

Utiliser le bouton "imprimer" de votre navigateur pour imprimer cet article

Article paru dans la Gazette n°1972 du 09/03/2009 (page : 66)

Directeurs financiers Du comptable au gestionnaire actif

A l'origine, le directeur financier était le comptable de la collectivité. Devenu un financier maîtrisant des techniques en partie inspirées du secteur privé, il doit désormais être aussi un gestionnaire actif.

Acteur central de la vie de la collectivité, le directeur financier a vu sa fonction évoluer au gré des contraintes qui se sont imposées au secteur public local. Sa fonction de base, fondamentale, reste majoritairement la gestion du budget (préparation et contrôle de son exécution). « La préparation occupe quatre mois à temps plein », indique Juliette Bousquet, directrice générale adjointe (DGA) chargée des finances de la ville de Sceaux (Hauts-de-Seine). Cela implique une bonne maîtrise de la comptabilité publique. Mais ne constitue plus l'unique occupation, loin s'en faut, de ce cadre A. « Le directeur comptable est un modèle qui a vécu », observe Olivier Nys, DGA chargé des finances à Lyon.

Le début des années 90 marque un tournant capital pour la fonction. Les règles de comptabilité publique évoluent en raison de la loi relative à l'administration territoriale de la République du 6 février 1992. Les problèmes d'endettement rencontrés, notamment par la ville d'Angoulême, incitent par ailleurs le secteur public local à se pencher sur la gestion de la dette. « C'est à cette époque qu'apparaissent également les cabinets de conseil en finance locale, qui ont beaucoup contribué à l'émergence de nouveaux modes de gestion, rappelle Olivier Nys. Cette époque marque, dès lors, la naissance du financier territorial. » Doté de compétences techniques élargies, il lui est désormais demandé de faire de la prospective.

Evolution du rôle. Dans le même temps, sous une contrainte toujours plus forte, la notion d'efficacité s'est imposée aux collectivités. La mission du directeur financier s'est alors élargie au contrôle de gestion et à l'évaluation des politiques publiques. « Il est devenu le promoteur de la démarche d'optimisation de l'action de la collectivité », indique un magistrat de chambre régionale des comptes (CRC). L'approche de cette démarche, et donc les techniques utilisées, ne sont pas identiques, selon l'échelon : « Dans les collectivités de proximité, on privilégie le contrôle de gestion, par la comptabilité analytique, note Frédéric Fievet, directeur financier au conseil général de Seine-Maritime. Les départements et les régions favorisent plutôt une approche d'évaluation. Il ne sert à rien, pour un conseil général, de définir le coût de versement du RMI. C'est l'efficacité de la politique d'insertion qui compte. » Aujourd'hui, dans les territoires les plus « matures » dans le domaine de l'évaluation, cette fonction a tendance à être disjointe. Des directions propres sont créées dans certaines collectivités. Et le directeur financier perd la maîtrise directe de cette problématique.

Une troisième génération apparaît. « Jusqu'aux années 2005-2006, le financier était dans la posture du géomètre : il donnait les cotes, les mesures et la direction à prendre, illustre Olivier Nys. Il était celui qui détient la vérité sur les chiffres. Aujourd'hui, il doit jouer le rôle de l'architecte. Il doit être force de propositions sur la gestion, être porteur d'une traduction concrète des chiffres. »

Diplômes techniques. Ces évolutions, constatées dans la fonction, entraînent un changement dans les profils de ceux qui les occupent. Même s'ils existent toujours, les stricts comptables, parfois venus de la fonction publique d'Etat, n'ont plus la cote. Désormais, les compétences techniques sont privilégiées. « Quand j'ai entamé mon DESS en gestion des collectivités, nous n'étions que deux à être diplômés dans cette matière. Les autres étudiants venaient de facultés de droit, car le budget était encore envisagé uniquement sous l'angle de la conformité juridique », raconte Frédéric Fievet. Devenu à son tour professeur de droit budgétaire à l'université de Cergy-Pontoise, ce dernier constate que, désormais, les titulaires d'un diplôme de gestion forment le gros des troupes. Fabrice Pierre-Abelé (lire son témoignage page précédente), directeur financier de Lieusaint, en Seine-et-Marne, est un exemple de cette nouvelle génération : il est titulaire d'une maîtrise de gestion privée, formation qu'il a complétée avec un DESS de management du secteur public.

Quelle que soit la formation, la vocation compte beaucoup pour occuper la fonction. L'« amour du métier » est indispensable car ce dernier est parfois ingrat. Le directeur financier reste le père Fouettard d'une collectivité. « Lors de ma première embauche, on m'a demandé si je savais dire "non" », raconte Juliette Bousquet. « Aujourd'hui, les élus ont changé de vision et réfléchissent davantage aux conséquences de leurs demandes », nuance Rémi Noual, directeur financier de la ville de Colombes (Hauts-de-Seine). « Même si cela se raréfie, je rencontre encore, lors de mes contrôles, des directeurs desquels l'on exige l'impossible », complète le magistrat en CRC.

Attente des élus. La difficulté réside davantage dans l'attente que formulent les élus à l'égard de leur directeur financier. « On nous demande de présenter les chiffres et de porter un jugement sur l'opportunité des dépenses et des recettes. Nous avons, certes, une vision synthétique de la collectivité, mais elle reste partielle. Nous ne sommes pas sur le terrain et nous trouvons toujours, par exemple, que les services dépensent "trop" », explique Rémi Noual.

La crise économique ne va pas diminuer ces attentes. D'où la nécessité pour les directeurs financiers, comme le pressent Olivier Nys, de s'impliquer encore davantage dans la gestion active. Avec prudence.

TÉMOIGNAGE : Fabrice Pierre-Abelé, directeur des finances et des achats publics à Lieusaint (Seine-et-Marne)

« L'entretien de son réseau est primordial » « Les incertitudes auxquelles nous faisons face aujourd'hui sont davantage de nature politique que technique. Grâce à mon expérience d'attaché parlementaire auprès de députés spécialisés dans les finances publiques, notamment Charles de Courson, je parviens à obtenir des informations, car j'ai gardé quelques contacts dans le milieu. Dans ce contexte de choix politiques qui pèsent sur nos finances locales, l'entretien de son réseau est primordial. Par ailleurs, mon appartenance à l'Afigese (*) est aussi extrêmement utile car cette association fait le lien entre les techniciens et les experts. Grâce à elle, nous parvenons parfois à peser sur les décisions prises. »

(*) Association Finances-gestion-évaluation des collectivités territoriales.

LES POINTS CLÉS

Compétences multiples : Le directeur financier n'est désormais plus en charge du seul budget de la collectivité. En plus d'une connaissance de la comptabilité publique, il doit faire preuve de compétences techniques supplémentaires. **Vision élargie :** La prospective financière est devenu un exercice primordial. Comme le contrôle de gestion et l'évaluation des politiques publiques. **Performance :** Le directeur est au cœur de l'optimisation des ressources.

A la recherche de l'expert omniscient.

Les directeurs financiers ont parfois l'impression que les élus et la direction générale estiment qu'ils doivent tout savoir car ils maîtrisent les modalités financières du fonctionnement de la collectivité. « Mais nous ne détenons qu'une vérité partielle », rectifie Rémi Noual, directeur financier de la ville de Colombes. La société dans son ensemble impute la responsabilité des événements aux maîtres des cordons de la bourse. « Au niveau de l'Etat, on ne parle plus de Matignon, mais de Bercy. »

Le candidat idéal

Les qualités attendues chez un directeur financier sont nombreuses. « Il doit notamment être doté d'un "esprit d'escalier" », estime Rémi Noual, qui exerce cette fonction à Colombes (Hauts-de-Seine). C'est-à-dire être capable de passer d'un sujet à l'autre (TVA, fiscalité, dette, etc.), sans difficulté. Le candidat idéal, selon Olivier Nys, DGA de Lyon, doit en outre « avoir la "fibre financière" » : « On est ou l'on n'est pas financier, quelle que soit sa formation », tranche-t-il. Et, surtout, il se doit d'être modeste. « Être capable de faire sans cesse son "aggiornamento", précise Olivier Nys. Rien n'est plus dangereux que d'être empreint de certitudes. Dans la gestion de la dette, par exemple, certains n'en seraient pas là s'ils n'avaient pas péché par excès de confiance. »

Sylvie Fagnart

(*) Association Finances-gestion-évaluation des collectivités territoriales.

Toute reproduction totale ou partielle de ces information, en vue de leur publication ou de leur diffusion par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, même à titre gratuit, est strictement interdite sans autorisation écrite préalable de la publication La Gazette des communes des départements et des régions.
© La Gazette des communes des départements et des régions - 2000/ 2001