

Relations élus-services comment faire équipe ?



Rencontre du 15 octobre 2020

Relations élus-services : Comment faire équipe ?

Elise Endewelt

*Responsable du service Conseil et
Développement, CDG 35*

Anne-Catherine Baslé

*Consultante et coach, Coordinatrice de
l'activité « Coaching et
Accompagnement managérial », CDG 35*



Le service Conseil et Développement

accompagne les collectivités dans leurs projets d'évolution :
organisationnels, managériaux, numériques...



Conseil en organisation

- Réorganiser les services et les missions
- Répartir la charge de travail
- Développer l'efficacité et optimiser les fonctionnements
- Engager un projet d'administration
- Anticiper les départs à la retraite
- ...



Coaching et accompagnement managérial

- Accompagner individuellement ou collectivement le développement des compétences managériales
- Encourager la cohésion et l'harmonisation des pratiques dans une équipe de cadres



Qualité de vie au travail

- Apporter un soutien aux agents en difficulté (DAAD)
- Gérer les conflits
- Développer collectivement le bien travailler ensemble



Administration numérique

- Moderniser et sécuriser les outils informatiques de la collectivité
- Se mettre en conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données)

Au programme ...

Introduction

Conférence - témoignage

Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence:


- Les rôles de chacun
- Les attentes mutuelles
- Vers une charte de gouvernance


S'appuyer sur des repères partagés


- Les ressources et outils pour s'organiser
- Mises en situation et débats autour de cas pratiques

Construire la confiance mutuelle

Conclusion et clôture

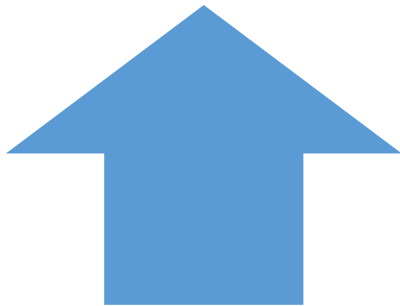
 14h15

 15h15

 16h15

Pour aller plus loin...

- Si vous souhaitez nous recontacter à l'issue de cette rencontre :



Nos contacts en fin de diaporama



Une fiche « Contact » à compléter

Fiche « Contact »
Nom : Fonction : Collectivité :
Je souhaite être recontacté.e pour approfondir le sujet / les questions suivants :

Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Les rôles de chacun

Elus et services : le rôle de chacun

- La découverte de la fonction d'employeur : témoignage des élus du CDG 35...

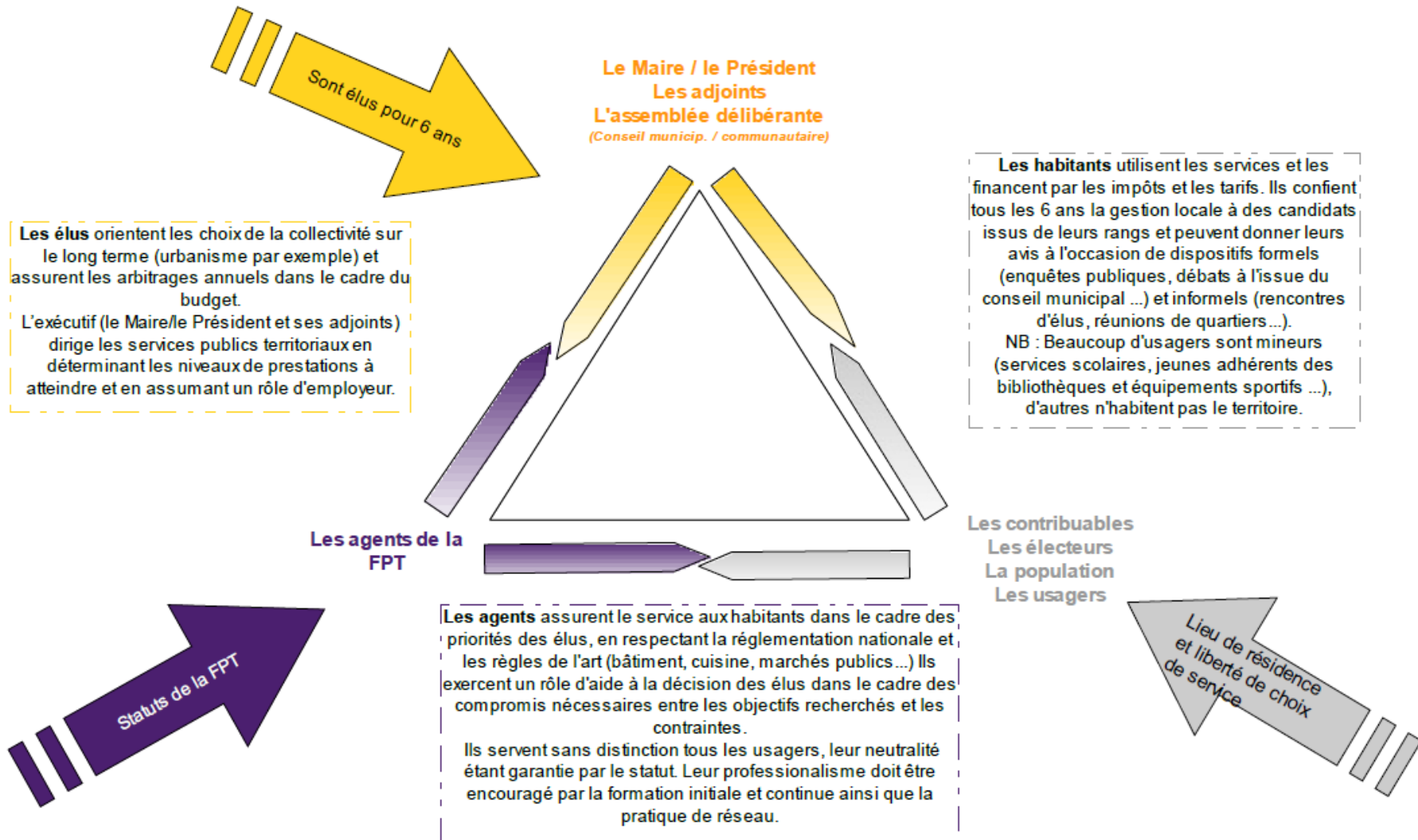
- > Mme Sandrine Vincent, Maire de Chevaigné, Administratrice du CDG 35
- > Mme Evelyne Simon-Glory, Maire de Plesder, 4^e Vice-Présidente du CDG 35
- > M. Patrick Lahaye, Adjoint au Maire de La Bouexière, 2^{ème} Vice-Président du CDG 35



Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Le rôle des différents acteurs et instances

Elus-services-habitants : le triangle relationnel



Elus et services : le rôle de chaque acteur



Le.la maire

- Fixe les résultats à atteindre en termes de service et de politiques publiques



Les adjoint.e.s

- Assistent le Maire dans les domaines pour lesquels ils ont délégation



Les emplois fonctionnels de Direction

- Assistent les élus dans les orientations stratégiques et mettent en œuvre les politiques publiques



Les cadres territoriaux

- Dirigent et animent les plans d'action



Les agents

- Exécutent et mettent en œuvre les opérations



Les syndicats et les représentants du personnel

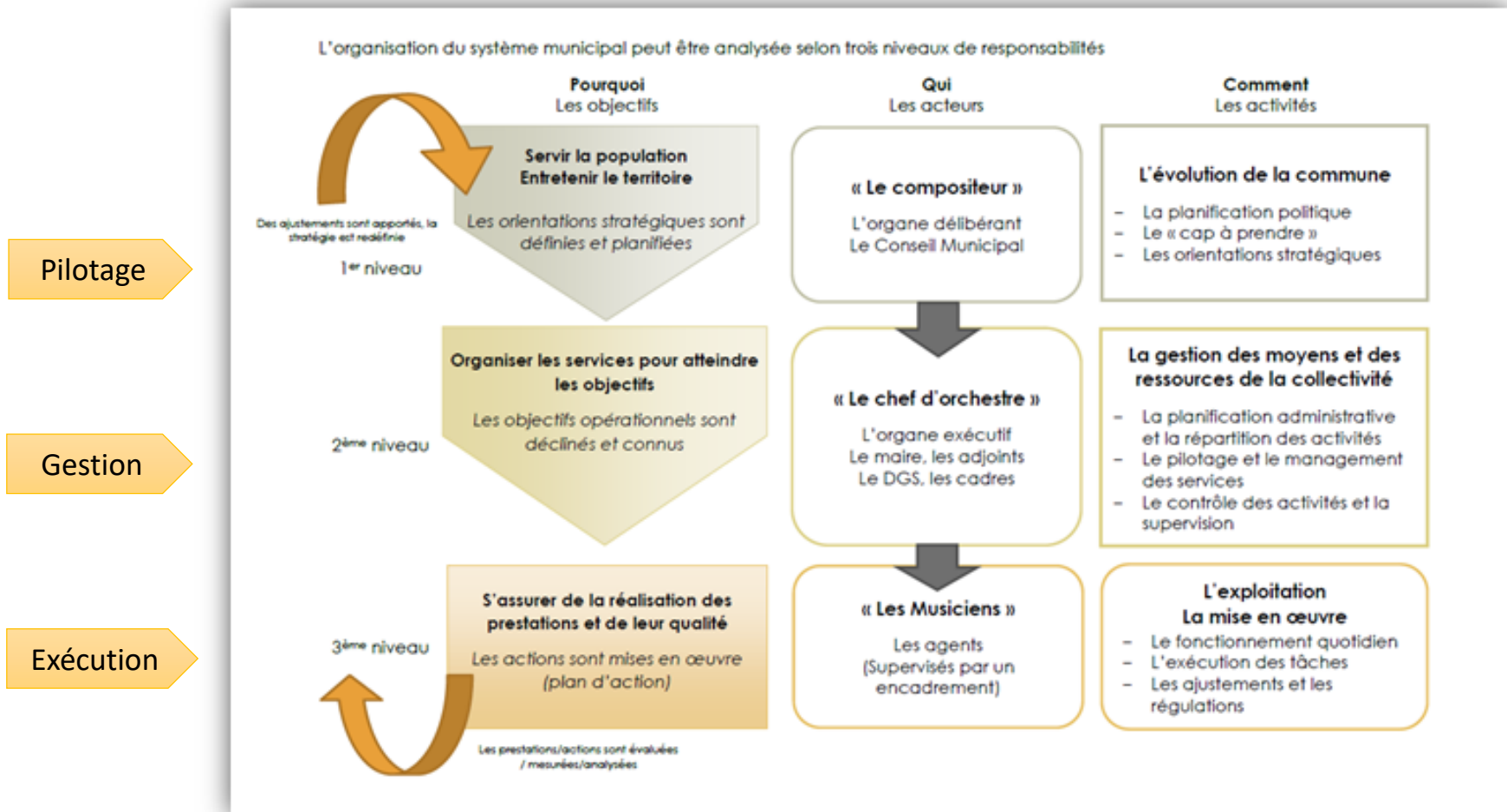
- Contribuent à la régulation du dialogue social indispensable à la cohésion interne

Démarrer une collaboration entre élus et services nécessite de bien situer le rôle de chacun, ses objectifs propres et ses contraintes

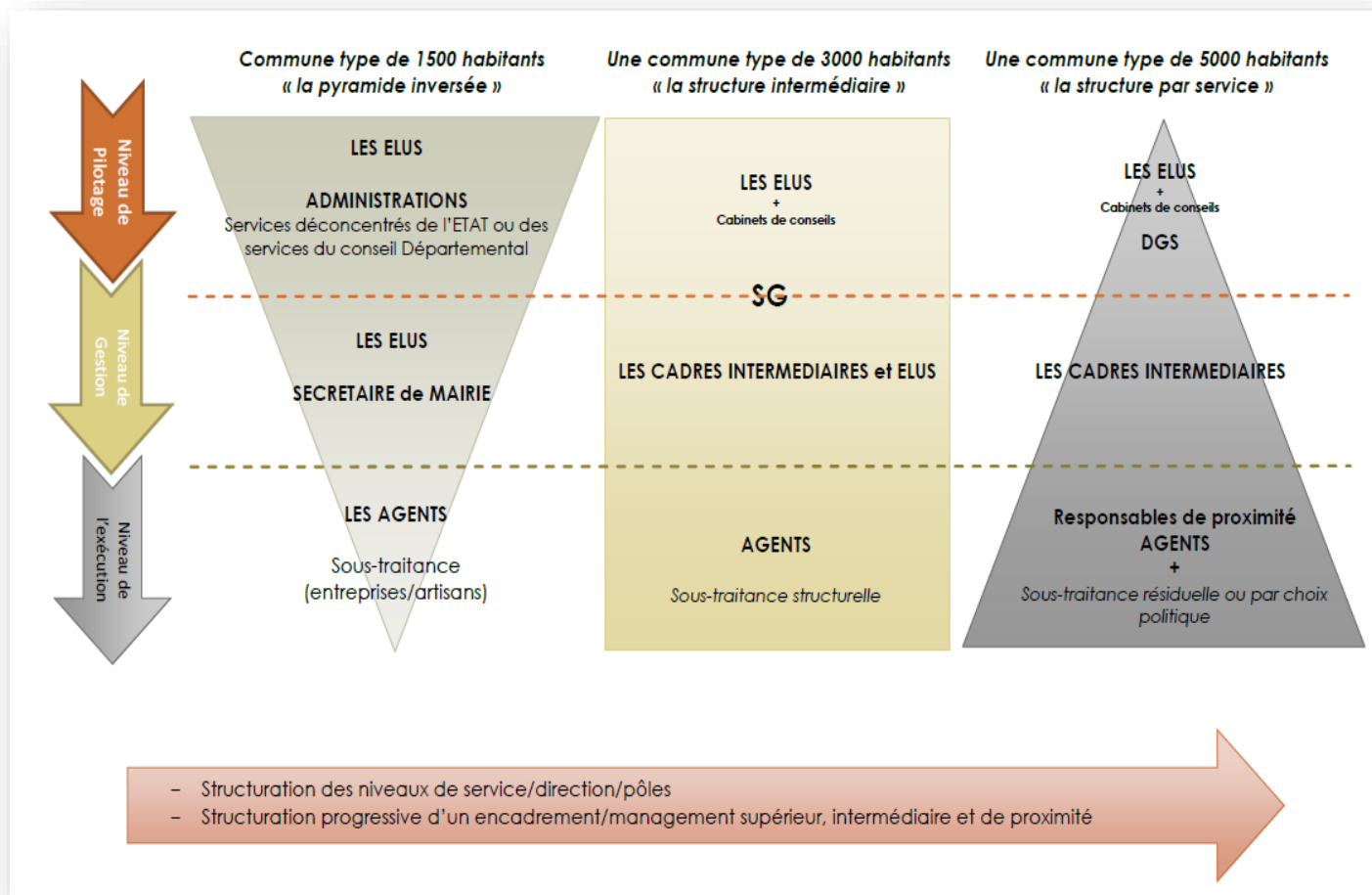
Les instances de prise de décision

Le conseil municipal	Le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune. Il se compose du maire, d'un ou plusieurs adjoints et des conseillers municipaux.
Le Bureau Municipal	Le Bureau municipal peut être considéré comme l'exécutif de la commune, il prépare et exécute les décisions du conseil municipal. C'est l'instance centrale de la majorité municipale. Sans valeur juridique, il s'agit davantage d'un outil d'organisation interne.
Les commissions	Elles sont créées par le conseil municipal (nombre, thématique, composition ...). Composées de conseillers municipaux, elles ont pour objet d'étudier en profondeur les sujets avant passage en conseil municipal. Elles émettent des avis et peuvent formuler des propositions. Le/la Maire en est le/la Président.e de droit
Le comité de direction	Le « Codir » est constitué des cadres de direction, ou responsables de services, assurant la direction de la collectivité sous les ordres d'un.e DGS. Il a pour objet le pilotage des différentes activités et le suivi des décisions du conseil municipal (ou communautaire)
Les comités de pilotage	Instance liées à un projet donné, le « Copil » est l'instance chargée de veiller au bon déroulement de ce projet. Il est généralement constitué de représentants des différentes activités concernées par le projet.

Une organisation à 3 niveaux



Les organisations communales selon leur taille



Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Le rôle des Elus

Les attributions du Maire : une double casquette

Organe exécutif de la commune, élu par les membres du conseil municipal

Agent de l'état avec une double fonction

Chef de l'administration municipale

- Chargé d'exécuter les décisions du conseil
- Exerce les compétences déléguées par le conseil
- Représente la commune en justice

Des pouvoirs propres en tant qu'employeur

Sous l'autorité du préfet, il remplit des fonctions administratives, notamment :

- Publication des lois et règlements
- Organisation des élections
- Légalisation des signatures
- Exécution des mesures de sûreté générale (police administrative)

Sous l'autorité du procureur de la République, une double fonction :

Officier d'état-civil

- Célèbre les mariages
- Reçoit les déclarations de naissances et de décès
- Tient les registres d'état civil

Officier de police judiciaire

- Constate les infractions
- Reçoit des plaintes
- Dresse des contraventions

Article L. 2122-18 du CGCT et suivants

Le Maire employeur

- Le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) définit les attributions du Maire et de ses Adjointes notamment à compter de son art. L. 2122-18 :
- Article L. 2122-21 du CGCT : attributions exercées au nom de la commune
 - > « Sous le contrôle du conseil municipal et sous le contrôle administratif du représentant de l'Etat dans le département, le maire est chargé, d'une manière générale, d'exécuter les décisions du conseil municipal ...» notamment concernant les aspects budgétaires
- Article L. 2122-18 du CGCT :
 - > « Le maire **est seul chargé de l'administration**, mais il peut, sous sa surveillance et sa responsabilité, déléguer par arrêté une partie de ses fonctions à un ou plusieurs de ses adjoints
- Article L. 2122-19 du CGCT :
 - > « Le maire peut donner, sous sa surveillance et sa responsabilité, par arrêté, délégation de signature :
 1. Au directeur général des services et au directeur général adjoint des services de mairie ;
 2. Au directeur général et au directeur des services techniques ;
 3. Aux responsables de services communaux. »
 - > Le maire est **l'autorité signataire, même s'il délègue sa signature** à un Adjoint délégué ou au DG
 - > **Tout « remonte » au maire** et l'Adjoint ne signe qu'au nom du maire : qu'il s'agisse des décisions de recrutement, des décisions de placement dans une des positions statutaires prévues par le statut, des sanctions disciplinaires, des promotions internes intervenus après avis des organismes paritaires ...

Le Maire employeur

- Les textes précisant les compétences du Maire dans le domaine de la gestion du personnel communal sont :
 - > La Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires - dite loi Le Pors
 - > La Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- En tant qu'autorité territoriale, le maire détient **des pouvoirs propres** en matière de gestion du personnel communal (compétence exclusive) :
 - > Pouvoir de nomination
 - > Gestion des carrières des personnels communaux
 - > Exercice du pouvoir hiérarchique sur ces agents
 - > Pouvoir disciplinaire
- Le maire doit veiller au bon fonctionnement des services municipaux
- Cependant, l'organe délibérant **reste compétent sur les créations d'emploi**

Le maire

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none">- Le Maire dispose d'une double autorité : il est le chef du conseil municipal et l'employeur des agents des services municipaux- Il prend au quotidien de nombreuses décisions liées aux pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil municipal,- En cas de déficit de confiance, il peut mettre fin au contrat avec le DGS (s'il est sur emploi fonctionnel) ou mettre fin à la délégation d'un adjoint	<ul style="list-style-type: none">- Œuvrer pour l'intérêt général en menant le projet de la collectivité- Assure la cohérence de la politique globale menée sur la commune en développant le service public- Assurer une bonne gestion des ressources de la collectivité et en rendre compte devant ses électeurs, la préfecture et la CRC- Fédérer autour d'un projet, assumer le leadership d'une équipe, incarner le projet- Faire rayonner la commune
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none">- Solidarité des élus de la majorité- La loyauté de l'ensemble des services- Le/la directeur.trice général.e des services est sa principale ressource. La qualité de cette relation lui permettra de maîtriser au mieux l'environnement interne et externe de sa mission- Le cabinet politique, lorsqu'il existe, anticipe les problèmes stratégiques et conseille ses interventions.- La déclinaison du projet politique en projet de services pour amener les agents et les cadres à se sentir partenaires du projet de la collectivité, donner du sens et de la cohérence- Son réseau personnel – associatif et privé – permettant de réajuster son action si nécessaire- Sa propre disponibilité	<ul style="list-style-type: none">- Fonction qui nécessite de parfois faire un choix entre son engagement politique et sa carrière professionnelle.- Un élu adjoint peut parfois représenter une contrainte s'il considère sa délégation comme une « chasse gardée ».- La presse et les médias si la communication est mal maîtrisée.- L'accroissement des responsabilités- La disponibilité liée aux astreintes- Le développement de la réglementation juridique

L'Adjoint

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Est identifié comme porteur d'une politique sectorielle de la collectivité - Dispose des pouvoirs délégués par le Maire, et des attributions propres - Un droit d'accès direct aux services grâce au fonctionnement par binôme (avec le cadre en charge du domaine d'activité), qui bien huilé, peut favoriser l'atteinte des résultats et la maîtrise du domaine délégué - Peut représenter la commune dans les protocoles 	<ul style="list-style-type: none"> - Participer activement à la vie locale en ayant la responsabilité d'un domaine d'activité - Des résultats visibles qui justifient son investissement dans la vie locale - Œuvrer pour l'intérêt général - Répondre aux attentes de la population <p><i>Mais peuvent être également :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une volonté de mener « sa » politique de manière très volontaire dans son secteur de délégation
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> - Proche des réalités, il est au contact du terrain et de la population à travers le domaine d'activité dont il a la charge - Une relation étroite avec le cadre responsable de son domaine d'activité et avec les agents du domaine, afin de suivre l'application technique des projets - Sa proximité/facilité d'accès au Maire - Membre du cercle restreint des décideurs de la commune - Accès aux instances supérieures de décision (Agglomération, Réseau d'élus ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Très dépendant de la relation entretenue avec le Maire (une délégation peut-être retirée ou modifiée) - Son éventuel souhait d'indépendance dans sa délégation se confronte au nécessaire « rendre compte » auprès du Maire et des adjoints et du conseil - Le partage des astreintes (possibilité d'être dérangé nuit et WE) - La lourdeur du système décisionnel local (contraintes juridiques, débat au sein des instances, ...) - Ses collègues adjoints dans la mesure où un projet qu'il porte peut être au détriment d'autres projets - Un budget limité - Des services qui ne possèderaient pas toujours la réactivité ou l'expertise attendue

Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Les cadres de Direction et leur relations
avec les élus

Le rôle du.de la DGS

- Le.la directeur.trice général.e des services est le « chef d'orchestre », ou pilote des services administratifs :
 - > Il.elle **coordonne** au quotidien la mobilisation dynamique des ressources, des compétences techniques des services, afin de proposer à l'autorité territoriale le meilleur cadre organisationnel **pour mettre en œuvre le projet politique** et le projet d'administration
 - > Il.elle est le collaborateur.trice direct.e du.de la Maire, ou du.de la Président.te. Il.elle défend, au nom de l'autorité territoriale, les intérêts de la collectivité. A ce titre, il.elle participe à la définition des **choix stratégiques** de la majorité politique et doit être en capacité d'arbitrer et de réguler.
 - > Il.elle est l'**interface entre élus et agents**, facilite la compréhension et la cohésion de la collectivité, en veillant au respect des droits et obligations des agents. Il.elle donne du sens à l'action quotidienne des services, tout en étant à leur écoute. Il.elle est le garant.e du fonctionnement serein et cohérent de l'administration, au service de l'intérêt général
- Il.elle **fait « tourner la boutique »** et assure un rôle de contrôle, de sécurité juridique et financière
- Le.la DGS est le **pivot entre sphère politique et administrative**, l'interface entre le projet politique et sa mise en œuvre administrative.

Et le.la secrétaire de mairie ?

⇒ *Pas de fonction de DGS dans les communes de moins de 2000 habitants, mais des fonctions de Secrétaire général.e ou Secrétaire de mairie*

- Le.la secrétaire de mairie ou secrétaire général.e a un rôle de pilote des services :
 - > Garant.e de la cohérence de l'ensemble de l'action des différents services, responsable de la qualité des dossiers et de la qualité des prestations sous toutes leurs facettes : juridiques, relationnelles, financières, techniques, organisationnelles et méthodologiques
 - > Interface entre structure des élus et structure administrative. Bien informé.e, il.elle est le.a mieux placé.e pour impulser l'action, réorienter certaines activités en fonction des orientations des décideurs
 - > Il.elle est investi.e d'une autorité permettant d'assurer l'unité de commandement, donc l'unité d'action, facteur d'efficacité

Les « fonctionnels » : DGS, DGA

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir hiérarchique auprès des agents qu'il encadre - Autonomie de décision relative à la gestion des ressources qui lui sont confiées (humaines, matérielles, budgétaires...) - Influe sur les décisions stratégiques de la collectivité - Passage obligé dans les flux de communication (ascendants comme descendants) - Titulaire de son grade : Possibilité de réaliser sa carrière dans la même collectivité - Mobilité : possibilité de « muter » vers une autre structure, un nouvel environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Exercer une mission d'intérêt général à forte responsabilité et à composante stratégique - Mener des projets de bout en bout - Contribuer à aménager le territoire - Garantir « techniquement » la bonne utilisation des deniers publics - Assurer la cohérence entre volonté politique et possibilités juridiques
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> - Expertise (technique, juridique, financière) - Compétences relationnelles et managériales - Proximité avec le chef de l'exécutif - Pilotage direct de la déclinaison du projet politique en projet d'administration - Capacité à développer des démarches de concertation et de mobilisation pour mener à bien les projets - Le CODIR, ressource sur laquelle les DG peuvent s'appuyer pour déployer leur pouvoir hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les DGS ou DGS sur emplois fonctionnel, risque d'être déchargé de ses fonctions - Devoir assumer des choix politiques peu populaires - Risque de devenir un bouc émissaire en cas d'échec des projets

Le couple « Maire - DGS »

La sphère politique



La sphère administrative



Le.la Maire :

- Fixe les résultats à atteindre en termes de service et de politiques publiques
- Organise les ressources humaines au sein de son administration, veille aux conditions de travail
- « *Le maire est seul chargé de l'administration* » : porte la responsabilité des décisions

Les clés d'un bon fonctionnement :

- Relation de confiance
- Dialogue (régulier et franc)
- Répartition des rôles

Le.la DGS (Directeur.trice Général.e des Services) :

- Dirige et coordonne l'ensemble des services
- Dispose de l'expertise (avec les services)
- Eclaire les élus dans la faisabilité technique, financière, humaine des projets

Une « alchimie » parfois délicate à trouver dans une relation à la fois personnelle et professionnelle, formelle et informelle, hiérarchique et collaborative

Les cadres territoriaux

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none">- Expertise technique- Pouvoir hiérarchique auprès des agents qu'ils encadrent- Autonomie de décision relative à la gestion des ressources qui lui sont confiées (humaines, matérielles, budgétaires...)- Influe sur les décisions de la collectivité et sur les axes opérationnels dont il assurera la mise en œuvre par la suite- Rouage dans les flux de communication (ascendants et descendants)- Titulaire de son grade : Possibilité de réaliser sa carrière dans la même collectivité- Mobilité : possibilité de « muter » vers une autre structure, un nouvel environnement	<ul style="list-style-type: none">- Participer à l'action publique locale- Piloter les actions décidées par les élus- Être force de propositions et garant de la faisabilité juridique et technique des projets menés par les élus- Donner du sens au travail de chacun pour mobiliser au quotidien- Contribuer à un service public local de proximité de qualité- Innover, expérimenter- Participer à des projets d'ampleurs (équipements sportifs, culturels, ...)
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none">- Proximité avec les élus (proximité avec la sphère de décision) et notamment l'Adjoint référent- Interface entre la direction et le personnel mais également entre l'Adjoint et l'usager- Relation et la collaboration entretenue avec le S.G/D.G- Expertise et formation (évolution des compétences techniques et managériales)- Réseaux professionnels (échange et résolution de problématiques spécifiques)	<ul style="list-style-type: none">- Position parfois inconfortable entre élus et personnel / élus et population- Des sollicitations nombreuses (élus, collaborateurs, administrés, associations)- Positionnement parfois délicat entre le militant politique et l'agent (voire habitant...)- La qualité de la collaboration entretenue avec l'Adjoint référent, le DG- Les élections, qui tous les 6 ans peuvent remettre en cause les modalités de travail et de fonctionnement- Des objectifs politiques trop ambitieux au regard des moyens consentis pour les atteindre (effet ciseau)- Les procédures administratives, juridiques, commande publique et leur évolution

Les cadres territoriaux

- Détenteurs d'un pouvoir d'expertise et/ou de management, traduisant les orientations stratégiques des décideurs politiques en programmes opérationnels, les cadres territoriaux sont les courroies de transmission indispensables au bon fonctionnement des collectivités territoriales



La coproduction de l'action publique locale

- La relation élu / services est la pierre angulaire de l'organisation des collectivités territoriales
 - > **Ceux qui ont le pouvoir de décision (les élus) ont besoin de l'expertise des services**
 - > **Ceux qui possèdent l'expertise (les services) n'ont pas le pouvoir de décision**
 - > C'est cette interdépendance qui amène nécessairement ces acteurs à œuvrer ensemble
 - > Avec le temps et la pratique d'un binôme « élu-service », les agents sont de plus en plus impliqués dans la prise de décision ... et certains élus peuvent être tentés de s'appuyer sur leur propre technicité
- La DG entre pouvoir de décision et expertise
 - > Les DGS, DGA, cadres territoriaux ont la particularité de détenir la maîtrise du pouvoir technique des agents territoriaux, et une partie du pouvoir politique détenu par les élus. Etre à la conjonction de ces pouvoirs est en soi une motivation mais requiert un alignement et une loyauté envers ces différentes sphères
- La zone grise du management stratégique
 - > **Une zone qui englobe la part stratégique du travail des services et la partie opérationnelle ou administrative du travail de l'élu, où les rôles sont difficiles à distinguer**
 - > Cette zone est différente d'une collectivité à une autre, fonction de son historique et des attentes des acteurs

Quels rôles et places pour chacun ?



MODELE A

Ce fonctionnement **distingue la sphère politique de la sphère opérationnelle**. La rencontre existe peu ou pas dans ce modèle entre l'élu et l'agent.

L'**agent** peut difficilement assurer son rôle de conseiller de l'élu : il manque d'appréhension du contexte politique sur les projets menés.

MODELE B

Ce fonctionnement cherche à **partager le politique et l'opérationnel**. Un travail commun existe entre le politique et le technique, chacun connaissant son rôle et sa place. La rencontre permet la construction des projets dans le dialogue et la confiance mutuelle. Il existe un soutien politique des projets.

L'**agent** est un expert, conseiller et facilitateur dans l'avancée des projets.

MODELE C

Ce fonctionnement superpose les deux, de sorte que **chacun soit et politique et opérationnel**. Selon les cas, ce modèle figure une absorption du technique par le politique et vice versa. Dans ce cas il y a un déséquilibre dans les places et rôles de chacun, l'élu pouvant se situer en chef de service, le technicien en décideur.

L'**agent** n'assure pas son rôle de conseiller : il est soit expert ++ et « remplace » l'élu, soit secrétaire/exécutant des projets totalement maîtrisés par l'élu


Une représentation de la relation élus/services qui impacte l'organisation générale

Poser le cadre en début de mandat

- Les réunions du bureau :
 - > fréquence, ordre du jour, participants, relevés de décisions
- Les rencontres avec le -la DGS :
 - > Des rencontres fréquentes avec le.la DGS, courroie de transmission
 - > Associer le.la DGS aux réunions du bureau autant que possible
 - > Tenir compte de ses conseils techniques, juridiques, financiers, qui éclairent vos décisions
- Le retour des adjoints / conseillers sur leur travail avec les services :
 - > Bien clarifier les circuits de décision

DÉBUT DE MANDAT : LE CONSEIL DU JOUR ! ELUS, SERVICES : COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE ?

POSER LE CADRE DE FONCTIONNEMENT




Une fois les 1^{ères} décisions prises, vient le temps de **poser le cadre de fonctionnement**.

Entre expertise technique des services et pouvoir de décision des élus, organiser le travail est primordial pour avancer ensemble !

- 1 Achevez rapidement la mise en place de votre équipe proche, qui va constituer le Bureau municipal,
- 2 Fixez la fréquence des rencontres avec le Bureau municipal, avec toute l'équipe de la majorité,
- 3 Organisez et formalisez des points très fréquents avec votre DGS/Secrétaire général,
- 4 Fixez des objectifs, avec des délais raisonnables mais fermes,
- 5 Organiser le « rendre-compte » des adjoints et des conseillers délégués et leur travail avec les techniciens.

Fixez des règles du jeu claires qui devront être respectées par chacun.
Établissez les espaces de décisions et le circuit de validation interne.


LA PARTICIPATION DU DGS/SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EST CRUCIALE



Il est la courroie de transmission entre les élus et les services. Ses conseils techniques, financiers et juridiques éclaireront vos prises de décisions.
Il est primordial de l'associer au moins en partie aux réunions de bureau et aux commissions thématiques.

Un relevé de décision de chaque instance permettra de suivre l'avancée des projets et d'acter un reporting régulier.

© 2020 - République Française - 11/03/2020



Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Les agents, forces vives de la collectivité

Les agents

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Les « forces vives » de la collectivité, sans qui rien n'est possible - Le poids de l'effectif (ils sont –selon la taille de collectivité– les plus nombreux) - Peuvent être une force... ou un frein lorsque des dissensions existent ou que le climat social est dégradé - Peut représenter un poids électoral - Au contact direct de la population, véhicule l'image des services 	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois, répondre à ses besoins essentiels en gagnant sa vie : tout simplement un travail alimentaire - Travailler au service du public - Contribuer aux projets de la collectivité : fierté d'avoir participé à une réalisation, d'avoir contribué à l'œuvre collective - Réaliser un travail de qualité (un « travail bien fait ») - Bénéficier d'une qualité de vie au travail - Pérenniser son emploi, évoluer professionnellement
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> - Le canal hiérarchique pour la transmission d'informations et de consignes - Le soutien et l'émulation des collègues, l'ambiance de travail - Les syndicats en cas de conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Une vision de l'institution qui peut être limitée par les canaux hiérarchiques de transmission d'informations - Selon les modes de management, un rôle d'exécutant avec peu de possibilités d'initiative - Un éloignement des centres de décision - Un morcellement de l'activité qui induit l'absence de vision d'ensemble

Les agents

- Ce sont les forces vives de la collectivité, sans qui rien ne serait possible
- Un enjeu fort pour les élus et les cadres est de réussir à mobiliser ces agents, obtenir leur adhésion au projet
- **La qualité de vie au travail, les moyens d'action suffisants, la reconnaissance de leur action, le sens du travail** sont des facteurs essentiels d'implication



Le.la Maire et les agents...



- A faire :

- > Rencontrer l'équipe de Direction (pas que le.la DGS) pour créer une dynamique
- > Fixer des réunions avec des responsables de services, sur des sujets spécifiques, en présence du.de la DG ou DGA
- > Participer à un séminaire des cadres pour transmettre des axes prioritaires et favoriser la cohésion de l'encadrement
- > Participer à des temps pléniers avec les agents pour valoriser leur action (vœux, rencontres...)
- > Rencontrer ponctuellement le personnel de manière informelle pour créer un lien de proximité et de confiance



- A éviter :

- > Intervenir auprès d'agents directement sur des sujets professionnels
- > Donner des directives non établies avec la DG au préalable
- > Mettre la DG en porte-à-faux lors de participation à des réunions de direction
- > Exercer toute forme de pression sur des agents sous peine de se voir accusé de harcèlement moral

Les représentants du personnel

Pouvoirs	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Une place institutionnelle établie - L'obligation de consultation des instances du dialogue social - Action syndicale ou mandat de représentant du personnel aux instances du dialogue social : CAP, CCP, CST, CHSCT - Peuvent faciliter les évolutions internes ou au contraire les freiner 	<ul style="list-style-type: none"> - Défense du personnel - Concilier les attentes des élus avec celles du personnel dans le respect des règlements et des statuts - Jouer un rôle de modérateur - Evoluer dans des fonctions syndicales
Ressources	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> - Décharge de service - Légitimité issue du scrutin - Avec l'ancienneté, devient un « incontournable » dans toutes les négociations - Expertise des permanents du syndicat - Formations - Accès direct avec la DG et les élus qui le consultent officieusement pour sonder le climat social 	<ul style="list-style-type: none"> - Une consultation des instances pour avis - L'action syndicale parfois ingrate : des demandes exigeantes du personnel qui ne perçoit pas les marges de manœuvre réelles - Un « fléchage » qui peut nuire à l'évolution de carrière - Le mandat de RP peut nuire à la relation de confiance avec son encadrant direct (il peut bénéficier d'informations dont l'encadrant ne dispose pas, accède directement à la DG et aux élus)

Droits et obligations des fonctionnaires territoriaux

Les principaux droits :

- Liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique ou religieuse
- Droit de grève
- Droit syndical
- Droit à la formation permanente
- Droit de participation (*au dialogue social*)
- Rémunération après service fait
- Droit à la protection

Les obligations :

- Secret professionnel
- Obligation de discrétion professionnelle
- Obligation d'information au public
- Obligation d'effectuer les tâches confiées
- Obligation d'obéissance hiérarchique
- Obligation de réserve
- Régime du cumul d'activités dans la fonction publique

Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Les attentes mutuelles

Les attentes mutuelles

Il était une fois ...



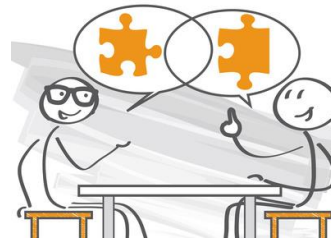
une collectivité de
moins de 10 000h ...

... qui s'interrogeait



sur les rôles et responsabilités
des élus, de la direction et des
responsables de services

... comment savoir ?



si on est bien dans son rôle ?
si on est là où on nous attend ?



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Nous avons posé la question !



La démarche

nous avons interrogé...

Les élus



La direction

Les responsables de services



...sur leurs attentes mutuelles

Analyse des besoins de la population ?

Elaboration de la stratégie de la collectivité ?

Sécurisation financière des projets ?

Suivi, réalisation et mobilisation des équipes sur les projets et missions de la collectivité ?

Gestion des ressources humaines des services ?

Conseil technique sur la faisabilité des projets, sur le portage ?

Proposition de projets ?

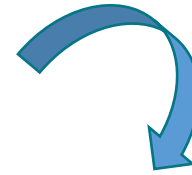
Sécurisation des instances de la collectivité

Communication élus/services et gestion de l'information

Gestion optimale des ressources matérielles de la collectivité ?

Partagez-vous ces constats ?

↪ Comment vous vous positionnez ?



Plutôt oui ?



Plutôt non ?



Comprendre le rôle de chacun pour travailler en bonne intelligence

Vers une charte de gouvernance

Vers une charte de gouvernance



**Maxime Vilsalmon,
DGS de Maen-Roch depuis 2015**

-

**Fusion de saint-Brice-en-Cogles et Saint-
Etienne-en-Cogles en 2016**

-

4 779 habitants



Les instances de décision et leur rôle à Maen Roch

Les instances politiques



Le maire

- Préside le conseil municipal
- Employeur des services municipaux
- Représentant de l'Etat
- un fonctionnement souhaité avec de fortes délégations (Adjoints, services)



Les adjoints

- Attribution des délégations par arrêté ou lettre de mission
- des conseillers municipaux rattachés à leur délégation
- Participent au Bureau municipal
- Les délégations des adjoints couvrent l'ensemble du périmètre des affaires de la commune



Le bureau municipal

- Animé par le Maire
- Espace de reporting des adjoints sur leurs dossiers et projets
- Se réunit tous les 15 jours et nécessairement avant chaque conseil municipal (et fixe l'ordre du jour)
- Participation du DGS



Le conseil municipal

- Compétence générale pour la gestion des affaires de la commune
- Met en œuvre le programme du mandat
- Fréquence de réunion mensuelle



Les commissions

- Elus de la majorité et de l'opposition autour d'une thématique
- Instance de consultation (avis) et/ou de proposition en amont des projets
- Lieu de débat où chacun peut prendre la parole,
- Présence du technicien non systématique
- Compte-rendu effectué par l'Adjoint

Les instances de décision et leur rôle à Maen Roch

Les instances politico-administratives



Le directoire

- Maire
- DGS
- DGA
- DST
- Fréquence hebdomadaire
- Définit le contenu et le calendrier des sujets à l'ordre du jour du Conseil Municipal et des commissions



Le comité de direction

- DGS
- DGA
- DST
- Prend les décisions collectives sur le fonctionnement des services par délégation du Maire



Les comités de pilotage

- Sur certains projets impliquant plusieurs adjoints et/ou commissions
- Participation des cadres ou techniciens
- Participation du Bureau municipal et du Conseil en fonction des projets

Un calendrier qui permet **une bonne articulation des instances entre elles** ; des instances où **chaque sujet a sa place, une fréquence adaptée aux besoins** et qui permet une **visibilité dans le temps** et la **présence de chacun**

Les règles de conduite retenues

Les principes

Tout élu s'adresse à l'adjoint concerné par la demande

- Le **DGS, DGA, DST** = **premiers interlocuteurs** des adjoints
- **Pas de sollicitation en direct** des agents
- Possibilité de **désignation de référent** sur un dossier, dans le cadre d'une délégation décidée par le DGS

L'arbitrage

Entre élus

Le Maire assure l'arbitrage politique si nécessaire

Entre élus et services

Le DGS assure l'arbitrage entre Adjoint et Responsable de service

- En cas de désaccord avec le DGS, le Maire assure l'arbitrage

Les régulations

En cas de désaccord entre élus, ils recherchent une position commune, et peuvent s'appuyer sur le DGS si nécessaire

- Quelle que soit la nature du désaccord, **l'organisation hiérarchique de la collectivité prime.**
- **La collectivité propose les outils nécessaires** à la résolution rapide des difficultés

La méthode et le calendrier

2017-2018

- Constitution de la commune nouvelle et premiers constats de difficultés dans les services
- Réalisation d'un diagnostic RH et qualité de vie au travail
- Formations du DGS sur le projet de gouvernance, le projet d'administration et projet de services

2019

- Début 2019 : orientations de fonctionnement par le nouveau Maire
- Diagnostic interne sur le fonctionnement de la gouvernance, axes de travail
- Été 2019 : début de la rédaction du projet de gouvernance : relations élus/Services, attributions des adjoints, du Maire délégué, fréquence de rencontre des instances, ...

2020

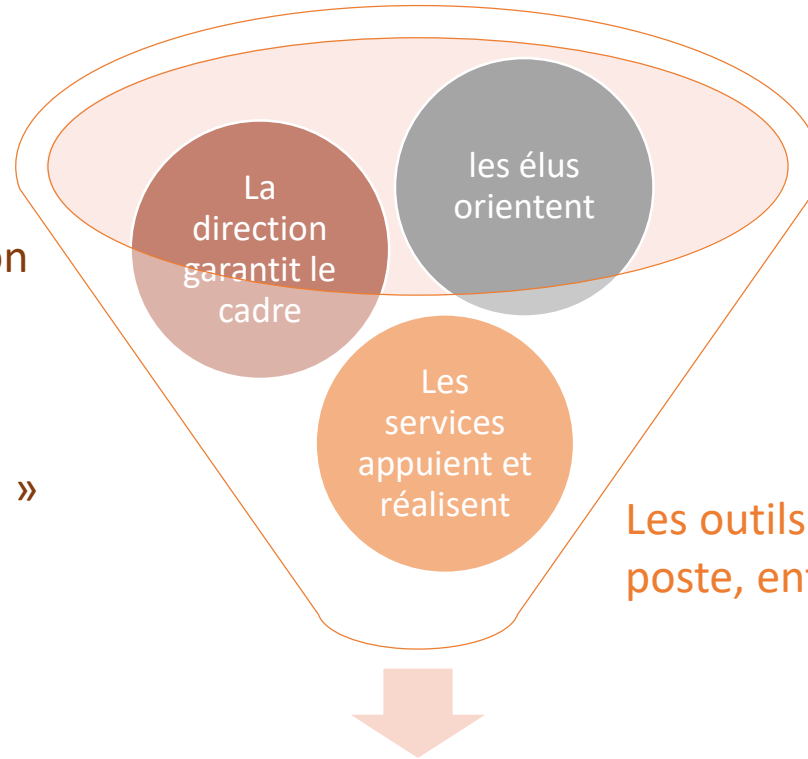
- Arrivée des nouveaux élus : rencontres par services d'abord sur les rôles et fonctionnements souhaités.
- Communication des travaux aux agents lors des réunions de service selon l'avancée des travaux et lors des bureaux élargis
- Finalisation du document suite aux derniers ajustements relatifs aux comités de direction et installation des commissions

S'appuyer sur des repères construits ensemble

Les ressources et outils pour s'organiser

Poser des repères communs

Le projet politique, de territoire
La feuille de route pour chaque adjoint



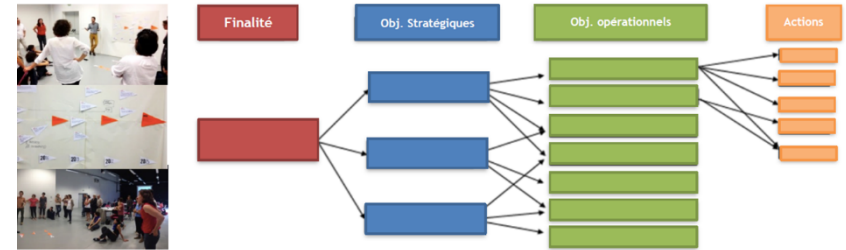
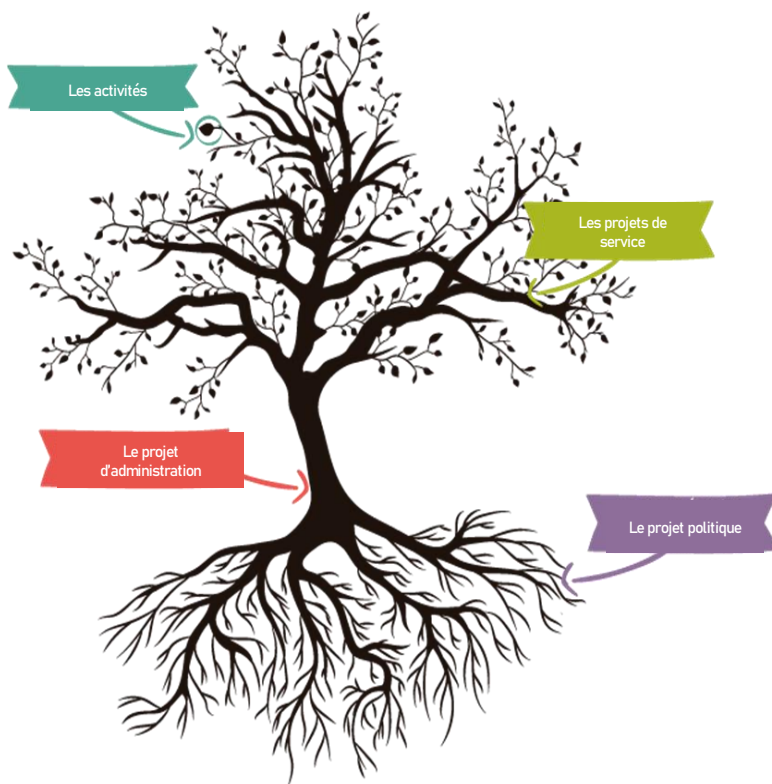
- Le projet d'administration & les projets de service
- L'organigramme : hiérarchique, en pizza, la matrice « rôles de chacun »
- Le circuit de décision

Les outils RH « Clé » : fiches de poste, entretien professionnel...

Des usagers satisfaits

Du projet politique au projet d'administration

L'outil majeur : l'arbre des objectifs



Entre la vision stratégique et la réalisation concrète:
s'accorder sur les objectifs, les clarifier

Entre objectifs et actions à mener:
rendre visibles les étapes à conduire



Vérifier la cohérence entre :

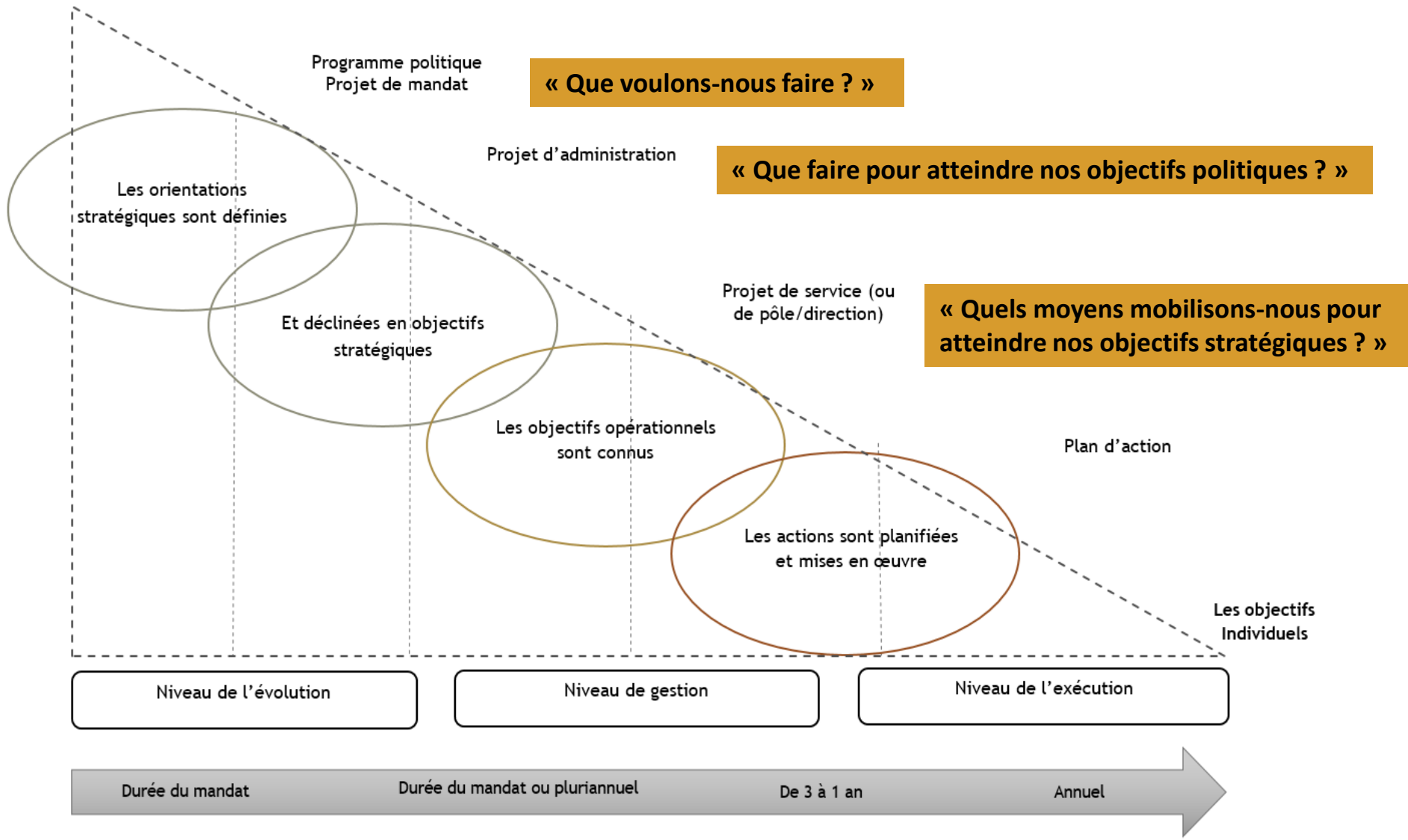
les actions et les objectifs

les (nouveaux) projets et les moyens disponibles

Guider les décisions : prioriser les projets,
réaffecter les moyens si nécessaire

Comment traduire les objectifs... ... en actions ?

Le niveau de projet



S'aligner pour mobiliser sur les résultats

Les points clés



Une **clarté** absolue sur les objectifs

Distinguer le **temps** de la stratégie et le temps de l'action sur le terrain

Permettre l'**adaptation mutuelle** de la stratégie par le terrain et vice versa

Une fréquence de **coordination** : évaluer, vérifier

6 questions pour préciser votre feuille de route

Quelle est votre vision de la situation actuelle ?

Qu'allez-vous entreprendre ?

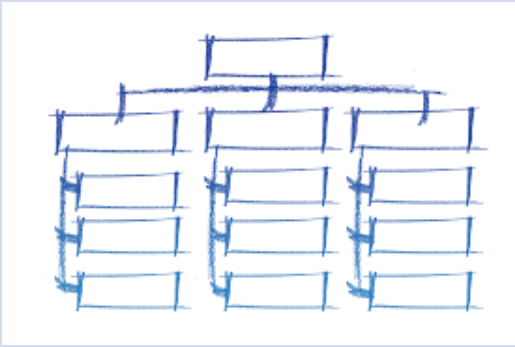

Qu'entreprendrez-vous alors ?

Comment les services participeront-ils à cela ?

Quels sont les obstacles ?
Comment seront-ils surmontés ?

Quelle sera la situation quand vous aurez réussi ?

DES « organigrammes » !?

Outil	Intérêt	Exemple																																
L'organigramme hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Précise les relations hiérarchiques Identifier les unités de travail au sein de l'organisation Distinguer les services ressources des services opérationnels 																																	
L'organigramme en pizza	<ul style="list-style-type: none"> Présenter le domaine global, Identifier l'ensemble des acteurs internes et externes Permettre un dialogue entre la mission de l'élu et le métier de cadre 																																	
La matrice fonctionnelle élu-cadre	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser les rôles respectifs entre élu et cadre, Se donner des « bonnes pratiques » Préciser les modalités de communication propices à la création d'une relation de confiance 	<p>Exemple de domaine culturel - MATRICE FONCTIONNELLE ÉLU/CADRE</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTEURS</th> <th>RÔLE DE L'ÉLU M.....</th> <th>RÔLE DE CADRE M.....</th> <th>MODALITÉS D'ÉVALUATION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ASSOCIATIONS CULTURELLES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>USAGERS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SERVICES DE L'ÉTAT</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AUTRES COLLECTIVITÉS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CABINET</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMMUNICATION</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>****</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ACTEURS	RÔLE DE L'ÉLU M.....	RÔLE DE CADRE M.....	MODALITÉS D'ÉVALUATION	ASSOCIATIONS CULTURELLES				USAGERS				SERVICES DE L'ÉTAT				AUTRES COLLECTIVITÉS				CABINET				COMMUNICATION				****			
ACTEURS	RÔLE DE L'ÉLU M.....	RÔLE DE CADRE M.....	MODALITÉS D'ÉVALUATION																															
ASSOCIATIONS CULTURELLES																																		
USAGERS																																		
SERVICES DE L'ÉTAT																																		
AUTRES COLLECTIVITÉS																																		
CABINET																																		
COMMUNICATION																																		



Matrice fonctionnelle élu/cadre service Education-Enfance

Acteurs	Rôle de l'élu	Rôle du cadre	Commentaires
Associations	Écouter leurs besoins, construire une relation de confiance, traduire les retours auprès du cadre	Inform er l'élu sur les relations collectivité/associations, communiquer les points de vigilance, instruire les demandes (étude de besoins, instruction des demandes de subventions, ...), contribuer à l'argumentaire de l'élu	Ex. veiller à l'égalité de traitement entre associations, tenir compte d'un historique avec tel association....
Usagers	Écouter, comprendre les besoins, retours terrains, identifier les précautions, conditions de réussite... Décider et porter les projets dans les instances (conseil d'école, etc.)	Représenter et traduire les orientations de l'élu, communiquer et expliquer les décisions, prendre en compte les besoins de l'utilisateur dans la traduction des décisions en actions opérationnelles, dans la communication de la collectivité	Ex. quel partage de l'argumentaire entre élu et cadre sur les décisions prises ?
Etat	Appliquer les réglementations Assurer un retour des expérimentations terrain	Décrypter les réglementations Apprécier les interprétation des textes, Expliquer les textes à l'élu, formuler des conseils et propositions	Ex. comment faciliter la prise en compte des contraintes réglementaires ?
Intercommunalité	Remonter les besoins du terrain, développer une politique concertée	Mettre en cohérence les actions au sein du bloc local avec les agents intercommunaux	Selon la situation locale, quel positionnement conjoint élu/cadre ?
...			

Les outils RH « clés »



- Les fiches de poste
- Le règlement intérieur
- Plan et règlement de formation
- Entretien professionnel
- ... Lignes directrices de gestion

Le circuit décisionnel

- Le risque d'un circuit de décision insuffisamment formalisé:
 - > Décisions prises sans consulter la personne responsable
 - > « Court-circuit » mal vécu par le responsable ou l'élu, tensions
 - > Difficulté de revenir sur cette décision
 - > Difficulté à apporter une réponse différente face à une nouvelle demande similaire
 - > Risque d'erreur (décision contraire à une réglementation)
- Face à la difficulté de prévoir tous les cas de figure, se préparer a minima aux plus fréquents :
 - > Demandes RH des agents (formations, rémunération, temps de travail, évolution de fonctions)
 - > Demandes de renforts ou créations de postes
 - > Demandes relatives à un nouveau projet (arbitrages attendus sur l'opportunité, les moyens, la temporalité...)
- De manière générale, respecter le circuit hiérarchique descendant et ascendant (encadrant - DGS / Maire - Adjoint)
 - > Pas de réponse directe mais une instruction formelle de ces demandes, en utilisant la voie hiérarchique

**DÉBUT DE MANDAT : LE CONSEIL DU JOUR !
COMMENT REpondre AUX SOLlicitations DIRECTES
DES AGENTS ?**

PAS DE REPONSE HÂTIVE SANS PREPARATION !

Au risque de vouloir satisfaire les demandes individuelles pour faire plaisir, vous allez peut-être compromettre « l'intérêt général » de la collectivité.
Les demandes des agents s'inscrivent souvent dans une organisation globale de la collectivité :

- politique salariale,
- organisation des services,
- plan de formation ...

Ces sollicitations individuelles peuvent être incompatibles avec le cadre fixé.

UNE FOIS VOTRE PAROLE ENGAGÉE, IL SERA TRÈS DIFFICILE DE REVENIR EN ARRIÈRE !

Même si la demande vous paraît légitime, « dire oui » peut avoir pour conséquence de :

- susciter d'autres demandes,
- mettre en mauvaise posture les encadrants, le service RH et le DGS/Secrétaire général
- créer des tensions avec vos adjoints qui, soumis aux mêmes sollicitations... sont pris « en fourchette ».


Dans un « OUI MAIS » ou un « PEUT-ÊTRE », le demandeur ne perçoit que le oui.
Dire « NON » est aussi une réponse, même si le demandeur ne le perçoit pas comme tel !

PROPOSER UN RENDEZ-VOUS A L'AGENT !

Toutes ces questions RH sont à discuter avec l'élu référent et le Directeur général des services/secrétaire général.

Répondez aux sollicitations individuelles des agents, en étant accompagné du DGS/Secrétaire général et en ayant préparé au préalable les éléments de réponse !

Ce moment d'entretien avec l'agent est à planifier dans votre agenda et celui du DGS / Secrétaire général.



S'appuyer sur des repères partagés

Mises en situation « type » et
construction de solutions

Déroulement des cas pratiques

15 minutes d'échanges



Un groupe
1 cas pratique



Un **guide de questionnement** pour soutenir la réflexion

Quel problème?	Quel idéal ?	Quels moyens ?
		Et quelle 1 ^{ère} action ?

Des post-it pour poser des questions émergeant lors des échanges :

1 post-it = 1 question



↳ Réponse en phase de clôture de la rencontre

- Constitution des groupes **selon le numéro indiqué** sur votre badge
- Déplacement **de manière échelonnée** pour éviter les contacts rapprochés
- **1 feutre = 1 personne**
- Respect de la distance **d'1 mètre entre chacun**



↳ Une **synthèse** des idées communiquée par mail à l'issue de la rencontre



Construire une confiance mutuelle

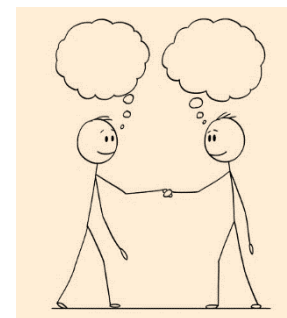
Construire une relation de confiance, c'est
prendre soin de la relation

Construire une confiance mutuelle

Bien s'accueillir pour
bien démarrer



Bien se connaître pour partager
son « mode d'emploi »



Porter attention à sa communication,
c'est faire « la moitié du chemin »

1. Bien s'accueillir pour bien démarrer

- ***Témoignage***
- M. Luc Gallard, Président de la Communauté de communes « Roche aux Fées Communauté »
- Mme Fabienne Pannetier, DGS de Roche aux Fées Communauté



5 étapes pour partir du bon pied !

Pour chaque point +/- :

- À développer / supprimer
- À maintenir / réduire
- Sans intérêt

4. Définissez la situation initiale et la situation finale

- **Enjeux / contexte** : historique de la collectivité sans ressasser
- **Stratégie RH et pilotage** : rémunération, LDG, temps de travail, projets RH
- **Acteurs et organisation**, circuit de décisions...
- **Indicateurs** et données RH
- **Rôle de l'élu / responsabilités**, partage des rôles



3. Organiser la rencontre avec l'ensemble des agents

- **Présenter** la nouvelle équipe
- En fonction du climat interne, **adapter sa posture** :
 - Satisfaction = renforcer
 - Mécontentement = calmer
 - Inquiétude = rassurer
 - Démobilisation = remotiver
- Enclencher une **dynamique relationnelle favorable**



5. Co-construire l'aventure collective avec les services



De manière opérationnelle, par service, **organiser des temps de co-production** des projets pour aboutir à une feuille de route partagée

2. Prévoir des prises de contact informelles avec les services

- **Rencontres** informelles
- **Se présenter** individuellement et mutuellement,
- **Faire connaître** les locaux
- ...

1. Organiser la prise de parole du Maire

- Peu après l'élection, faire s'exprimer le Maire auprès des services (vidéo, courrier...) en reconnaissant les réussites passées.
- Présenter les grands axes du projet municipal
- Partager les premières étapes du début de mandat (rencontres, partage des orientations...)

Votre duo sera d'autant plus fort si ...

En tant qu'élus vous...	En tant que cadre vous...	Et ensemble, vous...
<ul style="list-style-type: none">• Explicitez votre vision politique• Soutenez les messages du/des cadres auprès des équipes par une participation – non systématique – aux réunions de service par exemple.• Êtes disponible pour des points hebdomadaires• Acceptez d'établir des fonctionnements pérennes avec votre cadre de référence (point régulier, modalités d'informations et de communication...)• Vous rendez disponible pour partager votre reconnaissance des résultats atteints lors de moments privilégiés avec les équipes	<ul style="list-style-type: none">• Présentez votre fiche de poste à votre élu de référence• Aidez votre élu en préparant son expression sur les projets (QQOQCP)• Préparez ses décisions en développant des scénarios expliqués et en formulant des propositions• Présentez les contraintes comme des repères à intégrer dans des propositions• Donnez les consignes à vos équipes en vous appuyant sur les orientations politiques des élus pour donner du sens au quotidien• Organisez la présence régulière de l'élus dans les lieux d'activité de vos équipes, et dans des moments symboliques forts de leur activité.	<ul style="list-style-type: none">• Développez la proximité :<ul style="list-style-type: none">- Passez du temps ensemble, idéalement en présentiel- Vivez des projets ensemble- Prenez du temps pour partager vos visions des projets• Partagez votre compréhension des projets :<ul style="list-style-type: none">- Organisez des temps de travail en amont des décisions à prendre- Faites le bilan des actions afin de partager vos points de vue

Bien se connaître pour partager son « mode d'emploi »... et s'adapter

Comment travailler avec des élus tous différents ?

• Une typologie de fonctionnements d'élus

- **Intérêts** : Il s'intéresse à votre activité, il va au-devant des dossiers
- **Risques** : il peut vouloir tout savoir, participer à tout, devenir envahissant

L'élus impliqué



- **Intérêts** : sait ce qu'il veut, il sait arbitrer, décider, effet d'entraînement
- **Risques** : il peut vouloir « aller plus vite que la musique », fixer des objectifs irréalistes

L'élus déterminé



- **Intérêts** : vous pouvez compter sur son exigence
- **Risques** : il peut se perdre dans les détails, avoir du mal à reconnaître la qualité du travail et l'implication des agents

L'élus perfectionniste



- **Intérêts** : il ne décide pas à la légère, il prend le temps d'examiner plusieurs options, de consulter.
- **Risques** : la difficulté à décider, à passer à l'action, notamment dans les situations d'urgence

L'élus prudent



- **Intérêts** : il dispose d'une vision globale, il connaît les enjeux, il sait où il veut aller
- **Risques** : il peut se désintéresser des aspects concrets. Il peut avoir des difficultés à prendre en compte les contraintes qui sont pour lui des détails.

L'élus stratège



- **Intérêts** : son expertise le rend crédible en interne et vis-à-vis de l'extérieur. Son avis est pertinent sur les dossiers de fond
- **Risques** : Il peut avoir tendance à importer des solutions, des méthodes qu'il a utilisées par ailleurs sans prendre en compte les spécificités de la collectivité.

L'élus expert



- **Intérêts** : il est en permanence à l'écoute, il marque un réel intérêt aux personnes, il a un comportement respectueux
- **Risques** : il pourra avoir du mal à trancher lorsque cela ne va pas faire plaisir à certains, il pourrait avoir du mal à dire non. Il pourra différer le moment de recadrer

L'élus conciliant



- **Intérêts** : il vous laisse une grande autonomie, il est peu chronophage
- **Risques** : son absence peut « ralentir la machine », il peut pousser le DGS à prendre des décisions qui ne relèvent pas de ses fonctions et à devoir donc en assumer la responsabilité

L'élus peu présent



Bien se connaître pour partager son « mode d'emploi »

Alors que faire ?

1. **Gérez votre propre profil** : l'autre moitié de la relation, c'est vous ! Soyez lucide sur vos propres forces et faiblesses, vos contraintes, votre style de travail.
2. **Soyez clair sur vos objectifs**, sur votre vision du projet politique et sur vos attentes. Et prenez du temps pour les partager mutuellement
3. **Ne vous trompez pas de diagnostic** : C'est le fonctionnement qui peut éventuellement poser problème (ce qu'il FAIT), **non ce qu'il EST**. Dès lors, vous pouvez rechercher les options pour vous ajuster dans vos fonctionnements.
4. **Partagez l'information dont vous disposez** : Le fait de commencer par ajuster les informations que vous donnez à votre interlocuteur pourra le rendre plus disponible pour vous fournir à son tour les éléments dont vous avez besoin.

Comment faire ?

Plusieurs pistes pour passer du « tout le monde pense et fonctionne comme moi » à « chacun son fonctionnement qui se respecte » :

- **Clarifier ses propres fonctionnements** : Identifier ses préférences de fonctionnements, les reconnaître **facilite l'acceptation de soi et la compréhension des autres comportements** professionnels. Des outils psychométriques notamment, permettent d'accéder rapidement à une description de quelques tendances. Le dialogue qui s'instaure avec la personne qui restitue les résultats permet de s'approprier les retours et d'identifier des pistes de travail. (Cf. les ressources à mobiliser pour soi)
- **Se former** : management, développement des relations, gestion du temps, gestion des conflits, cohésion d'équipe...
- **Lire** : Les lectures personnelles et professionnelles (cf. ressources pour aller plus loin) permettent d'aller à son rythme et de s'inscrire dans la durée

4 leviers pour mieux coopérer

La connaissance mutuelle : se dévoiler et faire preuve de curiosité à l'égard de l'autre. Connaissez-vous suffisamment vos collègues et en savent-ils suffisamment sur vous ? Vous limitez-vous au travail à réaliser sans vous intéresser aux personnes et avez-vous tendance à tenir secret tout ce qui vous concerne ?

Les paroles valorisantes et la gratitude : il s'agit de la reconnaissance. Critiquer, blâmer, juger, dévaloriser en sont les opposés. Est-ce que vous faites l'effort de donner suffisamment de feedbacks positifs ?

Les moments positifs : les moments de partage sont un excellent amortisseur relationnel. A quelles occasions interagissez-vous avec vos collègues ? Est-ce uniquement lorsqu'il y a un problème à résoudre ou également pour célébrer vos succès ou passer un moment ensemble ?

Le soutien : Pouvez-vous compter sur l'autre et peut-on compter sur vous en cas de coup dur ?

Bien se connaître pour partager son « mode d'emploi »



Passer du

« tout le monde pense
comme moi »

à

« chacun son fonctionnement
qui se respecte »

en s'appuyant sur :

- 👉 **Les formations** : management, développement des relations, gestion du temps, gestion des conflits, cohésion d'équipe
- 👉 **Les lectures** personnelles et professionnelles
- 👉 **L'identification des préférences de fonctionnements**, la compréhension des comportements professionnels (via des outils psychométriques notamment).

Paroles d'experts, paroles d'élus

« Si cette relation repose sur un **partenariat politico-administratif** où l'élu décide et où le fonctionnaire exécute, dans les faits, cette dichotomie n'est pas aussi rigide. Celui qui a le pouvoir de décision n'a pas les expertises utiles et celui qui détient ces expertises n'a pas le pouvoir de décision ». Denys Lamarzelle

« **Bien commencer, c'est avoir une bonne visibilité du point de départ et du point d'arrivée souhaités** »

Un DGS livre son meilleur souvenir de collaboration :
« Un discours clair de l'élu, une confiance donnée a priori, la capacité de dire les choses sans jamais juger... Il faut savoir affronter les difficultés sans jamais tirer sur son équipage, sur le DGS ou le directeur de cabinet... Cette posture est l'apanage des gens intelligents, humbles et généreux. Dans ce contexte, j'ai donné le meilleur de moi-même et j'ai beaucoup appris »
Emmanuel Cattiau, DGS et ancien directeur de cabinet.

« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite » Henry Ford

« La difficulté initiale fut de **créer la confiance** entre les élus et les agents... **par l'écoute** tout d'abord,... par la suite, **avec une posture d'ouverture au dialogue** associée à une fermeté sereine sur les décisions prises.

La deuxième fût **de conserver une cohérence dans les positionnements** de façon à donner de la crédibilité dans le discours puis dans les actes.

Enfin la troisième fut **d'ajuster nos ambitions à l'aune des capacités dont nous disposions**, quitte à faire évoluer ces capacités au cours du mandat ». Jean-Philippe Fontugne, Premier Maire-adjoint d'Euvelles (77) chargé des ressources humaines.

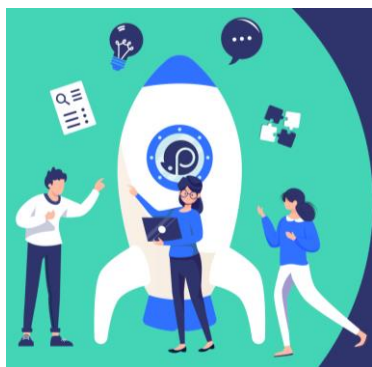
Conclusions & clôture

Pour aller plus loin...

CDG 35



- Guide « [L'organisation et le pilotage des services municipaux](#) »
- Guide « [Les outils clés de l'organisation](#) »
- Les Ateliers CDG 35 : le projet d'administration, les ateliers du management, ...



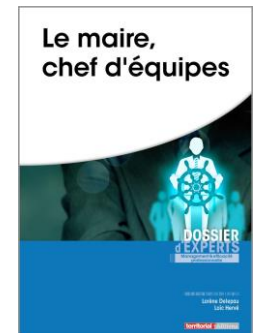
Les outils de compréhension de ses préférences de fonctionnement personnelles

 **performanse**
soft skills for good

Pour aller plus loin...



- Le guide des relations élus/fonctionnaires territoriaux, territorial éditions
- Le Maire, chef d'équipes, territorial éditions





Quelques sites internet :



- L'association des Maires de France : <https://www.amf.asso.fr/>
- L'AMF 35 : [//www.amf35.asso.fr](http://www.amf35.asso.fr)
- L'ARIC : <https://www.aric.asso.fr/>
- Les CDG bretons :
 - > <https://www.cdg29.bzh/>
 - > <https://www.cdg22.fr/>
 - > <https://www.cdg56.fr/>

Pour aller plus loin

- Rencontres à venir dans le cadre de l'accueil des Elus :

Novembre	Décembre
<p>20 novembre : Rencontre Actualités de la loi TFP</p> <p>27 novembre : Rencontre L'apprentissage : les modalités du dispositif</p> <p>30 novembre : Rencontre Le recrutement</p>	<p>11 décembre : Rencontre Les emplois fonctionnels</p>
	

Janvier	Février
<p>11 janvier : Rencontre Les nouvelles stratégies d'ouverture des données dans les territoires : obligations et valeur ajoutée pour les collectivités</p> <p>22 janvier : Rencontre Prévention des inaptitudes</p>	<p>Février à juin : Ateliers Les outils numériques au service des collectivités</p> <p>Date à fixer : Rencontre Promouvoir l'égalité femmes-hommes</p>
	

Mars	Mai ou juin
<p>Date à venir : Atelier Lutter contre les discriminations</p>	<p>Date à venir : Rencontre Élaborer la stratégie RH des collectivités</p>
	

Merci pour votre participation active !



- Elise ENDEWELT : elise.endewelt@cdg35.fr
- Anne-Catherine BASLE : anne-catherine.basle@cdg35.fr
- Service Conseil et Développement : conseil-developpement@cdg35.fr / 02 99 29 76 93
- Service Statuts-Rémunération : carrieres@cdg35.fr / severine.gaubert@cdg35.fr