LE COURRIER
des maires et des élus locaux
17 RUE D'UZES
75108 PARIS CEDEX 2 - 01 40 13 30 30

AVRIL 08
Mensuel
OJD : 6204
Surface approx. (cm²) : 1378

Mobilisez la collectivité sur vos priorités

Incontournable : la reconnaissance du travail accompli par les agents.

Le projet de mandature doit apparaître dès les premiers jours.

L'équipe de campagne est faite pour gagner… L'équipe municipale, pour gérer.

Une fois retombée l'euphorie de la victoire, bien des maires nouvellement élus passent par un moment de vertige. Autant ils avaient anticipé la présidence de leur premier conseil municipal, autant ils avaient sous-estimé voire ignoré cette dimension de la mandature qu'est la responsabilité d'un personnel de 100 ou de 1000 agents. C'est vrai dans les grandes comme dans les petites villes. Des directeurs des ressources humaines en témoignent, appelant les nouveaux élus à prendre en considération leur rôle d'employeur au plus vite s'ils veulent mobiliser leurs services autour de leurs projets. Bien entrer dans ce rôle demande de tourner très rapidement la page de la campagne, prévient Nicolas Blanchet, directeur de cabinet du maire de Cluses (17720 hab., Haute-Savoie) : pas de « chasse aux sorcières », pas de déclarations intempestives sur la gestion de l'équipe précédente, conseille-t-il en invoquant un principe clé du management : « La violence appelle la violence, le respect appelle le respect ».

En cas d'alternance politique, les fonctionnaires municipaux ne sont pas pour autant des « suppôts » de l'ancienne majorité. « Le fonctionnaire n'est ni un militant politique, ni un robot programmé, encore moins un perroquet conciliant. C'est un professionnel qui exerce un métier, dans le cadre de décisions prises par les élus », rappelle Denys Lamarzelle, dans son ouvrage* consacré aux relations entre agents et élus. Il déconseille même fortement de procéder à un changement complet de l'encadrement : « Se passer de la rentabilité d'un cadre en place depuis longtemps fait perdre, en moyenne, deux ans sur les réalisations à entreprendre. »

MARTIN/STADE DE FRANCE

FÉDÉRATEUR
En traçant devant les agents les grandes lignes de son projet de mandature, le maire rassure le personnel, lui témoigne son estime et fédère les services autour de nouveaux projets.

Rassurer

Depuis des mois, l'inquiétude est montée dans les services à l'approche du scrutin. L'expérience d'une alternance politique passée a pu laisser des traces douloureuses. Même si la majorité est reconduite, l'arrivée d'un nouveau maire ou le rajeunissement des adjoints peuvent être vécus comme un vrai traumatisme, n'hésite pas à préciser le directeur général des services d'une grande ville d'Ile-de-France. Avant même de parler d'avenir et de projets, le maire doit donc témoigner son empathie à l'égard d'équipes anxieuses, soucieuses de sortir au plus vite de cette période de flottement et d'incertitudes. Le candidat a su séduire et se faire élire par les citoyens avec un discours électoral parfois incisif à l'égard de l'administration en place, le maire doit maintenant se faire apprécier et respecter par ses fonctionnaires. Cela passe par la reconnaissance du travail accompli et du dévouement des agents. « Plus la collectivité est petite, plus c'est important, insiste Nicolas Blanchet, car les agents vivant sur place, sont aussi des relais de communication de la mairie auprès de la population. »

Faire équipe

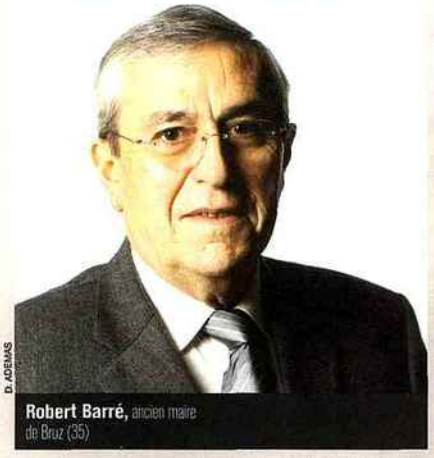
Pour concrétiser la transformation du candidat en élu, rien de tel, si la taille de la collectivité le permet, qu'une grande réunion de présentation des membres du conseil municipal à tous les services, invités au grand complet. Si on peut la clôturer par un buffet, c'est encore mieux. En traçant les grandes lignes d'action de la mandature, c'est l'occasion pour le maire de rassurer le personnel, de lui témoigner son estime et d'annoncer qu'il viendra visiter chacun des services. C'est surtout le moment de « redonner envie » et de fédérer les services autour de nouveaux projets, même si certains sont rétifs au changement. En ce sens, l'alternance, une

LE COURRIER
des maires et des élus locaux
17 RUE D'UZES
75108 PARIS CEDEX 2 - 01 40 13 30 30

AVRIL 08
Mensuel
OJD : 6204

Surface approx. (cm²) : 1378

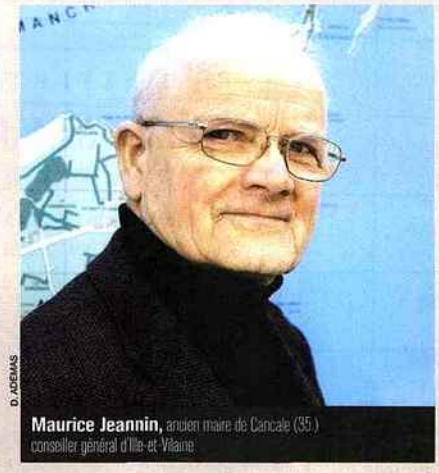
Quels conseils donnez-vous aux élus en début de mandat?


D. ADEMAS

Robert Barré, ancien maire de Bruz (35)

«S'affirmer face aux agents comme le véritable patron»

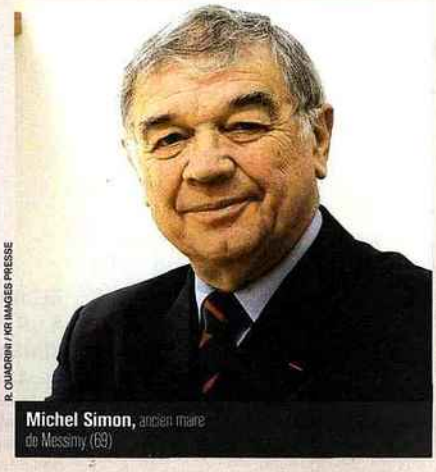
«Dans des collectivités qui comptent jusqu'à 350 salariés, le maire doit apparaître rapidement comme le seul véritable patron du personnel. Il doit être très attentif à un besoin immense de reconnaissance des agents. Les fonctionnaires sont chahutés tous les jours. Non seulement le maire ne doit pas être du côté de ceux qui les chahutent mais il faut qu'il les connaisse et les appelle tous par leur nom. Le maire doit également prendre connaissance du plan de formation du personnel et, s'il n'y en a pas, se mettre immédiatement à la tache, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Une réunion avec le comité technique paritaire est aussi essentielle pour assurer les organisations représentatives qu'elles peuvent compter sur lui.»


D. ADEMAS

Maurice Jeannin, ancien maire de Cancale (35.) conseiller général d'Ille-et-Vilaine

«Etablir avant tout une relation de confiance»

«Dès les premiers jours du de mandat, il y a nécessité à motiver les services et ce n'est pas évident quand on a affaire à des agents titulaires qui ont des postes stables par définition. Avec une difficulté supplémentaire dans une petite ville, où l'on connaît ses agents depuis longtemps dans un cadre différent – je comptais parmi eux plusieurs de mes anciens élèves. Pour cela, il faut avant tout établir une relation de confiance, en nouant très vite le dialogue avec les chefs de service, en allant sur le terrain, avec l'adjoint concerné, voir les agents sur leur lieu de travail. Qu'on soit un maire avant tout ouvert au dialogue ou qu'on soit un maire qui entend être très exigeant, il faut immédiatement se montrer sous son vrai visage.»


R. CUADRINI / KR IMAGES PRESSE

Michel Simon, ancien maire de Messimy (69)

«Utiliser les compétences du directeur des services»

«La première erreur dans une petite ville serait de commencer par se séparer du directeur général des services ou du secrétaire de mairie: il est la "mémoire" de la mairie, des services, des dossiers. Il a des compétences dont les élus ont grand besoin. A moins d'un fort antagonisme politique, il est beaucoup plus intéressant de chercher à créer une symbiose entre la direction générale et les élus. Même quand, comme c'était mon cas en 2001, on a déjà l'expérience d'un ou deux mandats. Ensuite, il faut chercher à faire équipe avec les services administratifs et techniques pour les faire adhérer au projet de la municipalité. Cela passe par une relation individuelle, humaine avec le directeur général puis, avec les autres membres du personnel, service par service.»

fois les craintes et les soupçons vaincus, est plus favorable pour redynamiser ses troupes, conviennent les dirigeants territoriaux. Un élu est plus aisément crédible pour parler de changement quand il n'est pas «usé» par un précédent mandat.

Susciter l'adhésion

Si certains mots irritent encore dans certaines collectivités – où l'on refuse de parler de «clients» pour les «usagers»; où, à la «performance», on préfère la «qualité de service» –, le principe de l'efficacité est généralement acquis et l'envie de progresser également, constate Erwan Huchet, consultant et ancien directeur de cabinet du sénateur-maire de Saint-Herblain (43600 hab., Loire-Atlantique). Le tout est de donner l'impulsion dès le départ. Cette impulsion ne peut naître que dans la confiance, conviennent les élus comme les territoriaux. En établissant d'abord – et quel que soit le contexte – des relations cordiales avec les cadres en place, à commencer avec le directeur général des services (DGS)**. Tout le monde a intérêt à ce que la transition se passe en douceur, même en cas d'alternance «dure». Les cadres seront plus coopératifs pour faire un bilan objectif de la situation, les élus seront plus disposés à les considérer comme des professionnels compétents.

Le tour des services, y compris des services techniques et des agents de terrain, par le maire, son directeur de cabinet et le DGS reste en ce sens un moment clé du mandat. «Pour un nouveau maire qui doit s'imposer comme le premier magistrat de la commune, les premiers jours sont très importants, souligne Michel Simon, ancien maire de Messimy (3200 hab., Rhône) qui a décidé de passer la main. Cela passe par la complicité avec le DGS pour qu'il adhère au projet municipal, afin qu'il entraîne à son tour l'adhésion des services. Et c'est seulement au bout de quelques semaines, si cette adhésion ne se réalise pas qu'il faudra penser à changer de directeur.» Là encore, l'humanité dont l'élu saura faire preuve, dans cet acte très fort qui va affecter directement les cadres de la collectivité, sera pour beaucoup dans le «climat social» de la mandature.

En chiffres

40%
des DGS des communes de plus de 10000 habitants ont changé de poste dans la foulée des élections de mars 2001, selon le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT).

S'affirmer comme employeur

«Le maire a tous les attributs pour la bonne gestion de son personnel, estime Robert Barré, qui quitte la mairie de Bruz (13200 hab., Ille-et-Vilaine): le recrutement, la formation, l'évaluation, le régime indemnitaire (à Bruz, le coefficient [...]

LE COURRIER
des maires et des élus locaux
17 RUE D'UZES
75108 PARIS CEDEX 2 - 01 40 13 30 30

AVRIL 08
Mensuel
OJD : 6204

Surface approx. (cm²) : 1378

Mobiliser la collectivité sur vos priorités

[...] varie de 1 à 8), la promotion et la prévention.» Et de presser tous les maires d'en prendre pleinement conscience et de les exploiter au plus vite, à commencer par la formation. Parce que la technicité croissante des affaires et des missions l'exige. Parce que les perspectives d'évolution de carrière ou de perfectionnement dans son métier de base sont à la fois signe de reconnaissance et source de motivation pour les agents. Encore faut-il que toute l'équipe municipale joue le jeu dans le respect des rôles de chacun. Aux élus le politique, aux agents l'administration. Au maire, s'il veut motiver ses services, d'assurer que chacun se tiendra à sa place et que ses adjoints ne viendront pas jouer les chefs de service.

Passer du programme au projet

Très vite, pour convaincre et donner aux services l'envie de «repartir» pour six ans, le maire doit lancer un vrai projet de mandature. «Le programme relève du discours pour séduire, pour gagner, il ne détaille pas le "comment" de la réalisation des promesses, explique Jean-Michel Rivalland, consultant au cabinet Argo. Une fois l'élection gagnée, le vrai travail d'élaboration du projet est à faire, précisant pour chaque objectif la méthode, les moyens, les échéances. C'est une condition essentielle pour mobiliser les cadres territoriaux.» L'élaboration du projet stratégique permet de clarifier le programme, les valeurs et les rôles pour un conseil municipal souvent constitué dans l'urgence, avec des colistiers parfois improvisés. C'est le moment aussi de mettre au point les règles du jeu entre adjoints et chefs de service. Sans précipitation, conseillent les directeurs de cabinet, rappelant que «l'adjoint est le meilleur ennemi du maire». Si le maire décide, par prudence, de réserver les délégations de signature à ses adjoints, qu'il sache qu'un retrait de délégation – possible à tout moment – est toujours vécu comme une trahison, un reniement. Le choix et la définition du rôle des adjoints sont donc à bien peser en début de mandat car de la qualité des «binômes» qu'ils formeront avec les chefs de service dépend la réussite du projet de mandature.

Danielle Van Santen

*«La face cachée de la territoriale», Denys Lamarzelle, éd. du Papyrus, 2005.

**Lire notre dossier «Dircab-DGS, comment les maires constituent leur garde rapprochée» (février 2008, pp. 16-23)

RECOURIR À UN CONSULTANT ?

Audit des services, élaboration du projet stratégique, réorganisation des services, plan de formation, recrutement... le démarrage d'un mandat demande, dans certaines collectivités, un travail d'envergure. Ce peut être le bon moment pour faire appel à un consultant. A la condition toutefois de veiller à ce qu'il ne soit pas ressenti comme une menace supplémentaire dans une phase de transition déjà inconfortable. Pour éviter que le consultant soit perçu comme un «agent de renseignement», il doit associer les services à son travail de bilan et inviter les agents à formuler leurs propositions. Le maire peut aussi faire appel au directeur des ressources humaines pour faire le point sur les rémunérations et sur la situation statutaire des agents, les problèmes d'organisation des services, les départs à la retraite, etc. Il peut livrer à l'élu une photographie précise de son administration et cadrer avec lui la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC).

AVIS D'EXPERT

«Le maire doit donner l'impulsion du "manager" aux côtés du DGS»

Erwan Huchet, ancien président de l'Association des directeurs de cabinet des collectivités locales à direction socialiste et républicaine, directeur-fondateur de Savoirs Publics*

F. CALCAVECHIA

«Pour le maire nouvellement élu, la première urgence est de recruter l'équipe de ses collaborateurs de cabinet pour s'entourer très rapidement de personnes sur lesquelles il peut s'appuyer. Certains maires l'anticipent, en recourant à un cabinet de recrutement ou en prévoyant d'intégrer à leur cabinet des membres de l'équipe de campagne. D'autres, dont la victoire est plus incertaine, ne l'ont pas fait et ils doivent réagir vite. Dans tous les cas, il faut éviter de céder à la facilité de recruter "le copain" simplement parce qu'il a fait une bonne campagne. Dans l'équipe de campagne, on recrute des gens pour gagner. Une fois élu, il faut des gens pour gérer – les relations avec les élus, la presse, la population mais aussi avec la direction générale. Pour cela, il y a une obligation de professionnalisme à respecter, avec des collaborateurs expérimentés et formés – la mise en œuvre du budget arrivera très vite –, avec des gens qui ont des contacts et des compétences pour mettre la machine municipale en route très rapidement.
Pour les équipes administratives, le processus est plus long. Depuis quelques années, on constate que de plus en plus d'élus veulent des personnels proches de leur sensibilité, à commencer par le directeur général des services. Cependant, même si le maire sortant est réélu, il faut un renouvellement, dans le cabinet et dans l'administration. C'est la condition pour retrouver de la créativité, du souffle, du dynamisme. Un nouveau directeur général des services c'est aussi, au bout de quelques mois, celui qui, tout en mettant en route le projet municipal, va mettre en œuvre de nouvelles méthodes de management et une organisation mieux adaptée à la nouvelle politique. Il opérera des mouvements dans l'ensemble des strates de l'administration.
Dès le départ, l'impulsion doit être donnée par le maire. Il doit s'affirmer comme "le manager" aux côtés du DGS. Dès son arrivée, il doit s'adresser à tous les agents, pour les rassurer, pour s'affirmer comme le responsable du personnel, en sachant que les agents, dans leur grande majorité, sont déjà dans l'état d'esprit de l'efficacité, dans le souci de la satisfaction des usagers.

> «MÊME SI LE MAIRE SORTANT EST RÉÉLU, IL FAUT UN RENOUVELLEMENT, DANS LE CABINET ET DANS L'ADMINISTRATION. C'EST LA CONDITION POUR RETROUVER DE LA CRÉATIVITÉ, DU SOUFFLE, DU DYNAMISME»

S'il y a des problèmes de résistance au changement, c'est à travailler avec des méthodes de management, le travail en équipe, les objectifs partagés. L'alternance est un bon moment pour vaincre cette résistance car beaucoup de gens ont envie de changer. Le tout est de savoir donner l'impulsion.»

*Entreprise de conseil en recrutement et formation des élus et des cadres des collectivités.