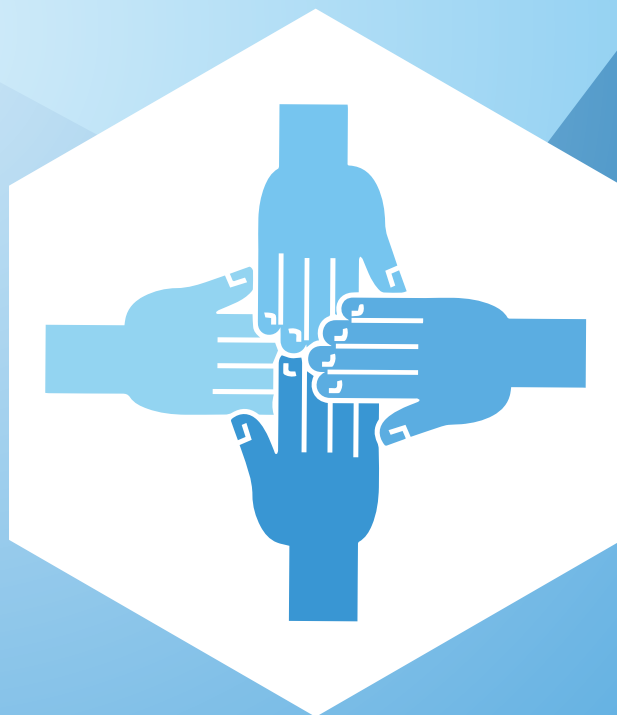


# LES RELATIONS ÉLUS ◀ ▶ ADMINISTRATION

Comment travailler ensemble  
au service de son territoire ?





# Édito

**D**ans le cadre du renouvellement général des conseils municipaux de 2020, le Centre de Gestion et l'Association des Maires d'Indre-et-Loire ont mis en place un groupe de travail commun chargé d'élaborer le présent Guide Pratique destiné à favoriser les collaborations entre les élus et les services.

Soucieux de garantir des relations constructives et fructueuses entre les élus et les agents des communes et intercommunalités, nous avons ainsi pris l'initiative de nous associer pour mettre à votre disposition un outil complet et synthétique vous permettant de conduire une réflexion sur le positionnement de chacun dans la vie de nos collectivités. Cela fait écho à la volonté de nos deux structures de diffuser une culture de dialogue au sein des collectivités, basée sur la confiance et l'écoute, afin de favoriser le mieux-être de chacun dans le cadre de leurs rôles respectifs.

Nous sommes effectivement convaincus que des relations humaines apaisées et à travers lesquelles chacun dispose d'une connaissance partagée du rôle de l'autre, permettent un fonctionnement efficace de l'administration. Ce constat participe, au final, de la satisfaction de l'intérêt général qui est au fondement même de l'existence de nos collectivités territoriales.

Ce Guide Pratique bénéficiera ainsi à l'ensemble des élus et des agents et, plus particulièrement, à ceux qui sont chargés en pratique d'animer les équipes, qu'il s'agisse du politique ou de l'administratif, à savoir les Maires et les Présidents d'un côté, et les DGS et Secrétaires de Mairie de l'autre.

Ce projet collaboratif, associant élus et agents issus des différents territoires du Département, ruraux ou urbains, démontre s'il en était besoin, la nécessité de travailler ensemble, pour que les actions menées au service des habitants soient efficaces. A cet égard, ce Guide Pratique est appelé à vivre et à se nourrir des pratiques mises en œuvre concrètement sur le terrain par l'ensemble des acteurs.

Nous souhaitons remercier tous les participants au groupe de travail dont l'implication et les échanges fructueux ont permis la rédaction de cet outil collaboratif, marqueur de la complémentarité des actions du Centre de Gestion et de l'Association des Maires d'Indre-et-Loire.

Nous avons, par ailleurs la volonté de poursuivre ce partenariat car notre complémentarité est, nous en sommes persuadés, le gage d'une action de qualité dans le cadre de notre engagement auprès des collectivités.



**Cédric de OLIVEIRA**  
Président de l'Association  
des Maires d'Indre-et-Loire



**Michel GILLOT**  
Président du Centre de Gestion  
d'Indre-et-Loire



# Remerciements

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à l'ensemble des participants du groupe de travail :

**Madame Colette AZE**

Maire de RIGNY-USSE

**Madame Elodie BERTON**

Secrétaire de la mairie de CHAVEIGNES

**Madame Dominique BOUC**

Adjointe au Maire de BEAULIEU-LES-LOCHES

**Monsieur Pierre-Marie CAZELLE**

Directeur général de VERETZ

**Monsieur Bernard CHÂTEAU**

Maire de BEAUMONT EN VERON

**Monsieur Richard CHATELLIER**

Maire de NAZELLES-NEGRON

**Madame Christèle FERRY-PERRAUDIN**

Directrice générale de VEIGNE

**Monsieur Julien FILIPPINI**

Directeur général de CINQ-MARS-LA-PILE

**Monsieur Michel GILLOT**

Président du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire et Conseiller municipal de SAINT-CYR-SUR-LOIRE

**Madame Christelle LEROY-DALUZEAU**

Secrétaire de la mairie de REIGNAC-SUR-INDRE

**Madame Marie LHOUMEAU**

Directrice générale de CHINON

**Monsieur Gilles MOINDROT**

Conseiller municipal de SAINT-PIERRE-DES-CORPS

**Monsieur Michel PADONOU**

Adjoint au maire de LA VILLE-AUX-DAMES

**Madame Christine VALENTIN**

Directrice générale de LA MEMBROLLE-SUR-CHOISILLE

**Monsieur Renaud VANDEWEGHE**

Directeur général de la Communauté de communes Touraine Ouest Val de Loire

Nous tenons, également, à remercier chaleureusement **Monsieur Jacques VAN ERPE**, consultant et formateur de l'**AIDIL (Association Interdépartementale pour la Diffusion d'Informations Locales)** 15, rue Boileau – 78 000 VERSAILLES, qui a animé le groupe de travail et synthétisé les échanges des participants en vue de la rédaction de ce guide.

L'équipe du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire et le Directeur de l'AMIL sont intervenus en co-animation du groupe de travail et co-rédaction du présent guide :

**Monsieur Alexandre NORGUET**

Directeur de l'AMIL

**Madame Nathalie PERON**

Directrice du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire

**Madame Isabelle MONTAUT**

Directrice du Pôle juridique et statutaire





# Introduction

## Pour commencer...

Ce guide a été réalisé par un groupe de travail composé, à l'initiative du Centre de Gestion d'Indre-et-Loire (CDG) et de l'Association des Maires d'Indre-et-Loire (AMIL), de maires, d'élus, de directeurs généraux des services et de secrétaires de mairie. Ce groupe s'est réuni lors de quatre matinées de travail entre les mois d'avril et de juin 2019. L'objectif était d'élaborer un guide pratique pour favoriser la collaboration entre les acteurs politiques et administratifs dans les collectivités du département, quelle que soit leur taille ou leur structuration.

Tout au long de la démarche, la participation et l'expression de tous les acteurs du groupe ont été encouragées. Cela a permis de bâtir une vision partagée à partir des expertises et des expériences de chacun. Pour ce faire, les séances de travail ont été construites autour d'outils qui favorisent l'intelligence collective : world café, forum semi ouvert, outil de pondération et de facilitation, etc.

Pour construire un guide simple, clair et pratique, lors des ateliers le groupe a exploré les trois champs qui structurent l'organisation d'une collectivité :

- ▶ la vision globale, pour déterminer le sens de la mission pour les différents acteurs,
- ▶ l'organisation du travail, pour en préciser les modalités pratiques,
- ▶ les relations entre les personnes, pour en comprendre les enjeux formels ou informels.

Ces travaux ont permis des échanges nourris, des partages d'expérience et une meilleure compréhension des missions des uns et des autres. Le guide propose également des outils pratiques à mettre en œuvre, qui font ressortir les atouts et bénéfices possibles pour les différents acteurs.

En complément de ce guide, il est utile de rappeler que le Centre de Gestion d'Indre-et-Loire peut proposer des dispositifs nombreux et variés, pour accompagner les collectivités dans la gestion de leurs ressources humaines. L'Association des Maires d'Indre-et-Loire, quant à elle, est un partenaire primordial, qui propose ses conseils aux élus du département, leur dispense des formations spécifiques et assure la défense de leurs intérêts.





# Sommaire



## Sur le sens...

p.5

Quelle est la mission des élus ?

p.6

Quelle est la mission de l'administration ?

p.7

Pourquoi « construire ensemble » est important ?

p.8



## Sur l'organisation, la méthode...

p.9

Comment organiser le périmètre du politique ?

p.10

Comment organiser le périmètre de l'administration ?

p.11

Comment articuler la concertation et la décision ?

p.12

Comment travailler ensemble au quotidien ?

p.13



## Sur les relations individuelles...

p.14

Sont-elles nécessaires ?

p.15

Quel est le bon équilibre ?

p.16

Quelles solutions en cas de conflit ?

p.17

Comprendre les quatre zones d'incertitude.

p.18





# Sur le sens...

---

« Celui qui possède un pourquoi qui le fait vivre, peut vivre tous les comment. »

*Friedrich Nietzsche*

## Quelle est la mission des élus ?

Le sens et la vision de l'action politique sont essentiels pour déployer des projets et des actions sur son territoire : quelles sont nos orientations et nos choix politiques ? Ces orientations politiques sont précieuses pour les élus, l'administration\* et les citoyens... Pourquoi est-ce si important pour tous ?

- ▶ Pour incarner la légitimité démocratique, la mission des élus consiste à mettre en œuvre les engagements pris au cours de la campagne électorale au travers d'orientations politiques. Ces orientations sont la synthèse des attentes de la population et œuvrent pour l'intérêt général.
- ▶ Telle une boussole, les orientations politiques fixent un cap général et une stratégie à moyen et long terme pour l'évolution du territoire, de l'administration et des services.
- ▶ La mission des élus est de transmettre clairement les orientations politiques à la direction générale\*\*. L'administration pourra ainsi traduire et proposer concrètement des projets et actions en cohérence avec les orientations.
- ▶ A partir des orientations politiques et des projets proposés, grâce à un dialogue permanent au sein des diverses instances et par secteur, les élus et l'administration élaborent une stratégie commune qui permet le déploiement des projets et des actions.
- ▶ Si le cap politique est fixé en début de mandat, il n'est pas définitif et peut évoluer au regard de nouveaux choix, mais aussi des évolutions de l'environnement législatif, normatif et financier.



### Outils pratiques

- ▶ **Pour ordonnancer les engagements et définir les grandes orientations** : organiser un séminaire des élus en début de mandat avec un facilitateur/modérateur.
- ▶ **Pour formaliser clairement le sens à donner aux orientations politiques** : rédiger dans un document succinct le projet politique qui contient les grandes orientations par secteurs et les grands projets du mandat.
- ▶ **Pour fédérer les différents acteurs** : diffuser le projet dans l'administration via des circuits hiérarchiques prédéfinis (exemples : CODIR, COPIL, COTECH).



### Bénéfices pour tous

- ▶ Structurer une ligne directrice commune et partagée par tous les élus.
- ▶ Favoriser la compréhension, l'engagement et le travail des équipes de l'administration.
- ▶ Fédérer toutes les forces de la collectivité vers un/des objectif(s) commun(s).

\* Désigne l'ensemble des directions et services d'une collectivité ou d'un établissement public, qui pilotent des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population.

\*\* Directeur général des services ou secrétaire de mairie.

## Quelle est la mission de l'administration ?

L'administration évolue dans un environnement législatif et statutaire précis. La mise en œuvre du projet politique nécessite que les acteurs de l'administration se saisissent des orientations et se mettent en ordre de bataille pour initier le changement, déployer les projets et les actions... Pourquoi est-ce si important ?

- ▶ Les rôles et périmètres des élus et de l'administration doivent être définis en amont par et pour tous les acteurs, selon la répartition ci-après :
  - ▶ l'autorité territoriale\* et les élus sont les maîtres d'ouvrage\*\*
  - ▶ l'administration traduit les orientations politiques en assistant le maître d'ouvrage, puis en endossant le rôle de maître d'œuvre\*\*\*.
- ▶ Si la stratégie du politique consiste à fixer le cap, la stratégie et l'expertise de l'administration visent à en permettre la bonne mise en œuvre. Elles sont donc complémentaires pour réussir le mandat et livrer les projets en temps et en heure.
- ▶ Sur le sens, l'administration doit diffuser et traduire le projet politique auprès de tous les agents pour aider la compréhension des choix et des arbitrages. Elle pilote l'organisation des directions, des services et assure le déploiement opérationnel des projets et des actions.
- ▶ Grâce à sa connaissance de l'historique de la structure, sa mission consiste à apporter aux élus une expertise de conseil pour déployer et sécuriser les actes et projets. Par ailleurs, l'administration doit être en capacité de s'adapter au changement pour aider, guider et proposer des alternatives aux élus.



### Outils pratiques

- ▶ **Pour ordonnancer les projets** : organiser un séminaire des directeurs et cadres en début de mandat avec un facilitateur/modérateur.
- ▶ **Pour formaliser clairement les missions de l'administration** : rédiger un projet d'administration qui contient une première planification et les grandes déclinaisons par secteur, tout en présentant les grands projets du mandat, à plus longue échéance.
- ▶ **Pour fédérer les différents acteurs** : diffuser le projet dans les différents services via les circuits hiérarchiques pré-établis.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Structurer une ligne commune à tous les cadres.
- ▶ Favoriser la compréhension, l'engagement et le travail des agents.
- ▶ Fédérer toutes les forces de la collectivité vers un/des objectif(s) commun(s).

\* Le maire ou le président.

\*\* Personne pour qui est réalisé un projet.

\*\*\* Personne qui assure le déploiement opérationnel du projet.



# Sur le sens...

## Pourquoi "construire ensemble" est-il important ?

Orientations, stratégies, projets et actions sont autant d'éléments qui structurent un territoire, une ville, un village ou un quartier. Mais au-delà, « construire ensemble » constitue également un enjeu pour l'action publique locale. Au cours du mandat, cette dernière doit nécessairement relever d'une co-construction qui permet de :

- Promouvoir l'exemplarité de l'engagement des élus et de l'administration pour susciter la confiance des citoyens, pour « faire société ensemble » et produire du bien commun,
- Concrétiser les orientations politiques du projet électoral selon les exigences régaliennes, réglementaires et statutaires qui garantissent équité et uniformité de traitement des citoyens et d'accès aux services publics,
- Concevoir une action publique qui sait répondre aux besoins des citoyens et améliore leur qualité de vie et leur bien-être au quotidien,
- Bâtir des organisations, des projets qui promeuvent l'amélioration de l'expérience vécue par les citoyens lors de leur contact avec le service public et tendre vers un service public efficient pour tous.



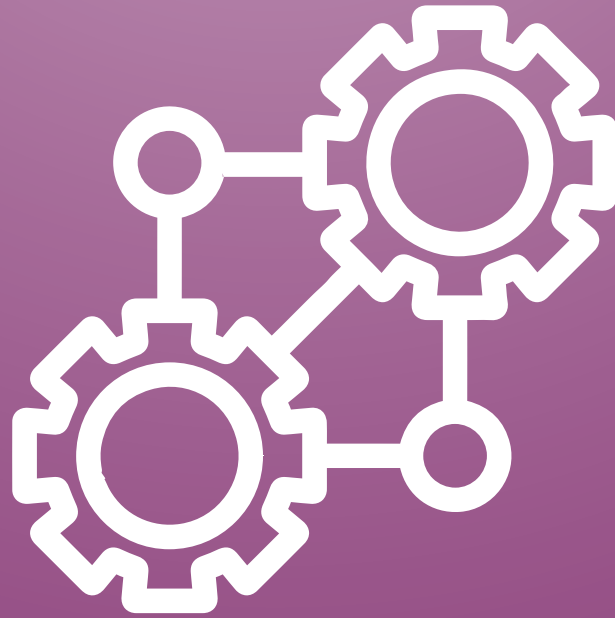
### Outils pratiques

- **En début de mandat** : faciliter les échanges en ritualisant des rencontres formelles et informelles.
- **Les orientations politiques et le projet d'administration** : organiser régulièrement un temps d'échange pour vérifier la cohérence entre les orientations et les actions.
- **Informier** : pour amorcer puis entretenir la dynamique des équipes, envoyer des messages communs et partagés, construire une information vers les citoyens et les agents, en valorisant les réussites des projets et des actions menées.



### Bénéfices pour tous

- Favoriser la compréhension du rôle de chacun et préserver l'équilibre des pouvoirs.
- Renforcer la cohérence entre les réalités du quotidien et les décisions politiques, tout en maîtrisant la temporalité des échéances et de la communication.



# Sur l'organisation, les périmètres et la méthode...

---

*« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses. »*

*René Descartes*



# Sur la méthode...

## Comment organiser le périmètre du politique ?

En début de mandat, les interactions entre élus sont très nombreuses et doivent s'ajuster aux périmètres prédéfinis par l'autorité territoriale (maire ou président). Puis, au cours du mandat, il est parfois nécessaire de repenser les délégations ou de les réguler... Au-delà des délégations, comment organiser ces périmètres ?

- ▶ Les élus doivent prendre connaissance de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel de la collectivité pour comprendre comment les différentes décisions sont prises, par quelles voies, selon quelles procédures et par quel(s) acteur(s).
- ▶ L'autorité territoriale doit préciser aux autres élus que, dans leur délégation, ils n'ont pas de relation(s) hiérarchique(s)\* avec les directeurs et responsables des services. Ils ne peuvent se comporter en chefs de service. Leur relation est de nature fonctionnelle\*\*.
- ▶ L'autorité territoriale et la direction générale forment un binôme qui pilote le projet politique et le projet d'administration. Une revue semestrielle des projets, un bilan de mi-mandat, puis de mandat, peuvent permettre de vérifier la cohérence de la mise en œuvre des différents projets.
- ▶ L'autorité territoriale doit inciter les élus à se former tout au long du mandat. La formation constitue un levier fondamental qui permet de développer sa culture territoriale et d'affiner sa compréhension de l'action publique.  
Elle permet également :
  - ▶ de connaître les droits et devoirs des élus au regard des agents
  - ▶ d'appréhender le fonctionnement structurel des collectivités
  - ▶ d'élargir les connaissances sur les enjeux des politiques publiques
  - ▶ d'acquérir une vision élargie de sa propre délégation par des formations sectorielles, des actions et des échanges avec d'autres collectivités.



### Outils pratiques

- ▶ **Organiser et planifier** : un programme de formations sur diverses thématiques qui permettent de mieux appréhender les rôles et missions des élus des collectivités, de compléter le cursus avec des sujets plus sectoriels (exemples : secteur enfance, finance, prise de parole en public, plan pluriannuel d'investissement, etc).
- ▶ **Informier et expliquer** : proposer un livret d'accueil, organiser un séminaire, présenter l'organigramme, les modes de concertation, les processus de validation, le règlement intérieur de la collectivité, le trombinoscope de la structure, etc.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Préserver un équilibre des pouvoirs et des rôles.
- ▶ Renforcer la compréhension du fonctionnement général et la réussite du mandat.
- ▶ Rassurer l'administration et les agents, favoriser un climat de confiance et de coopération.

\* Lien d'autorité, de subordination et d'obéissance.

\*\* Liée aux activités exercées et qui permet la transmission des informations et le travail en groupe.



# Sur la méthode...

## Comment organiser le périmètre de l'administration ?

En début de mandat, l'administration est en attente de découvrir les nouvelles orientations politiques, les délégations des élus et les nouveaux modes de fonctionnement. Cette phase va déterminer le fonctionnement général de la structure dans les mois à venir... Comment traiter et organiser ces périmètres ?

- > Au sein du projet d'administration, les directions et services doivent prendre connaissance des grandes orientations politiques de leur secteur, des délégations et des périmètres des élus, des grands projets transversaux.
- > L'administration organise son fonctionnement selon sa strate démographique au travers de temps de travail collectifs : réunions, CODIR (COMité de DIRection), COPIL (COMité de PILotage), COTECH (COMité-TECHnique). La direction générale doit assurer le pilotage des différentes directions et des services.
- > L'administration doit formuler des propositions, des conseils sécurisés et éclairés en s'appuyant, notamment, sur des veilles législatives et normatives régulières, des échanges d'expérience avec d'autres collectivités, des procédures de contrôle et d'évaluation (bilan(s) qualitatif(s) et quantitatif(s)).
- > Dans le périmètre professionnel et réglementaire, l'administration applique les choix des élus. Les cadres de direction ne sont pas des élus et décident dans la limite des délégations confiées. L'administration doit faire circuler les informations en fonction de leur pertinence, auprès des agents concernés.



### Outils pratiques

- ▶ **Formaliser et communiquer** : diffuser auprès des services les délégations et les périmètres des élus.
- ▶ **Organiser des indicateurs pour évaluer et permettre la décision des élus** : prévoir, par exemple, un rétroplanning de réalisation, déterminer un ratio coûts/effectifs, fixer un taux de réalisation des projets en %, etc.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Renforcer la compréhension du fonctionnement général et la réussite du mandat.
- ▶ Améliorer l'efficacité de l'action publique et permettre le changement, si nécessaire.
- ▶ Rassurer les élus et favoriser un climat de confiance et de coopération.



# Sur la méthode...

## Comment articuler la concertation et la décision ?

L'articulation entre les différentes informations fournies et les décisions qui en découlent est, parfois, délicate à établir. Les acteurs, eux-mêmes, peuvent être confrontés à de nombreuses incompréhensions professionnelles ou/et personnelles qui affaiblissent le fonctionnement global... Comment les éviter ?

- > Pour structurer la concertation et/ou la décision, les élus et l'administration doivent pouvoir compter sur les instances formelles et/ou informelles de dialogue.
- > Les réunions élus/direction générale ou élus/service(s) doivent se conformer à une procédure et une trame commune (exemple : la définition préalable des rythmes et formes des rencontres, des modes d'information privilégiés, etc).
- > Selon la taille de la collectivité concernée, des engagements ou décisions peuvent se prendre de manière informelle, en « off » (à l'occasion des repas, de discussions au cours ou à l'issue des réunions, etc). Or, ces décisions - si elles ne sont pas partagées a minima - peuvent déstabiliser les autres élus et/ou les services. Il est donc nécessaire de prévoir des points d'actualité à l'ordre du jour du Bureau municipal pour les officialiser et les communiquer aux élus, ainsi qu'aux cadres de direction concernés.
- > Il est nécessaire de prévoir une procédure d'urgence permettant de prendre une décision immédiate et sans concertation, en en définissant les acteurs centraux (par exemple, le maire, le premier adjoint, le DGS et le DST) qui prendront la décision et, par la suite, informeront les autres élus et les services concernés.



### Outils pratiques

- ▶ **Rédiger une procédure** : si une décision urgente est à prendre, en prévoir a posteriori la restitution aux élus et aux services concernés.
- ▶ **Créer des instances informelles de concertation élus/agents** : groupes de travail, instances préparatoires, commissions, revues des projets, etc.
- ▶ **Présenter, expliquer aux élus** : au moyen de plaquettes de présentation (ou d'une réunion d'information) les différentes instances réglementaires de concertation et de décision politique et administrative.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Favoriser la cohérence entre les réalités du quotidien et les décisions prises, tout en maîtrisant la temporalité de la communication.
- ▶ Permettre une lisibilité et une traçabilité de la décision pour mieux suivre les dossiers.
- ▶ Susciter et structurer des relations de confiance entre les acteurs.



# Sur la méthode...

## Comment travailler ensemble au quotidien ?

Face à des pratiques culturelles et professionnelles différentes, à des activités quotidiennes propres aux directions et services, élus et administration doivent formaliser et harmoniser un mode de travail spécifique entre l'autorité territoriale et la direction générale, puis entre les adjoints et les directions... Comment faire ?

- En début de mandat, le préalable est la confiance mutuelle qui permet aux parties de travailler ensemble. La confiance se renforce avec le temps en faisant preuve de loyauté, de respect mutuel et en tolérant un certain droit à l'erreur. Ce préalable consolide les tandems : autorité territoriale et direction générale, adjoints et administration.
- Par l'explication des moyens et formats des échanges (exemple : mail, points téléphoniques réguliers, espace numérique commun, plateforme digitale de partage, etc).
- Par le rappel des moyens et formats des rencontres/entretiens (par exemple : régularité des réunions, périodicité et format des points élus/administration, règles d'absence, etc).
- Par la formalisation des moyens et formats des outils (par exemple : comptes rendus, mémos, notes, documents partagés, etc).
- Par la définition et la clarification concrète des interactions entre l' élu de secteur et le directeur ou responsable de service concerné, en cernant les sujets qui :
  - ▶ n'appellent pas de partage
  - ▶ nécessitent une information
  - ▶ impliquent un avis
  - ▶ supposent une validation.
- Par la clarification des moyens et formats des commissions (exemple : faire la distinction entre commissions générales, commissions thématiques et commissions extraordinaires sur un sujet particulier).



### Outils pratiques

- ▶ **Pour les nouveaux élus et les nouveaux agents** : organiser un(e) journée/séminaire d'intégration avec accueil, présentation de l'organigramme et du fonctionnement des structures.
- ▶ **Un guide des procédures** : un recueil d'informations importantes à partager, en interne, entre tous les acteurs.
- ▶ **La charte de fonctionnement** : elle reprend les modalités de fonctionnement entre les élus de secteur et les directions/services.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Accroître la compréhension et la qualité du travail.
- ▶ Structurer des relations de confiance entre les acteurs.



# Sur les relations individuelles...

---

*« Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente. »*

*Antoine de Saint-Exupéry*



# Sur les relations individuelles...

## Sont-elles nécessaires ?

L'action publique représente une aventure humaine riche et passionnante. Au fil du temps et des dossiers partagés, des relations individuelles et personnelles se nouent, s'articulent et influencent l'organisation d'une collectivité... Mais sont-elles nécessaires ?

- ▶ Les relations individuelles sont très importantes car elles permettent de construire la confiance grâce à une écoute et une proximité structurée entre les différents acteurs. Par ailleurs, en toutes circonstances et sur tous sujets, la bienveillance et le respect des personnes sont incontournables.
- ▶ Une relation équilibrée favorise l'empathie mutuelle qui facilitera, par la suite, le positionnement de chacun : savoir dire non, savoir dire qu'on ne sait pas, reconnaître que l'on s'est trompé... sont autant de petits pas vers l'autre, que génèrent l'empathie.
- ▶ Les relations doivent être cadrées pour anticiper les éventuelles dérives, avant qu'elles ne dégèrent :
  - ▶ de la part de l'administration : aborder en toute transparence les démarches des agents qui tentent de court-circuiter la voie hiérarchique afin d'obtenir des faveurs des élus par un phénomène de courtoisie.
  - ▶ de la part des élus : évoquer les élus qui cherchent à renforcer leur pouvoir ou organisent du favoritisme dans les relations et le traitement des agents.



### Outils pratiques

- ▶ **Utiliser les quatre phases de l'écoute active lors des échanges entre les différents acteurs** : écouter, comprendre, questionner et reformuler.
- ▶ **Distinguer les temps formels et les temps informels** : expliciter le cadre des échanges pour clarifier les postures des uns et des autres.
- ▶ **Organiser des formations** : apprentissage des outils sur la communication interpersonnelle (exemple : communication verbale, non verbale, technique d'entretien etc).



### Bénéfices pour tous

- ▶ Favoriser la compréhension et l'engagement de tous.
- ▶ Dynamiser le portage des projets, des décisions et des actions.
- ▶ Encourager la construction de compromis et de consensus, lorsque nécessaire.





# Sur les relations individuelles...

## Quel est le bon équilibre ?

Les relations quotidiennes, les enjeux des projets et actions, les partenaires et les parties prenantes sont autant de leviers qui peuvent influencer les relations individuelles entre les élus et les services. Trouver le bon positionnement de chacun constitue un véritable challenge... Où est le point d'équilibre ?

- ▶ L'équilibre est atteint quand certaines règles relationnelles de courtoisie (tutoiement, bises, etc) sont assumées, partagées et clairement expliquées à tous les acteurs.
- ▶ Lorsque les temps informels (repas, pots, événements festifs) sont mesurés et proportionnés.
- ▶ Si des élus sont, par ailleurs, fonctionnaires territoriaux dans une autre collectivité, leurs fonctions doivent être d'emblée clarifiées et cloisonnées, pour que les postures professionnelles et privées soient distinctes.
- ▶ Lorsque l'implication des acteurs est régulière et organisée au-delà des urgences et des circonstances (budget, inauguration, etc), elle favorise le sentiment d'appartenance et d'engagement des parties.
- ▶ L'équilibre est atteint lorsque les décisions sont prises en cohérence avec l'organisation et que les délégations, les périmètres et les postures de chacun(e) sont connus et respectés.



### Outils pratiques

- ▶ **Faire de la prévention** : communiquer sur la possibilité d'espaces/lieux d'échanges et de régulation, voire de cadrage, si nécessaire.
- ▶ **Structurer les échanges** : expliciter les proximités de certaines relations, jouer la transparence par l'exemplarité pour que cela n'influe pas sur le pilotage général de la structure et des projets.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Préserver un équilibre des pouvoirs et des rôles pour piloter les relations de manière apaisée.
- ▶ Favoriser les solidarités et la transparence.



# Sur les relations individuelles...

## Quelles sont les solutions en cas de conflit ?

La vie des collectivités peut être tumultueuse et l'ensemble des procédures présentées précédemment peut ne pas être suffisant pour réguler les relations entre les élus et l'administration. Les conflits professionnels ou personnels peuvent apparaître... Comment les traiter ?

**En situation de conflit professionnel...** les hiérarchies (politique ou administrative) jouent un rôle important :

- La hiérarchie (politique ou administrative, selon le cas) doit rétablir la communication en proposant un espace de dialogue/régulation entre les acteurs et mettre à jour les points de désaccord.
  - Le traitement des désaccords doit se faire au regard de la vision globale politique de la structure, des objectifs à atteindre et des moyens donnés.
  - Les élus et les agents doivent être repositionnés dans leur(s) périmètre(s) d'action, en veillant au respect des fonctions de chacun.
  - Suite à l'entretien, un suivi peut s'avérer nécessaire à court et moyen terme.
- Cet arbitrage peut aboutir, pour ce qui concerne l'agent, à un changement de poste, une mutation et pour l'élu, à un changement, voire un retrait de délégation.

**En situation de conflit personnel...** les hiérarchies (politique ou administrative) ont un rôle déterminant pour :

- Faire comprendre aux différents acteurs du conflit qu'une sortie vers le haut est importante (et nécessaire) pour chacun d'entre eux.
  - Organiser une démarche de médiation de conflit entre les parties.
- Cet arbitrage peut aboutir, pour ce qui concerne l'agent, à un changement de poste, une mutation et pour l'élu, à un changement, voire un retrait de délégation.



### Outils pratiques

- **Utiliser et/ou former aux techniques de résolution de conflits** : par le dialogue interne ou le recours à des partenaires extérieurs (CDG/AMIL, coach, facilitateur, etc).
- **Structurer formellement la relation** : au moyen d'outils prédéfinis (réunions, points, relevés de décision), d'échanges formels ou informels pour trouver une solution pérenne et conserver l'historique des décisions prises.



### Bénéfices pour tous

- Préserver un équilibre des pouvoirs et des rôles pour réguler les relations interpersonnelles de manière apaisée (élus/élus, élus/agents, agents/agents).
- Affirmer le positionnement et l'engagement des différents acteurs hiérarchiques au travers de la résolution du conflit.
- Envoyer un signal positif pour les autres acteurs de la collectivité.



# Sur les relations individuelles...

## Sécuriser les quatre zones d'incertitudes

Au sein d'une organisation, de même qu'au sein des relations informelles qui s'instaurent entre les personnes (élus ou agents), il existe quatre zones génératrices de conflits, distorsions et incompréhensions. Les identifier, pour les désamorcer, permet de favoriser la réussite du mandat... Quelles sont ces quatre zones ?

### 1<sup>ère</sup> zone

« **l'expert** » est un acteur qui détient une expertise fine et précise sur un sujet.

Il peut la transformer en un pouvoir pour peser sur les projets politiques et administratifs.

Pour éviter ce dysfonctionnement, il convient de :

- ▶ recourir à un regard externe pour comparer,
- ▶ rédiger des procédures pour que d'autres accèdent à tout ou partie de l'expertise,
- ▶ assurer la montée en compétence d'autres acteurs.

### 2<sup>ème</sup> zone

« **le détenteur de l'accès** » permet d'accéder à une ressource, un moyen, une procédure particulière, une personne.

Il peut user de ce pouvoir pour sélectionner un bénéficiaire, accorder des privilèges ou avoir des préférences.

Pour éviter ce dysfonctionnement, il convient de :

- ▶ structurer une relation directe avec les personnes concernées,
- ▶ définir des procédures et des modalités d'accès en instaurant des degrés d'urgence,
- ▶ organiser des fiches procédures pour multiplier/faciliter les possibilités d'accès.

### 4<sup>ème</sup> zone

« **le marginal sécant** » est un acteur qui sert d'interface avec l'extérieur de la collectivité (partenaires institutionnels, économiques, politiques, etc).

Cet acteur peut générer une forme de dépendance du fait de sa maîtrise des circuits relationnels et de communication, ainsi que des informations sensibles.

Pour éviter ce dysfonctionnement, il convient de :

- ▶ mener une veille sur le(s) secteur(s) de prédilection du « marginal sécant »,
- ▶ établir des liens directs avec les acteurs externes qui sont ses interlocuteurs privilégiés,
- ▶ organiser des restitutions régulières, des comptes rendus de réunions pour assurer une traçabilité de ses missions.

### 3<sup>ème</sup> zone

« **le détenteur de la règle** » est un acteur qui peut, ou non, appliquer, assouplir, modifier une règle.

En abusant de ce pouvoir, il crée une relation informelle de dépendance et/ou de « courtoisie ».

Pour éviter ce dysfonctionnement, il convient de :

- ▶ formaliser les décisions prises en y associant plusieurs cosignataires,
- ▶ et, si nécessaire, imposer que toutes les décisions soient argumentées au regard d'une situation précise et exceptionnelle.



### Bénéfices pour tous

- ▶ Préserver un équilibre des pouvoirs et des rôles pour réguler les relations de manière apaisée et harmonieuse.
- ▶ Améliorer la lecture et l'analyse fine des enjeux informels.
- ▶ Sécuriser les échanges et les relations individuelles.



**MAISON DES MAIRES**  
**d'Indre-et-Loire**  
31 rue Mirabeau  
37000 Tours Cedex 1  
Tél : 02 47 33 37 00



**CDG37**  
25 rue du Rempart  
CS 14135  
37041 TOURS Cedex 1  
Tél : 02 47 60 85 00