

Cycle Gouvernance municipale

Pour un conseil municipal motivé et impliqué

Synthèse des témoignages

15 mars 2023



BRUDED est soutenu par :



BRUDED

En quelques mots



- 270 communes et EPCI
- Zones rurales, urbaines, littorales
- Territoires de 200 à 64 000 habitants
- 80 % de communes de moins de 3 000 habitants
- 10% ont plus de 5000 hab

BRUDED,
la force d'un réseau

**Cinq départements en Bretagne
et Loire-Atlantique**

Sommaire

➤ Présentation du cycle :

1. Constat
2. Présentation succincte des expériences
3. Les difficultés rencontrées comme point de départ

➤ Leviers identifiés (et points d'attention associés)

1. Déléguer
2. Décloisonner
3. Informer et trouver les outils adéquats
4. Se former
5. Décider ensemble
6. Travailler ensemble : avec les services et les habitants aussi
7. Impliquer par la convivialité !

➤ Présentation du cycle

1. Constat
2. Présentation succincte des expériences
3. Les difficultés rencontrées comme point de départ

1.1 CONSTAT GENERAL sur le mandat en cours 2020-2026

- Des crises qui s'enchainent (COVID, changement climatique, crise des ressources, etc...)
 - De plus en plus de responsabilités pour les élus
 - Des compétences exigées de plus en plus importantes
 - Faire avec des petits moyens humains et financiers, constants ou qui diminuent
 - Désir de démocratie participative, d'impliquer les habitants : + de temps
 - De plus en plus d'élus actifs : - de temps
-
- Bref un mandat compliqué !
 - Comment dans ce contexte général défavorable continuer à mobiliser les élus tout au long du mandat ?

1.2 De quelles expériences parle t-on ?

4 communes qui ont en commun la volonté d'une gouvernance mieux partagée, dans leur fonctionnement quotidien

- Favoriser une répartition des responsabilités plus équilibrée
- Volonté d'impliquer **tous les élus**, y compris la minorité, dans le choix des projets, leurs suivis et les prises de décisions
- Aller vers un fonctionnement plus horizontal des prises de décisions
- Impliquer les habitants dans les projets

4 contextes particuliers > des mises en œuvre différentes

Kermaria - S.(22)

1000 hab.

- 15 élus /une majo :
13 élus, une mino : 2
élus

Guipel (35)

1700 hab.

- 19 élus, une liste

Saint-Armel (35)

2259 hab.

- 19 élus /une majo :
15 élus, une mino : 4
élus (dont ancien maire)

Plouguerneau (29)

6700 hab.

- 29 élus /une majo :
24 élus, une mino : 5
élus

1.2 De quelles expériences parle t-on ?

Kermaria - S.(22)

1000 hab.

- Nouveaux élus
- Partage des indemnités entre élus, pr renforcer le rôle et l'implication des conseillers délégués / heures données à la commune > délib. (5h/semaine d'implication mini par conseiller)
- Forte concertation des habitants, et donc des élus
- Communication accrue et transparente entre les membres
- Outils partagés pour l'ODJ et boîte à idées (ex : projets soumis au budget)

Guipel (35)

1700 hab.

- 8 élus du mandat pré. 1^{er} mandat en tant que maire
- 5 adjoints, 3 C.dél.
- 1er mandat en tant que maire (3ème en tant qu'élue)
- Les « municipalités » / 15 jours = bureau ouverts à tous les élus
- GT élus / habitants
- Des binômes adjoint / conseiller
- Implication par la convivialité
- Suivi RH des élus > 2 Séminaires/an et 1 entretien élu annuel, un GT RH

Saint-Armel (35)

2259 hab.

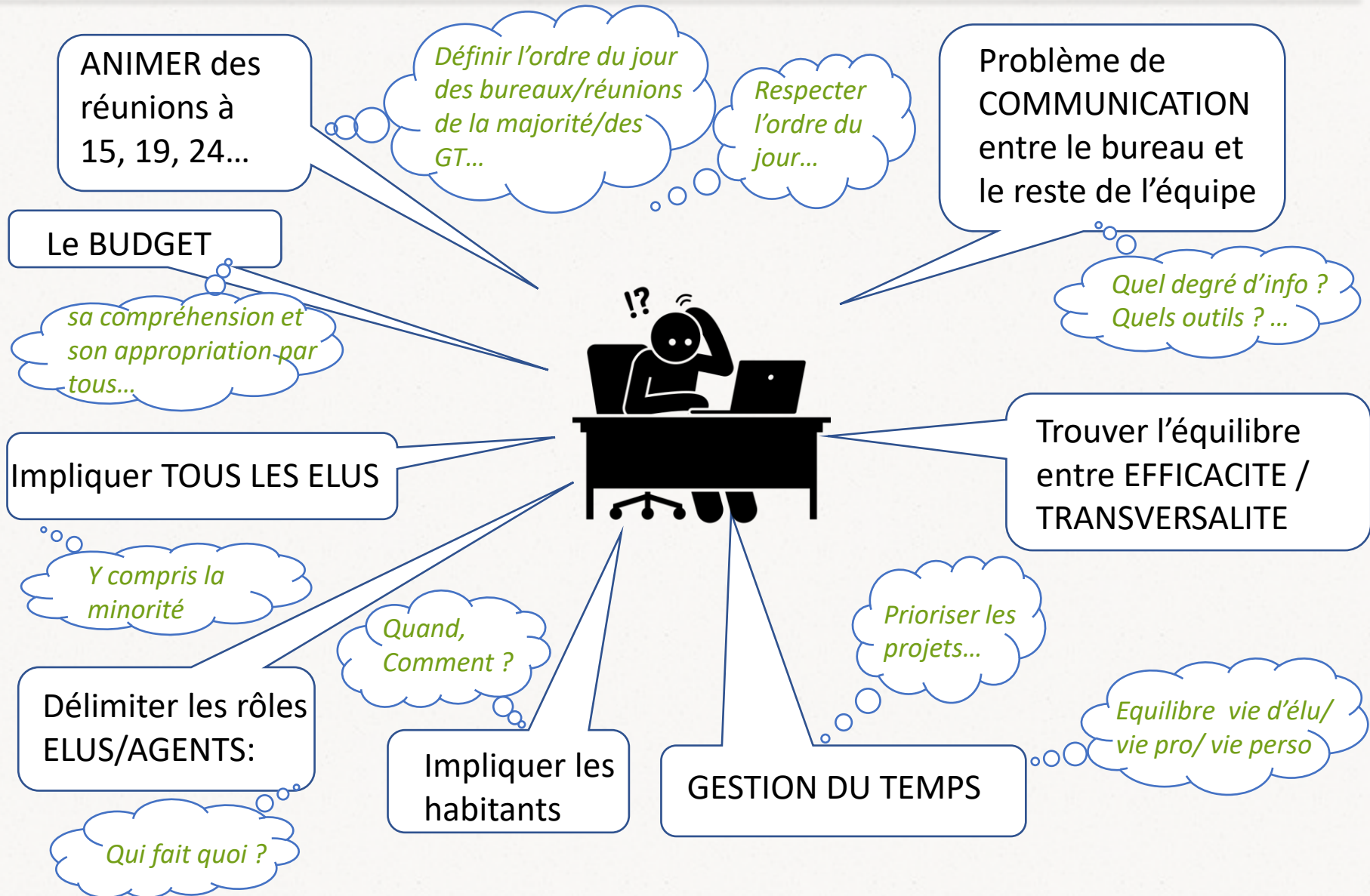
- Nouveaux élus
- Accompagnement par FQ pour mettre en place un processus de décision mieux partager
- Bureau remplacé par une réunion de coordination toutes les 3 semaines avec les pilotes de chaque GT
- 4 CM par an pour acter des décisions prises lors de la réu de coordination
- GT ouverts aux habt.
- Prise de décision au consentement
- Règles pour l'animation : élection de deux animateurs, un secrétaire et un garant

Plouguerneau (29)

6700 hab.

- 2/3 de nouveaux élus.
- Dans la continuité de l'équipe précé. : une délégation par élu (24) et bureau remplacé par la Réu de la « majo » tous les lundis soirs
- 2 Accompagnements par FQ (gouv. partagée et budget)
- Répartition des indem. selon responsabilités (1400€ / 450 / 150 /30)
- Prise de décision au consentement
- 10GT-ouverts ou non et un GT « budget » transv.
- Un élu référent /projet
- Des binômes élu/agent

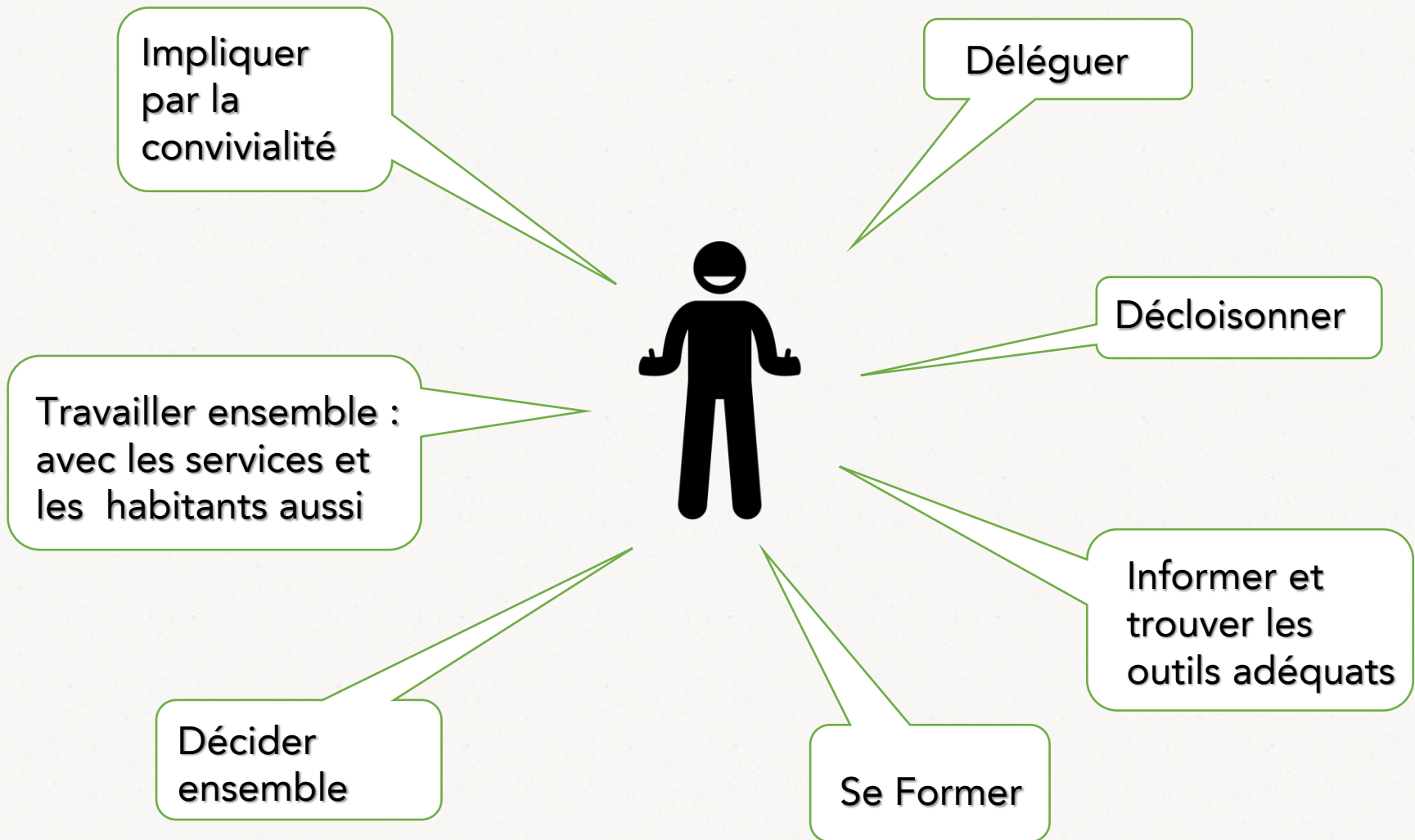
1.3 Des difficultés identifiées au sein des 4 témoignages



➔ Leviers identifiés (et points d'attention associés)

1. Déléguer
2. Décloisonner
3. Informer et trouver les outils adéquats
4. Se former
5. Décider ensemble
6. Travailler ensemble : avec les services et les habitants aussi
7. Impliquer par la convivialité !

2. Des leviers identifiés



2.1. Déléguer : *Répartir les responsabilités et les indemnités*

➤ Quelques pistes pour déléguer, responsabiliser :

- Répartir les délégations entre les conseillers
- Prise en charge d'un dossier de A à Z par un élu sur le temps du mandat
- Répartition des indemnités par responsabilités
- Répartition des indemnités au temps passé

➤ Points d'attention :

- L'investissement peut varier au cours du mandat (événement personnel, professionnel, etc...) > bienveillance et souplesse

2.1. Déléguer : *Répartir les responsabilités et les indemnités*



« Le choix de donner une délégation par élu est vraiment un super levier d'implication, c'était un choix de l'ancienne équipe que nous avons maintenu. »

Marie Bousseau, première adjointe à Plouguerneau

« C'est important de laisser chaque conseiller piloter au moins un dossier de A à Z, ça leur permet de s'impliquer, de montrer leur valeur au sein du CM. »

Isabelle Joucan, maire de Guipel



2.2 Décloisonner : *le format du Bureau en question*

➤ Des alternatives possibles au bureau :

- Ouverture du bureau à tous les élus
- Choix de l'ODJ collaboratif
- Délimitation du bureau à un rôle exécutif (affaires courantes, RH)
- Proposer une autre instance pour les décisions politiques

➤ Créer du lien entre les différents groupe de travail ou commissions :

- Créer un groupe de travail « BUDGET » transversal

➤ Points d'attention :

- Clarifier le rôle du bureau et de chaque instance, ce qu'on y fait pour ne pas faire de doublons, gagner en efficacité
- Equilibre à trouver entre autonomie des groupes de travail et relais d'info en réunion de coordination et CM qui, in fine, prend les décisions

2.2 Décloisonner : *le format du Bureau en question*



« Assez rapidement on s'est rendu compte que ce fonctionnement ne permettait pas d'inclure tous les élus. »

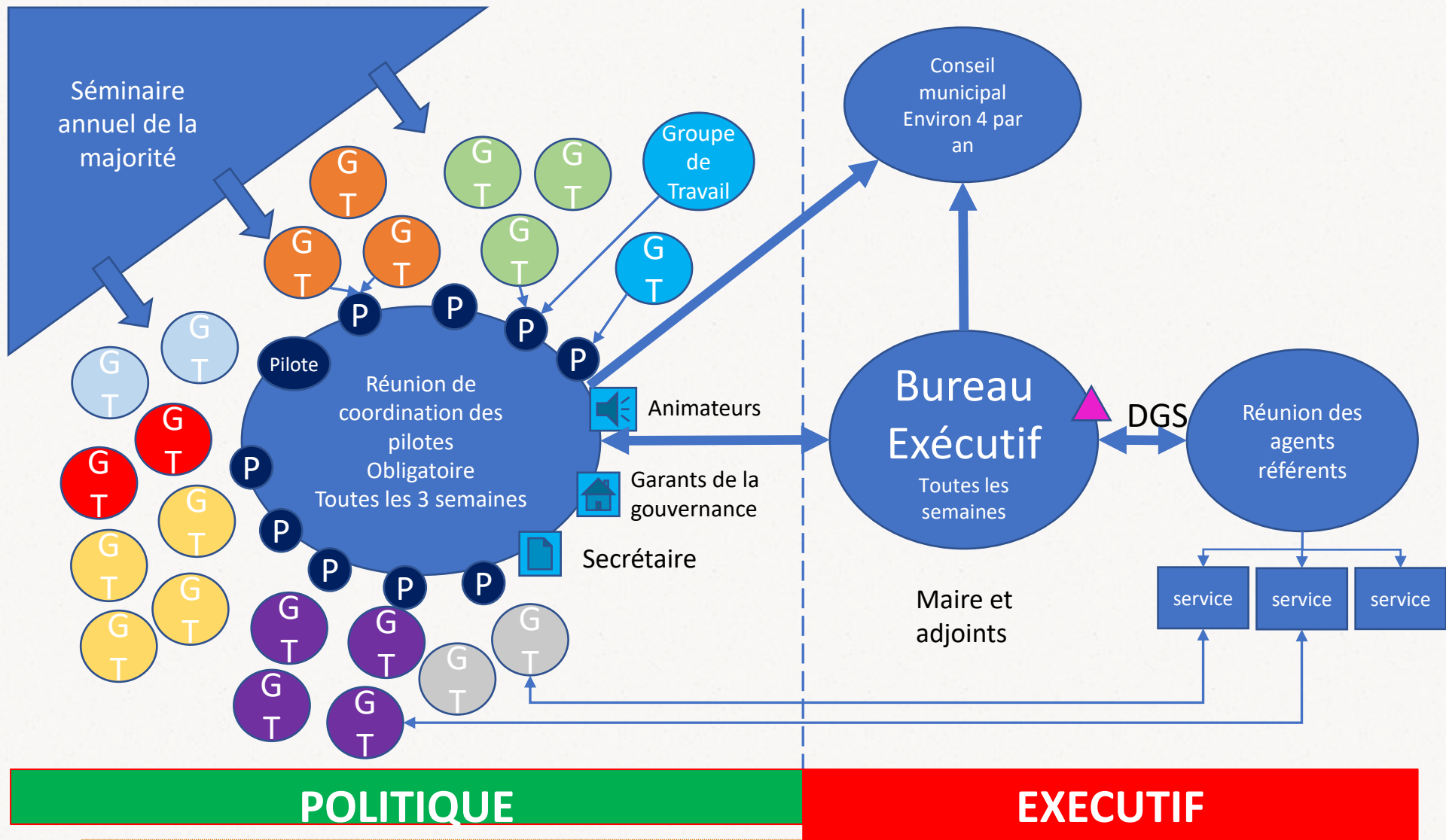
Morgane Madiot, maire de Saint-Armel

« Certains des élus ne sont pas persuadés du bureau élargi à tous les élus alors que d'autres ont en tête le modèle de démocratie participative de Saillans, il a fallu faire l'équilibriste entre ces deux visions. »



Isabelle Joucan, maire de Guipel

2.2 Décloisonner : *L'exemple de Saint-Armel*



2. 3. Relayer les informations : *trouver les bons outils*

➤ Des pistes pour améliorer la communication interne :

- Clarifier les modes de communications (qui/quoi/comment/quand)
- Identifier un ou des élus en charge du relais d'info interne
- Mettre la communication interne à l'ODJ de temps en temps pour réajuster l'organisation, en faire un sujet
- Former toute l'équipe aux outils informatiques collaboratifs
- Se donner une période de rodage

➤ Points d'attention :

- Infobésité

2. 3. Relayer les informations : *trouver les bons outils*



« Nous avons mis en place un document sur un Drive pour que les gens inscrivent leurs idées, les collègues ont tous le lien. C'est une boîte à idée. Si un jour, quelqu'un dit, « j'ai eu une bonne idée et personne ne m'a écouté », ce document laisse une trace pour recenser toutes les propositions des uns et des autres. »

Pierre Houssais, maire de Kermaria-Sulard

« Il y a des réalités très différentes entre les différents élus ; les maires et adjoints ont les mains dans le cambouis, mais les conseillers plus satellites ne voient pas tout cela. On fait des points d'info sur les projets en conseil pour partager l'info. »



Isabelle Joucan, maire de Guipel

2.4. Se former : *gouvernance et enjeux techniques*

➤ En s'appuyant sur les ressources internes :

- Partager les expériences et bonnes pratiques avec les communes voisines en amont des élections
- S'appuyer sur les compétences de certains élus (animation, budget...)

➤ En s'appuyant sur les ressources externes :

- Se former à la gouvernance partagée avec un prestataire :
 - Fréquence Commune
 - L'ARIC (Association Régionale d'Information des Collectivités territoriales)
 - Mais aussi Colporterre, Le Champ Commun, etc...

➤ Points d'attention :

- Améliorer sa pratique prend du temps
- La gouvernance partagée > un travail en soi

2.4. Se former : à une gouvernance collective



« On avait du mal à se retrouver, ou même savoir quel était le cadre des prises de décisions. On a éprouvé le besoin de se faire accompagner. »

Marie Bousseau, 1^{ère} adjointe à Plouguerneau

« Ce week-end a agi comme un détonateur dans l'équipe, cela nous a permis de prendre conscience des défauts de notre organisation, et ceci à plein de niveaux. L'accompagnement a révolutionné notre manière de faire. »



« Fréquence Commune a fait faire un diagnostic de notre fonctionnement puis nous a proposé un schéma type qui a fait ses preuves pour beaucoup de communes qu'ils ont pu accompagner, ça nous a permis d'aller plus vite et de ne pas tout réinventer. On s'en est beaucoup inspiré mais en faisant des ajustements. »

Morgane Madiot, maire de Saint-Armel

2. 4. Se former : *pour s'approprier les sujets complexes*



« On a besoin de s'améliorer sur la formation des élus notamment pour les jeunes élus et en particulier pour l'appropriation du budget. Le groupe de travail RH a permis d'identifier ce besoin grâce aux entretiens annuels. »

Isabelle Joucan, maire de Guipel

« On a réalisé une seconde formation fin 2022 avec Fréquence Commune pour travailler sur la question des budgets qui nous pose beaucoup de difficultés. On a créé un groupe de travail « budget » qui se réunit tous les mercredis soirs. Dans ce groupe (comme dans les autres, mais ici en particulier), on doit apprendre à « renoncer » et donc trouver des pistes de « consentement » et non de consensus ; cela crée du débat et nous permet de sortir aussi d'une situation de « silo ».»



Yannig Robin , maire de Plouguerneau

2.5. Décider ensemble : *trouver les dispositifs efficaces*

➤ Des clés pour décider ensemble :

- Se donner des règles d'animation (répartir la parole, créer les ordres du jour et les respecter, rédiger les CR)
- Se former à la gouvernance collective partagée
- Passer du consensus au consentement
- Elire un garant de la démocratie participative interne
- Se former à la prise de décision partagée > décision au consentement

➤ Points d'attention :

- Pour la décision au consentement :
 - difficulté à mesurer à quel moment un sujet/une position est ou non si importante à tenir
 - Difficulté à animer ce type de débat

2.5. Décider ensemble : *trouver les dispositifs efficaces*



« On s'accorde sur l'ODJ par un tour de table en précisant le besoin (info, avis, décision) si on sent que ça passe, on part sur cet ODJ, si on sent que ça ne passe pas, on refait un tour en évaluant les sujets qui peuvent être reportés. Ça prend cinq minutes en début de réunion. C'est bcp plus exhaustif en et ça donne de la responsabilité à chacun et une meilleure participation.»

Marie Bousseau, 1^{ère} adjointe à Plouguerneau

« Attention à la prise de parole des « vieux élus » qui sont à l'aise et qui vont prendre la parole et derrière lesquels tout le monde va se ranger. »



Isabelle Joucan, maire de Guipel

2.5. Décider ensemble : *trouver les dispositifs efficaces*



*« Nous souhaitons prendre des décisions collectives au **consensus** et nous étions tous d'accord sur l'idée mais ça s'est révélé être tout simplement pas possible à mettre en œuvre. »*

*« Le mode de décision au **consentement** peut se synthétiser ainsi : tout le monde n'est pas forcément d'accord pour la proposition telle qu'elle a été proposée mais elle est adoptée si personne n'y voit d'objection (après un tour de clarifications et un tour de questions). Si des objections sont légitimes et bloquantes, l'équipe modifie ou remodèle sa proposition pour débloquer les objections. Il s'agit de mesurer ce qui est du domaine du bloquant de ce qui ne l'est pas vraiment. Cela permet de sortir du vote et d'intégrer la parole de chacun.»*

Morgane Madiot, maire de Saint-Armel

2.6. Travailler ensemble : *avec les services et les habitants*

➤ Des idées d'actions pour mieux associer les services :

- Créer et identifier des binômes élus / agents
- Identifier les pilotes des projets auprès des services et mettre à jour
- Clarifier le rôle des élus et des agents
- Créer un GT RH et mener des entretiens individuels annuels
- Se former pour mieux structurer le travail avec les agents

➤ Des clés pour travailler ensemble avec les habitants :

- Clarifier la place des habitants dans les instances
- Clarifier la place des habitants dans les processus de décisions

➤ Points d'attention :

- Accorder l'aspect pyramidal/vertical d'un fonctionnement 'classique' élus (maire -BM-CM..) ou agents (DGS- agents) et le côté horizontal/chronologique du fonctionnement en mode projet
- Le maire, un élu pas comme les autres > rôle de chef d'orchestre

2.6. Travailler ensemble : *avec les services et les habitants*



« L'équipe c'est autant les élus que les agents. Avoir des élus comme des agents impliqués c'est précieux ! »

Isabelle Joucan, maire de Guipel

« Nous avons toujours une difficulté à délimiter le rôle des élus et le rôle des services. Où s'arrête le rôle des élus et où commence celui des agents ? Par ailleurs, dans notre strate de commune (2200 hbts), nous manquons de temps agent pour nous suivre sur tous nos projets, ce qui a pu créer de la frustration chez certains élus au démarrage. Si nous voulons faire avancer les projets, c'est à nous de nous en saisir. »



Morgane Madiot, maire de Saint-Armel

2.6. Travailler ensemble : *avec les services et les habitants*



« Si on prend soin de s'adresser aux gens avec considération, ils répondent volontiers et généralement avec intelligence. »

Pierre Houssais, maire de Kermaria Sulard

« Nos GT ne sont pas forcément ouverts aux habitants, c'est en fonction de chaque pilote. Nous préférons mettre notre énergie sur notre gouvernance, pour l'instant, c'est notre priorité. Nos CM sont ouverts et filmés en direct depuis le COVID. Nous y avons intégré un ¼ d'heure citoyen .»



Marie Bousseau, adjointe à Plouguerneau

7. Impliquer par la convivialité

Convivialité, bienveillance et esprit d'équipe !

➤ Des clés pour cultiver la convivialité et le bien-être des élus :

- Créer/s'emparer des outils de suivi du bien-être (un GT RH, des entretiens annuels)
- Aménager des temps conviviaux informels (anniversaires après CM)
- Aménager des temps conviviaux formels (séminaires, sortie BRUDED!)
- Répartir les délégations en fonction des centres d'intérêts
- Veiller à l'équilibre vie municipale/vie pro/vie perso

➤ Points d'attention :

- Veiller à l'équilibre vie municipale/vie pro/vie perso

2.7. Impliquer par la convivialité

Convivialité, bienveillance et esprit d'équipe !

« Je suis attentive à créer les conditions pour que les gens s'épanouissent, aient envie de rester. »

« J'essaie d'envoyer des nouvelles aux élus en dehors de nos affaires courantes et dossier en cours, des mails humains pour cultiver le lien élus. »

« Quand on est élu, on entraîne souvent avec soi, conjoints, les enfants, la famille. »

« Pour que les gens soient impliqués, ils doivent faire ce qui leur plaît. »



Isabelle Joucan, maire de Guipel

Des freins à l'implication

- Un bureau qui fonctionne en autonomie/autarcie – pas ou manque de liens, d'infos avec le reste de l'équipe
- Des responsabilités et des délégations trop concentrées entre un trop petit nombre d'élus
- Manque de clarté sur les processus de décision
- Trop de groupes de travail qui travaillent en simultané
- Des réunions longues et inefficaces, trop nombreuses
- Un manque de hiérarchisation / priorisation des projets

Quelques écueils identifiés

- Imposer des outils de communication pas maîtrisés par tous
- Impliquer les habitants avant d'avoir clarifié son fonctionnement interne
- Être dans l'ultratransparence, tout le temps, partout
- Vouloir aborder trop de sujets lors d'une réunion
- Penser aux projets sans leur mise en œuvre, le lien avec les élus, les services, les habitants

Transversalité et efficacité : un dilemme commun

Un équilibre à trouver entre :

Fonctionnement
en Silo

Aucune
info n'est
remontée

Un bureau qui
décide de tout

Pas de relation
avec les services



Tout le monde
Dans tout

Infobésité

Prise de
décision
au consensus
pour chaque
décision

Le technique
prend le pas
sur le politique

Merci ! *Trugarez !* www.bruded.fr



BRUDED est soutenu par :

