

## ANNE-SOPHIE DOURNES

# Du pragmatisme et une bonne dose de fermeté

Après une carrière plutôt calme d'enseignante et de formatrice, la nouvelle directrice générale des services de Saint-Denis, Anne-Sophie Dournes, a opéré un virage vers d'importantes directions opérationnelles. Une ascension rapide dans la territoriale.

**D**epuis son vaste bureau intégralement encadré par de larges baies vitrées, Anne-Sophie Dournes peut contempler à loisir la basilique où sont inhumés les rois de France. La directrice générale des services (DGS) a pris possession des lieux dès l'été, aussitôt passées les élections municipales qui ont consacré, à Saint-Denis, la chute d'un siècle de leadership communiste.

Au côté du nouveau maire (PS), Mathieu Hanotin, la responsable est en terrain familier, à double titre. Elle connaît bien ce territoire pour avoir occupé plusieurs postes au sein du département. Ensuite, par sa proximité déjà ancienne avec l'édile, tout à tour vice-président

**Lorsqu'une porte s'entrouvre, elle est de celles qui passent le pied pour l'empêcher de se refermer.**

du département de la Seine-Saint-Denis puis délégué au sport et aux grands événements. «Nous avons pris nos postes à la ville en même temps, nous sommes tous deux dans une première expérience réciproque», confie la DGS qui dit souvent «on», se positionnant de fait dans cette victoire politique.

Le déballage des cartons à l'hôtel de ville a été bref, tant la rentrée a été perturbée. Dès le mois d'octobre, la mobilisation des agents s'est en effet mise à gronder juste sous les fenêtres du maire et de

celles d'Anne-Sophie Dournes. En cause? La décision de la nouvelle municipalité d'amener les agents de la ville à effectuer 1607 heures travaillées par an.

### DÉFI ARDU

«Le maire avait annoncé vouloir conduire cette réforme dans le cadre du retour à la légalité et qu'elle serait mise en œuvre rapidement. On a fait ce choix», justifie sans ciller la directrice. Autre élément de grogne: la mise en place du Rifseep (régime indemnitaire), qui conditionne une partie de la prime annuelle des agents au présentisme. «Rien n'obligeait à lier les deux, ni à faire de cette mesure une priorité absolue. Cela donne le ton de la nouvelle direction qui s'est totalement désintéressée de notre avis, comme de celui des agents», reproche Serge Ritmanic, directeur de quartier «jeunesse» et secrétaire général CGT Territoriaux de Saint-Denis.

Malgré trois mois de conflits, de centres de loisirs perturbés et de cantines scolaires à l'arrêt, Anne-Sophie Dournes déclare «assumer» les choix de la municipalité. «Peu de collectivités passent ce genre de mesures sans heurts», relativise-t-elle dans un sourire. Et de poursuivre: «La ligne était claire, il fallait poser ces mesures dès le début du mandat pour pouvoir ensuite dérouler les

réformes RH. Je savais que le défi serait ardu.» Un timing jugé «maladroite» par certains, d'autant qu'il consacrait en même temps une augmentation des émoluments du maire et... ceux de la DGS. «J'ai un regard curieux sur la façon dont la nouvelle municipalité va réussir à recréer un climat de confiance avec les agents pour porter son projet municipal. Car, à Saint-Denis, le secteur de l'éducation représente la moitié de la masse salariale», confie un ancien cadre de la ville, qui reconnaît néanmoins à Anne-Sophie Dournes «son professionnalisme et sa capacité d'écoute dans la relation interindividuelle».

### HASARD ET INTUITION

Fonctionnaire territoriale depuis dix ans, diplômée de l'Inet seulement en 2016, l'enseignante de formation a occupé, ces six dernières années, pas moins de quatre postes qui ont ajouté chaque fois une corde à son arc. Au département, elle prend en charge successivement la jeunesse, la gestion du personnel et les enjeux de formation et de reclassement, puis la direction générale adjointe. Certains y verraient de l'instabilité. Elle y voit «un jeu de hasard, de l'intuition et des opportunités à saisir». Car lorsqu'une porte s'entrouvre, Anne-Sophie Dournes est de celles qui passent le pied pour l'empêcher de se refermer.

Le déclencheur de sa vocation territoriale remonte à son premier



F. CALCAVECHIA / LA GAZETTE

poste comme cheffe de cabinet du maire de Colombes. Avant cela, cette fille de cadres moyens a passé plus de treize ans au CNFPT à préparer les candidats aux épreuves des concours de catégorie A et B. Cette fois, pour la chercheuse en science politique, il s'agit de se confronter à l'action locale. L'expérience sera « passionnante », mais aussi révélatrice de son envie de « passer du côté opérationnel ».

### LOGIQUES DE RIGUEUR

La chance lui est alors donnée par la directrice générale adjointe de la commune des Hauts-de-Seine, qui la propulse à la tête d'une nouvelle direction de l'éducation, fruit de la fusion entre le service de la vie scolaire et celui de l'enfance. « Il fallait assurer cette transition qui concernait tout de même 800 personnes. Ce qu'elle a su faire en ayant l'intelligence de mobiliser tout de suite les agents sur le projet éducatif global pour passer le cap de la fusion », se souvient Véronique

Gérard, aujourd'hui directrice générale adjointe de Grand-Orly Seine Bièvre. Anne-Sophie Dournes pilote pendant deux ans cette mission délicate qui conjugue son appétence pour les questions d'éducation et la structuration d'un projet. « Il y avait cette obligation de soutenir l'engagement des agents de ce secteur, qui sont orientés avant tout sur l'intérêt de l'enfant, et, en même temps, le besoin d'appliquer des logiques de rigueur administrative, de rationalisation de l'action. Or, faire converger ces deux objectifs est impossible sans donner du sens et permettre un bon fonctionnement hiérarchique », réalise-t-elle.

Car elle est rapide, Anne-Sophie Dournes. « Elle comprend vite les enjeux et a un grand sens politique », soutient Véronique Gérard. Une qualité que la désormais directrice générale des services devra habilement déployer pour gagner la confiance des Dyonisiens.

Julie Krassovsky

### 2020

Directrice générale des services de la ville de Saint-Denis (3 500 agents, 112 100 hab.).

### 2016

Directrice « gestion du personnel », puis directrice générale adjointe « société et citoyenneté » au conseil départemental de la Seine-Saint-Denis.

### 2014

Directrice de l'éducation et de la jeunesse au conseil général de la Seine-Saint-Denis.

### 2010

Cheffe de cabinet du maire, puis directrice de l'éducation, à la ville de Colombes (Hauts-de-Seine).

### 2001

Formatrice au CNFPT et enseignante à l'Institut catholique de Paris.