

Interview

témoignage



Bertrand REYDELLET ING 2007

Directeur général des services de la communauté de communes
Marche occitane Val d'Anglin (Indre)

Aménagement & territoires : Bonjour Bertrand, quel est ton parcours professionnel et comment es-tu arrivé au sein de la collectivité que tu occupes ?

Bertrand REYDELLET : Mon parcours est celui d'un ingénieur généraliste qui a souhaité conserver une vision d'ensemble des politiques publiques, sans porter son dévolu sur une spécialité particulière, au cours de sa première partie de carrière. Cela ne m'a pas empêché d'occuper successivement des postes à fortes composantes techniques dans des domaines diversifiés : le financement du logement en administration centrale, l'économie de la construction et les projets européens sur le changement climatique au Cerema, le volet renouvellement urbain de la politique de la ville à la Direction dé-

partementale des Territoire du Nord, et même un passage dans le privé au sein de l'industrie de la construction navale, en poste à l'étranger. Autant dire que je ne me suis pas ennuyé mais qu'il était important que je consolide le sens d'un tel parcours en aboutissant à une position qui me permette de valoriser mes connaissances accumulées.

J'ai sollicité mon détachement dans la fonction publique territoriale pour satisfaire une volonté de « faire », estimant que la fonction publique d'Etat ne le permettait, aujourd'hui, que de plus en plus rarement. Les différents actes de décentralisation ont effectivement fait endosser aux collectivités locales la maîtrise d'ouvrage de la quasi-totalité des projets d'aménagement. Les collectivi-

tés sont aujourd'hui responsables de la programmation, conception, instruction et réalisation des politiques publiques. Elles passent les principaux marchés publics qui impactent le territoire.

A&T : Qu'est-ce que la formation de l'ENTPE a apporté à cette prise de poste en collectivité ?

BR : Je me dis parfois - non sans une certaine ironie - que les collectivités sont devenues les véritables espaces professionnels permettant aux ITPE fonctionnaires d'évoluer aux places que la fonction publique de l'Etat avait initialement conçues pour eux : les ingénieurs y exercent des fonctions de management, déployant des missions de maîtrise d'ouvrage, en conjuguant la polyvalence à la

technicité, avec l'impact le plus direct sur le développement durable. Tout ce à quoi les enseignements fondamentaux de l'ENTPE nous ont préparés.

A ce titre, je considère que la formation des ITPE – fonctionnaires comme civils – constitue définitivement leur force : mes expériences m'ont permis de confirmer que nous savons nous adapter à des missions tout à fait différentes, car nous en maîtrisons les contours techniques avec plus de facilité. Cette aptitude nous permet de nous consacrer plus rapidement et plus pleinement aux dimensions relationnelles, managériales et institutionnelles de nos postes qui sont les plus importantes.

Pour finir, n'oublions pas que les fonctionnaires d'Etat ont l'immense privilège de pouvoir solliciter un détachement vers « la territoriale » sans difficulté et qu'ils y semblent particulièrement appréciés. L'inverse, pour nos collègues territoriaux, est beaucoup plus compliqué. Le rééquilibrage national des compétences conduit à cela, sachons en saisir les opportunités.

A&T : Quelles sont les motivations et les contraintes de ce type de poste, de structure ?

BR : Le directeur général des services DGS est la première interface avec les élus de sa collectivité. Il/elle est une courroie de transmission entre la commande politique et le travail d'exécution au sein des services. Travailler avec les élus est généralement présenté comme contraignant car sans la protection d'une structure administrative intermédiaire qui protégerait le responsable. D'où le caractère « sans filet » des commandes qui peuvent dérouter, surtout quand certaines d'entre elles posent des questions de légalité. En ce qui me concerne, j'ai la chance de travailler avec des élus d'une grande probité qui me font confiance.

Je dispose ainsi d'une réelle capacité de conseil et suis respecté pour mon travail qui leur apporte du professionnalisme et un appui pour leurs décisions. Ce qui est, en revanche, plus difficile, pour un groupement de collectivités, est de faire converger les intérêts de ses membres avec une vision du territoire davantage inspirée par la coordination et la solidarité que par une vision strictement compétitive.

Ce qui rend le poste de DGS attrayant est qu'il n'a pas d'autres limites que celles du champ global des missions la collectivité : une « journée-type » de DGS n'existe pas, en ce qu'elle peut être faite de gestion administrative et de personnel, de préparation budgétaire, de suivi de travaux sur les bâtiments communautaires, la voirie et les ouvrages d'art délégués, de la réception d'un particulier ou entreprise souhaitant interpeller les élus sur un sujet particulier, d'une participation à un atelier sur le PLU⁽¹⁾ intercommunal ou à un groupe de travail sur la gestion d'un projet touristique structurant, d'une visite avec l'Architecte des bâtiments de France dans un vieux clocher classé à réhabiliter, d'une interview pour la presse locale, et enfin des commissions d'élus ayant lieu en soirée (bien sûr, pour permettre aux participants de s'y retrouver « après la journée de travail »). On a un peu le tournis et c'est normal, c'est ce qu'il faut pouvoir apprécier.

Outre le rôle stratégique qu'il confère à son titulaire, un tel poste révèle l'importance d'entretenir un lien de qualité avec ses équipes. Toutes les activités précédemment évoquées sont suivies par un ou plusieurs agents, de profils diversifiés. La difficulté, pour le DGS, est d'abord d'accepter de ne pas nécessairement rentrer dans le fond de tous les sujets, mais d'en saisir les tenants et les aboutissants pour demeurer en capacité de proposer des orientations stratégiques aux élus, pour leurs futures décisions.

Enfin, devenir DGS de collectivité locale m'a personnellement permis de saisir l'importance de ce qu'était un « management légitime ». Celui-ci apparaît, selon moi, lorsque les rapports hiérarchiques ne consistent plus seulement au respect formel des positions, mais que l'abondance des tâches rend indispensable la fonction de coordination opérationnelle et stratégique : le cadre devient légitime aux yeux de son équipe en apportant les solutions qu'attendent ses membres pour avancer. L'arrivée en collectivité m'a également permis de renforcer ce volet de ma conscience professionnelle.

A&T : Comment définirais-tu la notion de transition ?

BR : Je reprendrais l'analyse de Bruno Latour qui décrit le monde actuel en transition du modèle de la « production » vers celui de « l'habitabilité ». Concrètement, si nous connaissions depuis longtemps les inéluctables fragilités de nos conditions de vie sur Terre, la véritable « transition » est que cette prise de conscience est aujourd'hui devenue résolument collective. Ainsi, même si nous n'assistons pas encore à de véritables bouleversements en matière d'exode urbain, de pratiques alimentaires, de mobilité ou de consommation d'énergie, il n'existe, en principe, plus un lieu - ni même un esprit - où ces réflexions de durabilité ne sont pas devenues un questionnement central.

Les transitions appellent ainsi les citoyens, élus et professionnels à repenser la vie à la lumière des contraintes d'aujourd'hui comme la hausse des températures, la raréfaction de certaines matières premières et la nécessité de préserver la biodiversité, les sols et la ressource en eau. Il s'agit davantage, se-

(1) plan local d'urbanisme

lon moi, d'accélérer par l'innovation des phénomènes engagés que d'engager des changements révolutionnaires. L'absence de végétal dans la ville, l'usage immodéré de la voiture étaient déjà difficiles à vivre : ils sont devenus aujourd'hui insupportables et il nous faut y remédier.

A&T : Les collectivités sont-elles des acteurs majeurs de la transition ?

BR : Les collectivités sont effectivement des acteurs essentiels des transitions, en ce qu'elles portent les responsabilités d'aménager le territoire. Cependant, les transitions ne peuvent pas toutes se penser de la même façon entre tous les territoires.

Les mutations vers des activités moins polluantes sont assurément plus aisées dans les zones métropolitaines densifiées, où les économies d'échelle sont mobilisables pour initier des cogénérations énergétiques, mutualiser l'occupation des espaces ou massifier les mobilités. Dans les campagnes, les conditions font souvent défaut aux acteurs pour porter des équipements à la pointe du « verdissement ». De même, la dispersion démographique et la faible densité compliquent le développement des transports en commun.

C'est en revanche le maintien des territoires ruraux qui constitue le véritable enjeu de la résilience environnementale et climatique à l'échelle nationale, car ils concentrent les exploitations agricoles qui portent l'indépendance alimentaire de notre pays, contribuent à l'absorption du carbone par le maintien des espaces naturels et forestiers et deviennent à présent les principales terres d'implantation des infrastructures énergétiques. Le monde rural, pour nous accompagner vers les transitions, n'a ainsi pas particulièrement besoin de se métamorphoser.

Il suffit en fait de le préserver, pour le retrouver.

A&T : Comment la collectivité est-elle actrice de cette transition et quel a été ton rôle en la matière ?

BR : Le rôle du DGS et de son équipe est d'accompagner les élus communaux vers les approches coordonnées et solidaires, contre les « guerres de clocher ». Il n'est pas toujours évident de faire prendre conscience aux élus que l'attractivité du territoire nécessite la préservation du cadre de vie qui les caractérise. Parce que le développement territorial s'assimile encore souvent, dans les esprits, à la construction d'un vaste lotissement pavillonnaire en périphérie du bourg, ou que l'implantation d'un centre commercial accessible par une rocade est encore assimilée à du développement économique vertueux. Pourtant, on constate que des habitants venus de l'extérieur se ruent sur les maisons de village pour en faire de coquets lieux de villégiature, dans le respect des matériaux traditionnels. Se rendre attractif peut alors signifier déconstruire, déminéraliser, miser sur l'attractivité du territoire par la valorisation du cadre bâti, plutôt que par son extension.

Les communes rurales, voire hyper rurales⁽²⁾, ont plus que jamais besoin d'ingénierie publique, pour développer des solutions face aux défis qui les concernent, et parfois les menacent. Le rôle des ingénieurs et leur approche généraliste est particulièrement intéressant dans leur capacité conceptuelle et managériale. En produisant un travail de qualité, parfois à travers de simples compte-rendu de réunion et des animations d'échanges bien préparés, les services permettent de faire évoluer les représentations pour amener des décisions nouvelles.

Récemment, la communauté de communes a adopté son projet de territoire dont voici quelques-uns des axes :

- Réfléchir à concilier le déploiement des infrastructures énergétiques avec la préservation des paysages et le maintien de l'activité agricole.
- Analyser la faisabilité de la rénovation des dents creuses des centre-bourgs pour offrir de nouvelles possibilités d'implantation, en conciliant le cachet traditionnel des bâtiments avec les fonctionnalités modernes.
- Soutenir des applications numériques de vie du territoire qui visent à créer des communautés d'utilisateurs connectés autour de la vie citoyenne et des commerces.
- Participer à l'animation d'un « réseau d'affaires » pour faire se rencontrer tous les acteurs économiques suivis par le chargé de mission dédié, en leur proposant des outils économiques développés par des partenaires.
- Porter des projets patrimoniaux de grande ampleur pour dynamiser le territoire et attirer les touristes dans une complémentarité nature-culture.
- Être la seule communauté de commune de l'Indre à avoir pris la compétence « Mobilité », en articulation avec la Région, pour penser la transition vers l'électrique et les nouveaux usages partagés.

A&T : Des tensions entre les différents enjeux des transitions ?

BR : Oui, avec les énergies renouvelables : la politique énergétique passe aujourd'hui par le subventionnement indirect des porteurs de projet énergétiques qui peuvent signer un simple bail

(2) La notion d'hyper-ruralité désigne les territoires isolés, les plus éloignés des villes, et de très basse densité démographique de la France métropolitaine.

avec un propriétaire foncier et obtenir une autorisation administrative délivrée par l'Etat. Ceci, en parfaite cohérence avec des objectifs nationaux de déploiement extrêmement rapides, tout en visant une réglementation les enjoignant de limiter les impacts négatifs sur l'environnement.

Les élus se retrouvent responsables de devoir maîtriser ce déploiement à travers leurs seuls documents de planification territoriale, pour tenter d'exclure les zones où les impacts en matière environnementale, paysagère et patrimoniale seront les plus importants. Lorsque la démarche n'a pas encore abouti, c'est le contentieux, issu des recours administratifs quasi systéma-

tiques, qui se retrouve à "aménager" le territoire. Cette situation menace, à terme, la réussite de la transition énergétique. Il est urgent que la révision de la procédure confère un véritable rôle de décision aux collectivités qui subissent aujourd'hui la majorité des impacts négatifs de projets qui ne leur apportent quasiment aucune retombée économique au niveau local.

A&T : La ruralité demain ?

BR : La ruralité de demain ne doit pas se limiter à l'image d'une carte postale figée. Elle doit se concevoir de manière « positive » et plus comme « le défaut de l'urbain ». L'enjeu est de faire valoir la singularité des territoires ruraux face

aux zones plus urbaines dotées d'une offre culturelle plus abondante. Peut-être faudra-t-il encore quelques années pour que l'engouement annoncé par Bruno Latour pour « l'habitabilité » nous conduise spontanément à un exode inversé des villes vers les campagnes. En attendant, nos territoires attirent ceux qui cherchent un grand logement à prix abordable, des opportunités professionnelles pouvant être plus valorisées, la possibilité d'élever un enfant dans un environnement plus sain, ou simplement le challenge d'essayer de vivre avec un peu moins de choses inutiles, pour de bon.

Vous laisserez-vous tenter ?

A&T : Bertrand, merci pour ton témoi-