

---

## *DISCOURS DES VŒUX 2020*

---

Monsieur le maire-président,

Mesdames, Messieurs les maires, adjoints au maire, conseillers municipaux

Mesdames, Messieurs les vice-présidents et délégués communautaires,

Mesdames, Messieurs les élus des conseils de quartier

Mesdames, Messieurs les agents territoriaux de notre administration commune,  
chers collègues,

Mesdames, Messieurs les agents publics retraités,

Mesdames, Messieurs,

Cette cérémonie des vœux revêt un caractère particulier. Il s'agit en effet de la dernière du mandat. Il s'agit aussi, pour moi, de la 1<sup>ère</sup> en tant que Directeur Général des Services.

Je voudrais, d'abord, m'adresser à mes collègues, agents de notre administration. Depuis que je suis entré en fonction, j'ai souhaité faire le tour des services. Je n'ai pas encore rencontré tout le monde. Mais j'ai pu constater, déjà, l'implication de toutes et de tous dans vos activités respectives, votre mobilisation quotidienne pour rendre un service public de qualité, vos convictions de ce que doit être l'intérêt général. Et je suis fier de diriger une administration mobilisée et de servir, à vos côtés, les citoyens et les élus qui les représentent.

Car cela est, et restera, le sens profond de notre engagement collectif : le citoyen doit être au centre de nos actions, de nos propositions, de nos

arbitrages. Le citoyen, c'est littéralement la personne qui habite la cité. C'est donc l'utilisateur, mais aussi le non utilisateur : lorsque nous envisageons d'implanter un banc sur le boulevard de la République, nous devons nous interroger sur sa pertinence vis-à-vis de la mamie qui s'y assiera, mais aussi du petit garçon qui, avec son tricycle, devra le contourner. Le citoyen, c'est aussi le contribuable, mais également le non contribuable. Et ceci est d'autant plus vrai avec la suppression de la taxe d'habitation : les locataires auront bien moins de lien fiscal avec les villes et avec l'Agglomération. Et le citoyen, plus largement, est la personne individuelle et aussi la personne morale (une entreprise, une administration... un club de rugby professionnel !).

Le citoyen, c'est vous, c'est moi, des personnes que l'on connaît et que l'on apprécie, d'autres que l'on aime moins ou que l'on ne connaît pas. Et notre défi, au sein de notre administration, est de faire vivre tout le monde, ensemble, dans une ville et une agglomération propres, sécurisées, offrant des services variés, permettant de créer des emplois et de se sentir, tout simplement, heureux. Faire société est un challenge ardu car les relations entre acteurs sont nombreuses et complexes. Toutefois, c'est un challenge passionnant que je vous propose de relever.

Cette question du sens de notre action, et cette vision qui m'est propre du service public, du service au public, je souhaitais les partager avec vous, d'emblée, car elles demeureront au cœur de nos relations.

\* \* \*

Lorsque j'ai fait le tour des services, j'ai pris le temps de vous écouter et je veux vous livrer, ce soir, les 1ers enseignements que j'en tire, au-delà de cette satisfaction de constater un engagement fort de notre personnel. 5 grands axes de travail s'en dégagent :

Premièrement, j'ai observé que nos sites distants de lieux de travail ne favorisent pas l'appropriation d'une culture commune. Il est bien difficile de résumer, pour les uns ou pour les autres, les actions et projets phares portés par la ville et l'agglomération. Il importe de remédier à cela car diffuser une culture commune, c'est construire une conscience collective, c'est comprendre des objectifs généraux qui sont fixés, c'est les partager et c'est développer l'esprit

d'initiative et de solidarité pour les atteindre. C'est donc améliorer notre performance de service public et favoriser le bien-être au travail.

J'ai donc demandé à Valérie Pitous, notre directrice de la communication, et Lionnel Monneret, notre directeur des ressources humaines, de travailler sur le sujet pour que, en lien avec nos partenaires sociaux, nous propositions à notre maire-président des actions concrètes que nous puissions mettre en œuvre rapidement. Mais sans attendre, je souhaite que soient institutionnalisées des immersions inter-services, ce que l'on nomme couramment des « vis ma vie ». J'ai demandé à Lionnel Monneret de me soumettre une note sous un mois afin que vous ayez, sur la base du volontariat, la possibilité de découvrir le fonctionnement et l'organisation d'un autre service. Je fixe deux limites à cela :

- D'abord, que cette ½ journée annuelle soit posée en fonction des nécessités de service,
- Ensuite, que, prioritairement, vous découvriez un service « frère », c'est-à-dire un service avec lequel vous travaillez régulièrement.

Deuxièmement, vous m'avez interpellé sur la nécessité d'une meilleure justice managériale. Et vous avez raison. On ne peut pas demander toujours plus aux mêmes agents impliqués et laisser-faire ceux qui ne se mobilisent pas pour la cause commune. Sanctionner davantage ces derniers, quel que soit leur niveau de responsabilité hiérarchique, et valoriser ceux qui le méritent est la ligne que nous nous fixerons. C'est d'ailleurs pour cette raison, qu'en accord avec Monsieur le maire-président, j'ai décidé de débloquer, de manière exceptionnelle, le verrou du 10/10 pour la prime au mérite.

Troisièmement, vous avez été nombreux à m'alerter sur les relations tendues, voire conflictuelles, avec certains usagers. C'est une question qui ressort d'ailleurs des groupes s'étant investis dans la réflexion sur la qualité de vie au travail. Si je n'ai pas découvert le problème, j'en ai mesuré l'ampleur. Il y a, là, un véritable sujet. Je laisse le groupe de travail qui s'est constitué autour de Christophe Enault, notre directeur des services techniques, formuler des propositions concrètes que nous partagerons avec nos représentants du personnel et que nous soumettrons à nos élus en charge des ressources humaines et à notre maire-président pour décision de mise en œuvre, qu'il

s'agisse de campagne de communication, de facilitations des procédures de dépôts de plainte ou bien encore de formation spécifique. Garder son calme, oui, rester courtois, oui, mais se faire respecter aussi. Et sachez que vos cadres-dirigeants et vos élus seront toujours derrière les agents qui auront réalisé leur travail et qui seront confrontés à ces situations conflictuelles.

Quatrièmement, certains d'entre vous demandent, à juste titre, d'obtenir une plus grande visibilité sur leur déroulement de carrière au sein de notre administration. Je laisserai ici Monsieur le maire-président aborder la question de la stagiarisation des contractuels. Néanmoins, je vous annonce que nous travaillons à un répertoire des métiers qui permettra à chacune et à chacun de savoir à quel grade correspond son poste et, ainsi, savoir si, en cas de réussite à concours, il ou elle pourra prétendre à candidater sur son poste ou si il ou elle devra faire acte de mobilité. Un projet de ce répertoire des métiers est attendu pour le mois de juin.

Cinquième et dernier point, beaucoup m'ont fait remonter leurs difficultés à participer aux formations dispensées par le CNFPT. C'est un problème qui est national et les discussions ont lieu avec diverses associations d'élus et de territoriaux pour remédier à cela. Je vous donne quelques chiffres éclairant pour ce qui concerne nos agents en 2019 :

- 33 sessions fermées au moment de l'inscription avec, donc, une impossibilité de s'inscrire au stage
- 25 stages refusés pour raisons de sureffectif (stages complets).
- 15 stages annulés pour raisons pédagogiques ou insuffisance d'inscriptions.

Ainsi, un total de 182 jours de stage n'a pu être réalisé pour 952 jours effectués, soit près de 20% de refus ou d'annulations.

Cela étant, au rugby, lorsque vous voyez arriver sur vous un joueur plus grand et plus costaud, vous évitez d'aller le défier directement, vous le contournez. Là, je vous propose d'adopter la même stratégie. Si les formations traditionnelles ne sont pas envisageables, alors n'hésitez pas à demander à la DRHF la possibilité de vous former au sein d'autres collectivités, avec des

collègues qui sont confrontés aux même problématiques que vous, avec qui vous pourrez échanger sur les bonnes pratiques. Et pourquoi pas, aussi, aller voir ce qui se passe dans les entreprises de notre territoire pour vivre leur quotidien et appréhender ce qu'elles perçoivent de nous.

En ce qui concerne notre politique de formation spécifique en 2020, nous l'avons vu, nous insisterons pour les agents qui sont directement en relation avec les usagers, sur des formations à la gestion des conflits. S'agissant de nos territoriaux étant de près ou de loin concernés par la commande publique, un plan de formation productivité achat sera mis en place. Enfin, des formations orientées vers la conduite de projet seront également dispensées.

\* \* \*

Je poursuivrai, maintenant, par une tentative prospective. Que seront les années 2020 et suivantes pour notre administration ?

Je crois, chers collègues, que nous n'échapperons pas, quelles que soient les équipes municipales et communautaires qui seront installées à compter du mois de mars, à quelques tendances lourdes. Je vous l'annonce, le prochain mandat ne sera pas de tout repos. Puisque cette soirée des vœux a été placée sous le signe de la thématique espagnole, dans la droite ligne de la performance que je tiens à saluer de monter une exposition sur Goya, en peu de temps et dans une ville moyenne, avec 90 chefs d'œuvres venus de tous horizons – merci donc à toutes les équipes qui se sont mobilisées pour cette réussite collective – je vais emprunter à la rhétorique hispanique pour la suite de mon discours.

S'agissant donc des défis que nous devons ensemble relever, j'en suis persuadé, la devise de l'Espagne pourra largement s'appliquer : « plus ultra », qui signifie « encore au-delà ».

- D'abord, nous vivrons, de manière concrète et massive, ce que sera la transition environnementale appliquée à un territoire local. De tous petits riens au plan local, nous dit l'effet papillon, auront des conséquences positives, j'en suis persuadé, à une échelle plus importante. Et je souhaite vivement que notre administration soit exemplaire en la matière. J'ai ainsi demandé à Christophe Enault d'installer dans tous les bureaux de notre

administration, dans tous nos lieux de travail, un système de tri sélectif. Nous avons la compétence de collecte des déchets, nous formulons des observations, voire des remontrances à l'endroit des administrés qui trient mal leurs déchets et nous ne serions pas en mesure d'installer un tri sélectif dans nos locaux ? Alors, cela doit se penser global : il est sûr que nous raterons notre cible si, après avoir bien trié, les hommes et les femmes de ménage vident toutes ces poubelles dans un même sac... Autre exemple d'effort environnemental – et là, je ne vais pas me faire que des amis – utilisons la marche à pied ou le vélo pour nous déplacer en ville ! Et cela, qui plus est, fera plaisir à notre maire-président !

- Nous connaissons, par ailleurs, une accélération de la dématérialisation. Nous sommes au milieu du gué, en ce moment, puisque l'on ne dématérialise pas totalement et que l'on rematérialise partiellement. Nous aurons à nous interroger sur les processus de numérisation globale, avec une large part faite aux parapheurs électroniques ;
- Nous serons aussi amenés à repenser la question de la participation du citoyen dans la décision locale. Quelle place peut-il occuper, quel rôle peut-il jouer ? C'est toute la question de l'équilibre subtil entre démocratie participative et démocratie représentative. C'est aussi la question du dialogue entre les territoriaux et la population. Il faut tourner la page des experts-sachant contre les habitants ignorants. Tout le monde doit contribuer à améliorer le service public.
- Sujet moins enthousiasmant, nous serons confrontés à un enjeu financier plus fort que sur le mandat actuel. L'agglomération, déjà soumise à la limitation de l'évolution de ses dépenses de fonctionnement, pourrait être également contrainte dans ses projets d'investissement et dans ses budgets annexes. La ville passera peut-être aussi par les fourches caudines de la contractualisation avec l'Etat.
- Autre défi que nous devons relever : l'impact de la loi sur la transformation de la fonction publique, notamment avec le recours aux contractuels. Je vous le dis, je suis attaché au statut. Je fais le pari que ce dernier évoluera, peut-être d'ailleurs vers une fonction publique de métiers et non de corps ou de filières. Mais, nous devons nous adapter et saisir l'occasion qui nous sera offerte d'aller chercher des compétences

sur des projets définis dans le temps. Cette loi limite aussi les sujets inscrits aux ordres du jour des instances paritaires ou non (CT, CAP, CHSCT). Nous devons donc réinventer ce que doit être le dialogue social avec nos représentants du personnel.

- Dernier enjeu : le renforcement des liens entre l'agglomération et ses communes membres. Lors du dernier congrès des maires, une enquête menée auprès des 1ers édiles de France avait montré les deux sources de préoccupations des maires : leurs relations avec l'Etat (un grand classique) et, plus troublant, leur sentiment d'inexistence ou d'impuissance au sein de leur intercommunalité. Aussi, cette implication de nos agents territoriaux, je l'affirme aujourd'hui devant nos élus présents et à venir, nous la mettrons à la disposition de la ville centre et de l'ensemble des communes de notre agglomération. Nous serons les garants d'une intercommunalité-coopérative et non d'une intercommunalité-super commune. « Les maires doivent être les patrons chez eux », y compris lorsque l'on agit sur des compétences communautaires, c'est l'une des directives fortes que m'a fixée notre maire-président. Nous devons nous en souvenir, notamment lorsque nous interviendrons sur les territoires communaux. Ce n'est qu'à cette condition que nous renforcerons la relation de confiance entre l'Agglomération et ses communes adhérentes ; nous pourrons alors imaginer, dans un 2<sup>ème</sup> temps et sur ces bases solides, un avenir plus intégré (phase 2 de la mutualisation, évolution territoriale, etc.).

\*\*\*

Je souhaiterais, maintenant, vous présenter l'équipe de direction. Je demande donc à l'ensemble des directeurs de venir me rejoindre sur scène. Au sein du comité de direction, certains directeurs ont été désignés le 1<sup>er</sup> janvier pour constituer une équipe de direction générale. 4 DGSA me secondent que je vous présenterai.

Le temps qu'ils arrivent, je veux les remercier, particulièrement, pour l'accueil qu'ils m'ont réservé en tant que DGS. Nous formons un groupe uni qui se réunit chaque semaine et qui a la volonté d'entraîner toute l'administration dans une dynamique positive de performance de service public et

d'épanouissement personnel. Nous nous attacherons, à ce titre, à développer l'esprit d'initiative au sein de notre administration.

\* \* \*

Enfin, je profite de ce discours des vœux pour vous remercier sincèrement, Monsieur le maire-président, pour la confiance que vous m'accordez. Vous savez, si, comme on a l'habitude de le dire, « le maire est à portée d'enguelades des administrés », je poursuivrai en rappelant que le DGS est à portée « d'enguelades » du maire.

Mais détrompez-vous, cela n'a pas été le cas... pour le moment ! Malgré tous les défauts dont on peut vous affubler, ici ou là, – j'entends parfois le côté têtu qui ressort, je parlerai davantage de détermination, déterminé comme... un taureau espagnol bien entendu – j'ai pu apprécier votre patience et votre adaptabilité. Car, je l'imagine, ce ne devait pas être évident de changer de DGS en fin de mandat, après une relation d'une dizaine d'années. Et vous avez trouvé le temps de m'accompagner et de modifier vos habitudes. Pour cela, je vous en remercie.

\* \* \*

Avant de vous présenter mes collègues directeurs, je veux vous souhaiter, à chacune et à chacun d'entre vous, une très belle année 2020, qu'elle vous soit agréable personnellement et professionnellement, qu'elle vous apporte la concrétisation de vos projets, et, pourquoi pas, la possibilité de construire des châteaux en Espagne !