

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2008)

UN MAIRE MANAGER DE SA VILLE

par

Philippe BRILLAULT
Maire du Chesnay

Séance du 12 octobre 2007
Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Médecin de formation, Philippe Brillault a décidé de rejoindre le monde politique. Il a 32 ans lorsqu'il est élu, en 1983, membre du conseil municipal du Chesnay, sa ville natale, pour découvrir les codes et les comportements de ce monde, apprendre les règles administratives et comprendre les mécanismes budgétaires qui sont la base de la gestion d'une commune. Élu maire il y a 18 ans, il est en permanence à l'écoute de ses administrés, entretient une relation réciproque de confiance avec ses personnels, et fait tout pour éviter des crises politiques dont les conséquences se font toujours durablement sentir dans la gestion d'une ville. Il va se représenter aux prochaines élections municipales pour un dernier mandat, avec une équipe de transition qui préparera sa succession. Car aucune école n'enseigne le métier de maire, et c'est pourquoi Philippe Brillault émaille son témoignage de recommandations destinées à ceux qui seraient tentés par l'exercice de cette fonction.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Philippe BRILLAULT

La ville

Dans le classement par nombre d'habitants des 36 000 communes de France, quelle serait, selon vous, la place de la ville du Chesnay où vivent 30 000 personnes ? la 10 000^e ? la 5 000^e ? Eh bien, non ! Le Chesnay est la 262^e commune, et l'une des six premières villes du département des Yvelines. Force est de constater qu'il y a moins de 8 communes sur 1 000 qui comptent plus de 30 000 habitants... On comprend pourquoi l'intercommunalité est devenue une nécessité.

Le Chesnay a été créée grâce à Louis XIV, sur des marais proches de Versailles pour approvisionner le château en légumes et assurer le nettoyage des vêtements du roi et des gens de sa cour. Le Chesnay était donc une ville de blanchisseurs et de maraîchers, entourée de nombreux champs dont l'urbanisation a commencé dans les années 1960. À cette époque, Robert de Balkany, qui avait déjà réalisé Élysées 1, Élysées 2 et d'autres opérations, était propriétaire, au Chesnay, d'un terrain risquant d'être préempté par la commune pour y construire un collège. Or ce terrain était lui-même entouré de vastes champs dont avaient hérité les deux filles de Julien Poupinet, ancien maire du Chesnay. Robert de Balkany était bien décidé à tout récupérer pour une nouvelle opération de grande envergure. Mais les demoiselles Poupinet avaient déjà signé une promesse de vente avec un opérateur financier... Qu'à cela ne tienne ! Comme elles souhaitaient voir construire une église sur ces terrains, il a proposé de leur en faire cadeau. Du coup, il a pu acquérir l'ensemble. La psychologie humaine est à la base de toute opération économique, ce qu'un maire doit toujours avoir à l'esprit.

C'est ainsi que Paris 2 a pu être bâtie, du reste rapidement renommée Parly 2, la ville de Paris n'ayant pas apprécié cette homonymie. Cependant, cette dénomination a créé une ambiguïté problématique : les habitants de Parly 2 se sont forgé leur propre identité d'appartenance, alors que les plus anciens de la commune tenaient à préserver leur entité de Chesnaysiens. Voilà déjà pour le maire un clivage communal qui n'a pas été facile à gérer.

Avec son ami Jean-Louis Solal, Robert de Balkany a créé en 1966, à Parly 2, le premier centre commercial de France ; 100 000 mètres carrés ont été construits selon un tout nouveau concept de commerce. À Parly 2, les logements ont été vendus au prix de 800 euros le mètre carré en 1966 (3 000 euros le mètre carré en 2007). Un tiers des appartements ont été achetés par des particuliers, et deux tiers par des investisseurs – des compagnies d'assurance pour la plupart – dont les locataires ont rapidement constitué 60 % de la population du Chesnay : essentiellement des Parisiens fuyant la pollution de la capitale. Ils étaient alors âgés de 30 ans en moyenne.

Le Chesnay était une ville nouvelle dans un village de Gaulois, une transformation complète de la commune. Nous avons vu arriver, nous les paysans du roi, de jeunes ménages, des cadres moyens et des cadres supérieurs, ces catégories correspondant à des classes d'appartements proposés en fonction des revenus des occupants potentiels. Comme les investisseurs ont attendu entre 20 et 25 ans pour revendre leurs appartements, les transactions ont eu lieu à peu près au moment où les familles voyaient leurs enfants s'émanciper, ce qui a provoqué un fort turnover avec des retombées sur l'équilibre démographique de la ville. Quand on gère une ville, il est très important de bien apprécier les possibilités de renouvellement des logements, en tenant compte de l'évolution de l'espérance de vie, et en veillant à la répartition entre les appartements achetés par des particuliers et ceux dédiés à la location, afin de pouvoir maintenir dans la commune une population représentant tous les âges et toutes les catégories sociales.

Aujourd'hui, Le Chesnay est une ville de commerce, avec un centre commercial dont la surface a été étendue à 160 000 mètres carrés. C'est un des rares centres construits à l'intérieur

d'une ville. Dans notre cas, cela pose certains problèmes d'accès, compte tenu de la proximité d'autres villes, dont notamment Versailles.

Au début, de grandes entreprises comme Hertz, Nissan, Matra, Truffaut, etc., étaient présentes au Chesnay. Lorsque la ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines a été créée, des entreprises dont les effectifs dépassaient un certain seuil, ou le chiffre d'affaires un certain montant, étaient tenues de s'y installer. Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises du Chesnay y sont parties et doivent payer maintenant 22 % de taxe professionnelle, alors qu'au Chesnay nous sommes toujours à 7,06 %. Les grands bâtiments qui hébergeaient ces entreprises sont devenus des bureaux utilisés par des cabinets de consultants.

Le maire

Je suis né au Chesnay, en 1951, d'un père charentais et d'une mère bretonne. Ils n'étaient ni blanchisseurs ni maraîchers, mais s'étaient installés dans les Yvelines où la communauté bretonne était déjà particulièrement nombreuse.

Je voulais être architecte ou médecin. Finalement j'ai préféré la médecine, parce que les gens m'intéressaient. J'ai commencé comme assistant du service de réanimation de l'hôpital de Versailles. Plus tard, j'ai créé un cabinet médical privé, puis de petites entités de maisons de retraite et de moyens séjours.

En 1983, considérant que les problèmes de la médecine n'étaient pas bien pris en compte par l'État, j'ai songé à faire de la politique dans le but d'intervenir moi-même à l'Assemblée nationale afin de faire évoluer les choses. Mais avant d'être député, il fallait sans doute commencer par faire l'expérience de la commune. Je suis donc allé voir Maurice Cointe, depuis 12 ans maire du Chesnay, qui m'a dit : « *Vous avez 32 ans, on vous connaît dans la ville en tant que médecin, vous m'intéressez pour ma campagne de 1983.* » Quand on est en fin de mandat et qu'on commence à vieillir, il faut rajeunir son équipe pour attirer un nouvel électorat, et c'est pourquoi il m'a propulsé numéro 2 sur sa liste. Le scrutin nous a été favorable.

Ensuite est venue la phase délicate du choix des personnes en fonction des postes à pourvoir. J'espérais être adjoint aux affaires sociales et à la santé, mais il n'y avait plus de fauteuil ! Inutile de vous dire que ma présence n'était pas appréciée par tout le monde, notamment par un énarque qui visait depuis longtemps un poste de maire et me considérait comme un jeune arriviste susceptible de lui faire de l'ombre. Ce fut l'occasion d'un premier conflit : je ne me suis pas présenté au premier conseil municipal pour manifester mon désaccord avec ce qui se passait. Je commençais seulement à découvrir le monde politique ! Avec un mandat de conseiller, de 1983 à 1989, je n'ai pas appris le métier de maire, mais plutôt le fonctionnement d'une commune.

En 1988, il m'a semblé que le maire, pour qui j'avais beaucoup d'estime, devait passer la main, et je lui en ai parlé franchement. Mais il n'a pas accepté ce conseil. Mes amis du Chesnay m'incitaient à me présenter, alors que je n'avais aucune ambition d'être maire : « *Le maire ne sera pas réélu. Si tu ne te présentes pas, c'est l'énarque qui sera le nouveau maire, lui qui ne connaît pas la ville !* » Cette perspective m'étant insupportable, je me suis décidé à constituer une équipe avec des amis et des connaissances. Au premier tour des élections municipales de 1989, notre équipe est arrivée en tête, suivie de celle de l'énarque, celle du maire sortant n'arrivant qu'en troisième position.

Entre les deux tours, la population a fait pression pour que le médecin et l'énarque présentent une liste commune. Pour nous, ce fut difficile à admettre, mais notre naïveté fut telle que nous avons accepté de fusionner en proportion des résultats du premier tour, c'est-à-dire 60 % pour nous, 40 % pour l'énarque. Cette liste a remporté largement la majorité au deuxième tour. Du coup j'étais au volant, et à côté de moi, l'énarque regardait la boîte à gants. Avec mon expérience du privé, je voulais rajeunir la ville, trouver de l'argent pour entreprendre, réviser

le plan d'occupation des sols, revoir le budget, etc. Mon acolyte acquiesçait : « *Oui, c'est très bien* », « *Ce sont de bonnes idées* », etc. Et nous nous sommes lancés.

Mais lors du vote du budget, en 1992, nous avons essuyé un refus ! Puisque les équipes municipales sont proportionnelles aux résultats des élections, mon équipe ne représentait qu'un tiers du conseil. Il était donc facile aux autres membres représentant l'énarque et l'ancien maire, de faire des alliances pour nous mettre en minorité.

Avec le refus suivant sur le plan local d'urbanisme, le préfet a demandé au Premier ministre, en l'occurrence Michel Rocard, de dissoudre le conseil municipal. Et c'est ce qui s'est passé. Alors la hargne m'a pris. Les épreuves et les leçons qu'on en tire impactent évidemment la manière de manager. Plus question d'être trop arrangeant ! La préparation de la nouvelle élection s'est faite de façon plus professionnelle. Sans fusion, évidemment ! Tout le monde me donnait perdant, mais en politique on n'est jamais mort. Ma liste a été élue au deuxième tour. Mais, comble de malchance, il s'est avéré que certaines listes étaient manquantes dans des courriers envoyés aux électeurs avant la date de ces élections, ce qui a justifié plus tard leur annulation.

Voilà 18 ans que je suis maire, et j'en suis à mon cinquième mandat. Or un mandat dure normalement 6 ans. J'en ai donc deux de plus que la normale, un record de France que je partage avec le maire de Saint-Tropez !

Ce qui est important pour un maire, et son équipe, c'est de ne jamais créer de rupture dans sa commune. Pourquoi les ruptures sont-elles si dramatiques ? Parce qu'elles entraînent le chaos pour au moins deux à trois ans, et ce sont les administrés qui en pâtissent. Le rôle du maire est donc fondamental dans la gestion d'une commune, et pourtant il n'y a pas d'école de maire...

La gestion de la commune

Avant les élections municipales, les candidats présentent leur programme politique. Certes, certains électeurs font leur choix sans vraiment tenir compte des programmes proposés, par exemple ils réélisent les yeux fermés l'équipe sortante, ou la sanctionnent en faisant a priori confiance à une nouvelle équipe. Mais d'autres électeurs sont soucieux des impôts qu'ils auront à payer, des services qu'ils attendent, du rapport qualité/prix des prestations annoncées, etc.

Quoi qu'il en soit, pendant les six ans de son mandat, l'équipe élue se doit de mettre en œuvre le programme qu'elle a présenté pendant la campagne, et ce, selon un mécanisme très simple : le conseil municipal prend les décisions, l'administration de la commune les exécute, et le Trésor paie. Venant du privé, je me suis d'abord demandé comment cela pouvait bien fonctionner, mais finalement, avec du recul, je trouve que c'est un excellent principe. Les décisions sont prises de façon démocratique, et l'exécution est sous contrôle. Voyons maintenant comment.

Le vote du budget, seul acte qui compte

Les décisions politiques sont validées une fois par an, lors du vote du budget, le seul acte qui compte. Il ne s'agit pas d'une enveloppe globale, mais d'un engagement détaillé de ce qui doit être fait dans l'année. Les prévisions budgétaires y sont mentionnées chapitre par chapitre, le budget prévu pour un poste n'étant pas transférable à un autre. Une fois voté, le budget est transmis à l'administration pour exécution dans l'année, et les politiques doivent surveiller les opérations.

Il est cependant essentiel de ne pas confondre les rôles. Par exemple, si l'administration a tendance à s'endormir ou ne comprend pas bien ce qu'on attend d'elle, le maire peut être tenté de s'en mêler et ç'est alors la guerre dans les services. À l'inverse, si le maire n'est jamais là parce qu'il se consacre à ses affaires privées, l'administratif prend très vite le pouvoir et, au terme des six ans, on ne sait plus où l'on en est.

Le budget communal se décline en deux grands chapitres : le fonctionnement et l'investissement. Au Chesnay, le budget de fonctionnement est d'environ 34 millions d'euros, auxquels s'ajoutent 3 millions dédiés au centre d'action sociale, et le budget d'investissement est d'environ 20 millions d'euros. Ces deux budgets ne peuvent se confondre.

Les dépenses d'investissement

Contrairement à l'État qui ne s'en prive pas, les collectivités locales n'ont pas le droit d'emprunter pour renflouer leurs comptes. L'investissement ne peut donc être financé que par autofinancement ou grâce aux bénéfices dégagés par les sections de fonctionnement. Mais comme les marges de manœuvre sont très étroites – c'est avant tout dans le fonctionnement que les électeurs nous attendent –, les collectivités investissent principalement par l'emprunt, ce qui se traduit par une dette qu'elles devront rembourser les années suivantes, en capital et en intérêts financiers, par un prélèvement sur le budget de fonctionnement, la seule passerelle possible entre les deux grands chapitres du budget.

Dans ces conditions, si une équipe élue après avoir promis une patinoire, une piscine ou une salle des fêtes, décide en début de mandat d'en lancer la réalisation, quelle en sera la conséquence sur le budget ? Comme il faut à peu près trois ans pour concrétiser une telle décision, et comme les emprunts correspondants ne se feront que dans les trois années suivantes, cette équipe n'en verra pas forcément les conséquences financières au cours de son mandat. En revanche, c'est au cours du mandat suivant qu'il faudra payer les engagements pris par l'équipe sortante.

Ce mécanisme est généralement méconnu des administrés, voire des nouveaux membres des conseils municipaux. À la fin des années 1980, alors que j'étais conseiller du maire et que je votais les budgets, j'étais moi-même loin d'en avoir pris conscience. Il faut en effet beaucoup de temps pour comprendre ce qui se passe dans les coulisses.

Les dépenses de fonctionnement

Souvent les gens croient que la mairie ne s'occupe que des cartes nationales d'identité, des passeports ou des inscriptions sur les listes électorales. Or, une collectivité comme la nôtre fait appel à 80 métiers différents. La ville du Chesnay rémunère l'équivalent de 700 personnes à temps plein, dont 180 pour son centre communal d'action sociale, ce qui représente un peu moins de 60 % de ses dépenses. Avec le budget qu'elle gère et le personnel qu'elle emploie, elle peut être considérée comme une véritable PME.

Parmi les activités de la mairie, il y a celles qui concernent la famille. Pour la petite enfance, ce sont les crèches et les garderies, et ensuite il s'agit du monde scolaire. Grâce à la loi sur la décentralisation, les communes ont désormais à leur charge les écoles maternelles et les écoles primaires (les collèges sont à la charge du conseil général, et les lycées à celle de la région). La municipalité doit donc assumer le financement de l'immobilier et du matériel des écoles, et en plus, pour les maternelles, celui des personnels venant en complément de ceux mis à disposition par l'Éducation nationale. Ensuite, il y a les seniors avec notamment le maintien à domicile et les foyers logements.

Mais nous avons aussi le nettoyage des rues, le traitement des ordures ménagères, la gestion de 1 200 réverbères, avec leurs coûts de fonctionnement et d'entretien, la restauration scolaire, la piscine, etc.

Les recettes

Les recettes principales de la commune viennent de la fiscalité. Chaque année vous recevez un avis d'imposition pour la taxe d'habitation et, si vous êtes propriétaire, pour la taxe foncière. La répartition du montant de ces taxes entre la ville, le département, la région, le syndicat de communes et les intercommunalités y est indiquée. Cela montre au moins que

toutes ces collectivités dépensent. Mais, en dehors de cette information annuelle, quelle est votre visibilité de l'usage de ces fonds ? Aucune, sauf si vous allez dans votre mairie pour consulter le budget et son exécution. Certes, vous y serez accueilli avec des yeux ronds, mais vous aurez le droit de tout regarder.

Au Chesnay, nous bénéficions d'environ 17 millions d'euros de recettes fiscales provenant de quatre taxes : la taxe foncière bâtie, la taxe foncière non bâtie, la taxe d'habitation, et la taxe professionnelle, sachant que les montants de ces quatre taxes sont fixés par le conseil municipal, mais en respectant des règles imposées aux élus. Les bases d'imposition sont en effet fixées par l'État. Par exemple, depuis trois ans, elles ont augmenté chaque année d'environ 1,8 %.

Notre budget de fonctionnement est de 34 millions d'euros et nous n'avons que 17 millions de recettes fiscales. D'où viennent les recettes complémentaires ? Environ 7 millions d'euros nous sont alloués par l'État sous la forme d'une dotation globale de fonctionnement, et 10 millions environ viennent de diverses subventions et recettes correspondant à nos prestations de services.

Des contraintes

Un maire qui vient d'être élu a généralement beaucoup d'idées, mais il doit en premier lieu tenir compte de l'existant dont il hérite.

Il dispose de personnels dont certains sont contractuels et d'autres titulaires. Si vous êtes titulaire à 25 ans, vous êtes assuré de pouvoir prendre votre retraite à 59 ou 60 ans dans la mairie, même si vous n'y faites rien. Il faut savoir que 80 % des gens sont payés au SMIC. Lorsque nous avons mis en place les 35 heures, pour 20 % du personnel, cela correspondait à travailler plus pour gagner autant. En y regardant de plus près, les gens se sont sentis quand même avantagés du fait qu'ils bénéficiaient de jours non travaillés plus nombreux que dans le privé.

Pour le maire, la gestion des ressources humaines commence par le recensement des "bras cassés" – il y en a pas mal –, tout en se demandant si leur cas est vraiment désespéré ou s'il est envisageable de leur confier un travail. Puis il faut reconsidérer l'organisation. Mais revoir l'organigramme peut être une opération périlleuse. Lorsque notre liste commune a été élue, l'énarque m'a dit, en me montrant un organigramme type : « *Voilà celui sur lequel il faut basculer.* » Ma réaction immédiate a été : « *Eh bien, ça va faire du bruit !* »

Bien sûr nous définissons des profils de poste, mais il n'y a pas de contrat de travail dans l'Administration. Lors d'un recrutement par la mairie, le maire rédige un arrêté selon lequel, par exemple, Mme Durand est embauchée en tant que rédactrice à la mairie du Chesnay. Cela n'empêche pas le maire de lui confier n'importe quel poste dans l'un des 80 métiers, qu'il s'agisse des ordures ménagères, de la crèche ou de l'éclairage public. L'absence de contrat de travail, donc de référence, fait que les gens en place ont tendance à s'opposer à tout changement d'organisation.

Comme le personnel joue un rôle primordial, je m'intéresse de près à tous les recrutements, et je tiens à recevoir dans mon bureau tout nouvel agent, pour l'accueillir, dialoguer et faire connaissance. Cela me semble très important.

Manager son programme

Lors de mon élection, en 1989, mon objectif était de rajeunir la ville, et je l'ai annoncé. Mais pour y parvenir, que fallait-il faire ?

Le Chesnay est cher, les parents travaillent à deux, il fallait donc développer les crèches. On avait besoin d'un théâtre ? On verrait ça dans dix ans ! La priorité était la garde des enfants. Quand ils grandissent, ils vont à l'école. Il fallait ouvrir des garderies le matin, avant que les

parents ne partent travailler, et le soir, après l'école, parce que les parents ne sont pas encore rentrés.

La mairie était ouverte, du lundi au vendredi, de 8h30 à 12h00, et de 13h30 à 16h00, ce qui la rendait inaccessible à ceux qui travaillaient ! Je l'ai donc ouverte à l'heure du déjeuner, le mardi soir jusqu'à 19h00, et le samedi matin pour certains services.

La population nous juge sur nos résultats ; ceux qui ne trouvaient pas de place en crèche nous ont reproché de ne pas tenir nos promesses. Il est vrai qu'il a nous fallu pas mal de temps pour y parvenir ! Quant aux écoles publiques, elles étaient toutes dans un tel état de délabrement que la population voulait les voir rénover, ce que nous avons fait. C'est ainsi que, depuis 1989, la priorité a été donnée aux enfants.

Les enfants c'est la famille, la famille c'est aussi l'âge. Les personnes âgées, voyant les efforts développés pour les enfants, sentaient le risque d'être mises à l'écart, mais nous étions en train de mettre en place des foyers logement. Cela dit, en cas de dépendance, il faut encore aller ailleurs qu'au Chesnay, et cela nous préoccupe, car nous devons veiller à maintenir une pyramide d'âges équilibrée.

J'entends souvent dire que Le Chesnay est une ville de cadres supérieurs, de riches, d'artisans, mais des gens aux revenus modestes y vivent aussi. Il me semble essentiel d'avoir une pyramide sociale où toutes les catégories soient représentées.

On me parle maintenant de pyramide ethnique. Certes, on va digérer l'immigration, mais il ne faut pas que des gens venant de débarquer à Roissy puissent court-circuiter ceux qui sont déjà en liste d'attente.

Enfin, Le Chesnay n'est pas une ville-dortoir ; elle a son activité économique. Les transports en commun, le stationnement, la circulation, les cafétérias, l'hôpital, dit "de Versailles" bien qu'il soit au Chesnay, sont autant d'aspects qu'il a fallu prendre en compte.

Petites choses vécues

Pour donner une idée de ce que peut vivre un maire au quotidien, en voici un bref aperçu.

Un nouveau maire décide de construire une école. Il doit donc passer par les marchés publics et faire jouer la concurrence. Pour tenter d'éviter toute corruption active ou passive, la loi impose la transparence.

Le maire, à son directeur général (DG) : « *Prenons un architecte !* »

Le DG : « *Ah non, Monsieur le maire, il faut définir le cahier des charges du concours avant de lancer un appel d'offres pour l'architecte !* »

Le maire : « *Ça va prendre combien de temps ?* »

Le DG : « *Oh, 12 à 18 mois.* »

Le maire : « *Tout ce temps-là ?* »

Le DG : « *Eh bien, oui ! Mais il y a plusieurs types d'appels d'offres. Préférez-vous un appel d'offres à concours ou... ?* »

Le maire : « *Bon ! Expliquez-moi tout ça !* »

Il est évident que le nouveau maire doit s'imprégner du code des marchés publics pour choisir l'architecte. Mais il vient au moins d'apprendre qu'il fallait commencer par mieux définir son programme. Pour cela il doit aller voir l'inspection de l'Académie. À son retour :

Le maire : « *On peut avancer.* »

Le DG : « *Mais vous n'avez pas vu d'enseignants !* »

Le maire : « *On en verra plus tard !* »

L'architecte est enfin désigné au bout de 16 mois.

On rédige alors le Dossier de consultation des entreprises (DCE). Des réponses arrivent.

Le maire : « *Alors, quelle est l'estimation ?* »

Le DG : « *25 millions d'euros.* »

Le maire : « *Je ne m'attendais pas à ça ! Peut-on avoir des subventions ?* »

Il prend son téléphone pour contacter des gens, de préférence ceux de sa propre couleur politique, et ceux qu'il ne risque pas de froisser.

Pour le permis de construire, pas de chance, l'école va faire de l'ombre à un appartement voisin.

Le DG : « *Nous n'échapperons pas à un recours au tribunal administratif.* »

Le maire : « *Combien de temps pour ça ?* »

Le DG : « *Entre deux et dix ans !* »

Le maire : « *Bon ! Il faut demander à l'architecte de revoir sa copie.* »

Deux ans ou trois ans après la décision initiale, l'appel d'offres est lancé aux entreprises. Vu le montant engagé, l'appel est de niveau européen : les entreprises italiennes, belges, françaises, etc., pourront y répondre.

Le maire : « *On fait un appel d'offres en lots séparés ou tous corps d'état ?* »

Le DG : « *Tous corps d'état, c'est 10 % plus cher.* »

Le maire : « *Donc en lots séparés !* »

Beaucoup plus tard :

Le maire : « *Aucune entreprise ne s'est proposée pour l'étanchéité de la toiture, qu'est-ce qu'on fait ?* »

Le DG : « *Il faut négocier...* »

Pendant ce temps, le maire doit traiter mille autres problèmes, par exemple : un membre du personnel s'étant coupé le doigt, il faut faire une enquête ; des habitants se plaignent que des eaux usées remontent dans leurs maisons ; le personnel de nettoyage de la mairie estime dangereux de faire les carreaux ; des administrés font une pétition pour qu'on les débarrasse des crottes de chiens ; etc.

Mais le maire peut vivre aussi des situations très contraignantes, par exemple, être placé en garde-à-vue pour être entendu par le procureur pour n'avoir pas vérifié les panneaux de basket, ce qui aurait évité l'accident dont un élève a été victime...

L'école, six ans après la décision de la construire, est enfin terminée. Le maire arrive à la fin de son mandat pour s'entendre dire que son école laisse à désirer. Les enseignants regrettent la disposition des lieux : s'ils avaient été consultés ils auraient proposé autre chose ; les mamans sont mécontentes : s'il pleut, il n'y a pas de préau quand elles arrivent avec leur poussette ; les élèves se plaignent parce qu'il n'y a pas d'endroit pour garer les vélos.

Le tableau de bord d'un maire ressemble à cela, mais avec une immense variété d'activités tendant pour la plupart à bien gérer la ville.

Bon à savoir

Pour réussir, le candidat doit se présenter avec, sur sa liste, une équipe de gens compétents qui, une fois élus, sauront donner de leur temps pour un dialogue constructif, mais pas forcément des *béni-oui-oui*, car l'expression de désaccords permet les ajustements nécessaires pour que les choses avancent bien.

Il devrait aussi chiffrer les projets qu'il va présenter lors de sa campagne, et s'assurer qu'il sera en mesure de les mener à bien. Ensuite, s'il est élu, il a six ans pour passer aux actes, sachant que, pour certains projets, ce peut être un peu court.

C'est alors qu'il doit s'appuyer sur un encadrement administratif avec lequel il soit en phase. Quand je suis arrivé, j'avais commis l'erreur de garder toute l'équipe de mon prédécesseur.

Au bout de trois semaines j'ai constaté que le directeur général, à qui j'avais fait confiance, communiquait avec l'ancien maire pour lui dire à quel point j'étais à côté de la plaque, ce qui avait de quoi conforter l'opposition ! Le directeur général doit être en phase avec le maire ; si ce n'est pas le cas, il faut en nommer un autre.

Et après il faut être sur le terrain, auprès de ses administrés, auprès du personnel, sinon, ça ne peut pas marcher. Pour l'exercice de cette fonction au Chesnay, je touche, en 2007, une indemnité nette imposable de 2 600 euros par mois, sans sécurité sociale ni retraite. Il est évident que, dans ces conditions, il est préférable de disposer d'autres revenus personnels.

DÉBAT

Pourquoi ça marche ?

Un intervenant : *Si une chaîne de montage d'automobiles fonctionne à peu près normalement, c'est en grande partie grâce à des interventions astucieuses – voire peu orthodoxes – du personnel, pour faire face à des situations imprévues par tel ou tel de ses 400 process. Cela suppose que les gens soient particulièrement motivés. Je ne suis pas sûr que ce soit le cas dans une mairie, et pourtant il semble que ça marche quand même, et je me demande pourquoi ?*

Philippe Brillault : Dans une mairie nous sommes obligés depuis quelques années de mettre en place des procédures qui sont l'équivalent des *process* que vous avez cités. Certaines concernent notamment les dispositifs d'urgence, avec des protocoles, des moyens maintenus disponibles, et des systèmes d'astreintes adaptés. On peut juger de leur efficacité lorsqu'il se produit une catastrophe naturelle.

C'est en rendant une équipe solidaire qu'il est possible de favoriser la motivation, voire le dévouement, même sans être en mesure de rémunérer davantage les gens. Quand un maire sait établir une relation réciproque de confiance avec les membres de son personnel, alors il peut compter sur eux en cas de coup de feu.

L'incidence de la politique

Int. : *Vous êtes un homme de droite. Quel rôle votre parti politique joue-t-il dans votre vie de maire ?*

P. B. : Étant effectivement un homme de droite, je considère que c'est par les profits du capital qu'il est possible de faire du social, et non par sa consommation. Cela dit, je ne me sens pas dans un carcan politique. Lorsque je me suis présenté pour un mandat de maire, ce n'est pas une liste RPR ou une liste UMP que j'ai présentée, mais une liste municipale toutes tendances confondues. Et c'est pour cela que les choses fonctionnent bien au Chesnay.

Int. : *Est-ce que vous voulez dire que le parti, quel qu'il soit, risque d'être plutôt encombrant ?*

P. B. : Oui, mais il est incontournable si on veut éviter d'être pénalisé, notamment lorsqu'il est question de subventions.

Int. : *Quels ont été vos rapports avec la préfecture au cours de vos mandats successifs ?*

P. B. : Dans toutes mes difficultés, j'ai toujours ressenti le rôle du préfet comme très positif, même lorsque sa couleur politique n'était pas la mienne. Cela dit, il n'intervient qu'en cas de problème, sachant que nous travaillons surtout avec le secrétaire général de préfecture. En réalité, la loi sur la décentralisation a fait que les préfets ont de moins en moins de pouvoir, et je pense que c'est regrettable.

Des marchés truqués

Int. : *Je constate que, pour les consultants, les appels d'offres publics sont souvent truqués. En voici deux illustrations.*

Alors que mon cabinet a soumissionné pour un travail nécessitant au moins une personne à temps plein pendant un an, la lettre m'annonçant que notre proposition n'était pas retenue nous informait qu'une école avait obtenu le marché pour un montant de 15 000 euros. Puisque le budget municipal précise ligne par ligne les sommes à engager, ne serait-il pas possible d'indiquer, dans l'appel d'offres, un prix au-delà duquel une proposition n'a aucune chance d'être retenue ?

Voici une autre situation que j'ai vécue récemment : il fallait répondre sous 10 jours à un appel d'offres public pour une mission sensible. J'ai téléphoné à son émetteur pour savoir si nous avions réellement des chances d'être retenus. Dès que son assistante m'a entendu citer cet appel d'offres, et sans même me laisser le temps de me présenter, elle m'a dit : « Ah oui ! vous êtes l'entreprise Untel ! Je vous passe la personne. » Cela m'ayant mis la puce à l'oreille, j'ai posé à mon interlocuteur des questions qui, de toute évidence, l'ont embarrassé, car il a compris ma crainte que le jeu ne soit faussé. J'ai quand même soumissionné parce que le sujet m'intéressait, mais c'est finalement l'entreprise Untel qui a obtenu le marché. Des exemples comme ceux-là ont de quoi décourager les consultants de répondre à ce genre d'appels d'offres.

P. B. : Ce que vous dites est d'autant plus important que les marchés publics sont une source fabuleuse d'activité pour les consultants. L'éclairage public, les ordures ménagères, le chauffage, les programmes culturels, etc., sont autant de domaines où nous avons besoin des services de consultants, car nous ne disposons pas en mairie des compétences pointues nécessaires. C'est le cas pour la téléphonie. Comme c'est le moment de renouveler des appels d'offres pour les opérateurs, je pense que c'est l'occasion de se poser des questions sur la modernisation de notre réseau et je souhaite faire appel à un consultant sur ce sujet. Je peux évidemment annoncer à mes collaborateurs que je connais bien un consultant en téléphonie... ; ou leur demander de me donner des noms de consultants, mais, curieusement, ils ne m'en citent qu'un seul... ; ou alors j'ai un directeur général extraordinaire qui me dit : « On va y aller ! »

Le risque est qu'on me recommande finalement un consultant qui travaille sans doute très bien, mais qui sait manifester sa reconnaissance à ceux qui me l'ont présenté, et qui, comme par hasard, est très proche d'un fournisseur potentiel. Mon souci est évidemment d'ouvrir tout l'éventail, et c'est pourquoi j'ai missionné un directeur général adjoint qui n'est pas celui normalement en charge de ce dossier.

C'est dans le même esprit de prévention que je regarde à la jumelle ceux qui invitent à déjeuner les administratifs de la mairie ou les élus du conseil municipal ; je me tiens moi-même sur mes gardes lorsque je suis invité, parce que les choses commencent souvent comme ça : le restaurant, la chasse, le golf, les matchs de rugby, et j'en passe.

Quand vous cherchez à savoir si les dés sont pipés ou non, vous posez la question essentielle, parce que les entreprises s'attachent effectivement des cabinets de consultants. Mais vous-même, en tant que consultant, vous devez faire preuve d'honnêteté pour ne pas entrer dans des combinaisons d'accords occultes, permettant par exemple à des entreprises de se répartir les marchés.

L'indifférence de la population

Int. : *Je suis architecte, et dans le cadre d'une association, nous essayons de nous battre pour avoir un plan local d'urbanisme correct. Or, le maire n'a aucune notion dans ce domaine, et veut le faire tout seul. Mais ce qui est terrible, c'est l'indifférence de la population. Nous étions quinze au début, nous ne sommes plus que cinq. J'imagine que dans votre rôle de maire, vous devez être aussi confronté à cette indifférence.*

P. B. : En fait, je ne pense pas que la population soit indifférente, elle est seulement absente. Quand les gens se sentent personnellement concernés, on les voit, et ils parlent. C'est pourquoi il est si important de leur expliquer périodiquement ce que nous faisons. Je suis

effaré par les surprises que le nouveau code de l'urbanisme nous réserve dans quelques années, mais ceux qui l'ont mis en place se sont bien gardés d'informer la population des risques sous-jacents pour les futurs propriétaires. Tant que les gens ne sont pas alertés, rien ne bouge... et quand ils se sentiront concernés, il sera trop tard. Si les effectifs de votre association se réduisent comme peau de chagrin, c'est sans doute parce que vous n'avez pas su dire à la population ce qu'elle risque en ne s'intéressant pas à votre travail.

Int. : *Président d'une association de quartier, j'entretiens de très bonnes relations avec le maire, mais je ressens quand même pas mal de frustrations, parce que lorsque nous exprimons un souhait d'aménagement, nous ne sommes pas informés de sa faisabilité, ni associés à sa réalisation, sans doute parce que nous ne sommes pas considérés comme suffisamment compétents pour être des interlocuteurs valables. Quel rôle attendez-vous des associations et comment les traitez-vous ?*

P. B. : Il s'agit là de démocratie locale. Conformément à la loi de l'époque, j'ai installé, lors d'un précédent mandat, des commissions de quartier. Après cette expérience, j'ai décidé de m'en passer. Pourquoi ? Un élu est généralement délégué à chaque commission de quartier. Or, vu de la mairie, ce sont bien souvent des sujets secondaires qui y sont abordés, et ce, pendant des heures. Si l'on veut être efficace, on ne peut pas se le permettre. En revanche, de telles commissions sont importantes lorsqu'elles traitent d'un sujet sur lequel nous sommes en train de travailler, et pour lequel c'est nous qui souhaitons recueillir l'avis des gens. Elles sont alors un outil de consultation permettant de rechercher ensemble comment résoudre un problème qui se pose.

Cela dit, pour être élu maire, il faut être bien perçu par les associations locales, mais en cours de mandat, toute association est ressentie comme une source potentielle d'opposition. En tant qu'association, vous effrayez, et en tant que commission de quartier, le maire pense sans doute que vous allez aborder tellement de choses qu'il va risquer de s'y noyer.

Un métier à risques juridiques

Int. : *Vous est-il arrivé d'être condamné en justice dans le cadre de l'exercice de votre fonction ?*

P. B. : C'est ce à quoi ma naïveté de nouveau maire m'a malheureusement conduit. Il y avait au Chesnay un terrain que la mairie avait déclaré comme emplacement réservé parce qu'elle avait l'intention d'y construire une école. Son locataire a saisi l'occasion pour l'acheter un dixième de son prix, en espérant bien pouvoir le revendre plus cher. Puis la mairie a construit l'école ailleurs. C'est alors que le nouveau propriétaire est venu me demander de lever la réservation de l'emplacement, en me précisant que, dans ce cas, il ne manquerait pas de faire un don aux œuvres sociales de la ville et ce, par acte notarié. Pourquoi pas ? Le conseil municipal a délibéré pour la levée de l'emplacement réservé, le conseil d'administration du CCAS (Centre communal d'action sociale) a donné son accord pour l'acceptation d'un don aux œuvres sociales, l'administration a mis tout ça en route. Mais lorsque le propriétaire a reçu le titre de recette pour le don aux œuvres sociales, il en a refusé le paiement en prétextant que le maire l'avait obligé à faire un don en échange de la levée de l'emplacement réservé ! Ne supportant pas la mauvaise foi du personnage, j'ai porté l'affaire en justice. J'aurais dû laisser les choses en l'état, car il y avait évidemment un risque : j'ai été condamné pour corruption passive ! À la suite de ce verdict, mon patrimoine et mes sociétés ont fait l'objet d'un contrôle fiscal dont le bordereau final de redressement était vierge. Je l'ai fait imprimer en 15 000 exemplaires pour l'envoyer à toute la population du Chesnay. Cette expérience m'a rendu particulièrement prudent, notamment dès qu'on me parle de don aux œuvres sociales...

Passer le relais

Int. : *Compte tenu des difficultés auxquelles vous devez faire face, et de l'étendue des responsabilités à assumer, pourquoi êtes-vous encore maire ?*

P. B. : J'espère vous avoir fait sentir ma passion pour ce que j'ai pu faire jusqu'à aujourd'hui en tant que maire. Au mois de mars prochain, je vais présenter une nouvelle équipe aux élections municipales puis m'arrêter à la fin de ce nouveau mandat. Après plus de 20 ans à ce poste, il faudra savoir passer le relais. Or, jusqu'à présent, je n'avais jamais inscrit dans une liste quelqu'un susceptible de me remplacer, puisque je comptais bien continuer. Mais cette fois-ci, je consacre beaucoup de temps à constituer la nouvelle équipe qui devra élire son nouveau manager, et c'est avec elle que je veux assurer la transition, notamment en veillant à ce qu'un des nouveaux élus soit prêt à prendre la relève le moment venu.

Le maire, chef d'entreprise ?

Int. : *Votre activité de maire semble être comparable à celle d'un chef d'entreprise. Quelles sont les limites de cette comparaison ?*

P. B. : L'État exerce son contrôle sur les collectivités locales pour protéger les administrés. Par exemple la chambre régionale des comptes réalise périodiquement un audit des villes pour mettre en évidence tout ce qui ne va pas, et principalement dans la façon dont ont été traités les marchés publics. Autre exemple, lorsque l'exécution budgétaire dépasse de 5 % les prévisions, la ville est placée sous la tutelle de l'État. Ce sont là des verrous parmi d'autres qui font que le maire n'est pas le seul maître à bord. De plus, une expérience de chef d'entreprise est insuffisante pour exercer cette fonction, car il faut assimiler tous les mécanismes administratifs en vigueur dans la gestion d'une commune.

Int. : *Envisagez-vous une mutualisation des compétences et des services avec d'autres communes ?*

P. B. : Je pense qu'il faut s'en tenir au schéma de gestion communale, mais l'adapter aux attentes départementales, régionales et européennes. La mutualisation des périmètres d'habitations risque d'entraîner la perte du contact avec les gens et donc de les déresponsabiliser. Plus la structure est importante, plus on perd la traçabilité des décisions et de leurs conséquences. Peut-être faudrait-il, comme dans une entreprise, filialiser les communes, mais garder la notion de ville, avec la mairie en tant qu'entité administrative. Une véritable révision des schémas d'intercommunalité reste à faire.

J'ajoute que les maires se sentent en fait marginalisés parce que leur discours, qui est le reflet des souhaits de leurs administrés, n'est pas toujours conforme aux politiques nationales. Une ville est pourtant le schéma idéal de ce que devrait être un État.

Présentation de l'orateur :

Philippe Brillault : natif du Chesnay, il fait des études de médecine, puis commence comme assistant du service des urgences et réanimation de l'hôpital Mignot au Chesnay (Centre hospitalier de Versailles) ; il crée ensuite un cabinet médical privé et s'engage en politique en 1983, en tant que conseiller municipal ; il est élu maire en 1989, date à laquelle il reprend une clinique de rééducation fonctionnelle ; homme de terrain et de conviction, il se présente à nouveau aux élections municipales de mars 2008 pour un nouveau mandat.

Diffusion février 2008