nécessité que l'information circule mieux, que chacun puisse mieux se l'approprier en fonction de son secteur d'activité ou de ses compétences.

19-

Il y a l'information écrite par le fait que je vois le courrier qui arrive, le courrier qui part et que je reçois X documents, des circulaires, des revues, des J.O. etc...et puis des informations orales par le contact téléphonique avec l'extérieur et puis par les nombreuses relations quotidiennes

avec les chefs de service et les simples agents, avec le Maire, avec les élus...Il y a plusieurs niveaux.

Il y a l'information écrite qui concourt à la culture générale et à la culture professionnelle. Il y a l'information écrite qui témoigne de l'activité au quotidien des services : c'est le courrier qui arrive, le courrier qui part, lequel résulte des décisions auxquelles a été mêlées le Secrétaire Général et puis toute l'information verbale qu'elle soit en provenance des chefs de service ou des agents ou qu'elle soit en provenance de nos partenaires extérieurs ou de nos collègues. Elle contribue au bon fonctionnement des services municipaux, elle contribue aussi à faire en sorte que lorsqu'on est confronté à un problème à partir du moment où l'on a des informations, on peut plus facilement y faire face.

20-

Je crois que les services avec lesquels je suis le plus en contact, sans ordre de priorité, sont le service des finances, le service du personnel et la direction des services techniques.

21-

Je ne veux pas dire que les circuits sont fiables à 100%. Il y a toujours des trucs qui peuvent nous échapper.

Globalement, je me considère comme bien informé, mais ce serait présomptueux. Je pense qu'aucun Secrétaire Général ne peut dire qu'il sait tout ce qu'il se passe. On sait l'essentiel. On n'a pas besoin de tout savoir, si on en sait trop, on se noie. Il faut savoir faire la part des choses.

22-

On a parfois en tant que Secrétaire Général le devoir de retransmettre l'information ou de la faire circuler. Moi par exemple, je m'y efforce à deux niveaux, dans le cadre de tout ce que je peux lire ou parcourir de faire des photocopies pour les gens qui peuvent être intéressés ou concernés et puis dans le cadre de réunions mensuelles avec les chefs de service de faire le point sur tous les problèmes, soit concernant plus particulièrement l'un d'entre eux soit des problèmes généraux de façon à bien les impliquer dans le fonctionnement de la Mairie.

On a relancé un journal interne pour le personnel. Enfin, j'ai l'espoir que petit à petit, là le premier numéro est sorti au début de l'année, on va améliorer le fait qu'il me semble important que les gens aient l'impression de faire partie de la même famille. Que quelqu'un qui travaille dans les écoles, quelqu'un qui travaille aux services techniques, quelqu'un qui travaille dans les

bibliothèques appartient à la structure commune et qu'il est important de se reconnaître et de développer un esprit de solidarité entre les services et un minimum de relations. S'il est bien fait et si le personnel qui fait partie du comité de direction s'implique bien, à mon avis, ça peut être quelque chose de vraiment bien, mais ça nécessite de ne pas trop dormir sur nos lauriers.

Il y a eu ici une première expérience qui a capoté. J'ai souhaité, avec la responsable de la communication, qu'on relance ça, mais on va essayer, l'air de rien, d'être assez présent pour contribuer à faire en sorte que cela fonctionne bien. Je pense que ça peut contribuer à couper des barrières. Je pense que c'est quelque chose que vous remarquer : dans toutes les mairies où vous irez, on a les services administratifs, techniques, scolaires, culturels... et puis chacun à l'impression d'être dans son petit monde et convaincre les gens qu'ils font partie de la même organisation et qu'ils sont sensés travailler pour le bien d'une population donnée ce n'est pas toujours évident. Là aussi ça nécessite, par exemple, que le directeur des services techniques, du personnel mais aussi le Secrétaire Général aillent de temps en temps sur le terrain, montrent que là aussi on est à la mairie et que les gens participent à l'accomplissement de missions d'intérêt public. Ce qui me frappe toujours, c'est le besoin pour les agents d'exécution mais aussi pour certains chefs de service de se sentir reconnu et d'être persuadés que quelque part là haut, on dit là haut chez le Maire ou chez le Secrétaire Général, on a conscience du travail qu'ils accomplissent et qu'ils l'accomplissent pour le bien des nôtres en fonction de leurs compétences, de leur secteur d'activité.

Quand c'est le 1er janvier, on va accueillir les services techniques pour souhaiter la bonne année aux ouvriers.

Début janvier, on a mis en place un plan de formation triennal pour le personnel des écoles donc l'adjoint des affaires scolaires, moi-même, le chef du service on s'est déplacé, on a reçu nos 80 agents, on a discuté un moment et ça pour les gens c'est assez important. Je peux vous citer en exemple le Maire d'une commune proche qui se promène dans les services et qui ne dit pas bonjour. Je peux vous dire que ça c'est mal ressenti.

Ce qu'il faut savoir aussi, c'est que l'ambiance générale est liée au fait que le Maire ou le Secrétaire Général ou d'autres sont quand même, on en revient à cette notion de disponibilité, accueillants. Il ne faut pas se croire Dieu le Père en disant vous êtes là pour travailler et puis c'est tout. Je crois en ce phénomène de reconnaissance, que l'on voit dans le privé, il y a un certain nombre de mouvements sociaux dans le privé qui sont liés à ce sentiment que les gens ne sont absolument pas reconnus par leur direction et qu'ils comptent pour des clopinettes.

23-

D'un côté vers le Maire systématiquement puisque le Maire voit tout ce qui arrive, ensuite vers les adjoints dans la mesure où ça les concerne directement, vers les chefs de service dans la mesure où eux aussi sont concernés de par leur responsabilité.

24-

Essentiellement par écrit et là aussi l'intérêt de ces réunions. Outre les réunions mensuelles avec tous les chefs de service, on a des réunions hebdomadaires avec les principaux services (la direction des services techniques, du personnel, des finances, et des affaires sociales). J'essaie dans la mesure du possible de toujours profiter de ce genre de réunions ou bien du fait qu'un chef de service vienne me voir dans mon bureau pour lui transmettre l'information que j'ai pu recueillir et recevoir ensuite des informations de sa part s'il a pu être destinataire d'informations que je n'ai pas eu pour X raisons.

25-

Personnellement non.

26-

J'ai besoin d'informations dans tous les domaines mais là où il faut peut être, compte tenu de notre organisation, le plus d'informations, c'est dans un premier temps en matière de personnel et de finances, suivi budgétaire etc.. et puis dans un 2ème temps, ce qui se passe dans les autres services de manière assez indifférenciée.

27-

Je dirai que là où j'ai le moins besoin d'informations quotidiennes mais simplement d'informations qui ont trait directement à l'organisation, au bon fonctionnement du service. Je dirai là où je n'interviens que véritablement comme conseil, aide à la décision des chefs de service, ce sera le domaine culturel, sportif et certains domaines techniques, par exemple tout ce qui concerne les travaux, l'urbanisme dans son application au quotidien, les affaires générales, l'état civil, l'aide sociale où là je dirai que je m'appuie sur des compétences et où volontairement je ne vais pas mettre mon nez dans les détails, pour une question de temps et pour le respect du travail des autres parce que là aussi si le Secrétaire Général doit avoir la confiance du Maire et il doit avoir la confiance de ses collaborateurs.

29-

Non, par définition je suis curieux.

30-

Non.

31-

Des consultants ?

La façon dont on fonctionne, en tant que tel, je n'ai pas vraiment le temps pour réaliser complètement des études. Je stoppe sur certains dossiers qui paraissent essentiels. Je m'en occupe de manière quasi exclusive avec des contacts auprès des chefs de service. Le plus souvent si on a besoin de réaliser une étude ou si je pense qu'il faut qu'on produise une étude dans tel ou tel domaine, je confie cela à un chef de service et puis libre à lui d'organiser la manière dont il procédera et nos sources d'informations sont dans un premier temps, je dirai, les échanges pour voir à quel niveau d'informations on en est par rapport à ce que à quoi on veut aboutir, dans un deuxième temps, on sollicite volontiers nos partenaires, ça peut être le percepteur, le centre de gestion pour tout ce qui concerne le personnel, ça peut être certains services de la DDE pour ce qui concerne l'urbanisme, ça peut être les services compétents pour ce qui concerne les travaux de voirie, de réseau à la Courly ou à la DDE. Je dirai que c'est là la règle générale.

Ce sont des personnes ressources avec qui on peut échanger des informations, voir essentiellement discuter car on n'est pas toujours d'accord. Ensuite il s'agit de vérifier qu'on applique les bons textes, qu'on est clairement informé de la réglementation la plus récente, de la jurisprudence etc... Ca c'est le contexte général. Il y a des cas particuliers où on peut être amené, et on le fait volontiers, à confier à des étudiants des missions ponctuelles. On a eu l'occasion de confier à une personne qui était diplômée de l'école du Paysage d'Angers un travail sur le plan vert, tout ce qui concerne la politique de l'environnement communal. On va travailler au début de l'année prochaine sur la manière dont sont perçus les services d'accueil tant en interne qu'en externe (les administrés ou nos partenaires). Là, je pense que l'on confiera ça à une étudiante en maîtrise ou en DESS.

Le dernier cas, c'est de demander l'assistance à des cabinets spécialisés. Ca peut arriver. On a travaillé avec un cabinet pour expertiser de manière précise tous nos bâtiments dans le cadre des assurances qu'on passe pour couvrir les risques. On a une convention d'assistance avec un

cabinet spécialisé en finances locales, pour faire parallèlement à nous tout un travail sur la gestion de la dette, l'analyse financière de façon à ce que l'on confronte nos positions et puis là, on va travailler de manière ponctuelle avec un cabinet dans le cadre de la préparation à la M14, afin qu'on obtienne la transposition d'un compte administratif en M14. On travaillera avec lui pour savoir quelles seront les conséquences de ce changement de nomenclature comptable. On travaillera avec lui pour établir les règles du jeu des tables de concordance ancienne comptabilité/nouvelle comptabilité. On a pensé qu'il serait bon de bénéficier des connaissances acquises auprès d'autres collectivités, d'un cabinet pour être plus pertinent dans notre démarche et puis de pouvoir avancer plus vite. On a des moyens humains qui sont ce qu'ils sont, on ne peut pas dire à untel : « et bien tu vas pendant trois mois ne faire que ça ».

32-

Régulier.

33-

Si je veux espérer pouvoir faire correctement mon travail, il faut que je puisse être correctement informé. Il faut que je puisse non seulement être informé mais pouvoir parfois recouper mes informations, m'assurer auprès des différents services que l'information que j'ai pu recueillir auprès l'un d'entre eux s'avère juste parce qu'il ne faut jamais se contenter d'un seul son de cloche, donc essayer en obtenant la confiance des gens avec qui je travaille, que je pourrai récupérer suffisamment d'informations objectives pour pouvoir, si j'en ai besoin prendre une décision qui soit la plus judicieuse possible et ça c'est pas le plus facile. C'est facile de s'informer à partir de documents mais s'informer verbalement auprès des gens pour arriver à savoir véritablement ce qu'il en est dans tel ou tel domaine, sur tel ou tel domaine ça c'est moins facile. L'enjeu, l'objectif dernier, c'est de faire en sorte que les choses fonctionnent bien et que l'on aille plutôt vers une lente amélioration plutôt que vers une dégradation.

35-

Un Secrétaire Général comme n'importe quelle personne qui a des responsabilités ne peut pas les exercer s'il n'est pas correctement, clairement et régulièrement informé.

36-

Oui.

37-

Globalement, elle répond plus à une logique administrative étant entendu que parfois celle-ci doit être adaptée à un enjeu politique.

40-

On a un service des Archives avec une personne qui s'occupe uniquement des archives, qui nous ressort des dossiers. Par contre, pour ce qui concerne la documentation, chacun dans son service essaye de mettre en place de manière structurée une documentation. Là, je suis entrain de récupérer des informations, que chaque chef de service établisse un état des revues auxquelles il est abonné et des ouvrages qu'il a en archives, afin qu'au niveau du secrétariat général on puisse élaborer un document de synthèse et de le transmettre à chaque chef de service, ce qui fait que pour X raisons demain la responsable du service du personnel a besoin d'une information sur le code de l'urbanisme qu'elle sache où le trouver et inversement.

Ne pensez-vous pas qu'un service de documentation pourrait jouer ce rôle de « centralisateur » de l'information documentaire ?

Si, mais c'est l'éternel problème des moyens budgétaires. Il est certain que si l'on avait quelqu'un qui puisse traiter aussi bien l'information telle qu'elle est traitée au service communication, à savoir l'élaboration d'une revue de presse mais qui est fait dans l'esprit de tenir informer le Maire de ce qu'il se passe dans la commune, dans le département et puis au niveau national et international, on pourrait avoir un traitement de toutes les revues, de tous les ouvrages que l'on pourrait avoir sur une base de données informatique et par exemple où l'on saurait qu'on a parlé le 4 juin 1994 du statut des ingénieurs territoriaux dans la Gazette.

Je pense que ce n'est pas demain la veille qu'on va l'avoir, enfin dans les deux ou trois ans qui viennent.

Moi, je fais l'effort quand je parcours les revues ou que je les lis de faire des post-it avec copie untel, copie untel parce que je sais qu'il y a sans doute certains services, par négligence ou soit disant manque de temps ou par paresse, qui ne feront pas forcément attention.

Quelque part, c'est vrai que je vois tout passer, c'est vrai que j'essaie de faire un certain effort, il y a d'autres personnes qui le font aussi par exemple il est arrivé que le directeur des services techniques trouve dans des revues des trucs qui étaient susceptibles de m'intéresser donc il me passait des photocopies. Il y a qu'en même un échange.

Entretien S.G de BRON

1-

Non, j'ai été Secrétaire Général adjoint pendant 6 ans mais je suis un cadre de l'administration, de l'administration d'état puis territoriale depuis 25 ans.

2-

Oui, à mes yeux ma première mission est d'organiser, faire fonctionner les services municipaux par rapport aux orientations et aux attentes du Maire d'abord et de la municipalité ensuite.

Ma deuxième mission, en tout cas à mes yeux, c'est d'assurer un service public en tant qu'administration territoriale à la population. Et puis troisième point, qui n'est pas une mission mais qui découle des deux autres, c'est d'assurer la permanence du service public. Les services municipaux sont les services les plus proches de la population, à travers la diversité des missions qui sont exercées. Ça passe par la restauration scolaire, l'assainissement, les bordures de trottoirs, l'aide à la petite enfance : ça c'est du service de proximité.

Les communes ont cette mission de service de proximité par rapport aux citoyens. A mes yeux, elle est essentielle et si j'ai quitté l'administration d'état pour venir dans les collectivités locales c'est bien par rapport à ça.

3-

Les outils, c'est une bonne organisation, du personnel compétent, que ce soit les cadres ou le personnel de base opérationnel.

Pour moi, ce sont les premiers outils de l'organisation : la compétence des agents donc l'efficacité. Il y a après des outils de management et puis des moyens financiers.

4-

Les premières qualités à mes yeux c'est que tous les collaborateurs, je dis bien tous les collaborateurs, sentent que le Secrétaire Général leur apporte un plus. Ce que je demande à mes agents cadres, c'est que leurs agents les repèrent comme des gens leur apportant un plus sinon ça n'a pas d'intérêt, ça n'a pas de sens. Que les gens repèrent que cette fonction de dirigeant leur apporte un plus par rapport à l'organisation, par rapport à leur fonctionnement, par rapport à leurs attentes.

5-

J'utilise habituellement une image quand je fais des exposés à des étudiants, je compare assez volontiers la fonction d'un Secrétaire Général comme celle d'un directeur général dans une société par rapport au président. Le Maire peut être pour moi un président de conseil d'administration non pas que je compare la mairie à une entreprise privée, loin de moi cette idée, mais cette image me semble assez parlante. Il y a un président du conseil d'administration puis il y a le directeur général. Donc pour moi le Secrétaire Général est le patron des services municipaux bien sûr avec un mandat du Maire.

Deuxième élément, il faut qu'il y ait de mis en place un certain nombre d'outils de fonctionnement, des règles de communication et c'est en fait ce que j'ai fait.

Je me réunis toutes les semaines avec les directeurs de la mairie, c'est une réunion où on échange par rapport aux problèmes qui peuvent se produire et puis les questions qu'ils peuvent avoir et moi les informations que j'ai à leur donner ou les questions que je me pose par rapport à eux. C'est vraiment une réunion très transversale, de discussions. Tous les 15 jours en moyenne je fais une réunions de tous les chefs de service.

La municipalité fonctionne avec le Maire qui réunit le conseil d'adjoints ou le bureau d'adjoints et où se prennent un certain nombre de décisions à base de dossiers qui sont préparés par les services sur des questions qui sont inscrites à l'ordre du jour et donc le bureau municipal se réunit le lendemain. J'informe tous les responsables des services des décisions qui sont prises. Je participe donc à ses réunions, participe aux réunions l'équipe de direction générale.

Physiquement ça se passe dans une salle de réunion avec une table, tous les élus sont autour et en retrait vous avez l'administration. Très en retrait par rapport aux contenus des discussions politiques. C'est un peu comme un conseil municipal, le Secrétaire Général, le directeur des services techniques et le directeur de cabinet se trouvent derrière le Maire pour lui apporter un certain nombre d'informations techniques. On assiste au bureau municipal et donc le lendemain je restitue, dans une première partie de la réunion, ces informations aux chefs de service et la deuxième partie de la réunion est consacrée aux questions qu'ils se posent sachant que les directeurs eux-mêmes ont dans leur direction une réunion de service avec leur chef de service toutes les semaines et les chefs de service font des réunions avec leurs agents, donc il y a un niveau de déconcentration de l'information. Ca marche bien dans un certain nombre de services, ça marche moins bien dans d'autres et dans deux ou trois il faut que le directeur soit présent pour que les réunions soient tenues.

Au fil des années, c'est quelque chose qui s'est largement développée. Tous les deux mois, je réunis l'ensemble de l'encadrement : des directeurs en descendant jusqu'au contremaître. Les

sujets qui sont abordés sont des sujets d'intérêt général et qui concernent l'ensemble de l'encadrement. Ce qui permet pour moi de descendre à un niveau d'informations beaucoup plus facilement.

Parallèlement, on a un journal d'informations municipales qui s'appelle « Reflet » et qui est diffusé tous les deux mois à l'ensemble des agents. C'est essentiel ne serait-ce que sur des bases d'informations. La difficulté c'est qu'il y ait une information d'ordre général et puis de présentation de services suffisamment intéressante pour que cela attire à la fois les personnes qui travaillent dans une école, la diversité des services municipaux, ou les dames qui sont des aides ménagères. Leur lien à un ensemble municipal est beaucoup moins fort que quelqu'un qui travaille dans un bureau administratif. Toute la stratégie que j'utilise, c'est de développer chez les agents municipaux un sentiment d'appartenance à la collectivité publique et d'en faire des fonctionnaires citoyens.

En n'étant pas dans une démarche politique, je suis vraiment dans une démarche manageriale. Quelque soit le type de Maire, je lui proposerai ce genre de démarche. Je pense qu'une collectivité de la taille de la nôtre doit être dirigée sur des bases comme celles-ci.

On est à peu près 650, 450 fonctionnaires titulaires et stagiaires, le reste c'est du personnel horaire. Là dedans, vous trouvez les jeunes qui font les études surveillées du soir. En personnel permanent on doit tourner autour de 550 personnes, le reste on ne le traite pas du tout en termes de communication. S'ajoute à ça un livret d'accueil à tout agent quand il arrive, qui consiste en une présentation de la ville et de ce qu'est le statut et l'organisation des services municipaux. En le présentant sous cette forme, j'ai voulu valoriser les services municipaux et les mettre en évidence. Ma démarche consiste à dire aux gens, par rapport au service public, certes il y a des équipes municipales qui fixent un certain nombre de choses et donc on a à mettre en oeuvre ces orientations en même temps, par rapport à ce service de proximité, on a un propre rôle de fonctionnaire territorial présent sur le terrain et qui doit assurer une qualité de service par rapport à ces orientations, par rapport aux moyens qui sont donnés et à mes yeux c'est assez essentiel.

La présentation de l'organigramme est en soi une définition, ce n'est pas un organigramme hiérarchisé, c'est un organigramme fonctionnel. On utilise un vocabulaire simple, il y a les directeurs, il y a des responsables de service. Vous avez indifféremment des catégories B qui sont responsables de service, tout le monde est sur le même plan. Ce qui les définit, c'est la fonction pas le grade. C'est un principe de base d'organisation que j'ai mis en place quand je suis arrivé. Je n'ai pas décidé du jour au lendemain qu'on mettrait ça en place, ça c'est fait petit

à petit. On a tiré des objectifs globaux au niveau de la mairie et on a créé un groupe de travail pour redéfinir tous les objectifs. C'est un travail sur 5 ans qui s'inscrit dans la durée.

Je vois souvent chez un certain nombre de collègues une démarche qui consiste à dire on va faire comme ci, comme ça, donc on pose une instruction et on essaie de prendre les moyens. On a essayé de prendre une démarche qui consistait à faire que les gens s'approprient d'abord sur une démarche de formation. La première étape, quand je suis arrivé, ça a été de mettre les cadres en situation de se poser les questions : quelles sont mes missions ? Ils ont suivi une formation interne à la ville, à laquelle je n'ai pas participé sauf en conclusion et aidé par un organisme extérieur et qui a déjà sensibilisé les gens et puis après on a fait des groupes de travail avec le personnel sur ce que sont des objectifs et à quoi ils servent, comment ils se positionnent. On a mis en place parallèlement tout un système de suivi des objectifs, une procédure d'évaluation (la notation n'existait plus ici) et un système de régime indemnitaire qui est lié en partie à la capacité de servir des agents. Ça c'est fait en 5 ans. Ça marche bien dans l'ensemble. Il y a toujours un certain nombre de gens qui sont réfractaires au changement, mais positivement on a apporté un plus au niveau de l'organisation. Chacun se situe mieux dans l'organisation. Ça joue plus sur un climat, sur des pratiques. Pour les agents des écoles on a encore beaucoup de progrès à faire et tout ce qui est service intégré, qui fonctionne dans une logique municipale c'est beaucoup plus facile à faire que dans des services décentralisés. L'objectif c'est bien celui là : c'est de créer un sentiment d'appartenance et donc une image qu'on a de soi par rapport au travail qu'on réalise.

On a rebaptisé aussi toutes les directions avec des choses un peu fortes «développement urbain», on voit ce que cela veut dire. A travers le vocabulaire, on essaie de rendre compte d'une vision de la société.

6-

Il y a un service secrétariat général qui dépend du Secrétaire Général adjoint. Le secrétariat général a trois missions principales. La première, c'est de coordonner et d'assurer les prises de décisions des élus, les décisions prises en bureau municipal et la préparation du conseil municipal à travers la rédaction de rapports qui sont préparés par les services mais revus complètement par le secrétariat général.

La deuxième mission du secrétariat général est le service courrier, donc le suivi du courrier arrivé, du courrier au départ. On dépiaute le courrier et on l'affecte dans les services. Ce qui est adressé aux élus, au Maire et puis il y a le suivi d'un peu tous les courriers avec un repérage à qui va le courrier, quel type de réponse est adapté.

L'ensemble est géré par un responsable de service.

L'administration générale gère ce qui est déplacement des élus, les fêtes et cérémonies, les femmes de ménage, le personnel d'entretien, les véhicules qui sont affectés à l'administration. C'est une administration générale et le secrétariat général est un service particulier qui gère plus la coordination et l'animation.

7-

Au secrétariat général, il y a le responsable du service, un huissier et trois secrétaires.

10-

On a un mode de fonctionnement qui fait que le Secrétaire Général ne dépend que du Maire, ce qui est un peu logique. Le Code des Communes le prévoit expressément comme ça. J'ai donc des relations privilégiées avec le Maire et le premier adjoint. Ce sont les directeurs qui assurent les relations avec les adjoints en fonction de l'organisation. J'ai souvent des relations avec les élus, ce sont des relations d'informations, pour parler d'un dossier, des difficultés qu'ils ont dans un service. Ce sont plus des relations horizontales. Le Maire est très clair avec ça, les élus n'ont pas à interférer sur le fonctionnement des services. Le Maire a voulu une césure forte entre l'administration et le politique. Donc à chacun son métier, moi j'administre les services municipaux, les élus définissent des orientations pour les services mais qu'ils mettent en oeuvre sous ma responsabilité.

On fait des réunions avec des directeurs une fois par semaine, le directeur de cabinet nous rejoint pendant une heure avec le directeur de la communication et on échange sur des sujets qui intéressent à la fois le politique et l'administratif.

On essaie d'avoir un système de communication entre les services à la fois simple car si c'est trop sophistiqué ça perd de son intérêt, de son impact, ce n'est plus une démarche naturelle et en même temps suffisamment organisé et structuré dans le temps pour que cela devienne des habitudes et donc des réflexes naturels. Ça me paraît essentiel de prendre des habitudes de travail pour que ce ne soit plus quelque chose d'exceptionnel. Communiquer ne doit pas être exceptionnel, ça doit être une règle, quelque chose de naturel dans une organisation. C'est pour cela qu'il y a des points de repère, chacun sait ce qu'il a à préparer pour la prochaine réunion puisqu'on a défini deux mois avant ce qui allait être discuté. La réunion avec les chefs de service, ils savent quel en est l'objet : la présentation des rapports pour le bureau municipal, il y a une communication sur support papier qui est très importante.

13-

Si je vous répondais oui, ça serait très présomptueux et ça serait faux.

Dans une organisation comme la nôtre c'est une organisation vivante donc à partir de là entre l'orientation et la décision prise par les élus et les conditions de sa réalisation, il y a un tas de filtres.

Je pense qu'on a un bon niveau de compétence ce qui fait qu'on est perçu comme une bonne organisation par les élus. Je pense qu'on est compétent.

14-

Avec le Maire, objectivement non. Il y a des fois où on n'est pas d'accord et le Maire essaie de me convaincre sur des choses à faire ou la façon de voir et il y a des fois où je ne suis pas d'accord avec lui et je lui dis. Je crois qu'il y a un vrai dialogue entre le Maire et moi. On n'a pas tout à fait le même point de vue sur un certain nombre de chose ça c'est évident mais j'entretiens de bonnes relations avec le Maire et je crois que ce n'est pas seulement organisationnel ou fonctionnel mais c'est aussi lié à un Maire. Il choisit son Secrétaire Général donc ça je crois que c'est déjà un élément assez fondamental. Le Maire a choisi quelqu'un comme Secrétaire Général pour être complémentaire à lui et que de ce point de vue là je me trouve assez complémentaire à lui et donc objectivement je ne pense pas avoir eu de conflit.

Chacun est dans son rôle. Je n'ai pas eu de conflits mais des fois on est en désaccord. Il y a toujours un dossier où on n'a pas le même point de vue mais on trouvera un terrain d'entente. Je n'ai pas d'inquiétude parce que c'est un homme très intelligent, mais je ne dirai pas cela de tous les Maires, j'ai un patron qui est un type intelligent, c'est un homme qui a le sens de l'administration publique. C'est un type, au delà de ses opinions politiques, remarquable. C'est difficile de ne pas s'entendre avec un type intelligent et qui a une certaine vision de ce que doit être une ville et son développement.

Que pensez-vous du projet de charte ?

Moi, je vais vous répondre autrement. D'abord, je crois être un brontosauve, c'est-à-dire que je n'appartiens pas à cette génération de Secrétaires Généraux qui sont des politiques. J'ai mes idées, comme vous, comme mon Maire, sauf que lui il fait de la politique et moi je ne suis pas dans ce champ là. J'ai le sentiment d'être un brontosauve par rapport à l'évolution de la fonction. Un certain nombre de Secrétaires Généraux viennent de cabinets...on est quelques uns à être des brontosauves. Je n'appartiens pas au Syndicat des Secrétaires Généraux, j'ai une

certaine vision de mon métier. Je pense que par rapport à ce métier là, ce ne serait pas intéressant d'avoir un charte. Mais objectivement, je n'en vois pas l'intérêt. Je pense que la vraie question elle se pose autrement.

Quand je tiens ce genre de discours je me fais siffler, ça c'est clair. Il me semble moi que le recrutement des Secrétaires Généraux devrait être complètement indépendant. Je suis un de ceux qui prônerai assez volontiers un recrutement de type ENA. Je ne suis pas passé par l'ENA. Un tronc commun donc une formation initiale à l'ENA et une spécialisation par rapport aux collectivités. Pour moi, les administrateurs territoriaux devraient passer un tronc commun de Fonction Publique et ensuite la césure devrait se faire entre Territoriale et d'Etat, avec une gestion de ces corps complètement indépendante de la collectivité.

Le Maire devrait pouvoir choisir parmi ce corps des administrateurs territoriaux et les rémunérer en dehors de la collectivité, il devrait pouvoir recruter un Secrétaire Général avec un certain nombre de clauses d'engagement.

Le lien de subordination entre le Maire et le Secrétaire Général est une réalité, donc à partir de là, ce n'est pas parce que vous allez brandir une charte au Maire et lui dire « mon code de déontologie m'interdit de faire cela » : c'est la décharge de fonction le lendemain.

Ce n'est pas comme cela que ça se passe, soit on arrive à convaincre professionnellement son patron qu'on va dans une impasse, qu'on rentre dans une nasse ou que l'on est entrain de faire une bêtise, soit on n'arrive pas à le convaincre, après c'est le Maire qui décide.

La précaution à prendre c'est de faire une lettre au Maire, on la lui remet qu'à lui et lui dire que sur cette position vous faites une erreur de façon à tenter de dégager sa responsabilité. Il y a un grand débat là dessus aujourd'hui.

Si on ne sent pas capable d'assumer sa fonction, il ne faut pas l'accepter. Je ne dis pas que j'ai raison mais c'est ce que je pense.

C'est vrai que si l'on voudrait vraiment se poser la question autrement, il faudrait avoir comme on dispose dans certains pays, je pense que c'est en Belgique et en Allemagne, d'un corps de Maire administratif et d'un corps de Maire politique mais je ne pense pas que ça se pose comme ça chez nous, mais je pense qu'il faudrait que ces Secrétaires Généraux soient indépendants en termes de rémunération de la collectivité. Ce lien de subordination existe comme il existe entre un sous-préfet et un préfet mais avec une espèce d'indépendance d'esprit qui fait que la relation pourrait être plus facile.

Moi, j'ai travaillé avec deux Maires successifs, je n'ai jamais eu de problèmes de cette nature. On arrive toujours, avec des gens qui réfléchissent et qui sont intelligents, à trouver un terrain d'entente. La difficulté, c'est quand le Maire a décidé dans sa tête que c'est comme ça et pas

autrement, soit on prend ses responsabilités en disant « là Monsieur le Maire c'est une décision que vous prenez mais moi en aucune cas je ne peux l'accepter donc c'est une décision personnelle qui vous engage mais qui ne m'engage pas ».

Je ne vois pas un Secrétaire Général aller trouver le Président de la Cour des Comptes ou le Procureur de la République en disant « je ne le sens pas ».

C'est un débat, une vraie question en ce moment. Je crois que les organisations professionnelles auraient pu se poser ce genre de questions au moment où la décharge de fonction ou le simple détachement...

Le rapporteur de la loi est un administrateur territorial député, j'en ai discuté longuement avec lui à un colloque.

J'espère que certains de mes collègues ont le même discours que moi.

Pourriez-vous travailler avec un Maire d'une autre tendance politique ?

Sans difficulté, vraiment sans difficulté. J'ai été dans la Fonction Publique d'Etat à l'ANPE pendant plus de dix ans et donc j'ai travaillé pour des gouvernements de droite. Je ne vois pas où est le problème.

Pour moi ce n'est pas un problème puisque ça se situe en termes d'administration publique. La seule difficulté que je pourrai avoir c'est en termes d'éthique. En termes d'éthique, je m'interdirais de travailler avec tel ou tel groupe de pensée. C'est personnel mais pas en termes d'administration publique. Mais a priori, je n'ai pas d'état d'âme par rapport à ça. Est-ce qu'un Secrétaire Général peut faire son travail dans le sens d'un service public de proximité ? Pour moi, c'est le critère déterminant et après c'est l'affaire de type personnel. La question serait plus intéressante à poser en dehors du travail. Moi, j'ai un certain nombre d'amis qui n'ont pas les mêmes opinions que moi, ce n'est pas pour autant que je ne peux pas les aimer. Ça ne se pose pas en ces termes là.

Ce n'est pas parce que les gens affichent des convictions politiques que pour autant que ça que ce sont des gens avec lesquels on ne puissent pas travailler. C'est pour cela que je me présente comme un brontosauve, je me situe comme un fonctionnaire et non pas comme quelqu'un qui appartient à un clan.

J'ai connu un Secrétaire Général qui était mon ancien patron qui a travaillé avec des villes de droite, des villes de gauche et je m'inscris tout à fait dans cette lignée, pour autant que mon éthique personnelle ça ne me pose pas de question. Mon éthique personnelle c'est le Front National, c'est évident, je pourrai avoir le même titre de prévention avec des gens qui appartiendraient au Parti Communiste. Je n'aurai pas de problèmes avec Monsieur Charrier, je

n'irai peut-être pas travailler avec Monsieur Gérin. C'est plus une question d'éthique personnelle. C'est plus une question de personnalité du Maire.

L'ancien Maire d'ici ne m'aurait jamais recruté mais je ne serai jamais venu travailler avec lui et pourtant c'est la même tendance que Queyranne et moi je pense aussi que c'est une question d'homme. Je crois qu'il ne m'aurait jamais recruté.

16-

Le terme d'informations est pour moi un terme fort et ça fait partie un peu de l'ABC de mon métier. Il faut que l'information circule. L'information, il faut être capable de la donner de manière pertinente et bien définir quel est le type d'informations à faire passer et quel est le contenu de cette information, pour que l'information ne devienne pas une nuisance ou ne conduise pas à la saturation et qu'il y ait un équilibre.

Pour moi, l'information peut être externe, on a un service accueil/information que je distingue de la communication.

L'information c'est ensuite aux agents par rapport à leur statut et sur les conditions d'organisation. Ça passe par un journal interne « Reflet », ça passe par des réunions de service, ça passe par un bouquin « Repère ».

Pour moi, l'information c'est à la fois informer les habitants sur le fonctionnement des services municipaux, par nos force et nos faiblesses, ça passe aussi par la communication interne.

17-

Je n'existerai pas si je n'avais pas d'informations. Il y a à la fois l'information structurée qui me remonte, il y a ces réunions d'informations que je fais et il y a aussi ces réseaux d'informations que j'ai fait. Un cadre n'existe pas s'il n'a pas d'informations.

18-

La question je me la suis posée quand j'ai 25 ans et que j'ai eu mon premier poste de cadre. A partir de là le principe de base est d'avoir de l'information et de donner l'information.

19-

Il y a celle qui vient par écrit : les notes, les rapports. Je privilégie beaucoup les entretiens individuels avec les représentants du personnel, des cadres, avec le personnel. Les réunions dans lesquelles je passe beaucoup de temps est le troisième mode d'informations.

L'information écrite est structurée (25%), 25% pour les réunions, 25% pour les entretiens individuels et 25% pour le réseau d'informations informel que j'ai. Le réseau d'informations informel, c'est cette capacité que vous avez à sortir : soit aller dans les colloques, soit dans les sessions de formation, soit rencontrer des gens à l'extérieur par rapport à ce qui se fait et ce qui ne se fait pas dans le métier et puis ce sont les réseaux informels dans ma structure : pour moi il m'est aussi important d'écouter ce que dit un agent dans son service que ce que dit son responsable de service.

21-

Oui, bien sûr souvent et ça ne me gêne pas de toute façon, j'ai de l'information. Le Maire reçoit les chefs de service, les directeurs et il n'y a pas un chef de service ou un directeur qui ne me tiendra pas au courant. Le Maire quand il reçoit des chefs de service ou des directeurs me dit j'ai vu Madame Machin, Monsieur Truquemuche et on a discuté de ça. Si je veux des précisions, je les ai. Il y a un dispositif d'informations qui fait que les choses remontent en même temps quand le Maire souhaite ma présence, il me dit de venir et quand il ne souhaite pas ma présence, il n'y a pas d'importance, pour moi ce n'est pas un problème car je sais que si l'information est importante elle me reviendra , elle me reviendra par une source ou par une autre.

Si j'étais dans mon bureau et que je n'en sorte pas, s'il n'y avait pas ces modes de relations avec les directeurs, les responsables de service et d'encadrement, ça se poserait en termes différents. Il y a des rapports de confiance, d'estime professionnelle qui font que chacun est à sa place et chacun fait ce qu'il peut.

Je trouve ça bien que des agents aillent voir le Maire, ça donne au Maire une vision autre que celle que je peux lui donner. C'est important pour eux car le Maire c'est le patron, même si le Secrétaire Général est aussi le patron. C'est un niveau de reconnaissance autre que celui que je peux leur apporter.

22-

Ah oui ! plus aujourd'hui si je n'avais pas mis en place tout cela, on ne fonctionnerait pas comme ça, donc je me considère comme un intermédiaire, mais c'est vrai qu'il faut que je veille constamment sur ce qu'on a mis en place et qui est acquis par un certain nombre mais pas par la totalité.

Si je n'étais plus un intermédiaire cela voudrait dire que je n'aurai plus autant d'informations.

23-

Le Maire, les directeurs.

24-

Les réunions de service et les entretiens individuels.

25-

Comme tout le monde. Parfois c'est involontaire. Quand c'est volontaire, ce n'est plus de la rétention d'informations, c'est que l'on a une stratégie qui nous empêche de donner de l'information donc ce n'est pas de la rétention.

La rétention d'informations, c'est de l'information que vous devez donner et que vous ne donnez pas.

26-

Venant de l'extérieur, c'est l'évolution dans le domaine de l'organisation et dans le domaine financier.

En interne, c'est sur le rendu du service : l'efficience des services au quotidien.

27-

C'est difficile de vous en isoler un ou deux.

29-

Non pas du tout. J'ai à mettre en oeuvre les orientations de la municipalité. C'est important que je me situe par rapport à mon environnement. Toutes les informations qui me permettent de me situer dans mon environnement sont importantes.

30-

Non, je demande à mes collaborateurs. Je leur pose une question et j'attends qu'ils me répondent. Je connais bien les possibilités qu'offre un certain nombre d'outils de communication et d'informations. Je veux pouvoir avoir accès à des informations donc j'ai des gens qui sont là pour me donner les informations donc je pose une question, à eux de décoder pour m'apporter des informations.

31-

Ca fait partie de la relation de confiance mais ça ne m'empêche pas de vérifier ce que l'on me dit.

Il y a pour un certain nombre de cas où je consulte le jurisclasser, le code des communes...

32-

Régulier.

33/34-

Tout principe d'organisation et de fonctionnement des services ne peut se faire s'il n'y a pas d'informations qui circulent. L'enjeu est un enjeu majeur en termes de fonctionnement des services municipaux, et de relation d'une part des élus et des services rendus à la population.

39-

Non, j'en ai fait dans un autre contexte.

Entretien S.G. de VAULX-EN-VELIN

1-

Non, rien de spécifique pour être un Secrétaire Général d'une collectivité locale.

2-

Direction générale des services, c'est la première mission importante d'un Secrétaire Général. Ca s'appelle Secrétaire Général parce que les statuts de La Fonction Publique Territoriale donnent cette dénomination à la direction des services. C'est une direction générale classique. On assure globalement la direction stratégique de l'organisation et puis il y a un deuxième volet important qui est en lien avec le premier, c'est la transcription organisationnelle des orientations que le Maire et le bureau municipal nous donnent en matière de développement local. A nous de traduire ces orientations en termes de réponses organisationnelles. C'est-à-dire de capacité des services à aboutir aux objectifs qui nous sont donnés. Ca se traduit par un travail d'échange d'informations entre d'un côté la direction politique de la ville et d'un autre sa direction administrative et puis par une transmission de ces éléments d'analyse en direction des services. Le travail essentiel d'un Secrétaire Général comme de toute direction générale se fait d'abord au niveau de la direction des services. On a surtout des échanges, des relations avec les principaux chefs de service.

3-

D'abord des choix organisationnels en matière de rationalisation des circuits de l'information et de décisions. A Vaulx-en-Velin, c'est relativement simple. Il y a un groupe de direction qui se réunit tous les mardis matins. Ce groupe de décision est composé du Maire, du 1er adjoint, des 2 présidents de groupe, du Secrétaire Général, du Secrétaire Général adjoint, de deux directeurs de département et du chef de cabinet. L'ordre du jour est établi par le Secrétaire Général avec le contrôle du Maire et je présente l'essentiel des dossiers sur le plan technique, administratif, contenu du dossier. Ce groupe de direction a pour fonction de préparer techniquement les décisions qui sont prises en bureau municipal tous les mercredis. Il y a un bureau municipal qui réunit les principaux adjoints de la majorité municipale et là les décisions sont prises sur propositions du groupe de direction.

Le circuit d'information et de décision, c'est le groupe de direction pour le traitement des dossiers et une première lecture des dossiers pour le Maire et le 1er adjoint et ensuite les décisions sont prises en bureau municipal.

4-

Ce sont des qualités de direction générale. Il faut être capable de manager une organisation, ça c'est important. Manager une organisation ça veut dire diriger des hommes, savoir prendre ou faire prendre des décisions.

Il y a une deuxième dimension qui est propre à la fonction de Secrétaire général, c'est la capacité de gérer cette fameuse interface entre le politique et l'administratif qui est un point important. Le Secrétaire Général, c'est un peu l'articulation entre ces deux là. C'est vraiment une fonction de relation entre le politique et l'exécutif et puis l'administratif (l'outil). Il faut être capable de naviguer systématiquement dans cette zone et une fois qu'on a bien perçu, compris les orientations politiques, de les transcrire et de les faire mettre en oeuvre.

Vous situez-vous plus du côté de l'administratif ou du politique ?

Le Secrétaire Général est d'abord un administratif. Il gère une administration. Dans ma conception des choses, d'autres vous en donneront une autre, un Secrétaire Général doit aussi donner son avis sur des choix politiques, sur leur faisabilité, sur leur cohérence par rapport aux orientations générales, au fonctionnement de la ville. Ca c'est une responsabilité, une fois l'avis donné et la décision prise, sa responsabilité première est la mise en oeuvre, d'accord ou pas d'accord.

Un Secrétaire Général, c'est d'abord un gestionnaire d'administration, mais ce n'est pas pour autant qu'il n'a pas à donner son avis.

Je suis extrêmement attentif au fait que lorsque je dois intervenir, analyser une orientation politique, je fournis mon avis. On a des réunions de direction qui sont parfois tendues, où s'expriment des désaccords entre les uns et les autres. On a un Secrétaire Général dans un groupe de direction composé de politiques qui peut s'exprimer et dire ce qu'il a envie de dire, c'est un atout extrêmement important quitte à avoir au bout du compte une décision contraire à son avis. Après, il faut mettre en oeuvre la politique du Maire et du bureau municipal.

5-

Interface avec le politique, management et gestion de l'organisation.

6-

Le Secrétaire Général a un peu évolué. Il fonctionne autour de la notion de direction générale. Il y a trois Secrétaires Généraux adjoints chargés de secteurs particuliers et il y a deux directeurs de département (un directeur du développement urbain et un directeur général des services techniques). Ca, ça compose la direction générale.

Le secrétariat général est composé de trois secrétaires administratives et il y a deux rédacteurs qui s'occupent des aspects administration générale qui vont du contentieux juridique à la préparation des conseils municipaux.

8-

C'est la direction générale de la maison. C'est-à-dire que les services quand ils ont des décisions stratégiques à prendre en matière de fonctionnement s'adresse au Secrétaire Général.

9-

Je vais raisonner par analogie. C'est le directeur général d'une entreprise, le PDG c'est le Maire. Le directeur général c'est le Secrétaire Général. C'est-à-dire que la décision sur une orientation quelle qu'elle soit appartient au Maire. Maintenant, un Secrétaire Général a une fonction de direction générale, il a une influence importante sur cette décision d'une part et d'autre part il est surtout chargé de la mettre en oeuvre. C'est une fonction de direction générale comparable à celle d'un groupe face à son PDG. Le PDG étant le Maire et le bureau municipal le conseil d'administration.

10-

Oui, ici oui. Il y a d'autres endroits où je sais que ce n'est pas le cas. Mais à Vaulx-en-Velin oui, mon principal interlocuteur dans le travail que je mène c'est le Maire.

11-

Quel qualificatif on pourrait trouver pour être suffisamment précis? Il y a une dimension d'obéissance, de mise en oeuvre mais elle est critique. Un Secrétaire Général dans une collectivité vis-à-vis des orientations d'un Maire c'est aussi le garant de la faisabilité des opérations notamment de leur faisabilité juridique, réglementaire et financière. Le Maire, il peut prendre des décisions mais si ces décisions sont sans commune mesure avec les capacités financières de la ville ou si elles sont illégales, c'est le rôle du Secrétaire Général de dire au Maire que ce n'est pas possible. En même temps lorsque le Maire donne une orientation, on est sensé la mettre en oeuvre. C'est pour cela que je dis que c'est une obéissance critique, on a une grande responsabilité dans le fait qu'une grande orientation donnée par le Maire, sa faisabilité soit mise en doute. Ou bien on juge que c'est faisable et on donne un avis en dehors de la question de faisabilité ou bien on dit au Maire que ce n'est pas possible. Vous voulez mettre en oeuvre telle ou telle action et bien non ce n'est pas possible pour des questions juridiques, réglementaires ou financières. C'est le côté complexe de la situation, c'est que le Maire est le décideur en dernière analyse mais on est aussi là pour lui rappeler qu'il y a des choses qu'il aimerait bien faire mais qu'il ne peut pas faire.

13-

Autant que faire ce peut, oui. Oui, je crois. Toujours répondre aux objectifs fixés par les élus, vous savez ce n'est pas toujours évident non plus. Soit que les élus vous proposent des objectifs irréalistes, soit parce que les capacités de l'outil ne sont pas infinis et que parfois l'outil

municipal est réticent pour mettre en oeuvre cette orientation. Les choses ne sont pas aussi linéaires qu'on peut le penser, c'est là toute la dimension du management. Le management c'est d'abord ne pas croire que parce qu'on a donné une orientation elle va se mettre en oeuvre par une espèce opération du Saint Esprit. Le management, c'est être capable de comprendre qu'à un moment donné il faut réfléchir à la manière de la mettre en oeuvre car ce n'est pas aussi évident que cela car les organisations sont complexes. Il y a une multitude de filtres entre l'agent qui va exécuter un ordre et le Secrétaire Général. Il y a beaucoup d'étapes à franchir. Cette organisation complexe est nécessaire, il faut tout moment pouvoir la gérer.

Le problème de fond, une des certitudes qu'il faut avoir quand on dirige une organisation comme celle-là c'est qu'à partir du moment où une orientation est prise et qu'il faut la mettre en oeuvre et bien il y a encore tout un chemin à faire et on se rend compte de plus en plus, dans les politiques publiques, que la mise en oeuvre est parfois beaucoup plus importante que l'orientation initiale. Quand on met en place un processus d'évaluation, ce qui se fait de plus en plus dans les politiques publiques, on se rend compte que la mise en oeuvre largement modifie les orientations initiales à cause des contraintes de mise en oeuvre qui sont des contraintes juridiques, réglementaires, financières, organisationnelles, politiques, techniques...et donc à un moment donné il s'avère que la gestion de la mise en oeuvre, qui est de la responsabilité du Secrétaire Général, est aussi importante voire plus parfois que l'orientation elle-même, sur la réalité du résultat j'entends.

14-

Non. Si vous entendez par conflit une opposition permanente sur des dossiers non. Par contre des désaccords sur des orientations bien sûr. C'est possible.

Si un Secrétaire Général vous dit qu'il n'a jamais eu de désaccords sur une orientations avec le Maire, passez-moi l'expression, il vous raconte des conneries. Ce n'est pas possible, pas imaginable. Par nature le Maire est un homme politique, il va vouloir un certain nombre de choses pour sa ville et il va faire un certain nombre de propositions qu'il va soumettre à la faisabilité financière ou juridique et à ce moment là, le Secrétaire Général va aller voir la Maire et lui dire ce n'est pas possible. Même si le Maire lui dit que c'est important politiquement, il faut que je le mette en oeuvre. Politiquement c'est très important mais techniquement ce n'est pas faisable, il faut proposer d'autres solutions, d'autres manières de faire, d'autres orientations. Ca c'est fréquent et autrement ce n'est pas pensable ou alors c'est un Secrétaire Général fantoche. Il y en a. Il y a des Secrétaires Généraux qui ont le titre et qui s'occupent de regarder si le courrier est bien envoyé ou bien arrivé. c'est une vision très étriquée de la fonction de Secrétaire Général et pour moi ce n'est pas ça. L'intérêt du travail, c'est d'être capable d'analyser une situation et de donner un avis et de vérifier les conditions de la mise en oeuvre de l'orientation.

Des conflits permanents non, des oppositions sur des dossiers bien sûr.

Pourriez-vous travailler avec un Maire de droite ?

Pourquoi pas. Ce n'est pas impensable. Ca dépend beaucoup de la personnalité du Maire. c'est très important la relation entre le Maire et son Secrétaire Général. S'il y a de bonnes relations entre un Secrétaire Général et le Maire, pourquoi pas. Par sensibilité, pour être très honnête, je ne pense pas a priori. Je connais des Maires de droite dans l'agglomération lyonnaise avec qui je pense que je pourrais travailler compte tenu que ce sont d'abord des gestionnaires de leur ville avant d'être des idéologues de droite. Donc à partir de là, il y a un terrain d'entente car ce sont des gens qui gèrent des problèmes quotidiens de leurs concitoyens même s'ils ont une étiquette. Un Maire comme Maurice Charrier qui a une étiquette communiste est un Maire qui gère les problèmes de ses concitoyens, qui gère donc sa ville. A partir de là le terrain d'entente est tout à fait possible. Si j'avais en face de moi un homme d'appareil qui ne prenne que des décisions en fonction des orientations que le comité central du P.C. donne, il y a longtemps que tout serait terminé entre nous. C'est plutôt un problème de mode de gestion politique du Maire que d'étiquette, jusqu'à une certaine limite.

16-

Connaissance des différents problèmes posés dans la gestion de la ville. Information dans le cadre de mon activité professionnelle.

17-

Pas possible. La première chose que j'ai commencé à faire quand j'ai été nommé Secrétaire Général adjoint, sachant que je deviendrais Secrétaire Général, c'est de rationaliser les circuits d'informations et de décisions de la maison. remettre en place un groupe de direction, un fonctionnement du groupe de direction et du bureau municipal qui soit maîtrisé. quand je suis arrivé, ce n'était plus le cas. Le groupe de direction se réunissait ou ne se réunissait pas, le bureau pareil. Il n'y avait pas vraiment d'ordre du jour, les dossiers n'étaient pas préparés. Donc la première chose que j'ai proposée au Maire et qu'il a acceptée, c'est de rationaliser les circuits d'informations et de décisions. Depuis trois ans, il y a des réunions du groupe de direction toutes les semaines, des bureaux municipaux toutes les semaines avec un ordre du jour précis, préétabli, avec des dossiers sur des éléments fixés et un ordre du jour qui est envoyé préalablement au groupe de direction et au bureau municipal. Donc il y a des débats sur des questions qui sont maîtrisées au moment où on les pose.

Il y a eu une certaine forme de centralisation à ce moment là. cette rationalisation était une centralisation de la préparation des décisions au sein du secrétariat général.

18-

Oui, elle a été posée car au moment où je suis arrivé au poste de Secrétaire Général, je me suis demandé pourquoi cela fonctionnait mal. Ce qui fait que cela fonctionnait mal, c'était de dire que l'information ne transitait pas par le Secrétariat Général. Le Secrétaire Général ne jouait pas son rôle de direction générale. Les décisions se prenaient un peu de manière aléatoire. M. X avait une idée, ça passait par son service, ça remontait au Maire, la décision se prenait, on ne savait pas trop finalement et finalement le Secrétaire Général se trouvait face aux problèmes des opérations. C'était une espèce d'opérateur a posteriori de la mise en oeuvre de la politique locale. ce n'est pas concevable dans une fonction de direction générale et ce n'est pas concevable dans une fonction de direction politique car y compris le Maire à un moment il ne retrouvait plus ses petits parce qu'il croyait avoir engagé des opérations or ces opérations n'étaient pas techniquement prêtes. On est dans un cadre de comptabilité publique avec des règles particulières, des montages juridico-administratifs spécifiques. Tout ça mérite, à un moment, un travail, une analyse et un dossier ou une orientation. Une décision ne se met pas en oeuvre comme ça du jour au lendemain. Parfois décider de faire un monument pour la libération des camps, décider au mois de janvier pour le faire au mois d'avril, ça ne se prend pas n'importe comment. Ça ne se prend pas seulement entre le Maire et l'Association des Anciens Combattants. A un moment ça vient au groupe de décision et ça se discute. Quand le Maire dit j'ai monté une opération pour l'anniversaire de la libération des camps, on dit au Maire vous voulez inaugurer le jour de la libération des camps, premièrement il y a un problème d'inscription au programme d'investissement, si vous voulez que ça se fasse il ne faut pas que cela dépasse 700 000 francs parce que si ça dépasse cette somme, il faut faire un appel d'offre et un appel d'offre c'est trois mois et demi et le temps de mise en oeuvre. Il y a tout un travail qui ne paraît pas comme ça mais qui est assez énorme et qui fait qu'on aboutit à un choix où on va passer un marché négocié donc qui est une procédure de marché public classique, plus rapide qui nécessite la mise en place d'une commission de suivi, de travail. C'est un truc qui va sortir dans les délais mais si ça s'était passé comme avant ça ne serait pas sorti. C'est un problème d'efficacité, de mise en oeuvre.

19-

Essentiellement sous forme écrite. Des rapports écrits des services et des Secrétaires Généraux adjoints. Et puis on a des réunions de direction générale toutes les semaines où là j'ai une série d'informations qui me sont données et puis quelques informations orales données par les élus.

20-

Direction des services financiers et Direction des ressources humaines.

21-

Ca arrive. Je ne sais pas si on peut dire que je suis court-circuité mais ça arrive encore, beaucoup moins maintenant parce que le circuit est établi mais ça arrive que certains adjoints règlent avec des chefs de service des problèmes et ensuite en réfèrent au Maire et dans ces cas là d'ailleurs c'est pour éviter l'analyse des dossiers. Ca m'est bien égal simplement moi à un moment donné ce dossier je le bloque quand je peux pas parce que j'ai l'impression d'être court-circuité mais parce que ce sont des dossiers dont je ne sais pas du tout s'ils sont faisables ou pas, si l'offre est dans l'orientation du Maire, si leur contenu a été analysé ou pas. Le problème ce n'est pas s'ils aboutissent ou s'ils n'aboutissent pas, le problème est de savoir si on décide qu'ils aboutissent, s'ils sont en mesure d'aboutir. Dans ce cas là, en général, les gens sont bien informés, ils savent que quand ça passe par d'autres circuits, ça n'aura pas mon aval. A priori, cela dit, il y en a qui le font.

22-

Plus qu'un intermédiaire. Je pense avoir un rôle essentiel dans la circulation de l'information dans la maison. Je vous parlais de l'interface entre les orientations politiques et la gestion administrative et technique de l'organisation, c'est essentiel. La justesse de la réponse dépend aussi de la capacité que j'aurai avec les membres de la direction générale à analyser l'orientation qui nous a été donnée et les modes de réponse qu'on va apporter. La mise en oeuvre est aussi importante que l'orientation elle-même parce que on peut dévoyer les objectifs de l'orientation en se trompant dans les conditions de mise en oeuvre, c'est extrêmement important. On a à la fois une situation de concentration des flux d'informations et on a aussi une fonction d'analyse et de synthèse. Il faut que ce qui va ressortir de cette fonction d'analyse et de synthèse soit juste car si ce n'est pas juste, on est sûr de se tromper parce que les orientations qu'on nous a données on ne les mettra pas en oeuvre et on fera autre chose et cette autre chose on ne verra qu'après ce que c'est et ce n'est pas la vraie règle du jeu.

Il y a une vraie fonction de récupération de l'information et en même temps de filtre et de retour qui peut être lourde de conséquences. Je crois que c'est l'une des principales responsabilités d'un Secrétaire Général.

23-

Les membres de la direction générale. C'est une lecture du fonctionnement d'une organisation. Ce n'est pas nécessairement la plus pertinente, la meilleure. J'échange d'abord les informations avec les membres de la direction générale et avec les chefs de service ensuite.

24-

Il y a pas mal de notes mais c'est un aspect de mon caractère. J'aime écrire les choses, comme ça elles sont établies et figées. Ensuite une réunion de direction générale hebdomadaire au

cours de laquelle toutes les informations sont échangées notamment je fais un compte rendu oral après qu'il y ait eu un compte rendu écrit du groupe de direction et du bureau municipal. Et puis, il y a une réunion mensuelle des chefs de service que je dirige et au cours de laquelle on échange tout un tas d'informations en général sur des thèmes. Il y a un thème par réunion des chefs de service qui est établi. Les réunions sont suivies d'un compte rendu.

26-

On est condamné à un pilotage budgétaire et dans ce cadre là, aujourd'hui, ce qui va devenir, à mon avis, un des instruments importants de la gestion des collectivités, qui l'est déjà dans les entreprises privées, c'est le contrôle de gestion.

27-

Je n'en sais franchement rien. Ce qui est du domaine de la gestion quotidienne des services là on a et on demande très peu d'information, c'est de la responsabilité des chefs de service.

28-

J'ai toujours eu un faible pour l'information écrite sur les dossiers qu'on traite. Tout simplement parce qu'au niveau de la direction générale on règle des dossiers complexes. Le lot quotidien, il se règle ailleurs. Un dossier complexe, il a besoin d'un certain recul et ce recul il faut le demander aux gens qui préparent les dossiers par le biais d'un document écrit. Il y avait d'ailleurs une culture orale dans cette maison que j'ai commencé à remettre en cause. Les gens venaient au groupe de direction racontaient leurs histoires. Aujourd'hui, plus personne ne peut venir sans un rapport à la clef. Compte tenu de la complexité des phénomènes de gestion des organisations et des collectivités publiques, on ne peut pas se contenter d'une réflexion orale sur un dossier complexe. Il faut un document écrit qui permet d'avoir le recul qui permet d'avoir la trace des éléments qu'on a mis en avant et puis derrière comme il y a aussi des enjeux politiques dans la mise en oeuvre, il faut pouvoir en rendre compte quand on vous le demande par rapport aux orientations qu'on s'était donné.

29-

Non, il y a l'information nécessaire à la gestion d'un projet, d'un dossier et il y a toute une information périphérique qui est un peu une information diffuse qui elle ne fait pas l'objet de rapport écrit ou qui transparait à travers des choses qu'on lit entre les lignes dans les rapports écrits et qui renvoient à l'ambiance et aux relations entre les services et qui sont importantes. Je suis très sensible au développement de la gestion de projets parce que ces modes d'organisation et de management qui sont évidemment transversaux sont en fait l'avenir du fonctionnement des organisations publiques. On ne peut plus se contenter aujourd'hui d'avoir des grands tuyaux d'orgue où d'un côté on gère l'état civil et de l'autre les problèmes financiers.

Je crois aujourd'hui qu'il y a une véritable transversalité. La personne qui va gérer les restauration scolaire, il faut qu'elle s'occupe des gens qui travaillent dans les restaurants donc il faut qu'elle fasse de la gestion des ressources humaines, il faut qu'elle s'occupe des problèmes d'engagements financiers donc il faut qu'elle règle des problèmes financiers, il faut qu'elle s'occupe des problèmes de logistique si les bâtiments ont des problèmes d'entretien ou de gestion.

Historiquement, les collectivités ont toujours été des organisations très verticales, très cloisonnées, très étanches avec des délégations qui correspondaient sur le plan politique alors c'était très difficile. Tout ça, c'étaient des facteurs de cloisonnement de l'organisation qui, aujourd'hui, sont dépassés par les contraintes et la complexité de la gestion.

30-

Non, personnellement, non. On fait faire des choses à des conseils dans certains domaines. De plus en plus de conseils juridiques, je devrais dire malheureusement. Il y a eu ces dernières années une inflation de textes concernant les collectivités locales, de textes réglementaires et juridiques qui rendent extrêmement complexe la gestion des procédures administratives donc là maintenant on travaille avec des conseillers externes en contrôle de gestion, mais ça c'est un choix stratégique, on pourrait choisir d'embaucher un ou deux contrôleurs de gestion, on préfère travailler avec des conseillers externes.

31-

On demande à nos services de le faire et quand nos services ne peuvent pas, n'ont pas les moyens de le faire, on fait appel soit aux conseils soit à SVP, ce qui nous permet d'avoir quelques réponses assez rapides. C'est cher mais pertinent.

32-

Perpétuel. On passe son temps à gérer de l'information.

33-

Diriger une organisation, c'est d'abord maîtriser les circuits de l'information et des décisions. Une direction d'organisation qui ne maîtriserait pas ces circuits est dans l'incapacité totale de diriger. Quelle fonction de direction voulez-vous mettre en oeuvre si l'essentiel des actions de la ville est fait sans que vous ne soyez informé ou si vous en êtes informé que quand tout est bouclé et elles sont déjà mises en oeuvre. Ce n'est pas possible, vous n'exercez pas les fonctions de dirigeant, vous subissez. La fonction de direction, c'est aussi l'intervention sur des situations stratégiques.

35-

Oui, dans le sens où je passe quand même mon temps à tenir ces circuits d'informations et de décisions. Les 4/5ème de mon temps sont passés à la préparation des groupes de direction, des bureaux municipaux, des réunions de chefs de service, des réunions de direction générale et qu'est-ce qui se passe à ce moment là sinon des échanges d'informations.

36-

Oui, tout est lié.

37-

A l'interface des deux. Elles n'ont pas le même poids, elles n'ont pas la même fonction et elles ne se passent pas au même moment. Il y a un premier temps qui est un temps d'interprétation et d'interface avec le politique et il y a un deuxième temps pour bien comprendre la demande, voir la modifier en fonction de sa faisabilité et puis il y a un troisième temps, c'est sa mise en oeuvre.

38-

A Vaulx-en-Velin ? Oui, on peut toujours le faire, en augmentant encore la possibilité d'échanges et de communication entre les services.

Je reviens sur la notion de transversalité, il faut donner une réponse organisationnelle plus adaptée. Aujourd'hui, on a une organisation ancien système. Si cette rationalisation des circuits d'informations et de décisions a donné une forme un peu différente, on reste toujours dans l'ancien système avec des directions, des adjoints, en tout cas peut-être que la nouvelle équipe, la nouvelle organisation municipale, politique permettra d'avoir une plus grande transversalité, mais ça je crois que c'est un des moyens essentiels d'améliorer encore considérablement des échanges permanents. Manager un projet, c'est aussi s'informer sur les problèmes de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de logistique des bâtiments...donc la nécessité d'avoir des échanges systématiques avec les personnes qui sont spécialisées dans ces domaines.

Que pensez-vous du projet de charte ?

C'est surtout des problèmes de relations entre l'exécutif municipal et la direction administrative. Les Secrétaires Généraux qui sont envoyés sans autre forme de procès. Il y a à la fois la dimension protection du Secrétaire Général par rapport à son statut et puis il y a en même temps effectivement la question de la limite des responsabilités. C'est le syndicat des Secrétaires Généraux qui en parle beaucoup. Je crois que cette charte est beaucoup liée à ces deux phénomènes, d'abord la définition de la notion de responsabilité, il y a de plus en plus de Secrétaires Généraux qui sont mis en examen avec les Maires, ça pose quand même problème parce qu'un Secrétaire Général il a aussi une fonction d'obéissance et un Maire peut décider de

mettre en oeuvre une opération illégale. Le Secrétaire Général doit être capable de lui dire non, mais ce n'est pas parce qu'il lui a dit non que le Maire ne fera pas. On a vu certains Secrétaires Généraux mis en examen alors qu'ils avaient dit non par écrit, que faire d'autre ? Parce que de toute façon dire non et dire non par écrit, si le Maire donne l'ordre de faire et qu'on n'exécute pas, le Secrétaire Général est viré. Il y a un problème de responsabilité, de niveau de responsabilité. C'est toujours pareil, ce genre de problème il ne se pose jamais quand il y a une relation convenable entre le Maire et son Secrétaire Général. Il se pose souvent quand la situation s'est dégradée. c'est une réalité et ça arrive souvent.

Entretien avec le S.G. de RILLIEUX-LA-PAPE

1-

Non.

2-

Je vous le définis réglementairement, c'est diriger et coordonner sous l'autorité du Maire l'ensemble des services municipaux.

3-

J'ai des outils quasi réglementaires de type notes de service, mise en oeuvre et application d'ensemble de directives qu'elles soient municipales ou d'état. La mise en oeuvre c'est moi qui l'assure de facto. Des outils ce sont des outils surtout de management, c'est l'information, ce sont les réunions de coordination avec les chefs de service, les entretiens particuliers, l'évaluation, la notation des chefs de service, un minimum de communication. Ce sont les outils du manager.

On insiste souvent sur l'outil réglementaire, même si celui-ci est un outil de manager. C'est une forme de management un peu archaïque quelques fois mais pas si sotte que ça.

Le secrétariat est un outil important pour le manager.

4-

Je pense que ce n'est pas forcément les connaissances juridiques ou financières mais qui sont néanmoins totalement indispensables. On ne nous demande pas des connaissances très approfondies mais d'avoir des connaissances très étendues. Il faut connaître beaucoup de choses, en revanche je ne dirai pas que c'est là la première qualité. Mais c'en est une qui est totalement incontournable. On peut être un bon dirigeant, un leader mais si on n'a pas les connaissances chez nous ça ne colle pas, en tout cas ça ne colle pas très longtemps. On nous demande quand même d'être compétent.

Mais avant, il faut mettre en place un système de coordination, de coopération, de régulation pour les différents secteurs. ce qui est important c'est d'avoir l'autorité pour être réellement à la fois coordinateur mais à la fois aussi un peu animateur, même si je n'aime pas beaucoup ce mot.

Il faut y mettre un peu quelque chose en plus. Sinon, on peut se contenter de rester dans le bureau et distribuer des notes de service. C'est de moins en moins le profil du Secrétaire Général. Il faut pouvoir mobiliser les gens sur des sujets qui ne les intéressent pas toujours. Quand ils ont une opinion contraire, il faut savoir les motiver. Tout ça, ce sont des choses qui vont au delà du simple fait d'occuper un poste administratif.

5-

Je ne sais pas, il faut demander à ma secrétaire ou aux Secrétaires Générales adjointes. Je crois qu'il faut de l'énergie, c'est un peu bateau.

6-

Mon service n'est pas le secrétariat général. Ce dernier est dirigé par un attaché qui serait très vexé si on le confondait avec moi.

Comment fonctionnent mes services ? Mon problème c'est de pouvoir faire fonctionner l'ingénieur qui a la direction des services techniques, le CCAS, la direction de l'urbanisme, la direction financière, du personnel. Je sais que certains collègues par formation ont des aitudes plus avec certains services qu'avec d'autres. J'essaie de ne pas être trop proche d'un service plutôt qu'un autre.

La fonction courrier est une fonction du secrétariat général. Il l'ouvre puis le dispatche de façon automatique. Il y a des choses évidentes. J'ai un directeur des services techniques et une directrice des affaires sociales qui centralisent plusieurs services et en l'occurrence le courrier on le voit pratiquement tous les trois. Je vois le courrier, mes deux Secrétaires Générales adjointes le voient, j'y tiens parce que j'estime qu'elles ont un rôle de direction générale. Ce n'est pas comme ça dans toutes les communes. Ensuite il est dispatché. Ce qui n'est pas recensé est censé ne pas avoir été reçu en Mairie. Le Maire reçoit directement son courrier personnel.

L'ensemble du courrier est enregistré dans ce service, il l'enregistre sur informatique. On sait quelles sont les personnes vers qui le courrier va. C'est d'un usage fiable qui est extrêmement protecteur pour les services. En fait on est sûr d'avoir reçu le courrier et que l'original est parti ici et que la copie est partie là. Il n'y a pas de chipoterie ensuite, de courrier qui traîne. Là c'est très clair, c'est moi qui l'ai mis en place il y a deux trois ans quand je suis arrivé. A l'usage c'est extrêmement efficace notamment pour maîtriser le suivi. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de clashes, il y a du courrier qu'on oublie mais le service qui reçoit le courrier sait qu'il y a une date de tamponnée dessus, il sait que c'est lui qui a l'original pour traiter le problème. Il ne peut pas se retrancher en disant mais c'est untel qui l'a. Quand il faut répondre à un courrier et notamment à une plainte d'un individu, à ce moment le pilote est celui qui a l'original, c'est à lui de se retourner vers les services pour avoir les éléments pour faire une réponse et proposer la réponse au Maire pour la signature.

C'est assez efficace, un peu archaïque, un peu lourd, on a simplifié en ce sens qu'un certain nombre de courriers assez courants sont tamponnés, sont enregistrés et passent directement dans les services. Ça ne remonte pas dans le courrier que je vois. Le courrier que je vois est finalement assez limité, ce sont que des courriers très importants.

8-

Je suis le patron. J'anime tous les quinze jours une réunion de coordination qui est une réunion des chefs de service qui peut éventuellement être élargie à l'ensemble des chefs de service y compris les chefs de résidence et les chefs de secteur. Ca représente une douzaine de personnes.

10-

Oui, c'est évident. C'est là tout le problème du Secrétaire Général, être l'interface entre le politique et l'administratif.

11-

Je ne sais pas. c'est l'essentiel, c'est à ce niveau qu'il y a tout un jeu d'information descendante, remontante qui se fait de façon pratiquement quotidienne. ca ne peut être qu'une étroite collaboration. Le Maire a à ses côtés le Secrétaire Général qui est son principal collaborateur. Je parle sur le plan administratif, sur le plan métier. Il a ensuite une collaboration politique qui est le cabinet. Sur le plan de la vie de la commune, le principal collaborateur administratif c'est le Secrétaire général.

13-

Bien évidemment que non. Les élus quand ils vous expliquent qu'il faut décrocher la lune et bien on ne peut pas. Quand ils vous expliquent qu'il faut créer une association pour récupérer des fonds pour financer la future campagne électorale sur des marchés publics, il faut répondre non. Le Secrétariat Général n'est pas là pour dire oui aux élus. De toute façon le seul patron qu'il y ait c'est le Maire. Quant aux élus, ils mènent les affaires politiques de la commune. Il y a un conseil municipal, on leur présente les dossiers, ils acceptent ou ils n'acceptent pas. C'est eux qui voient. De toute façon ils sont établis en collaboration avec les adjoints et le Maire. Après c'est à eux qu'appartient la décision. Comme dans un conseil d'administration d'une entreprise, le directeur présente un dossier au conseil d'administration. Là en l'occurrence c'est le Maire, le conseil d'administration peut dire non.

14-

Des conflits avec le Maire, oui j'en ai tous les jours, pas majeurs heureusement, autrement je ne serais plus là. Des conflits ce n'est pas le mot. Il y a des moment où effectivement le point de vue du Secrétaire Général sur un problème juridique, financier, technique grave c'est son devoir de l'exprimer et le Maire attend ça de son Secrétaire Général comme de l'ensemble des fonctionnaires. Si le choix technique n'est pas bon, le directeur des services techniques n'a qu'un seul devoir, c'est de dire que ce n'est pas bon comme choix et alors après le Maire décide : je le fais quand même à n'importe quel prix ou je ne le fais pas.

Si vous parlez de conflit de personnes dans ce cas là ça ne dure jamais très longtemps. Le Secrétaire Général s'il est en conflit ouvert avec son Maire, il faut qu'il parte. Soit il part de son propre chef soit le Maire à la possibilité de le décharger de ses fonctions. C'est une procédure de licenciement sans faute, on évince le Secrétaire Général, quelque part c'est admis dans la profession, parce que le Maire ne peut pas admettre d'avoir son principal collaborateur qui lui tire dans les pattes. C'est quand même légitime, c'est admis pour tous les grands ministères, c'est admis de façon implicite pour les préfets, c'est admis pour les Secrétaires Généraux. C'est vrai que le Secrétaire Général a un statut un peu particulier.

Que pensez-vous du projet de charte ?

Il ne faut pas rêver. On peut mettre en place une charte déontologique, on ne pourra pas tout prévoir, on ne pourra pas non plus figer le rôle du Secrétaire Général qui au demeurant est assez fluctuant d'une commune à l'autre. Ça dépend de la personnalité du Maire et du Secrétaire Général qui peut très bien concevoir les choses d'une manière très administrative ou qui peut avoir un rôle plus de manager pour accompagner les décisions prises par le conseil municipal, par le Maire.

De par nos fonctions, on est un peu dans l'oeil du cyclone. On peut se demander comment certains préfets ont pu laisser se développer certaines affaires dans certaines villes. On se pose des questions car certaines personnes se sont permises des choses que nous dans la vie courante on ne pourrait pas s'autoriser.

La charte déontologique, c'est difficilement praticable. Comment va-t-on faire ? On va dire et bien j'ai une charte cosignée par l'Association des Maires de France. Vous croyez qu'on va expliquer au Maire que la charte dit ça ne se passe pas comme ça!

La relation du Maire avec son Secrétaire Général est quelque chose d'assez complexe. Les logiques sont différentes, le Maire a une logique politique qu'il doit faire passer, il est élu par le peuple et puis le Secrétaire Général a une autre logique qui doit être soumise à une logique politique mais pas soumise à n'importe quel choix. On a des critères de gestion et puis on a une logique de pré-contrôle car on arrive à un stade où le plus il y a de contentieux où le plus ça paralyse la vie administrative, donc quelques fois, il vaut mieux prendre du temps pour préparer correctement le dossier, savoir attirer l'attention des élus sur tel ou tel problème ou même leur dire il faut faire autrement. c'est un peu un contrôle interne, un contrôle juridique, financier. Aucune charte, aucune déontologie ne pourra jamais le dire. C'est le métier.

Il y a d'autres points sur lesquels on pourra peut-être obtenir des choses, des garanties de la part de l'Association des Maires de France, des garanties que le Secrétaire Général, lorsqu'il a connaissance d'une procédure incorrecte vis-à-vis du droit, puisse s'engager : "je n'ai pas le pouvoir de m'opposer à ça, mais je demande d'être désintéressé de telle ou telle procédure". Je pense qu'une procédure qui pourrait être une injonction et qui permettrait de dire au Maire, vous mettez quand même en oeuvre, ça nous dégagerait de certaines affaires. Ce n'est pas tous

les jours qu'on a ce type d'affaire. dans certaines communes ces procédures là n'ont aucun lieu d'être. On a une image un peu faussée, un peu excessive du problème.

On peut toujours faire une charte. Cette procédure là serait intéressante.

Le Secrétaire Général est là pour corriger, pour essayer de prévenir les problèmes, aider à ce que les décisions puissent aboutir de façon satisfaisante, qu'il y ait une bonne gestion. Ouvrir le parapluie, c'est bon pour l'administration d'état!

Pourriez-vous travailler avec une autre tendance politique ?

Peut-être reviendrez vous me poser la question dans deux mois.

Je crois comme beaucoup de Secrétaires Généraux que les problèmes qu'il y a entre le Maire et le Secrétaire Général, c'est le plus souvent parce que le Secrétaire Général est incompetent, parce que cela existe, parce que la Maire est caractériel. Ça tient souvent aussi à un conflit de personnes et là on n'y peut rien du tout et la seule solution est de se séparer. Je connais un grand nombre de Secrétaires Généraux qui n'ont pas du tout les mêmes opinions que leur Maire et avec lequel ça fonctionne très bien. Ce n'est pas un problème majeur. Bien sûr il y a des moments, pour des raisons personnelles soit avec le Front National soit avec le Parti Communiste certains se poseraient des questions. ce sont des questions personnelles.

Je peux témoigner qu'entre Secrétaires Généraux on ne parle pas de politique ou alors de politique en général. On a déjà à la subir au quotidien avec les petites affaires, on n'a pas trop envie de faire notre vie là dessus. En revanche, sur le plan strictement personnel, on a largement à faire avec nos propres responsabilités, qui sont parfois trop lourdes. Les collègues qui font de la politique chez nous sont assez mal vus. On n'aime pas confondre les deux rôles. On n'aime pas que les politiques viennent prendre la place des Secrétaires Généraux. d'un autre côté on n'aime pas que nos collègues prennent des positions politiques.

16-

Pour moi c'est une ressource. C'est évident que le Secrétaire Général s'il n'a pas très rapidement un réseau d'informations il ne peut pas faire son métier. Ça c'est de l'information interne, on est plus tourné vers l'information interne qu'externe, quoique beaucoup de collègues, parce qu'ils ont une formation en management, ont des préoccupations de type marketing.

17-

Non, ce n'est pas possible parce que comment voulez-vous que je coordonne les services si je n'ai pas d'information, comment voulez-vous que je sache où va la commune si je n'ai pas d'informations financières, économiques, comment voulez-vous que je puisse prévenir du contentieux si je n'ai pas d'information. Ce n'est pas possible.

Je vis avec l'information, l'information quotidienne. Il faut que je puisse l'avoir rapidement. j'en ai besoin tous les jours. Si vous rencontrez un jour un Secrétaire Général qui ne se tient pas au courant, il faut me donner la recette car ça serait reposant, mais à mon avis c'est un Secrétaire Général qui est déjà presque à la porte.

18-

Un Secrétaire Général ne peut pas ne pas se poser cette question. ce n'est pas que l'information du journal du matin. Il y a différents types d'information, différentes sources d'information. Il y aura l'information qui sera consommable tout de suite et puis l'information qui sera traitée dans le temps.

19-

C'est bien partagé entre l'écrit et l'oral. ce n'est pas forcément la même nature d'information, mais c'est quand même bien partagé.

Pratiquement, je passe ma journée à recevoir de l'information, à me dépêcher d'en redonner au bon endroit si possible.

L'information orale est plus périssable et très souvent, car on vit dans un monde relativement politique, elle est largement aussi stratégique que l'information que l'on a par écrit.

20-

Je vais vous faire plaisir, avec le secrétariat général parce qu'il a une charge de travail assez importante et puis qu'il a en charge la réglementation. Il faut un minimum de contrôle interne. Pratiquement, c'est ce service qui a le plus affaire à moi. Les relations avec les autres services, énormément avec les services techniques, le service de l'urbanisme et le service financier.

21-

C'est abominable et ça arrive tous les jours et on fait avec.

Court-circuiter un Secrétaire Général ce n'est pas facile. Ca n'arrive pas forcément qu'au niveau du Maire. ça arrive parfois au niveau des adjoints, ce que je crains le plus d'ailleurs. Les chefs de service se laissent un peu dépasser par leur adjoint, au bout d'un certain temps l'adjoint pense qu'il est le patron du service, ça peut poser des problèmes.

Hors des cas limites, ça arrive tous les jours et on ne peut pas dire que ce soit bien grave. Je le pratique moi-même. On ne peut pas attendre trois jours pour avoir un renseignement.

Ca peut devenir pénible si ça devient un véritable système de gestion et je ne vois pas quel serait alors le rôle du Secrétaire Général dans ce cas là.

22-

Je suis de façon statutaire un intermédiaire pour certains types d'information. C'est le statut qui le dit. Quand je veux faire descendre une note de service, je suis forcément un intermédiaire obligé. On reçoit une note de la préfecture, si je fais redescendre une note de service, je suis donc un maillon statutaire obligatoire.

Coordonner et diriger, il y a deux termes, il y a diriger : c'est le côté un peu hiérarchique, la pyramide et puis il y a coordonner ce qui est quand même autre chose. Coordonner, ça prend une tout autre signification, notamment dans les communes comme la nôtre où il y a des procédures, la politique de la ville qui nous oblige à fonctionner en transversalité avec un grand nombre de partenaires même non communaux. A ce titre là, ça renforce encore le rôle de coordinateur du Secrétaire Général. Il doit veiller à être un noeud d'informations.

Dans la pratique comment se déroule les réunions de coordination ? Je veille personnellement, parce que j'y crois, à ce qu'il y ait un grand nombre d'informations qui circule pour que les collègues qui seraient éventuellement intéressés et que les collègues sachent ce qu'il se passe dans l'ensemble de la collectivité. Je pense que la culture d'une collectivité passe par un minimum d'information commune. Si le Secrétaire Général considère que c'est dans sa mission de faire cela, il est forcément un noeud d'informations. Maintenant il y a jusqu'où il faut aller. Il ne faut pas faire de la rétention d'information, parfois on est obligé d'en faire. J'en fais toute la journée pour différents motifs, mais il ne faut pas en faire un système de contrôle parce que dans ce cas, ça casse tout enthousiasme, tout management. Ce n'est pas que ce soit interdit en tant que tel, c'est plutôt obligatoire pour un certain nombre d'informations que le Secrétaire Général n'a pas à donner. La rétention est voulue, mais il ne faut pas en faire un système. Il ne faut pas que cela devienne le moteur principal du pouvoir du Secrétaire Général. dans ce cas là on devient assez vite détestable et on joue un jeu un peu suicidaire pour la collectivité. A un moment ou à un autre, on arrive dans un schéma un peu sclérosé ou chacun fait un service minimum. Pour le Secrétaire Général c'est un non-sens de faire cette pratique là mais on fait quand même de la rétention parce que c'est nécessaire, parce qu'il faut qu'à un moment ou à un autre l'information ne perturbe pas le fonctionnement courant des services. Je pense qu'il faut la maîtriser, parfois on fait même de la désinformation. C'est rare car on n'est pas dans un schéma politique, on n'a pas d'intoxe à faire passer. On fait parfois de la désinformation pour mener à bien un dossier.

23-

Tous.

24-

Je n'aime pas qu'on fasse pour un oui ou pour un non une note de service, je trouve cela détestable. On noie les gens avec des notes de service. Je n'aime pas que les Secrétaires

Générales adjointes fassent trop de notes de service, j'interdis au chefs de service d'en faire. Je leur dis vous faites une note d'information interne.

La note de service c'est seulement le Secrétaire Général qui peut la faire car c'est la note de l'ensemble des services. C'est de l'information qui est nécessaire à un certain moment, mais pour que ça puisse avoir un caractère un peu plus fort, je me la réserve. J'en fais assez peu.

Quand c'est nécessaire, je fais des comptes rendus.

26-

Actuellement c'est juridique car il y a vraiment de gros risques sur le plan pénal, personnel donc là c'est vraiment une information des plus importantes.

28-

On ne peut pas se cantonner à rechercher une information sur les projets. Ils faut prendre en compte tous les débats qui tournent autour des projets.

Le problème de l'information n'est pas seulement le problème de pouvoir donner une réponse, c'est aussi un problème de pouvoir faire des propositions pour l'avenir. Il y a des enjeux au niveau de la ville qui nécessitent des études bien poussées que de simplement répondre à une question à un moment donné. On ne peut pas fonctionner comme ça à court terme.

Tout directeur, dans une collectivité ou dans une entreprise quelle que soit sa position, doit avoir une documentation qui ne soit pas une documentation strictement technique. Un Secrétaire Général qui ne prend pas en compte de façon très large le devenir de la fonction publique, il se plante. Il faut prendre en compte tout le débat sur le développement du territoire, c'est lié à la décentralisation. On demande des compétences tellement transversales aux équipes dirigeantes qu'il leurs faut un maximum d'informations et pas seulement de l'information technique sur la pratique professionnelle, mais des informations de synthèse et des informations globales.

30-

Non, mais je sais que cela existe.

31-

Ca dépend. J'ai confié à l'un des mes attachés une recherche sur un problème de concession. Je lui ai fait faire et j'ai été content de sa réponse, donc on va prendre la solution qu'elle propose. Mais j'ai fait la recherche derrière sans lui dire, ça c'est la déformation du juriste. Il y a une frustration quelque part, on n'a pas fait la recherche nous-même et ça nous manque.

32-

Ponctuel.

33/34-

A mon niveau, je dirais que c'est important. Je n'ai pas trop de problèmes pour avoir les informations, c'est plutôt d'avoir ensuite un système pour trier l'information et ça c'est le plus difficile. Il ne faut pas laisser ça au hasard et pas à n'importe qui.

37-

C'est plutôt une logique administrative. Bien sûr, il faut avoir une information politique aussi bien nationale qu'internationale. On ne peut pas s'en désintéresser, il faut connaître l'évolution des grandes idées. Il faut connaître pour pouvoir critiquer ensuite. On ne peut pas ne pas se tenir au courant. Pour une information politique locale, ce n'est pas tout à fait notre affaire. Je n'aime pas que l'on confonde les deux niveaux, la démocratie locale qui est une chose irremplaçable. Le Secrétaire Général n'est pas là comme personnel politique pour gérer ou pour se mettre en travers de choix politique.

38-

On peut toujours. Les collègues ont parfois des cellules de communication interne.

Entre le Maire et le Secrétaire Général, ce n'est pas facile d'introduire une troisième personne.

C'est un tandem. Il est difficile de s'ajuster à un Maire et l'inverse est vraie aussi. C'est un mode de relations sur le type d'un tandem. Il y a une répartition des rôles.

En revanche entre le Secrétaire Général et les services, on peut forcément améliorer parce que les services trouveront toujours que le Secrétaire Général n'est pas assez communicatif, qu'il ne prend pas assez en compte les problèmes. Le Secrétaire Général trouvera toujours que les services font ce qu'ils veulent dans leur coin et qu'ils ne le tiennent pas au courant. Il peut donc forcément avoir des améliorations sur le plan clarification.

Avez-vous des réunions avec le Maire ?

C'est assez informel, on se voit pratiquement tous les jours. c'est une question de préoccupation plus que de planning. Il est très accessible, il est facile de le voir même parfois un peu trop.

Il y a une réunion tous les quinze jours avec les chefs de service, ce qui ne m'empêche pas de les voir entre temps.

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



802209D