



ATELIER 4

MAIRE, SECRÉTAIRE DE MAIRIE / SECRÉTAIRE GÉNÉRAL(E) DE PETITES COLLECTIVITÉS, COMMENT S'ARTICULE LE MANAGEMENT ?



Avec la participation active de :

Elisabeth CHESNEAU - Directrice Générale - CDG72

Mauricette CARAES - Secrétaire générale - Commune de La Ménittré (49)

Roch CHERAUD - Maire - Saint-Viaud (44)

Catherine ROQUES - Responsable du service Relation avec les territoires - CNFPT

Philippe MORISSET - Directeur Général des Services - Commune de Loiron-Ruillé (53)

Animation : **Yannick BONNET** - Consultant en organisation - CDG44

Anne-Sophie VIOT - Référente Emploi - CDG72

Les questions-clé posées par les participants

- La place du maire dans la gestion RH sans être lui-même le manager des équipes ?
- Quelle bonne technique pour témoigner la reconnaissance avec chaque agent, quel que soit le poste ?
- Projet de service administratif : le rôle des élus ?
- Comment assurer le lien entre les services et une cohésion au sein de la collectivité ?
- Quelles formations agents/élus ensemble en début de mandat (pas obligatoirement année du renouvellement prévue)
- Quels outils pour formaliser le rôle et le champ d'action de chacun (président/DGS) ?

Les témoignages des contributeurs

Elisabeth CHESNEAU, Directrice Générale au CDG 72

Pourquoi cet atelier ? Pour affirmer que le management concerne aussi les petites les collectivités.

Selon une des versions de l'origine du terme management, mot anglais adopté par l'Académie française, les vocables « manager » et « management » dériveraient des mots français « ménager » et « ménagement » qui veulent dire 'régler avec soin' (Le Robert). Sachant conduire le ménage, comme un « bon père de famille », le manager (ou gestionnaire) est celui qui sait utiliser les moyens mis à sa disposition pour diriger au mieux la « maison ». Ainsi, chacun de nous, quel que soit son rôle et son métier, est concerné par le management. Chacun de nous ferait donc du management sans le savoir. Il est cependant préférable de manager, de gérer, en sachant ce que l'on fait.

Après avoir démontré que le management s'adresse à toutes les collectivités, les plus grosses comme les plus petites, force est de constater que l'on ne manage pas 3 000 agents comme on le ferait pour une dizaine ou une centaine. Aussi pour la première fois nous avons ciblé les ateliers par strate de collectivités dans un souci de coller au plus près de la réalité et de faire en sorte que les participants se sentent réellement impliqués et concernés.

Mauricette CARAES, secrétaire générale de la commune de La Ménitrie (49)

Secrétaire générale, c'est un métier de proximité, très polyvalent, généraliste, passionnant, chronophage et parfois pesant.

Personnellement, je m'y suis investie de manière passionnée, débordante d'idées mais mon corps a lâché. J'ai été atteinte d'un cancer et d'un burn-out. Comme j'ai un tempérament de battante, j'ai tout mis en œuvre pour réagir. J'ai rebondi en revisitant mon travail : j'ai appris à dire non, à m'affirmer.

Alors que j'avais en charge une restructuration des services, j'ai appris à hiérarchiser le travail, à mobiliser les agents en cherchant leurs sources de motivation.

Il a fallu que j'apprenne à faire confiance, à lâcher prise, que j'apprenne à gérer mon temps par une meilleure organisation : un suivi de tableaux de bord et d'une feuille de route construite point par point à partir d'une planification réalisée avec les élus.

J'ai mis aussi en place le télétravail : 2 heures / jour, j'ai RDV avec moi-même.

Vis-à-vis des élus, j'ai trouvé la juste distance, la barrière fragile à ne pas dépasser.

Vis-à-vis des agents, je vise la montée en compétences de toute l'équipe et l'installation du climat de travail humain.

On sent la force du réseau au travers des stages, des rencontres à l'échelle intercommunale.

Roch CHERAUD, Maire de St Viaud (44)

Je suis arrivé en 2014 comme nouvel élu, un jeune Maire ! Les premiers mois ont été compliqués car il a fallu s'adapter à l'organisation antérieure « familiale » qui avait été faite par l'ancien Maire.

Il a fallu mettre en place une nouvelle structure. Mon 1er rôle en tant qu'employeur est l'épa-

nouissement des agents. Pour faire connaissance, nous avons organisé un séminaire et des réunions d'échanges avec l'aide du CDG. C'était utile, nous étions dans une situation de crise avec démission et autres difficultés et il nous fallait bien redémarrer.

Nous avons construit une charte : un document de travail commun décrivant les valeurs et les règles de fonctionnement. Il a été signé par tous, élus et agents. Puis nous avons mis en place de nouvelles façons de travailler, nous avons fait vivre la charte.

Il faut être sûr que si la charte n'est pas respectée, il y aura une suite, qui peut aller jusqu'à une sanction disciplinaire.

Revoir les règles de fonctionnement exige de savoir se remettre en cause. Ce n'est pas parce qu'on fonctionne d'une manière depuis 20 ans que c'est forcément la bonne.

Le maître-mot du management, c'est la confiance.

Ecoute, concertation et action : c'est le mandat de la collectivité, des conditions indispensables pour réussir notre projet politique.

Catherine ROQUES, Responsable du service Relation avec les Territoires au CNFPT

Les formations proposées par le CNFPT évoluent. Adaptation des contenus mais aussi adaptation des méthodes d'apprentissage et des formats de formation pour favoriser davantage d'interactions, l'autoformation.

Nous proposons par exemple des formations sous forme d'ateliers permettant de rechercher collectivement des solutions à partir d'une situation problème ; des événementiels, des séminaires.

Nous soutenons les réseaux professionnels « métier » à travers des temps de regroupement, des espaces numériques, des ressources partagées.

Philippe MORISSET, Directeur Général des Services de la commune de Loiron-Ruillé (53)

Loiron-Ruillé est une commune nouvelle créée au 1er janvier 2016. La fusion a réinterrogé la place des agents et les modes de fonctionnement.

L'enjeu est de prendre de la hauteur, de porter davantage son regard vers les questions stratégiques.

Nous avons repensé notre organisation au moment du rassemblement des équipes. Pour plus de spécialités dans les services, nous avons créé 2 pôles : 1 pour les services à la population, 1 pour les finances, les RH.

Il est impératif de ne pas rester isolé, d'échanger ses pratiques avec des collègues d'autres communes.

Les agents et les élus ne doivent pas être opposés, tout le monde travaille pour l'intérêt général.

Ce qui ressort des échanges

Le rôle de chacun : élus et agents territoriaux

- Fixer un cadre (à écrire pour s'y référer tous), écrire ensemble
- Trouver sa place dans le binôme Maire / DGS Construire la collaboration en fixant le rôle de chacun, en déterminant les lignes de partages, en posant les limites d'intervention.
- Définir les règles de collaboration : de fonctionnement (temps formalisés ou l'on va se voir- fréquence des passages
- Créer et entretien un climat de confiance, de consultation mutuelle.
- Le Maire doit manager son équipe municipale : être garant de son équipe pour éviter les ordres et les contre-ordres des élus en direct auprès des agents
- Etre en capacité de se remettre en cause. Savoir poser les valises de temps en temps et revisiter les modes de collaborations

La place des réseaux :

- Les associations de DGS sont une grande force pour poser des problématiques et trouver des solutions ensemble.
- Des réseaux de DGS se constituent à l'échelle du département ou à l'échelle d'une Communauté de Communes

Bien être et RPS comment les gérer ?

- Pour le DGS : savoir prendre du temps pour soi ; travailler sans sollicitation
- Apprendre à dire Non
- Communiquer sur les projets auprès des agents, et sachant dire.

Les pratiques en cours dans les collectivités

- Formations sur le rôle de chacun élus/agents en début de mandat ou en cours de mandat : partenariat CNFPT-AMF et CDG (Sarthe)
- Cahier de liaisons entre les élus réunis en bureau municipal et le DGS qui n'y participe pas.

Les questions qui restent à explorer au-delà de la CRET.

- L'organisation du télétravail
- Développer des réseaux pour les autres services notamment pour les services techniques à l'échelle de Communauté de Communes

Liste des collectivités/structures présentes dans cet atelier :

CDG de Seine-Maritime
CNFPT Délégation Pays de La Loire
Commune de La Chapelle du Bois
Commune d'Abbaretz
Commune de Besné
Commune de Chemaze
Commune de Corsept
Commune de Corze
Commune de Crosnières
Commune de Crossac
Commune de Denée
Commune de Guenrouet
Commune de La Meilleraie-Tillay
Commune de Nuille-sur-Vicoin
Commune de Rougé
Commune de Saffré
Commune de Saint Martin de la Place
Commune de Saint-Julien de Concelles
Commune de Sceaux d'Anjou
Commune de Sion-les-Mines
Commune de Toutlemonde
Commune d'Oudon
Commune du Luart
Commune du Plessis-Grammoire
Commune du Plessis-Grammoire
Commune Nouvelle des Hauts d'Anjou
Etudiants MACT d'Angers
ISFCT Formation
La Gazette des communes
Mutuelle Nationale Territoriale
SIVOM du Secteur de Riaillé
Syndicat du Bassin Versant du Brivet
Syndicat Interco CFDT 85

CDG44, 49, 53, 72 et 85