

Pour vous DGS, les élections municipales passées, c'est reparti pour 6 ans avec une nouvelle équipe d'élus, de nouveaux projets, de nouvelles priorités, de nouvelles formes de collaboration...

Pour démarrer dans de bonnes conditions et agir efficacement, la période d'installation du mandat est à soigner. Et elle se prépare à l'avance, n'hésitez pas à y consacrer du temps !

Cette fiche a été élaborée sur la base de l'atelier inter-collectivités qui a réuni 11 DGS de Loire-Atlantique entre novembre 2019 et février 2020. Merci à eux pour leurs riches contributions !

1 / EN QUOI CETTE QUESTION EST IMPORTANTE



Beaucoup d'agents territoriaux en témoignent, les élus n'arrivent pas tous aux responsabilités avec une culture territoriale approfondie. Certains ont des *a priori* sur les fonctionnaires et le service public. D'autres n'ont pas conscience de la spécificité de leur rôle d' élu local et ont tendance à calquer leurs expériences professionnelles ou associatives en arrivant à la mairie.

Les élus, représentants des citoyens, ont des personnalités et profils aussi variés qu'eux. Ils ont des attitudes pressées ou patientes, formelles ou spontanées ; ils ont des difficultés à faire confiance ou s'en remettent entièrement à vous ; ils ont pris ou non le temps de préparer leur projet politique ; ils se présentent aux responsabilités par habitude sans réinterroger leurs motivations ou alors s'engagent pour la première fois ; ils ont une vision ancienne du service public et du pouvoir ou bien une vision et des pratiques innovantes.

Parfois les nouveaux élus héritent de situations compliquées (financières, humaines...), dont ils n'avaient pas les tenants et les aboutissants pendant la campagne. Parfois les équipes d'élus se connaissent très bien et depuis longtemps, parfois le collectif ne date que de la campagne électorale. Parfois les élus ont envie de décider tous ensemble tout le temps, parfois ils remettent la prise de décision au Maire seul.

Pour nouer un partenariat de qualité, les agents vont devoir s'adapter à la variété de ces situations et faire preuve de beaucoup de tact.

D'après les retours d'expérience, trois écueils sont repérés par les DGS :

1. Si les professionnels territoriaux attendent que les élus définissent eux-mêmes le cadre de travail (circuits de décision, gouvernance, règles...) il arrive que le fonctionnement reste opaque, flou, voire absurde. Et les impacts sont rapidement négatifs sur la qualité de vie au travail des agents et l'efficacité de service : manque de clarté des décisions, injonctions contradictoires, demandes de dernière minute sans anticiper les impacts, malentendus, défiance...
2. Si les professionnels territoriaux « forcent » les élus à rentrer dans des cadres de travail trop formalisés, les élus risquent de se démotiver. Le formalisme excessif bride leur créativité et leur force de conviction dont le service public local a pourtant grand besoin pour se renouveler.
3. Si les professionnels territoriaux rendent trop étanches la sphère politique et la sphère administrative, (comme si la vie courante à la mairie n'avait rien à voir avec les projets du mandat), on observe des phénomènes de surcharge de travail, du côté des élus ou du côté des agents. Dans la réalité les agents ont besoin des élus pour bien travailler et les élus ont besoin des agents pour bien faire avancer leurs projets.

Bien préparer un mandat municipal, c'est agir pour :

- › Des agents et des élus qui font connaissance, qui sont à l'aise pour communiquer et imaginer leur collaboration au service du territoire, qui apprennent à se faire confiance
- › Une culture commune, avec du vocabulaire compréhensible pour et par tous
- › Une compréhension réciproque des rôles et des envies de chacun et du travail « incompressible » de service public
- › Un état des lieux de l'histoire de la collectivité (la « frise » de la collectivité), du fonctionnement actuel et des pistes d'amélioration
- › Un projet fédérateur, à décliner en feuille de route pour chacun

2/

LES BONNES BASES POUR AVANCER ENSEMBLE



A- UNE POSTURE ADAPTÉE DU DGS

Le ou la DGS a un véritable rôle de chef d'orchestre, et en particulier en période de début de mandat qui est une période à la fois enthousiasmante et pleine d'incertitudes. Les capacités à renforcer :

- › Savoir se montrer pédagogue : présenter, formaliser de façon à être vraiment compris
- › Garder une vision d'ensemble : tout le monde a une place et un rôle dans le schéma général, les impacts sont anticipés
- › Savoir prendre du recul pour faire avec la dynamique en place et réorienter au besoin, pour se préserver dans la durée
- › Savoir attendre le bon moment pour amener une prise de décision.
- › Savoir faire preuve de pugnacité et de solidité pour éviter de céder à la précipitation des élus, les contraindre à la réflexion et faire respecter le champ d'intervention de chacun et refuser l'ingérence.
- › Savoir oser et sortir des sentiers battus
- › Savoir incarner l'esprit collectif

B- LES INSTANCES DE RÉUNION

Définir les conditions d'un bureau municipal efficace :

- Un bureau avec plus de 10 élus rend difficile la prise de décision.
- La présence (même ponctuelle) de professionnels territoriaux aide à mieux partager les enjeux et contraintes des projets et à rendre plus fluide la mise en œuvre des actions validées.
- Un bureau préparé avec le ou la DGS sous forme de questions à résoudre en équipe permet de ne pas limiter les échanges à un tour de table interminable ou aux plaintes relevant la quotidienneté.
- Un bureau efficace programme parfois un point d'étape sur l'ensemble des projets en cours.

Une idée : un 1^{er} bureau où les élus et le ou la DGS co-construisent leur fonctionnement.

Définir le fonctionnement en commission :

- Les commissions qui ne s'ensuivent pas de décisions ou d'actions concrètes découragent les élus qui s'y investissent.
- Les propositions des commissions systématiquement refusées en bureau amènent souvent une perte de confiance et un désengagement.

Une idée : des défis lancés par le bureau municipal aux commissions (avec une première fourchette de budget), et un circuit dynamique de propositions / ajustements jusqu'à la prise de décision par le bureau.

Planifier à l'avance les temps de suivi, d'information, et de concertation des projets phares :

- Un calendrier prévisionnel partagé permet à chaque acteur de se préparer et d'adapter son travail pour participer pleinement aux projets phares du mandat

C- LES RENCONTRES ELUS/AGENTS

Les temps de rencontre informels pour se connaître en tant que personnes :

- › Des agents que les élus ne saluent pas, ou ne reconnaissent pas dans la rue, expriment souvent leur souffrance et leur sentiment d'être méprisés et dévalorisés.
- › Les élus, le plus souvent, n'imaginent pas les réalités de travail des agents et ont du mal à comprendre les délais de réalisation de leurs projets (liés aux marchés publics, à l'adaptation nécessaire du travail, aux moyens humains et techniques, ...). Ils peuvent interpréter ces délais comme des refus de faire, des incompétences ou des déloyautés de la part des agents.

Une idée :

- › Un séminaire de présentation de la collectivité aux élus pour favoriser l'inter-connaissance
- › Une visite des locaux
- › Un déjeuner pris ensemble...

Les temps de partenariat et de régulation

Les collectivités ayant mis en place des binômes élus-techniciens, avec points réguliers de rencontre, perçoivent les conséquences positives de ce fonctionnement : déminage progressif des problèmes quotidiens, compréhension partagée des situations, conscience commune des priorités, force de conviction et de proposition quand les volets politiques et techniques se conjuguent.

D- DES RÈGLES CLAIRES ET PARTAGÉES : COMMENT SE PRENNENT LES DÉCISIONS ?

- › Des règles de fonctionnement trop détaillées sont parfois difficiles à accepter, à comprendre, à appliquer. Au minimum, il est important de définir en début de mandat le champ de responsabilité des agents et des élus, les principes de fonctionnement et les circuits principaux.
- › Ensuite, en bureau municipal, en commission RH ou en points Maire / DGS, il est intéressant de fixer régulièrement à l'ordre du jour la question « sur quoi a-t-on besoin de se mettre d'accord pour bien fonctionner ? » Le fonctionnement peut être amené à évoluer au fur et à mesure de l'avancée dans le mandat.

E- PRÉPARER LES DÉBATS ET PRÉSENTATIONS

Si une réunion importante est planifiée, planifiez également un temps de préparation pour que ce temps collectif soit efficace :

- › quel type de réunion : information ? découverte / appropriation ? prise d'avis ? échanges pour construire quelque chose ensemble ? négociation à la recherche d'un accord ? décision ?
- › qui inviter à cette réunion ?
- › qui anime autour de quel programme ? et quel temps laissé aux échanges informels qui aident à entretenir le collectif ?
- › quels supports ?

3 /

UNE MÉTHODE POUR VOUS AIDER



6 questions peuvent vous guider :

- › Comment mobiliser pour formaliser la gouvernance ?
- › Comment définir un fonctionnement optimum ?
- › Comment aider les élus à s'approprier la FPT et les propositions des techniciens ?
- › Comment favoriser les bonnes relations agents / élus dès le début et dans la durée ?
- › Comment articuler projet politique et projet d'administration ?
- › Comment démarrer un mandat en étant attentifs à la qualité de vie au travail ?

Sur la base de ces questions,

- › Imaginez des temps de rencontre, des outils ou supports, des messages à faire passer. N'hésitez pas à vous inspirer des pratiques de vos collègues DGS : ils sont tous inventifs à leur façon et leurs tentatives (expérimentations) peuvent vous servir.
- › Construisez votre démarrage de mandat comme un vrai projet, avec des intentions claires, des buts à atteindre, une équipe de contributeurs, un système de suivi et d'ajustement et un temps de bilan pour faire le point et apprendre de votre expérience.

4 / LES BONNES IDÉES TESTÉES PAR LES COLLECTIVITÉS



Aller récolter chez les collectivités voisines les bonnes idées à retenir :

- › Formaliser les rôles
- › Visites inspirantes
- › Théâtre forum pour dépasser les clichés agents/élus
- › Points réguliers élus/agents
- › Temps de retours d'expérience pour se féliciter et pour apprendre ensemble

Recensement des bonnes idées recueillies à l'occasion d'un atelier avec des Dgs du département

Comment mobiliser pour formaliser la gouvernance ?	Comment aider les élus à s'approprier la FPT et les propositions des techniciens
<ul style="list-style-type: none"> › Un séminaire agent / élus › Ateliers avec élus pour travailler le règlement intérieur du CM › Évaluer et réadapter la gouvernance chaque année › Atelier d'écriture du règlement intérieur (pas de modèle) 	<ul style="list-style-type: none"> › Rentrer dans le détail / ne pas hésiter › Formation (même courte) par une personne neutre › Attention au jargon « techno » › Faire en sorte que les techniciens présentent leur métier et pas leur statut › Un parcours d'intégration des élus › Binômes élus / techniciens › Théâtre forum sur les clichés élus agents

Comment favoriser les bonnes relations agents/élus dès le début et dans la durée ?	Comment démarrer un mandat en étant attentifs à la qualité de vie au travail ?
<ul style="list-style-type: none"> › Communiquer › Mettre les egos de côté › Observez-vous, nous avons tous besoin des autres. Cherchez à trouver le meilleur de vous-même, pas à vous opposer (Cousteau) › Journée de cohésion › Empathie : se connaître soi-même › Moments conviviaux à organiser x 6 › Trombinoscope agents et élus x 2 › Viser le Zéro mépris 	<ul style="list-style-type: none"> › Communiquer sur le document unique (état initial) › Respect horaires mail téléphone › Formation gestion du stress et communication bienveillante › Désigner des assistants de prévention › Faire un état des lieux des conditions de travail › Associer l'ensemble des agents aux réussites de la collectivité › Promouvoir l'efficacité des réunions et timer les interventions

LE CDG À VOTRE SERVICE

Pour vous aider à bien démarrer le prochain mandat, le Conseil et Accompagnement en Organisation et RH est à votre disposition :

- › Pour animer des réunions ou séminaires
- › Pour vous proposer des supports ou trames pour structurer votre fonctionnement
- › Pour vous accompagner de manière individuelle (pour renforcer vos capacités et vous aider à résoudre vos problèmes)
- › Pour établir des états des lieux et/ou diagnostics organisationnels
- › Pour sensibiliser les élus à leur rôle d'employeur
- › Pour vous accompagner dans la constitution de vos équipes via d'éventuels nouveaux recrutements

Vous avez une demande, n'hésitez pas à vous adresser au service Caorh par mail conseilrh@cdg44.fr ou par téléphone au 02 40 20 00 71.