



Réponses aux questions posées par le syndicat CGT-Villejuif

1) Quelles dispositions entendez-vous prendre pour instaurer un management de qualité, non toxique, fondé sur la confiance et l'intelligence collective et non sur l'obéissance aveugle afin de radicalement améliorer nos conditions de travail, tant physiques que psychologiques ?

Le « management » dans une mairie n'est pas neutre : il conditionne directement la qualité du service rendu aux habitants et la santé des agents. **Aujourd'hui, une partie de l'encadrement utilise le pouvoir hiérarchique pour imposer une transformation de la culture de service public, au prix d'une pression psychologique inacceptable. Nous voulons rompre avec la culture du secret et de l'obéissance aveugle pour construire un service public fondé sur le respect de la dignité, la transparence et l'égalité de traitement (sans arbitraire) et faisant le pari de l'intelligence collective.**

Ainsi,

- dès le début du mandat, je poserai un principe simple : aucun résultat ne justifie des pratiques managériales toxiques. **La dignité et le bien-être des agents sont non négociables.**
- Cette ligne sera formalisée par une charte de management éthique, coconstruite avec les représentants du personnel (**retour du dialogue social et respect des instances**) et rendue « **opposable** » dans l'évaluation des cadres.
- **Le directeur général et l'équipe de direction devront s'y conformer ou...partir.** En cas de manquement grave répété, j'en assumerai les conséquences et prendrai en tant que cheffe de l'exécutif et responsable de l'administration, les décisions qui s'imposent.

- **Je veux remplacer la culture de l'obéissance aveugle par une culture de la responsabilité et de la confiance pour redonner du sens au travail des agents quels que soient leur grade, fonction et position hiérarchique.** Concrètement, cela signifie donner aux équipes de vrais espaces de participation : ateliers métiers, groupes de travail transversaux, expérimentation de solutions proposées par les agents.
- **Les cadres seront formés au « management par la coopération »** (réelle et partagée) : écoute active, co-construction des objectifs, droit à l'erreur encadré, reconnaissance du travail réel. Cette formation ne sera pas symbolique : elle conditionnera l'évolution de carrière des encadrants.
- **Les réorganisations de services devront obligatoirement comporter une phase de concertation avec les agents,** avec un avis formel des instances représentatives, avant toute décision finale.
- **Nous renforcerons les moyens du service de prévention et du médecin de prévention,** et mettrons en place un dispositif clairement identifié d'alerte sur les risques psychosociaux, permettant à un agent de signaler un problème sans crainte de représailles.
- **Les situations de harcèlement ou de violence managériale (ou autres) feront l'objet de procédures d'enquête contradictoires,** avec un suivi réel et des sanctions possibles, y compris au plus haut niveau hiérarchique.
- **Les syndicats ne doivent pas être vus comme un obstacle mais comme un partenaire de vigilance,** dans un dialogue de vérité sur les moyens et conditions de l'action publique telle qu'ils s'imposent aux élus, eu égard aux missions qui sont celles du service public. **Je ne tergiverserai pas sur la qualité du service rendu à la population à qui nous rendrons des comptes tout au long du mandat.** Cette nécessaire amélioration sera notre boussole.
- **Enfin, je m'engage à protéger la liberté d'expression professionnelle des agents sur leur travail et leurs missions,** dans le respect du devoir de réserve, mais sans museler les critiques qui permettent d'améliorer le service public.

Voici en 2 schémas le mode de gouvernance démocratique que nous souhaitons instaurer, si nous sommes élu·es par les Villejuifois·es le 22 mars 2026.



Schéma 1 :

LA TRIADE DÉMOCRATIQUE : UN ÉCOSYSTÈME DE CO-CONSTRUCTION

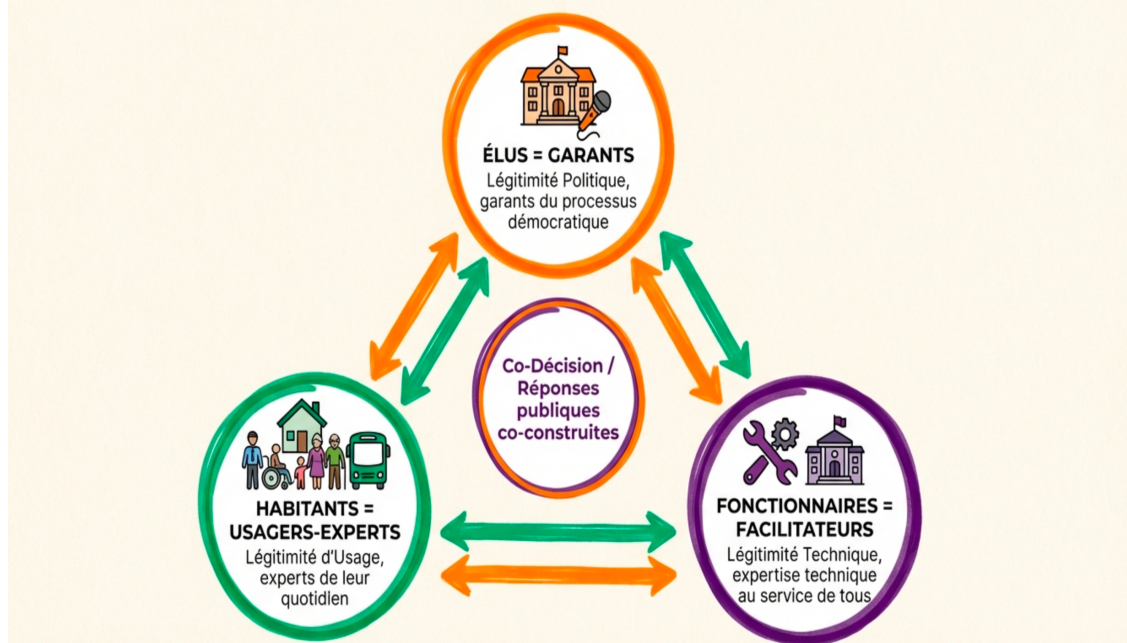


Schéma 2 :

2) Que comptez-vous faire pour garantir et améliorer le niveau de rémunération des agents ?

Certes, dans de nombreuses collectivités, des efforts ont été faits ces dernières années pour soutenir le pouvoir d'achat des agents : application des revalorisations nationales du point d'indice, versement de primes exceptionnelles de pouvoir d'achat ciblées sur les bas salaires, ou encore revalorisation progressive des régimes indemnitaires, en particulier pour les catégories C et B. Comme vous le savez, toutes les collectivités ne sont pas comparables du point de vue des moyens ; potentiel financier et capacité de financement. Or ce sont ces moyens qui conditionnent les choix en matière de politique salariales. **Les communes ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Il est inutile de vous rappeler les conditions objectives historiques à Villejuif, vous les connaissez mieux que nous.** Pour autant, pour nous, c'est le point d'indice qui doit rester le vecteur du progrès salarial collectif, préférable à l'individualisation du régime indemnitaire souvent source d'inégalités et d'atomisation des collectifs de travail.

Nous ne prétendons pas pouvoir reproduire mécaniquement ces dispositifs dans notre ville, car nos marges de manœuvre financière dépendent d'une réalité budgétaire précise qu'il serait malhonnête d'ignorer. **C'est pour cela que nous débiterons notre mandat par un audit rétrospectif et prospectif approfondi.** En revanche, nous nous engageons à ouvrir dès le début du mandat un chantier sérieux, transparent et partagé avec les organisations syndicales pour examiner ces différents leviers : prime exceptionnelle lorsque c'est possible, ajustements indemnitaires, priorité donnée aux agents les moins bien rémunérés, prise en compte de la pénibilité, des carrières longues...

Les décisions seront prises en regard de deux critères fondamentaux : **la justice sociale entre agents et la soutenabilité financière pour la commune.** Nous le savons tous : notre ville connaît depuis quelques années un développement démographique rapide. Cela exige que nous nous penchions sur le maillage territorial du service public local, lequel sera nécessairement à revoir avec la livraison de nouveaux quartiers.

D'ores et déjà, je prends les engagements politiques suivants :

- **Le strict respect et la pleine application du GVT** (glissement vieillesse-technicité) et des déroulements de carrière, pour tous, selon des critères transparents et objectifs, sans clientélisme ni favoritisme.

- **La fin de l'arbitraire dans la gestion des carrières** : les avancements, promotions, réévaluations indemnitaires seront fondés sur des critères connus, discutés avec les représentants du personnel, et appliqués de manière équitable.

En revanche, sans connaître l'état réel des difficultés financières de la ville (Audit), je refuse de vous promettre aujourd'hui des augmentations générales de rémunération que la situation financière ne permet pas d'assumer complètement. Par ailleurs, à cette incertitude s'ajoutent **la baisse des concours de l'État, la réforme de la fiscalité locale et la forte incertitude sur les recettes** - politiques que nous combattons par ailleurs.

Tous ces facteurs combinés rendent à ce stade totalement illusoire, toute promesse de hausse globale des rémunérations, tout en garantissant le maintien de l'emploi public et l'amélioration des conditions de travail évoquées plus haut. Or, je ne souhaite ni vous mentir, ni vous placer dans une désillusion future.

3) Vous engagez-vous à reclasser les agents ayant des restrictions médicales sur des postes adaptés ? (Notamment dans le cas des métiers pénibles tels que les ATSEM, agents de collecte, aides-soignant-es, agents sociaux, personnels de la petite enfance) ?

Oui, je m'engage à reclasser les agents ayant des restrictions médicales sur des postes adaptés, dans le strict respect du cadre légal et avec une réelle prise en compte de la pénibilité des métiers. **Concrètement, cela signifie d'abord appliquer pleinement les procédures existantes : avis du médecin de prévention, du comité médical ou de la commission de réforme, recherche systématique de reclassement ou d'aménagement de poste, et non mise à l'écart déguisée.**

Je veux aller au-delà du minimum légal en anticipant les situations : réaliser un état des lieux des métiers les plus exposés (ATSEM, agents de collecte, aides-soignant-es, agents sociaux, petite enfance...) et des conditions de travail qui usent prématurément la santé, afin de construire des parcours professionnels qui intègrent la pénibilité et permettent de changer de fonctions avant la casse.

Cela suppose d'identifier des postes de reclassement réellement qualifiés, utiles au service public, et pas des placards. **Quoi qu'il en soit, il faudra que ces reclassements soient accompagnés en termes de formation et d'adaptation aux nouvelles réalités du poste.**

Je m'engage aussi à ce que ces démarches soient construites avec les représentants du personnel : définition de critères transparents de reclassement, suivi des situations individuelles, vigilance sur l'absence de perte de dignité ou de stigmatisation des agents concernés.

Enfin, nous renforcerons la prévention (ergonomie des postes, organisation du travail, effectifs suffisants) pour limiter l'apparition de restrictions médicales, car le reclassement ne doit pas être la seule réponse à des conditions de travail dégradées.

4) Vous engagez-vous à ouvrir des négociations immédiates pour revoir l'ensemble des critères de pénibilités et mieux définir les sujétions (permettant de les atténuer au maximum de ce que permet la loi) ?

Oui. Cf. Réponse à la question 3.

5) Dans la collectivité, malgré nos multiples rappels, le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) n'a pas été mis en place. Quels sont vos engagements pour y remédier dès le début de votre mandat ?

Je m'engage à appliquer la réglementation en vigueur pour respecter le cadre légal.

6) Concernant l'accès des agents aux activités sociales et culturelles, vous engagez-vous à rétablir un soutien plein et entier au CASC et à retirer l'adhésion au CNAS (outil de consommation au détriment d'activités locales) ?

Le CASC, de par sa gestion et son histoire, est compatible avec notre programme car il a un ancrage local et peut nouer plus facilement des liens et partenariats avec les acteurs culturels, sportifs et sociaux ancrés sur notre territoire.

Cependant, le choix entre CASC et CNAS ne peut pas être une simple décision de principe prise « par le haut ». **Il doit résulter d'un travail de concertation approfondi avec les premiers concernés : les agents.** Les organisations syndicales y auront évidemment toute leur place, mais, au-delà des positions de chacun, nous voulons fonder ce choix sur une étude comparative sérieuse, rigoureuse et objectivée.

Concrètement, nous proposons de comparer, de manière transparente, les deux modèles selon un ensemble de critères clairement définis à l'avance : niveau réel de prestations pour les agents, coût pour la collectivité, lisibilité du dispositif, capacité à réduire les inégalités entre catégories A d'un côté et catégories

B et C de l'autre. Notre boussole sera assumée : réduire les écarts d'avantages et concentrer l'effort sur celles et ceux qui en ont le plus besoin.

7) Dans un contexte politique global opposant souvent (non sans confusion et démagogie) dépenses de fonctionnement et d'investissement, et mettant implicitement en péril la gestion de services publics en régie municipale, vous engagez-vous à garantir le maintien et le renforcement des services publics de proximité et à refuser toute externalisation et privatisation de missions publiques ? (Entre autres dans les secteurs de la propreté urbaine, espaces verts, restauration scolaire, santé)

Certes, le maintien de la gestion en régie municipale n'est pas une option comptable, mais un choix de souveraineté locale. Nous nous opposons par principe à l'externalisation et à la sous-traitance en cascade qui dégradent la qualité du service (propreté, espaces verts, restauration scolaire, santé). **Oui, nous nous engageons à garantir le maintien et le renforcement des services publics de proximité en régie municipale**, et à refuser toute externalisation ou privatisation de missions publiques, dans tous les secteurs que vous citez.

Mais cette position de principe doit se traduire pour les habitants par une amélioration conséquente de la réactivité et de l'efficacité de la réponse publique quant à la satisfaction des besoins sociaux que nous avons identifiés comme priorités absolues. **Si le service public y compris en régie est incapable d'y répondre, nous procéderons, la mort dans l'âme, à une externalisation afin de ne pas laisser les habitants sans réponse rapide, réactive et adéquate.** Rien de pire en effet, que le vide en termes de réponse aux attentes et sollicitations de nos habitants et administrés.

Par ailleurs, nous ne sommes pas par principe opposés à toute recherche de nouvelles alliances pour le service public local. Toutes les externalisations ne se valent pas. Nous ne sommes pas contraints de faire appel à des entreprises du secteur privé dont on connaît la vocation à sous-traiter en cascade au mépris des droits élémentaires des travailleurs. En revanche, le service public local peut rechercher de nouvelles formes de coopération et d'alliances pour œuvrer de concert avec des entreprises ou associations du secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous ne fermerons pas la porte à cette voie qui sera explorée : il n'est pas interdit d'innover en matière de réponse publique dès lors que les missions et périmètres d'action publics sont garantis par ces nouvelles alliances stratégiques.

8) Vous engagez-vous à défendre le statut et les droits des agents et mettre en œuvre une réelle politique de santé et de prévention au travail, incluant :

- La reconnaissance de la pénibilité et de l'usure professionnelle : **Oui.**
- La fin des retraites pour invalidité faute de reclassement : **Oui.**
- Des moyens pour la médecine du travail indépendante : **Oui.**
- Le respect et la mise à jour des outils obligatoires de prévention : **Oui.**
- Le renoncement aux ponctions sur les congés maladie et aux mesures qui fragilisent les agents en arrêt : **Oui, mais dans le cadre de la loi prévue par le législateur.**
- La titularisation de tous les agents contractuels **qui peuvent l'être**, et le recrutement prioritaire des agents titulaires pour lutter contre la précarité

Nous nous engageons à réduire la précarité en privilégiant le recrutement de titulaires et en ouvrant la titularisation à tous les agents contractuels qui peuvent l'être, au sens du cadre légal et des exigences du service public. Mais nous insistons sur ce « qui peuvent l'être » : **la titularisation n'est ni automatique, ni aveugle, ni clientéliste ; elle doit être un levier de justice sociale et de qualité du service rendu.**

Des critères objectifs, transparents et exigeants :

- **Nous veillerons au respect des obligations des fonctionnaires** : dignité, impartialité, intégrité, neutralité, laïcité, obligation de servir et de continuité du service.
- **Le principe de neutralité et de laïcité** : L'agent est le visage de la République. Il doit s'abstenir de toute manifestation de ses opinions (religieuses, politiques, syndicales) dans l'exercice de ses fonctions.
- **Le devoir de réserve** : Même si ce devoir s'applique surtout à l'extérieur du service, il impose une retenue dans l'expression qui garantit la dignité de la fonction. Un comportement inapproprié dans l'espace public jette le discrédit sur toute l'institution.

L'enjeu est double : protéger les publics les plus exposés en garantissant des équipes qualifiées, stables, pleinement engagées dans les valeurs du service public ; sortir les agents de la précarité subie, en leur offrant une perspective de carrière, de formation et de droits renforcés.

9) Écouter et prendre en compte dans les décisions, les avis rapportés par les représentants du personnel et les agents -- qui sont les meilleurs spécialistes de la réponse aux besoins des usagers

-- est la condition essentielle d'un service public de qualité. Ainsi, les instances dites de « dialogue social » ne doivent pas être des chambres d'enregistrement, saisies uniquement pour la forme et respecter les textes législatifs. Vous engagez-vous à prendre en compte les avis donnés au sein de ces instances, qui sont fondés sur notre connaissance précise du terrain ?

Oui, nous nous engageons solennellement à faire des instances de dialogue social de véritables partenaires de décision, et non des chambres d'enregistrement

Écouter et prendre en compte les avis des représentants du personnel et des agents – qui connaissent mieux que quiconque les besoins réels des usagers – est pour nous la condition essentielle d'un service public de qualité et de proximité. **C'est inscrit au cœur de notre programme : les agents ne sont pas de simples exécutants, mais des facilitateurs de l'intelligence collective.** Cela suppose pour nous :

- **Prise en compte effective des avis** : la primauté à la restauration d'un dialogue social co-responsable et respectueux des rôles des parties prenantes. Chaque avis rendu par les instances sera systématiquement motivé dans nos décisions finales. Si nous divergeons, nous expliquerons publiquement pourquoi, en rendant compte des échanges en séance plénière. Aucun projet ne sera adopté sans cette étape de dialogue préalable et transparent.
- **De nouveaux espaces de co-décision**
 - **Réunions régulières hors instances** ;
 - **Groupes de travail paritaires** : sur des chantiers concrets (ex. plan de titularisation, climat social, réorganisation de service, expérimentations intelligence collective).
 - **Droit d'alerte renforcé** : possibilité pour le CST de saisir directement le maire sur tout dysfonctionnement grave.
 - **Des élus garants, pas des décideurs solitaires** : Conformément à notre programme, les élus ne seront pas des « chefs de service », mais des garants du bon fonctionnement. Ils n'imposeront pas de décisions « d'en haut ». Chaque délibération stratégique (réorganisation, budget RH, plan pluriannuel d'investissements) passera par une phase de co-construction avec les agents et leurs représentants.

Conclusion politique : Pour nous, gauche populaire et citoyenne, transformer le dialogue social n'est pas une formalité légale, c'est un levier de pouvoir d'agir pour les agents et un gage de service public efficace pour les habitants.

10) Vous engagez-vous à lutter contre toutes les discriminations et violences au travail par une politique interne explicite et opérationnelle de prévention contre le racisme, l'homophobie, les violences sexistes et sexuelles, et le harcèlement moral ? Le principe de base de toute relation de confiance propre à l'exercice des missions du service public : c'est de garantir un cadre sécurisé et pacifié. La lutte contre toutes les discriminations et violences de tous ordres sera donc une priorité absolue. Et tout manquement à ces principes occasionnera des sanctions et poursuites.

- **Tolérance zéro** : Nous mettrons en œuvre une politique explicite de prévention et de sanction contre le racisme, l'homophobie, le harcèlement et les violences sexistes et sexuelles.
- **Signalement sécurisé** : Un dispositif d'alerte protégé permettra à tout agent de signaler des dérives sans crainte de représailles hiérarchiques.

11) Vous engagez-vous à exiger, au niveau national, un réinvestissement massif dans les collectivités locales ?

Réinvestissement massif : Oui, nous porterons avec vous l'exigence d'un réinvestissement massif de l'État dans les collectivités locales et la fin du gel du point d'indice, car le service public local est le dernier rempart de la cohésion sociale. **Et nous comptons sur vous. Nous comptons sur votre capacité de mobilisation collective et sur votre rôle d'accompagnement et d'éducation populaire auprès des salariés, pour relayer les luttes politiques que nous mènerons afin de faire prévaloir les intérêts de notre commune.** Et cela vaut notamment pour le combat sur les moyens financiers et humains de l'exercice de ses prérogatives à savoir la conduite des politiques publiques dans la limite de ses domaines de compétences et d'actions. **Car sans ces moyens, il est vain de promettre des engagements qui ne seront que belles paroles visant uniquement à séduire en période électorale.**

Sandra Da Silva Pereira,

Pour la liste Villejuif Debout ! L'alternative de Gauche citoyenne et populaire