



« NOUS AVONS LA CAPACITÉ DE CHANGER LA VIE DES GENS »

Olivier Nys est le directeur général des services de Montpellier. Un métier qui l'emmène à porter un projet politique désireux de changer le territoire et la vie de ses habitants. Un poste également au cœur d'une gouvernance équilibrée et collégiale permettant à l'administration d'assumer sa vocation et d'apporter sa juste valeur ajoutée.

Propos recueillis par **Hugues Perinel**
Photos : **Les Films du ciel**

EN PARTENARIAT AVEC





Olivier Nys,
*Directeur général des
services de Montpellier*

Quelles sont les raisons qui vous ont fait choisir Montpellier ?

L'honnêteté m'oblige à concéder que c'est un choix qui est très largement partagé avec l'exécutif, mais il se trouve qu'effectivement, le projet montpelliérain cohabit énormément de cases. D'abord, parce qu'il porte une détermination politique rare, du maire président, Michaël Delafosse, qui a muri dans le temps un grand projet politique pour son territoire. Un projet ambitieux, complet, cohérent et responsable qui se saisit résolument de tous les enjeux de ce territoire si particulier. La deuxième raison est très clairement une méthode de travail, radicalement transversale, collective et partagée tout en étant proactive. Dernier élément qui a pesé dans ma décision, et non le moindre, c'est l'état d'esprit, porté là aussi par un maire très humain, empathique, à l'écoute, porteur d'une exemplarité et d'une éthique rares, qui incarne les nouveaux logiciels politiques. Il en résulte des relations et méthodes de travail à la fois structurées, fertiles et efficaces. Je sais que c'est rare et donc très stimulant pour les équipes. Enfin, je suis méditerranéen et rejoindre Montpellier, terre d'accueil, de

brassage, de mixité, de migrations, riche de sa diversité, de ses communautés, de son patrimoine, de ses traditions est une forme de retour aux sources.

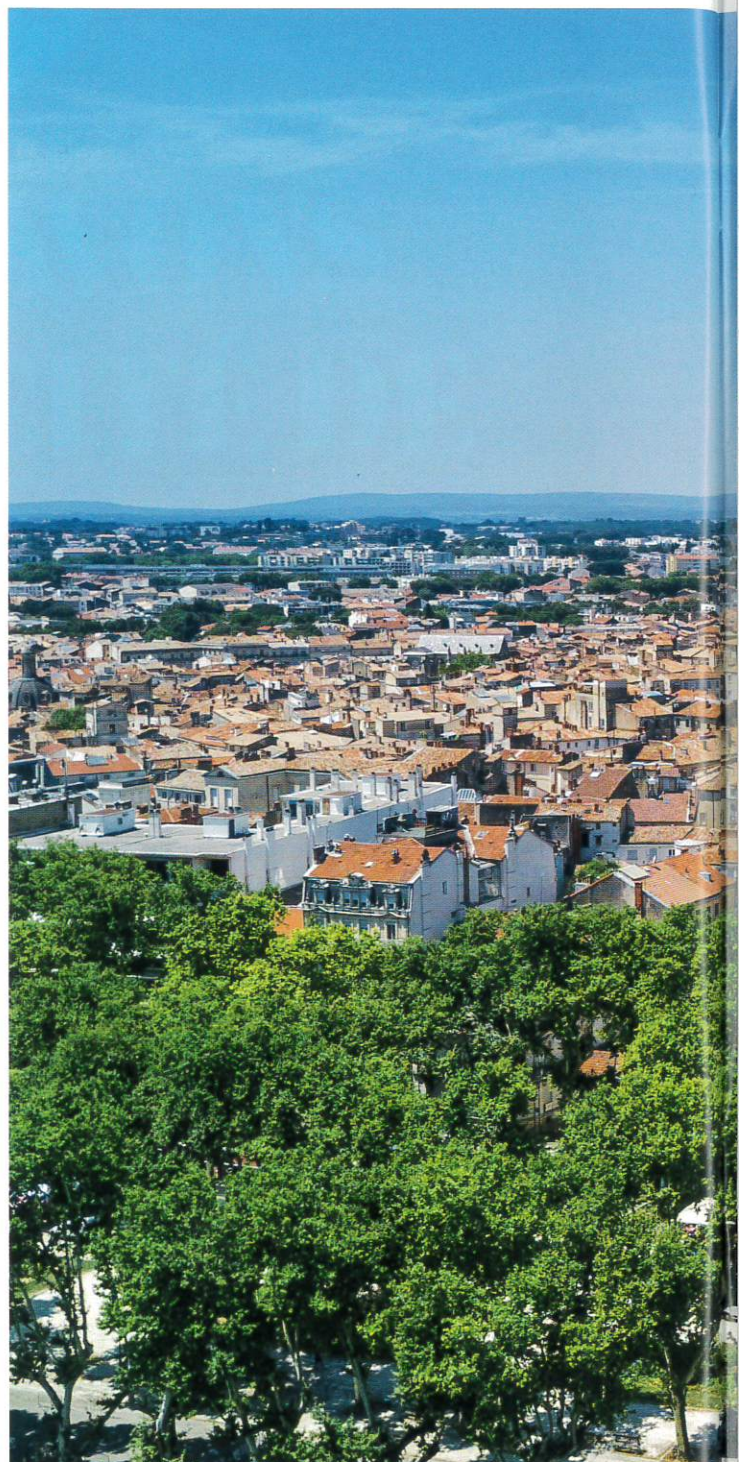
Comment répondre au projet de Michaël Delafosse de faire deux mandats en un ? Quels sont les leviers sur lesquels, immédiatement ou le plus vite possible, il faut s'appuyer ?

L'ambition du mandat est légitime, car le territoire en a vitalement besoin. D'abord, pour mettre à niveau un certain nombre de politiques publiques qui ont eu du mal à accompagner la croissance du territoire (assainissement, déchets, éducation, enfance, mobilités...). Ensuite, pour porter avec force les enjeux et les transitions de notre temps. Cela a

exigé, de notre part, un très gros travail d'étude et de planification. Les deux projets, métropolitain et municipal, sont très lourds et très denses. Ils obligent l'administration et, au-delà, ses satellites. D'où une nouvelle organisation, afin de passer d'une administration de mission, qui était ici plutôt mûre, à une administration de projet. La direction générale ne porte que le projet et le changement. Nos politiques publiques reposent sur 13 pôles opérationnels et mutualisés, soutenus par 7 pôles en charge des ressources. Nous avons aussi revisité les process et méthodes de travail, afin d'horizontaliser, de partager et d'amplifier la culture projet, sa formalisation, sa généralisation. Au mi-temps du mandat, nous avons dorénavant une cartographie de 450 projets bien structurés, plutôt bien staffés, qui vivent notamment grâce aux instances adéquates et une organisation conçue à cette fin. Le deuxième volet actionné est naturellement la question des moyens. Deux mandats en un mandat complexifient l'équation financière à laquelle s'est greffée, depuis 18 mois, un choc énergétique jusqu'ici inconnu et une poussée inflationniste. Pour conserver le grand équilibre de nos

SAVOIR SI L'ON VEUT UNE IA CHOISIE OU UNE IA SUBIE

Il est évident que la question de l'IA et de son impact sur nos organisations et sur l'efficacité du service public a soudainement émergé au cœur de nos priorités. Elle s'est déjà invitée dans des applicatifs métiers (comme la production de délibérations). À Montpellier, cela a fait l'objet d'une expression politique claire sur deux points : l'IA doit d'abord être choisie et non subie, le sourcing de l'IA doit être maîtrisé, afin de protéger les données relevant des citoyens et plus largement du territoire.





deux collectivités, nous avons donc lancé un large plan de marges de manœuvre.

En quoi consiste ce plan de marges de manœuvre ?

Toutes percutées par cette conjoncture contraire, des collectivités ont fait le choix de la fiscalité. D'autres ont tenu leur promesse de stabilité fiscale et doivent faire différemment.

Les recettes utilisées, il y a 10 ans lors de la baisse des dotations, ne peuvent plus l'être. Les "coups de rabot", l'optimisation du patrimoine, les politiques achat, les refontes tarifaires d'ampleur, l'émergence du mécénat offrent beaucoup moins d'opportunités. À cela se greffe une hausse logique soudaine et vive des taux d'intérêt qui succède à des années d'érosion ayant permis une baisse régulière des frais financiers. Un plan marges de manœuvre doit dorénavant revisiter en profondeur notre service

public. Et c'est pourquoi à Montpellier, il est structuré à 2 niveaux. En premier lieu : un travail avec les élus sur le dimensionnement (qualité et quantité) de nos politiques publiques, de nos prestations de service public. C'est un travail de réinterrogation profonde de l'existant et d'objectivation de notre action publique exigeant des choix politiques forts et parfois difficiles, au sein de l'administration et au plus près du terrain. Nous avons lancé ainsi un vaste chantier collectif pour travailler sur la manière dont nous produisons et délivrons les services publics. Comment être plus efficace à coût moindre ou constant ? La clé d'un tel projet est de pouvoir impliquer chaque équipe, unité, centre de responsabilité ; celles et ceux qui sont au plus près du terrain. Des outils, une méthodologie et un accompagnement ont été mis à disposition afin de les aider à réfléchir sur leurs méthodes de travail, leur organisation, leurs process, et faire d'éventuelles propositions. Cette démarche, que j'avais éprouvée à Reims ou à Lyon tant à la ville qu'à la métropole, produit toujours beaucoup d'idées, de propositions. Leur faisabilité mérite d'être instruite sous l'angle social, juridique, économique, calendaire avant de les soumettre à la décision politique.

UNE GOUVERNANCE QUI FAIT FUIR LES TALENTS ?

La complexité de nos collectivités et la place de chacune et chacun peuvent interpeller la nouvelle génération qui a besoin d'un peu plus de sens, de légitimité, d'agilité, de réactivité...

J'observe que les récentes promotions de l'INET s'ancrent moins que les précédentes dans la territoriale. Ça dit des choses sur nos métiers, nos organisations, nos méthodes. Je suis profondément convaincu que nous devons absolument horizontaliser nos fonctionnements, décroiser les organigrammes, animer une vraie transversalité, organiser une forte responsabilisation... Et surtout, faire vivre une gouvernance qui respecte l'administration et singulièrement celle des managers afin qu'ils puissent assumer de manière pleine et entière et sans interférence leurs responsabilités. C'est aussi pourquoi un projet d'administration qui porte les principaux enjeux dont une administration doit se saisir me semble indispensable.

Après plusieurs expériences de DGA puis de DGS de grandes collectivités, qu'est-ce qui vous anime ?

Le métier de cadre dirigeant de collectivité est un des plus beaux métiers qui puissent être. Nous avons la capacité de changer la vie des gens, de la rendre un peu plus légère. Il est autant aliénant qu'exaltant ; particulièrement à Montpellier où j'ai la chance, et je le redis très librement, d'accompagner un maire



qui est un homme rare, pour qui les mots vision, conviction, courage, transparence, exemplarité, éthique et humanisme ne sont pas vains. Il est extrêmement stimulant de porter un projet politique aussi cohérent et fort, qui ambitionne de changer le territoire et la vie de ses habitants. Une seule illustration : fin 2023, Montpellier sera la plus grande métropole européenne à proposer des transports

"COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE À COÛT MOINDRE OU CONSTANT ? LA CLÉ D'UN TEL PROJET EST DE POUVOIR IMPLIQUER CHAQUE ÉQUIPE, UNITÉ, CENTRE DE RESPONSABILITÉ ; CELLES ET CEUX QUI SONT AU PLUS PRÈS DU TERRAIN."

en commun totalement gratuits. Une mesure majeure pour ancrer le choc des mobilités vers une nécessaire transition écologique, mais aussi une mesure de soutien au pouvoir d'achat. Le fait d'animer une administration mutualisée, qui dispose de toutes les compétences du bloc communal, est particulièrement puissant en disposant d'une grande partie des leviers pour changer le territoire. Enfin, nous avons mis en place une gouvernance très saine. Rien n'est simple en collectivités, mues par une double hiérarchie et bien souvent des majorités plurielles. La mutualisation implique aussi d'assumer une bi-institutionnalité avec des exécutifs de natures très différentes. Pour autant, avec le maire-président, ses deux exécutifs et ses cabinets, nous avons posé une gouvernance très claire, structurée, collégiale, transparente qui respecte les périmètres de responsabilités de chacun tout en s'alignant collectivement. Les équilibres trouvés permettent à l'administration d'assumer sa vocation et d'apporter sa juste valeur ajoutée, ce qui est un enjeu majeur.