

GUIDE DE L'ÉLU MUNICIPAL POUR RÉUSSIR SON MANDAT



2020

INCLUS, « VALORISER MON TERRITOIRE GRÂCE AU SOCIAL »

unccas

UNION NATIONALE DES CENTRES COMMUNAUX ET INTERCOMMUNAUX D'ACTION SOCIALE



« Ce guide de l'élu a pour ambition de vous accompagner pour la « prise en mains » de votre mandat, que vous soyez nouvel élu ou brillamment réélu. Il constitue un support, un soutien pour les 100 premiers jours qui donneront l'impulsion de votre mandat. »

NDLR : « Avant que de vous laisser vous plonger dans la lecture de ce guide nous tenons à rappeler que les règles grammaticales étant ainsi « mal faites » les fonctions d'élus, sont écrites de manière générique au masculin. La question de la représentation des femmes aux fonctions électives est d'ailleurs un réel sujet. Si nous pouvons noter quelques progrès, (les élections qui viennent de se dérouler ayant même vu certaines grandes villes n'avoir que des femmes en lice), le chemin pour une plus grande présence de femmes au siège de maire mérite encore quelques efforts semble-t-il ».



SOMMAIRE



L'ÉDITO

Le mandat de la transfiguration du social

P. 04

L'ENJEU DES 100 PREMIERS JOURS

Le rétroplanning de «prise en mains» de votre mandat

P. 06

P. 08

FOCUS SUR LES COMMUNES RURALES

Le Maire est l'homme orchestre vers lequel toutes les demandes et décisions convergent

P. 24

COMPRENDRE

- Rencontrer les agents
- Analyser les raisons de la victoire, donc de la défaite du sortant (le cas échéant)
- Étudier en détail le budget
- Mettre en place l'ABS
- Reprendre les grandes compétences municipales et voir ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré
- Lancer une série de rendez-vous « structurants »
- Les grands enjeux du territoire
- La structure du Conseil municipal

P. 26

P. 27

P. 28

P. 28

P. 29

P. 29

P. 30

P. 31

P. 32

ORGANISER

- Recruter une équipe « cabinet »
- Rencontrer les directeurs de services
- Identifier les élus du Conseil municipal sur lesquels s'appuyer
- L'organisation personnelle
- Les « Dates incontournables de l'élu »
- Le « Pack adjoints »

P. 34

P. 35

P. 36

P. 37

P. 39

P. 40

P. 44

AGIR

- Reprendre le programme
- Tirer les conclusions de l'ABS pour refixer des objectifs
- Fixer des objectifs aux adjoints
- Revoir les modes de fonctionnement
- Remettre en question les méthodes de travail

P. 46

P. 47

P. 47

P. 48

P. 49

P. 50

INFLUENCER

- Comment obtenir plus pour mon territoire ?
- Prendre attache avec les autres élus et décideurs
- Participer à la vie de l'intercommunalité
- Prendre part aux associations d'élus
- Penser aux prochains scrutins

P. 52

P. 53

P. 54

P. 56

P. 57

P. 60

COMMUNIQUER

- Maîtriser sa communication
- Ne pas oublier internet
- Organiser ses relations avec la presse locale
- Communiquer avec les administrés

P. 62

P. 63

P. 64

P. 66

P. 67

VALORISER MON TERRITOIRE GRÂCE AU SOCIAL

- L'Analyse des Besoins Sociaux (ABS), contexte réglementaire
- L'ABS, l'outil stratégique du territoire
- Porter l'expertise du CCAS au-delà du social
- L'UNCCAS mobilisée pour réussir votre ABS
- Points de repères sur les 4 étapes-clé du portrait sociodémographique
- Le design de service, vision d'avenir

P. 68

P. 71

P. 73

P. 74

P. 75

P. 77

P. 78



« CE MANDAT MUNICIPAL DEVRA ACCOMPAGNER
LES MUTATIONS QUI SONT ENGAGÉES AU PLUS PROFOND
DE NOTRE SOCIÉTÉ; LA POLITIQUE SOCIALE SERA AU COEUR
DES SIX PROCHAINES ANNÉES. »



LE MANDAT DE LA TRANSFIGURATION DU SOCIAL

Les élections municipales que nous venons de vivre sont celles d'une France qui change en profondeur. Les territoires s'imposent avec une attractivité renouvelée quand ils ont été trop longtemps laissés de côté. De nouveaux enjeux sont apparus dans les préoccupations des Français comme l'environnement, la santé, l'inquiétude de bénéficier de services publics de proximité et de qualité et le sentiment d'une désertification toujours plus grande de nos communes rurales.

Ce nouveau mandat municipal devra prendre en compte ces préoccupations, il devra accompagner les mutations qui sont engagées au plus profond de notre société. La politique sociale sera probablement au cœur des six prochaines années. Elle constitue désormais le socle de la politique publique sur lequel repose de nombreuses décisions. Le « social » est ainsi en pleine transfiguration. Il passe d'une gestion des « problèmes de la vie » à l'accompagnement des moments de la vie.

Ainsi, l'élu délégué au social doit être en capacité d'être un accompagnateur transverse de la politique de la commune. Avec le Maire, ils disposent d'un outil incontournable, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et ils peuvent s'appuyer sur un atout puissant au service de leur stratégie territoriale, l'Analyse des Besoins Sociaux (ABS). Cette obligation peut constituer le support de la conception d'une politique prospective, conçue en fonction des spécificités du territoire.

La délégation sociale devient donc stratégique. Elle ne peut plus être envisagée comme un simple « guichet social ». Elle a en charge le déploiement des services et outils d'accompagnement des citoyens à tous les âges de la vie, elle doit répondre à de multiples besoins,

de la crèche à l'Ehpad, en passant par les installations sportives. Elle devient le garant d'une attraction renforcée de la commune. Elle signe sa singularité. L'UNCCAS est le partenaire, depuis toujours, des élus du social. L'association a souhaité s'impliquer pleinement dans la compréhension de cette France qui mute. Nos équipes travaillent depuis des mois à imaginer ces « CCAS/CIAS de 2050 ». Nous avons développé une méthodologie innovante qui repose sur le design de service. Les résultats sont détonants.

Le premier enseignement de ces travaux prospectifs est que le futur est déjà là. De nombreux CCAS/CIAS se sont déjà lancés dans des approches renouvelées et ont initié des expérimentations concrètes. Le partage entre pairs est donc essentiel. Cette vision prospective fait l'objet d'un site dédié que nous mettons en place au service de tous : Maires, élus du social, cadres des CCAS/CIAS... 2020-2026 ne sera probablement pas un mandat comme les autres. Il sera particulièrement exigeant pour répondre au mieux aux attentes légitimes de nos concitoyens. Ce guide de l'élu a pour ambition de vous accompagner pour la « prise en mains » de votre mandat, que vous soyez nouvel élu ou brillamment réélu. Il constitue un support, un soutien pour les 100 premiers jours qui donneront l'impulsion de votre mandat.

Nous espérons qu'il vous sera utile. Pour aller plus loin, l'UNCCAS sera toujours présente à vos côtés.

Nous sommes l'association des élus du social et des territoires et nous sommes prêts à relever, avec vous, les défis de cette France qui change.

L'équipe d'Objectif municipales.

L'ENJEU DES 100 PREMIERS JOURS





100 est un peu le chiffre magique lorsque l'on prend de nouvelles fonctions. On dit souvent que les 100 premiers jours sont déterminants pour imprimer sa marque, prendre le pouls d'une organisation, lui donner une nouvelle impulsion. La politique ne fait pas exception à cette règle des 100 jours.

Vos nouvelles fonctions d'élu sont peut-être plus que d'autres concernées par ce compte à rebours. En effet, vous devrez concilier à la fois un changement dans votre vie quotidienne, personnelle et professionnelle avec la « prise en mains » d'une équipe que vous ne connaissez pas forcément. Si vous êtes un nouvel élu, surtout si vous passez de l'opposition à la majorité, vous serez particulièrement observé.

Leur propre stupeur d'avoir perdu passée, vos adversaires traqueront vos premières faiblesses... Vos amis politiques surveilleront les points du programme qui leur tiennent à cœur, leur place au sein de votre équipe, le temps que vous leur consacrez, etc. Quant à vos administrés, rassurez-vous, ils ont autre chose à faire qu'à penser à vous en permanence. En ce qui les concerne, il faudra « rendre compte » de vos actions, organiser des points réguliers avec la presse et écrire l'histoire de votre mandat. C'est à vous de donner le rythme, d'instiller la dynamique. Enfin, il faut penser à votre vie personnelle. Vos proches, surtout dans les premières semaines, seront peut-être déçus de constater que le temps si chronophage de la campagne est toujours d'actualité... En effet, les premiers jours d'une nouvelle fonction aussi importante vous happent littéralement et il s'agit de ne pas oublier celles et ceux qui vous sont chers. Là encore, tout reposera sur vos épaules.

Certains veulent rester « maîtres du temps », ne pas se soumettre à un improbable calendrier. On peut le comprendre. Néanmoins, ces 100 jours, pour artificiel que ce chiffre puisse paraître, peuvent se révéler être le marqueur qui donnera une véritable impulsion à votre début de mandat. Alors considérez-le comme un support de votre réussite.

« CES 100 JOURS, POUR ARTIFICIEL QUE CE CHIFFRE PUISSE PARAÎTRE, PEUVENT SE RÉVÉLER ÊTRE LE MARQUEUR QUI DONNERA UNE VÉRITABLE IMPULSION À VOTRE DÉBUT DE MANDAT. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

MAIRE OU ADJOINT, MÊME COMBAT

Que vous soyez Maire, adjoint, conseiller municipal délégué, vous devrez prendre en mains fermement votre mandat. Quelle que soit votre délégation, vous aurez sans doute une équipe à gérer et un programme à mener. Au final, la taille de la commune compte assez peu. Toutefois, dans une commune de petite taille, le degré de votre implication s'appréciera encore plus. Ces 100 premiers jours concernent donc tous les élus.

LE RÉTROPLANNING DE « PRISE EN MAINS » DE VOTRE MANDAT

Comme pour la campagne électorale, mettre en place un rétroplanning des 100 premiers jours de mandat peut se révéler très utile. Il s'agit d'abord d'un guide, d'un support afin de faire un peu le tri dans toutes les tâches que vous aurez à accomplir dans les premiers jours.

Comme pour la campagne électorale, mettre en place un rétroplanning des 100 premiers jours de mandat peut se révéler très utile. Il s'agit d'abord d'un guide, d'un support afin de faire un peu le tri dans toutes les tâches que vous aurez à accomplir dans les premiers jours. Les dernières semaines de campagne sont en général exaltantes, surtout lorsque l'on « sent » qu'il se passe quelque chose, que l'on perçoit que le regard des autres change au fur et à mesure que les jours défilent et que le jour du scrutin se rapproche. Il est fréquent qu'au

soir du premier tour se dessine déjà la perspective de la victoire même si on se refuse à y croire. Puis, vient le jour fatidique du second tour, ces heures que l'on peine à gérer, ce temps qui semble à la fois si long et court, si agréable et un brin angoissant... Chacun gère ce jour particulier à sa façon. Enfin, à l'annonce des résultats, l'euphorie des soutiens, de l'équipe, de celles et ceux qui se sont tant battus dans cette campagne et qui se réjouissent de vous voir gagner et qui ont envie de partager avec vous un moment de fête.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

SAVOIR DIRE « MERCI »

Le temps de la campagne et de l'euphorie de la victoire passé, on oublie parfois un peu ses soutiens de la première heure. Celles et ceux qui ont pourtant donné de leur temps pour la conquête du mandat convoité, en tractant, en tenant la permanence, en animant vos réseaux sociaux, en organisant des réunions d'appartements... Or, ces militants sont précieux y compris pendant le mandat, ils constituent, en quelque sorte, votre équipe de proximité. Penser donc à leur dire un véritable « merci » quelques jours ou semaines après la victoire en les

réunissant et en leur réservant quelques annonces au sujet de votre mandat. Racontez-leur des anecdotes, faites-leur partager l'histoire de votre mandat et, pourquoi pas, testez auprès d'eux des idées. Plus généralement, réunissez-les régulièrement sous différents formats de rencontres : réunions informelles, festives, manifestations diverses... Que vous soyez un élu aguerri, ou débutant, il est essentiel de vous appuyer sur un collectif de personnes qui s'investissent pour vous et pour défendre votre équipe municipale.

Puis, vient le lendemain de l'élection... Selon la taille de votre commune, ce sera un temps de pause ou au contraire une longue suite d'entretiens avec la presse, de préparation du Conseil municipal, de négociations avec les uns et les autres pour affiner les attributions de postes voire pour négocier (déjà !) la vice-présidence du CCAS ou de l'intercommunalité. Les enjeux sont multiples, les décisions à prendre également. Une élection peut totalement redessiner un territoire, même si une « prime au sortant » est toujours forte dans le cadre d'une élection municipale. L'évolution des couleurs politiques de ces dernières années permet d'envisager différemment les majorités à construire. C'est surtout vrai en ce qui concerne les intercommunalités au sein desquelles des majorités surprenantes peuvent parfois se dégager. Et si vous

pouvez tirer votre épingle du jeu de cette réalité nouvelle ? Il n'existe pas vraiment de « territoire-type » et il serait donc présomptueux de poser une stratégie qui soit applicable à toutes les situations. Toutefois, chacun pourra construire son propre rétroplanning à partir du modèle que nous proposons. Nous avons essayé de balayer un maximum de cas particuliers afin de vous permettre de bâtir un calendrier personnalisé que vous pourrez enrichir de vos idées. Ce rétroplanning de vos 100 premiers jours de mandat va vous accompagner jusqu'aux portes de l'été. Un moment particulièrement sensible. On a tendance à relâcher un peu la pression alors que la période estivale est de plus en plus une source de risques potentiels, notamment pour l'élu social.

4 PHASES

PHASE 1

LE CONSEIL MUNICIPAL D'INSTALLATION
(22 MARS – 29 MARS 2020)

PHASE 2

POSER LES FONDATIONS DU MANDAT
(30 MARS – 15 AVRIL 2020)

PHASE 3

LE TEMPS DE L'ACTION
(16 AVRIL – 15 JUIN)

PHASE 4

LES PREMIERS RÉSULTATS PERCEPTIBLES
(16 JUIN – 31 JUILLET)

PHASE 1

LE CONSEIL MUNICIPAL D'INSTALLATION (22 MARS – 29 MARS 2020)

Vous vous installez enfin dans le fauteuil tant convoité. Après les quelques heures d'euphorie qui suivent bien légitimement la victoire, il faut revenir sur terre... La première semaine est stratégique car elle prépare votre premier Conseil municipal. Il s'agit de votre premier acte en tant que nouveau maire ou réélu et il est indispensable de le préparer soigneusement. Il va donner le ton de votre mandat. Ayez également à l'esprit que la structure intercommunale est stratégique pour votre territoire, intéressez-vous à elle dès à présent.



La Mairie

- Faites connaissance avec le directeur général des services, qui est un interlocuteur essentiel
- Rencontrez les directeurs de service
- Rencontrez la/le secrétaire de mairie en fonction de la taille de la commune



L'intercommunalité

- Analysez les résultats de l'élection sur votre intercommunalité
- Identifiez vos alliés potentiels et vos adversaires au plan politique
- Identifiez vos alliés potentiels et vos compétiteurs au plan territorial
- Rencontrez d'autres maires pour envisager la répartition des responsabilités au sein de la structure intercommunale
- Identifiez une expertise dont vous disposez et qui pourrait être utile
- Bâissez un programme intercommunal en lien avec les enjeux de votre commune



L'équipe cabinet

- Réfléchissez à des personnes susceptibles de vous rejoindre



LE CONSEIL DE L'EXPERT

COLISTIER, LE TEMPS DES NÉGOCIATIONS

Vous êtes colistier, vous envisagiez une délégation pour laquelle vous vous sentez compétent et les négociations ne se déroulent pas comme prévu ? Cette situation n'est pas rare. Après l'élection, certaines promesses ne peuvent être tenues pour des raisons diverses, parfois politiques. Il peut arriver que votre implication au cours de la campagne ait déçu. Il est possible, qu'au contraire, vous soyez perçu comme un concurrent potentiellement dangereux pour l'avenir. Alors essayez de comprendre les raisons objectives de cette situation. Ensuite, battez-vous ! Si la délégation promise ne peut vous être attribuée alors misez sur une autre fonction, l'adaptation est une qualité décisive en politique, vous aurez de multiples occasions de le découvrir au cours de votre mandat...



Le Conseil municipal

- Repérez les élus les plus solides
- Validez ou invalidez la répartition des postes d'adjoints
- Soyez attentif à l'équilibre politique de votre majorité
- Confiez les postes clés à des élus de confiance
- Organisez l'agenda et le mode de fonctionnement de vos réunions de majorité



Le premier Conseil municipal

- Préparez-le avec soin
- Il constitue le point de départ officiel de votre mandat



Communication

- Soignez le premier communiqué de presse
- Pensez à travailler une annonce spécifique



Vie personnelle et professionnelle

- Réfléchissez à votre organisation
- Pensez à vos ambitions politiques
- Posez des objectifs professionnels et politiques
- Veillez à préserver votre vie personnelle, elle est essentielle

LE CONSEIL DE L'EXPERT

SOIGNEZ LE PREMIER CONSEIL

Le premier Conseil municipal est celui de l'installation. Souvent, encore sous l'euphorie de la victoire, les nouveaux élus ont tendance à le considérer comme une simple formalité. Or, ce premier Conseil est important puisqu'il constitue le premier rendez-vous de la nouvelle équipe avec les citoyens et, surtout, la presse. Il peut être utile de bien le préparer et de prévoir une « reprise presse » avec un peu plus de contenu que les simples annonces de postes. L'idéal est d'utiliser ce premier Conseil municipal qui est également celui de l'élection formelle du maire pour commencer à écrire l'histoire de votre mandat, lui donner une direction et impulser une dynamique.

PHASE 2

POSER LES FONDATIONS DU MANDAT

(30 MARS - 15 AVRIL 2020)

Vous êtes enfin Maire. Les délégations sont distribuées, les adjoints sont élus. L'heure d'entrer « dans le dur » a sonné. Vous disposez de quelques jours pour imprimer vraiment votre marque en interne que ce soit auprès de votre équipe de collaborateurs, de votre majorité municipale, que des autres élus intercommunaux. Posez des règles du jeu claires, indiquez à chacun qu'elles devront être respectées et calez les espaces de décisions. En tant que maire vous n'êtes pas un contrôleur mais un animateur d'équipe. Vous devrez rendre compte à vos concitoyens. Votre équipe doit vous rendre des comptes. Votre objectif doit être de construire une équipe soudée et tournée vers la réalisation du programme sur lequel vous avez été élus.



La Mairie

- Faites connaissance avec les agents municipaux
- Rencontrez les directeurs de service en entretien individuel



Le contexte de l'élection

- Analysez avec votre équipe les raisons de votre victoire
- Identifiez les raisons de l'échec de votre adversaire



Votre territoire

- Créez une cartographie des élus « stratégiques » du département et de la région
- Initiez des rencontres avec les élus incontournables
- Organisez des rencontres avec les responsables associatifs et les acteurs structurants du territoire



L'audit de la commune

- Lancez un audit de la commune si vous êtes un nouvel élu



Le Conseil municipal

- Reprenez votre programme et adaptez-le le cas échéant
- Bâissez un calendrier de déploiement de votre programme sur la durée du mandat
- Trouvez de nouvelles idées à mettre en place
- Voyez quels sont les projets de l'ancienne municipalité à retravailler ou à amplifier



L'intercommunalité

- Choisissez avec soin les élus qui devront y siéger
- Identifiez les enjeux internes à l'intercommunalité
- Nouez des alliances en fonction de votre poids en termes de votes
- Négociez une vice-présidence ou une délégation pour vous-même ou un adjoint de confiance



L'équipe cabinet

- Composez une équipe de proches collaborateurs
- Choisissez avec soin votre secrétaire
- Engagez un directeur de cabinet expérimenté



Vie personnelle et professionnelle

- Ne négligez ni l'une ni l'autre
- Organisez votre planning avec votre conjoint
- Réservez-vous des espaces « personnels »
- Préservez votre vie professionnelle
- Faites le point avec vos équipes (au sein de l'entreprise ou autres)
- Organisez votre planning avec votre équipe ou votre chef d'entreprise
- Mettez en place un cadre de fonctionnement clair



LE CONSEIL DE L'EXPERT

FAITES DU SOCIAL UN AXE STRATÉGIQUE

Un nouveau mandat doit être l'occasion d'imposer un nouveau rythme à une municipalité. Il ne faut plus hésiter à casser les codes et à donner une impulsion forte à des enjeux parfois considérés comme des « charges » quand ils ne font pas l'objet d'une stigmatisation. Le social est un domaine particulièrement clivant alors qu'il constitue le cœur de l'attractivité d'une commune. Disposer d'installations sportives de qualité, de cantines, de crèches ou encore d'une attention bienveillante pour nos aînés ou les personnes en situation de handicap, n'est-ce pas essentiel pour un territoire ? Ces actions relèvent de l'offre sociale et elles sont bien stratégiques et ne peuvent être « déclassées » dans vos priorités municipales et encore moins ignorées. Le maire et l'élu en charge du social et du CCAS disposent de leviers puissants pour différencier un territoire et lui donner un pouvoir d'attraction pour de nouveaux habitants, des entreprises ou même des touristes... Encore faut-il s'emparer avec audace de ce sujet. L'Analyse des Besoins Sociaux est un outil incontournable, il peut être encore plus efficace s'il s'appuie sur une démarche de design de service.

PHASE 3

LE TEMPS DE L'ACTION

(16 AVRIL - 15 JUIN 2020)

Finalement, le temps passe vite. Une fois les fondations posées, il faut déjà lancer la construction de votre mandat. Vous devez « l'écrire » et lui donner un rythme plus ou moins soutenu en fonction des particularités locales et des attentes identifiées de vos concitoyens. Vous devez rester maître du dispositif, il est donc essentiel de vous reposer sur une équipe solide et au travail ainsi que sur un calendrier.



La Mairie

- Achevez rapidement la mise en place de votre équipe proche
- Posez des règles de fonctionnement
- Fixez un point de rencontre régulier avec toute l'équipe, une ou deux fois par mois au moins
- Faites un point hebdomadaire avec le DGS ou la/le secrétaire de Mairie
- Fixez des objectifs, appuyez-les sur des délais raisonnables mais fermes
- Soyez à l'écoute des premiers retours des agents municipaux sur la nouvelle municipalité et corrigez rapidement les dysfonctionnements le cas échéant



Votre territoire

- Poursuivez les rencontres avec les élus et personnalités du territoire
- Veillez à assurer un suivi de chacune de ces rencontres (courrier, mel etc.)
- Construisez un réseau d'élus locaux dont vous vous sentez proche
- Repérez les territoires avec lesquels des partenariats sont envisageables



L'audit de la commune

- Suivez personnellement l'audit de la commune si vous êtes un nouvel élu
- Lancez l'Analyse des Besoins Sociaux et impliquez-vous personnellement
- Repérez dès que possible les points de faiblesses et de forces du territoire
- Réfléchissez aux actions à mettre en œuvre



La politique municipale

- Engagez le déroulement de votre programme enrichi
- Préparez le budget rectificatif
- Travaillez les actions de la municipalité sortante à amender, stopper ou amplifier et faites-le savoir
- Voyez quels axes forts de votre programme peuvent être d'ores et déjà engagés



Le Conseil municipal

- Rencontrez régulièrement les adjoints « stratégiques »
- Fixez des objectifs à vos élus
- Veillez au respect des règles de fonctionnement, notamment sur le rôle de l'adjoint par rapport aux services
- Organisez une réunion de majorité hebdomadaire, lieu d'échange « en franchise » et de prise de décisions collective
- Faites connaissance avec chacun de vos élus, organisez une rencontre individuelle avec chacun au cours des premiers mois du mandat afin de dresser un premier bilan
- Rencontrez les chefs de file de votre opposition afin de faire un point de « début de mandat »
- Prenez le temps de rencontrer certains membres de l'opposition que vous jugez intéressants



L'intercommunalité

- Prenez en mains des dossiers utiles pour votre territoire
- Veillez à la bonne répartition des programmes d'investissements
- Construisez-vous une vision stratégique de l'intercommunalité
- Travaillez avec les membres de votre Conseil pour préparer les réunions intercommunales
- Organisez vos prises de parole



La communication

- Coordonnez les actions de communication des élus de votre majorité
- Faites-en sorte que vos élus « existent » au plan médiatique et que leur communication serve la majorité
- Programmez des annonces afin de rythmer le mandat (surtout au début)
- Faites émerger des « personnalités »
- Revoquez les outils de communication de la commune
- Faites-vous rare au cours de cette période dans vos prises de parole dans la presse, vous « êtes au travail »



La relation avec les citoyens

- Mettez en place un mode de communication direct et simple avec les citoyens
- Tenez-vous à leur disposition lors de permanences sans rendez-vous, par exemple le samedi matin
- Organisez une procédure de suivi des demandes des citoyens : courrier, mel, téléphone, définissez un mode de communication en fonction de la personne rencontrée
- Cartographiez les quartiers de votre ville (sur le modèle de la campagne électorale¹)
- Programmez des réunions de quartiers annuelles (à adapter en fonction de la taille de votre commune)

1. Voir « Objectif Municipales 2020, les enjeux des territoires dévoilés » - UNCCAS - mars 2019



L'équipe cabinet

- Veillez à ce que votre directeur de cabinet s'impose comme un relai loyal et respecté
- N'hésitez pas à prendre des décisions rapides pour changer certains proches en cas de dysfonctionnement
- Mesurez la juste place de votre équipe cabinet dans votre dispositif



Vie personnelle et professionnelle

- Procédez aux réajustements nécessaires dès que possible
- Évitez de laisser des dérives s'installer



LE CONSEIL DE L'EXPERT

ATTENTION AUX ENTOURAGES

Les élus ne peuvent tout assumer seuls. En fonction de la taille de la commune qu'ils ont à gérer ils se reposent donc sur une équipe qui assure pour eux la « logistique » voire plus. Certains proches collaborateurs peuvent être de véritables personnes de confiance. Le danger est de voir une certaine distance se créer avec les citoyens ou même avec les autres colistiers. Il s'agit d'un premier point de vigilance. Toutefois, votre attention doit surtout porter sur le risque de voir vos collaborateurs s'imposer à votre place et sur un mode trop autoritaire, discourtois ou de ne pas vous remonter des informations essentielles. Vous êtes l'élu. Vous êtes celui sur lequel repose toutes les responsabilités. Votre équipe doit en être consciente et savoir rester à sa juste place, celle que vous aurez définie pour chacun. Soyez très vigilant sur le comportement de votre entourage proche, il vous engage.

PHASE 4

LES PREMIERS RÉSULTATS PERCEPTIBLES (16 JUIN - 31 JUILLET)



Cette phase 4 doit concilier l'impulsion donnée depuis le début de votre mandat sur le déploiement de votre programme municipal et une communication en direction des citoyens afin de dresser un bilan des 100 premiers jours. Les habitants de votre commune doivent sentir un changement s'il s'agit de votre première élection et une dynamique renouvelée en cas de réélection. Quoiqu'il en soit cette nouvelle donne doit être perceptible et c'est à vous d'orchestrer et de maîtriser cette communication.



La Mairie

- Dressez un bilan du mode de fonctionnement initié depuis votre arrivée
- Demandez à vos collaborateurs ce qui peut être amélioré
- Ajustez l'organisation si nécessaire
- Encouragez l'équipe à poursuivre son action
- Veillez au bon respect des règles de fonctionnement que vous avez fixées, adaptez-les en cas de besoins
- Vérifiez le suivi des objectifs



Votre territoire

- Identifiez des actions à mettre en place en commun
- Amplifiez la construction de votre réseau



L'audit de la commune

- Suivez personnellement l'audit de la commune et l'Analyse des Besoins Sociaux et impliquez-vous
- Voyez si des annonces peuvent déjà être faites autour de « tendances » qui se dessinent
- Réfléchissez aux actions à mettre en œuvre



La politique municipale

- Travaillez avec soin le budget rectificatif, il doit comporter des annonces structurantes
- Voyez quels axes forts de votre programme peuvent être d'ores et déjà engagés
- Préparez avec tous les services les changements à mettre en avant
- Distinguez le concret, des annonces



Le Conseil municipal

- Contrôlez le respect des objectifs fixés à vos élus
- Programmez avec votre majorité les « mois du bilan des 100 premiers jours »
- Déclinez ce bilan autour des délégations phares de votre mandat
- Travaillez sur des annonces perceptibles par les citoyens et des objectifs qui seront engagés rapidement



L'intercommunalité

- Dressez un bilan de la nouvelle intercommunalité
- Adaptez les axes en fonction de l'intérêt de votre territoire, de votre situation au sein de la majorité ou de l'opposition, du poids de votre commune, de vos revendications territoriales...
- Revoyez votre stratégie intercommunale si nécessaire



La communication

- Programmez une communication du maire à partir de la troisième semaine de juin en veillant à utiliser tous les modes de communication
- Déclinez cette communication du maire par délégation et par adjoint jusque fin juillet
- Utilisez tous les modes de communication : presse, radio, télévision locale si possible et accessible et déclinez sur les supports de la Mairie
- Mettez en place, sur le site internet, un indicateur de suivi du programme par exemple



La relation avec les citoyens

- Soyez attentif aux retours des citoyens sur les premières semaines du mandat
- Réajustez si nécessaire et faites-le savoir si cela vous semble utile
- Vérifiez que les relations de votre équipe municipale avec les citoyens, respecte le process mis en place, notamment en ce qui concerne le suivi des demandes et interventions
- Commencez les réunions de quartiers en choisissant un secteur réputé « difficile » et venez avec des annonces

LE CONSEIL DE L'EXPERT

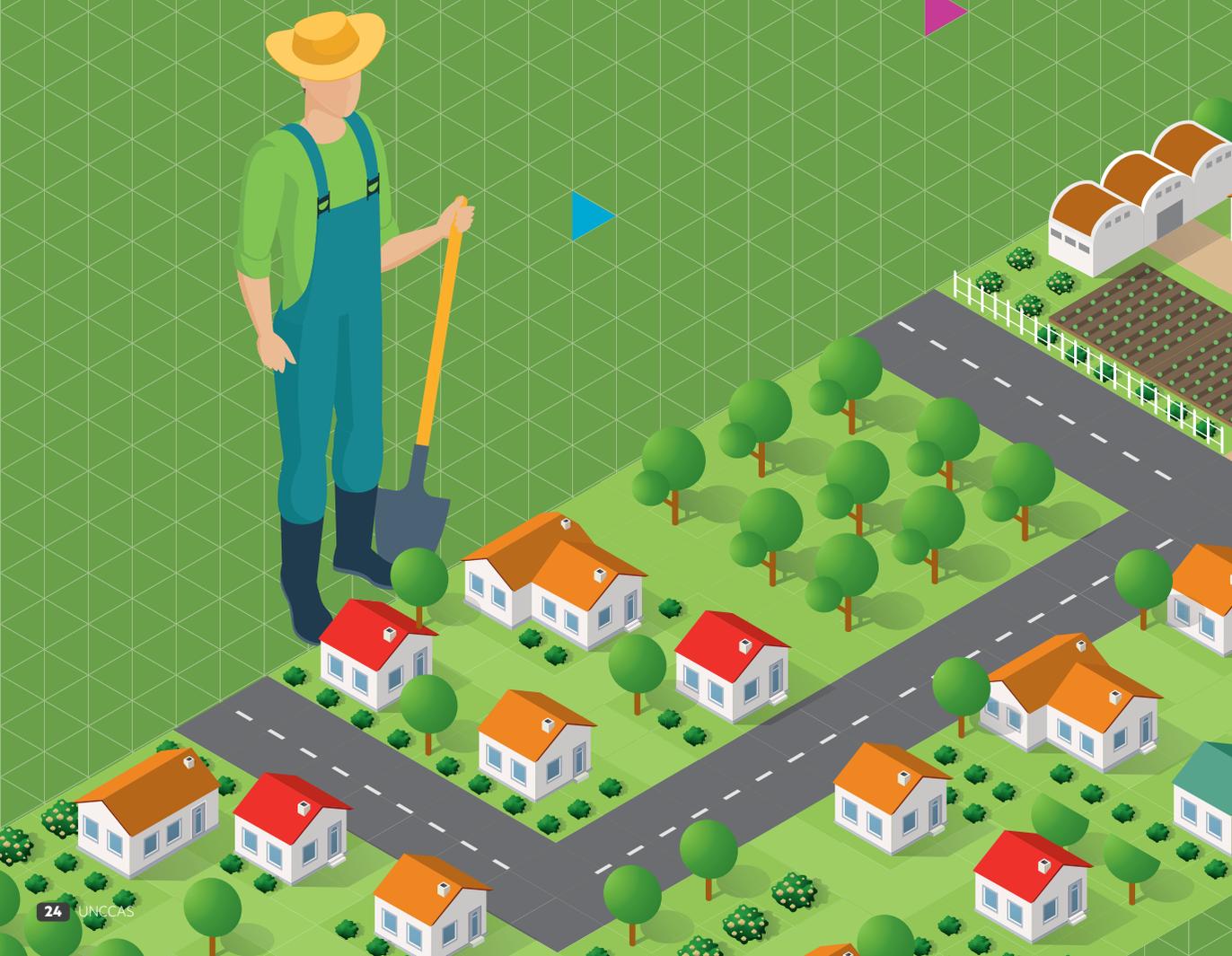
IMPOSEZ-VOUS EN PATRON

Une mairie a besoin d'être gérée, de nombreuses décisions doivent être prises au quotidien. En tant que maire ou adjoint, vous êtes le patron, vous devez assumer pleinement ce rôle. Pour être respecté et préserver la loyauté de votre équipe, sachez être à l'écoute et trancher clairement. Vous serez jugé sur votre capacité à gérer, à prendre des décisions mais également à les expliquer et les défendre. Il est donc essentiel de faire la part des choses entre ce que doit être un patron et ce qui pourrait vous faire basculer dans un système autocratique. Votre équipe a besoin de s'inscrire dans une dynamique et de comprendre quelle est la voie que vous tracez. Sachez prendre du temps pour chacun, sachez mettre en valeur les talents qui vous entourent. Loin de vous affaiblir, cette démarche vous renforcera. Une équipe municipale c'est un collectif.

« CES 100 PREMIERS JOURS DOIVENT VOUS PERMETTRE DE PRENDRE EN MAINS VOTRE TERRITOIRE ET D'IMPULSER UNE DYNAMIQUE À VOTRE MANDAT. N'OUBLIEZ PAS : VOUS ÊTES L'ANIMATEUR DE VOTRE ÉQUIPE ET LE CHEF D'ORCHESTRE DE VOTRE POLITIQUE. »



FOCUS SUR LES COMMUNES RURALES





Au sein des communes rurales, il est parfois difficile de convaincre des personnes de s'engager dans un Conseil municipal. Une fois la liste élue, tout repose sur le maire qui, souvent, devient un véritable homme-orchestre vers lequel toutes les demandes et décisions convergent.

Ce Guide de l' élu est, par nature, générique, il ne s'adresse pas en particulier à telle ou telle typologie de commune. Ainsi, chacun devra retenir au fil des pages ce qui peut être appliqué dans sa propre situation. Toutefois, en ce qui concerne les communes rurales ou de petite taille, il serait intéressant pour les élus de s'inspirer de certains points, notamment ceux dédiés à l'organisation et à l'influence. Les petites communes sont parfois délaissées, même au sein de leur intercommunalité. Néanmoins, elles peuvent peser en s'organisant entre elles. Cela demande un peu de rigueur, parfois de mener une véritable campagne électorale mais cela peut en valoir la peine. Surtout, le maire devra veiller à impliquer son équipe d'adjoints, particulièrement en zone rurale. Ici, plus qu'ailleurs la notion d'équipe prend tout son sens.



« LE PETITES COMMUNES SONT PARFOIS DÉLAISSÉES. NÉANMOINS, ELLES PEUVENT PESER EN S'ORGANISANT ENTRE ELLES. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

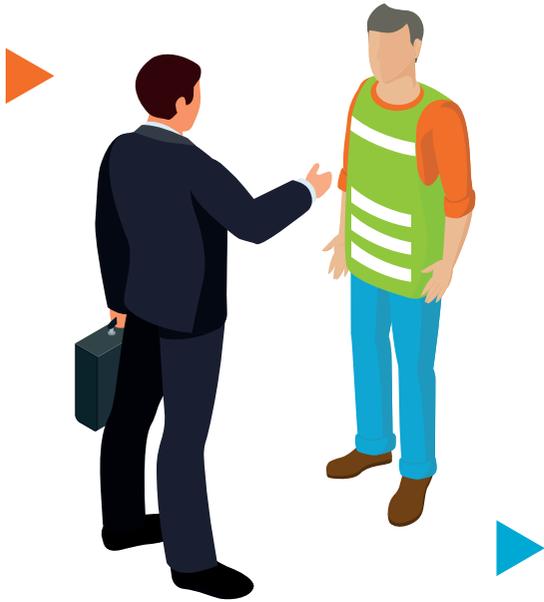
MISER FORTEMENT SUR CE QUI EXISTE

Votre commune rurale ne dispose que de peu de moyens. Il est difficile de prendre des initiatives tant votre emploi du temps est déjà chargé. En lisant ce guide surlignez ce qui retient particulièrement votre attention et voyez comment éventuellement le mettre en pratique sur votre territoire. Dans un premier temps, misez sur ce qui est déjà disponible dans votre commune et voyez comment l'améliorer ou en amplifier les effets. Si l'existant est peu satisfaisant alors fixez-vous des objectifs raisonnables, notamment en ce qui concerne l'animation de la commune. Enfin, tenez compte de l'intercommunalité et de tout ce qu'elle peut vous apporter en termes de soutien. Votre enjeu sera vraisemblablement d'être en capacité de faire jouer à plein les différentes subventions et aides que vous pourrez mobiliser pour votre commune.

COMPRENDRE

Vous sortez d'une élection ou d'une réélection, peut-être difficile. Vous avez probablement le sentiment de connaître parfaitement votre commune après en avoir arpenté les plus petites rues. Méfiez-vous de cette assurance qui gagne parfois le vainqueur. « Après tout si j'ai remporté les élections, c'est que les citoyens ont bien perçus que mon programme est le meilleur ! ». C'est sans doute en partie vrai. Toutefois, il est indispensable de vous « poser », de prendre le temps de « comprendre » votre territoire ainsi que ses enjeux sociaux, économiques et politiques.





LE « CŒUR » DE LA MAIRIE

Les agents constituent le « cœur » du fonctionnement municipal. Ils sont au contact des citoyens, ils incarnent en quelque sorte l'image de la municipalité. Trop souvent ils sont un peu délaissés par les élus qui se concentrent sur les directeurs de service sur lesquels ils s'appuient pour faire le relai avec les équipes. Il est évident que dans les grandes villes, il est quasi impossible pour un élu de rencontrer individuellement tous ses agents. Il est néanmoins possible de multiplier les rencontres, fussent-elles collectives, tout au long du mandat et, surtout, de bien le commencer par une prise de contact réussie avec les agents.

Au-delà d'une réunion bien préparée de prise de connaissance avec les agents, il est essentiel, au quotidien de prendre le temps de saluer chacun lorsque vous entrez dans la mairie ou dans un établissement municipal par exemple. Il est fréquent que les élus manquent de temps et finissent par « oublier » de saluer celles et ceux qui travaillent pourtant au plus près d'eux. Il s'agit d'une question de respect. Il s'agit également de vous rappeler que chaque agent est membre d'une famille, qu'il a des amis et qu'il parlera bien évidemment de vous avec eux...

« IL EST INDISPENSABLE DE BIEN COMMENCER LE MANDAT PAR UNE PRISE DE CONTACT RÉUSSIE AVEC LES AGENTS. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

RENCONTREZ LES AGENTS

Il n'est pas évident d'organiser une réunion efficace quand vous devez réunir des centaines de personnes. C'est tout le problème des villes qui comportent un nombre important d'agents. Dans ce cas, il peut être plus efficace de les rencontrer par le biais de réunions thématiques et par grands services. Veillez à travailler votre discours dans le détail en donnant une « vision » à vos équipes, notamment dans leur secteur de compétences. Dans le cas de sujets de tensions, n'hésitez pas à les aborder, soit pour confirmer vos intentions, soit pour les clarifier. Quoiqu'il en soit, évitez la langue de bois et les mensonges par omission. Cette première rencontre constitue la fondation de votre relation avec eux. Prenez le temps, pendant le verre de l'amitié, de traverser les groupes, d'aller à la rencontre des équipes, de serrer des mains, de noter les demandes éventuelles.

Organisez-vous en amont pour bien traiter les sujets particuliers, soyez accompagné d'un collaborateur, en charge de les noter, de prendre les coordonnées des personnes concernées et assurez-vous personnellement du suivi des dossiers.



ANALYSER LES RAISONS DE LA VICTOIRE, DONC DE LA DÉFAITE DU SORTANT (LE CAS ÉCHÉANT)

Une victoire électorale repose sur de multiples éléments. La tentation est grande de considérer que la victoire n'est que le résultat d'une bonne campagne, d'un bon programme ou d'un bon ... candidat. Toutes ces raisons constituent une partie de la vérité. Néanmoins, vous gagnerez à tenter de comprendre les causes objectives de votre victoire. Cette analyse vous permettra de modeler votre mandat en fonction des attentes de vos concitoyens et de ne pas réitérer les éventuelles erreurs de votre prédécesseur. Pour mener à bien cette analyse, soyez accompagné de vos soutiens, consultez également les directeurs de services de la mairie pour connaître leur opinion, éventuellement échangez avec vos opposants au Conseil municipal.

Il ne s'agit pas tant de savoir comment être réélu que, plus fondamentalement, percevoir comment réussir votre mandat au service de vos concitoyens et de votre commune. Les élus municipaux sont devenus un lien essentiel entre les citoyens et la République. Ils sont sollicités sur de nombreux sujets des plus anodins aux plus complexes. Ils doivent répondre en permanence à de multiples sollicitations. Chaque territoire a ses propres spécificités, ses enjeux sociaux ou économiques. S'imprégner de cette réalité territoriale est une étape essentielle du début de mandat. Cette posture doit perdurer tout au long du mandat.

ÉTUDIER EN DÉTAIL LE BUDGET

On se moque souvent des « tableaux excel » de Bercy qui imposeraient trop les orientations et arbitrages des politiques publiques nationales. Paradoxalement, les difficultés des Maires pour clore leur budget et « tenir » leur commune sont beaucoup moins mises en avant. La raison en est simple : vous n'avez pas le droit à l'erreur. La gestion de votre commune par la dette municipale vous est interdite. En outre, la fiscalité locale doit être appréhendée avec prudence, vous êtes en relation permanente avec ceux qui la supportent !

Dès les premiers jours de votre mandat, vous devez vous plonger dans le budget de la commune. Il est essentiel de détecter les points de tensions budgétaires et de prendre éventuellement des arbitrages pour corriger des décisions de vos prédécesseurs qui ne vous sembleraient pas en adéquation avec l'intérêt de votre territoire. Plongez-vous également dans le budget de la structure intercommunale. Ciblez notamment les fonds qui sont attribués ou pas à des investissements sur votre commune. Détectez à quelle hauteur vous contribuez au fonctionnement de la solidarité intercommunale et ce que votre commune en retire très concrètement par rapport à ce qu'elle pourrait espérer et à ses besoins...

Le budget est un sujet sensible pour de nombreux élus. Il est perçu comme une contrainte alors qu'il constitue un outil incontournable de votre politique municipale. Plus vous le connaîtrez en profondeur, plus vous serez outillé pour le construire avec précision et plus vous serez en capacité de tirer pleinement avantage des accompagnements et contributions mobilisables à tous les échelons publics.



« COMPRENDRE LES CAUSES OBJECTIVES DE VOTRE VICTOIRE, VOUS PERMETTRA DE MODELER VOTRE MANDAT EN FONCTION DES ATTENTES DE VOS CONCITOYENS. »

METTRE EN PLACE L'ABS

Votre CCAS a l'obligation légale de procéder à une Analyse des Besoins Sociaux (dans la première année du mandat) avant d'initier la mise en place de sa politique générale. Une obligation de plus ? Non, un rendez-vous essentiel à travailler en profondeur car il va constituer l'outil de votre vision territoriale et un support stratégique de votre politique municipale.

L'approche du social est en pleine mutation. La politique sociale n'est plus limitée à un accompagnement des personnes confrontées à un incident de la vie, elle concerne tous les citoyens et elle intervient donc de façon transverse sur l'ensemble de vos compétences en tant que Maire.

C'est la raison pour laquelle nous avons inclus dans ce guide de l'élu, un « Pack ABS » dont l'objet est de vous faciliter la tâche et de vous accompagner dans la mise en place de l'ABS de votre commune.

Commencez par prendre connaissance de la dernière ABS réalisée, voyez dans quelle mesure elle a été exploitée et prenez des idées pour construire la vôtre et détectez si des thématiques doivent être retravaillées.

REPRENDRE LES GRANDES COMPÉTENCES MUNICIPALES ET VOIR CE QUI FONCTIONNE ET CE QUI DOIT ÊTRE AMÉLIORÉ

Une ville dispose de grands services qui assurent son bon fonctionnement au quotidien. Certains sont plus ou moins stratégiques en fonction des enjeux de votre territoire.

Tous revêtent une grande importance, ils sont les garants d'un service adapté à vos concitoyens.

Vous devez percevoir les forces et faiblesses de chacun des services municipaux afin d'envisager des adaptations le cas échéant voire des reconfigurations en cas de dysfonctionnement avéré. Sans eux, sans les agents, votre politique municipale ne pourra se déployer et elle se limitera à des effets de communication sans lendemain.

Il est donc essentiel de consacrer du temps à une bonne compréhension de l'organisation de la Mairie, de son mode de fonctionnement et de détecter les endroits où vous devrez agir. En fonction de la dimension de votre commune, il est possible de vous faire accompagner dans cette démarche mais misez sur votre ressenti et sur celui de vos adjoints.



LANCER UNE SÉRIE DE RENDEZ-VOUS « STRUCTURANTS »

La mairie est l'un des acteurs du territoire. Les citoyens attendent légitimement beaucoup de sa part mais elle ne peut pas tout. L'un des rôles du maire est d'animer son territoire, de lui donner une impulsion. Il dispose d'un levier puissant, parfois laissé de côté : les autres acteurs économiques, sociaux, associatifs et politiques. Chacun d'entre eux peut agir. Il peut, à son niveau, accompagner la politique publique locale. Encore faut-il l'associer à vos projets !

Les élus ont parfois tendance à attendre qu'on vienne les rencontrer. Les permanences et les rendez-vous en mairie sont bien évidemment essentiels. Toutefois, une politique n'est efficace que lorsqu'elle associe toutes les parties prenantes d'un territoire. En outre, rien ne vaut une « immersion » au plus près des acteurs locaux. Ainsi, les rencontrer sur leur lieu d'action peut vous permettre de mieux percevoir leurs enjeux et leurs besoins. Il est également essentiel de nouer des liens avec ceux qui agissent dans votre ville, même s'ils ne vous ont pas soutenu. Pour déployer pleinement votre programme, vous aurez besoin de tout le monde.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

IMMERGEZ-VOUS

Commerçants, entreprises, associations diverses, nombreux sont les acteurs dans une ville. Ils ont tous une importance pour la dynamique territoriale. Ils agissent, ils échantonnent avec les citoyens, ils perçoivent le pouls de la ville. Aller à leur rencontre est un gage d'efficacité et de meilleure compréhension du terrain, des attentes de la population. Cette démarche volontariste permet d'identifier les points faibles d'un territoire. Vous disposerez de retours sur les besoins des uns et des autres, vous distinguerez au fil des rencontres les axes de développement possibles et les points de blocage. Il s'agit d'une approche chronophage mais très efficace. Elle interviendra en complément des multiples rencontres que vous aurez déjà nouées lors de votre campagne électorale. Une façon comme une autre d'assurer un suivi concret et quasi immédiat. Un bon signe pour vos concitoyens après l'élection.

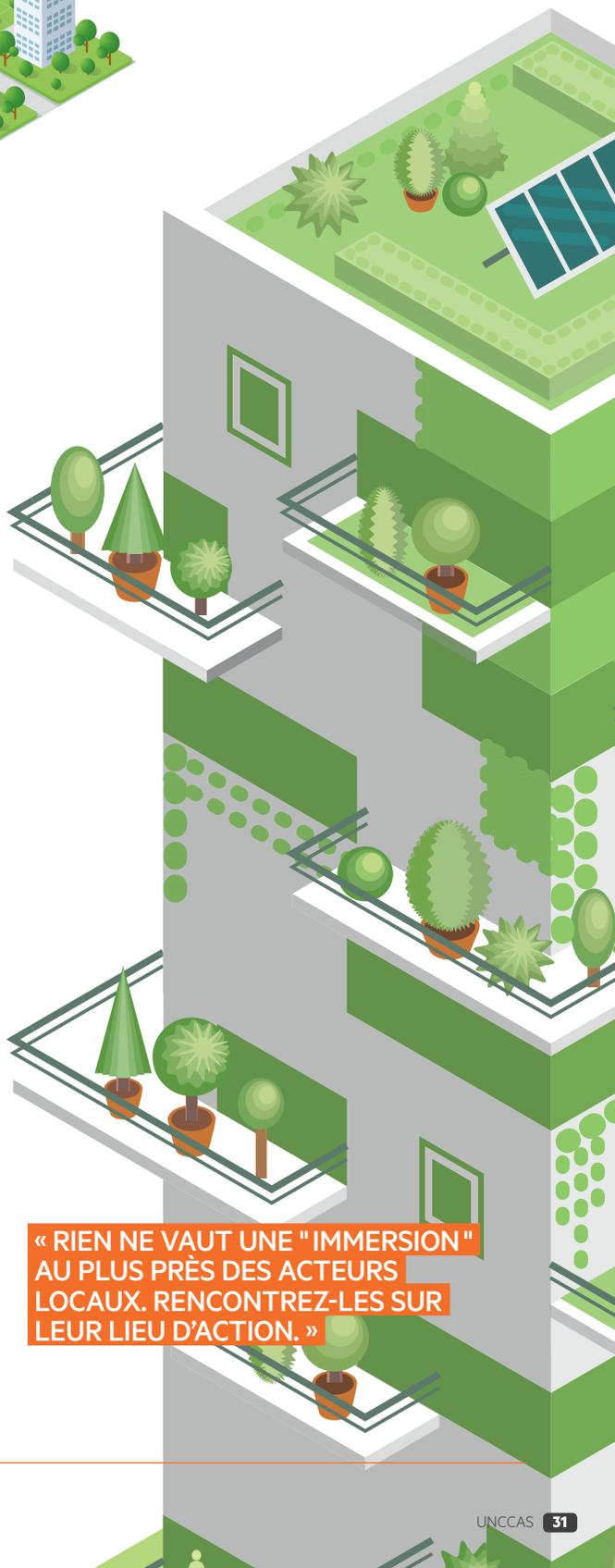


LES GRANDS ENJEUX DU TERRITOIRE

Disposer d'une compréhension des enjeux de votre commune ne suffit pas. Il est indispensable d'élargir le périmètre de votre compréhension du territoire à un niveau plus large, au moins celui de l'intercommunalité, plus sûrement celui du département voire de la région. En effet, votre commune fait partie d'un territoire qui dispose lui-même de forces et de faiblesses. Il faut en tenir compte pour identifier des axes de différenciation ou au contraire d'amplification de dispositifs mis en place sur un secteur géographique plus large. Ainsi, par exemple, si vous êtes dans une zone touristique, comment faire pour que votre commune tire pleinement profit de cette opportunité ?

Sur ce point, soyez déterminé. En effet, il est assez fréquent au sein d'une intercommunalité (par exemple), que certains élus tentent de tirer pleinement profit des investissements pour leur propre territoire. Cette attitude est normale, chacun est élu pour défendre une commune. Toutefois, il s'agit surtout de tenter de trouver des chemins profitables à toutes les structures qui composent l'intercommunalité. Or, en fonction de la taille de votre commune, de sa contribution financière et de votre combativité, tout est possible.

Quelle que soit la taille de votre commune, soyez donc combatif pour défendre ses intérêts !



**« RIEN NE VAUT UNE "IMMERSION"
AU PLUS PRÈS DES ACTEURS
LOCAUX. RENCONTREZ-LES SUR
LEUR LIEU D'ACTION. »**



LA STRUCTURE DU CONSEIL MUNICIPAL

Le Conseil municipal est un lieu un peu particulier. Vos alliés se transforment parfois en adversaires et inversement. Vous êtes à la fois maire et directeur des ressources humaines... Une équipe municipale se résume bien souvent à un véritable nid des égos. Bien évidemment, la taille de la commune joue beaucoup dans le poids des « enjeux personnels ». Néanmoins, tout est possible et, parfois, les tensions naissent de points de détails.

Alors soyez très attentif à la gestion de votre équipe, repérez les talents et les ambitions. Identifiez également les tire au flanc. Ces derniers ne sont pas les moins problématiques. Ils utilisent fréquemment leur temps à créer des tensions.

Dès la répartition des rôles et des délégations, les premières frictions apparaissent en général... En effet, un poste d'adjoint permet de disposer de quelques moyens et de « briller » un peu dans la presse. Cela peut suffire

à libérer des comportements inattendus. Il ne s'agit pas de se focaliser sur ces attitudes pas toujours très constructives et profitables à la « collectivité » mais de s'y préparer.

Dans toute équipe municipale, il y a également quelques talents parfois cachés. Votre rôle (et votre intérêt) est de les repérer et de les mettre en avant. En politique, les élus peuvent craindre les concurrents et être tentés de ne pas miser sur les talents. C'est une erreur. Ce qui est en question, ce n'est pas le talent, ni le charisme mais la loyauté des intéressés. C'est cette loyauté que vous devrez mesurer. Le meilleur moyen de la contenir est de travailler en lien direct avec ces membres de votre équipe, de ne pas hésiter à monter des deals avec eux voire de leur proposer de se présenter à d'autres élections.

Leur montée en puissance constitue un renforcement de votre propre influence.

Plus généralement, une équipe municipale c'est de la pâte



« SOYEZ TRÈS ATTENTIFS À LA GESTION DE VOTRE ÉQUIPE. REPÉREZ LES TALENTS, LES AMBITIONS ET LES TIRE AU FLANC. »

humaine brute. Les motivations des membres de la liste sont nombreuses et diverses. Vous devez essayer de les connaître et de répondre au mieux aux attentes des uns et des autres en faisant en sorte que les fonctions qu'ils occupent soient utiles à la politique que vous souhaitez mettre en œuvre.

Ne négligez pas l'opposition. Elle peut être radicale et dure. Elle peut également se montrer conciliante sur certains sujets. La respecter et prendre en considération ses remarques voire ses propositions ne vous nuira pas. Un mandat est long. Plus tôt vous nouerez des relations directes et républicaines avec vos opposants, plus vous pourrez percevoir les éventuels points de blocage et les gérer le plus en amont possible.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

OBJECTIF EFFICACITÉ

Dans certaines équipes, la liste municipale est le fruit d'équilibres fragiles entre les partis, les tendances etc. Certains postes d'adjoints ou certaines délégations sont promis à des équipiers dont la compétence pour le poste n'est pas démontrée. Il est préférable de gérer ces situations au plus tôt et de procéder éventuellement à une nouvelle ventilation des responsabilités. Mais attention, tout changement peut avoir un coût. Toutefois, il est utile de montrer dès le début du mandat « qui est le patron » afin d'éviter les surenchères. En outre, vous devez être celui qui impulse la politique municipale et ne pas être le prisonnier d'alliances qui pourraient orienter votre politique dans un sens que vous ne souhaitez pas. La gestion de l'équipe municipale est complexe et peut être chronophage, alors certains maires peuvent être tentés de la laisser de côté. Cette attitude est risquée. Vos équipes d'adjoints doivent mener votre politique et vous devez bien entendu adhérer pleinement à leurs orientations.

ORGANISER

Pour un élu, l'organisation est le nerf de la guerre. Le minimum est de maîtriser vos agendas professionnel, d'élu et personnel. Si vous y parvenez, vous aurez franchi une étape qui peut être décisive. La réussite de votre mandat reposera sur votre capacité à motiver votre équipe municipale qui aura la charge de déployer votre politique. Savoir déléguer, revient à faire confiance, ce qui n'exclue pas le suivi des avancées. Vous aurez à prendre des décisions parfois difficiles à l'égard de certains colistiers. Votre action ne pourra s'accomplir que si vous êtes très organisé. Nous vous donnons ici des pistes concrètes pour vous accompagner dans la mise en place des coulisses de votre mandat.





RECRUTER UNE ÉQUIPE « CABINET »

Certains Maires vont rêver en lisant cette partie... En effet, les communes où l'équipe de cabinet n'existe pas sont beaucoup plus nombreuses que celles où la question peut se poser. Si vous avez la chance d'être dans une commune de bonne taille et de pouvoir disposer d'une équipe proche de vous, composée de personnes de confiance dont la mission est de faciliter la vôtre alors soignez leur recrutement !

D'une façon générale, vos plus proches collaborateurs doivent être choisis avec soin. Ils sont vos représentants auprès de l'extérieur, parfois vous leur confierez les « sales boulots », plus souvent, ils seront en charge de rencontrer les uns et les autres et de gérer les petits problèmes du quotidien. Leur rôle est essentiel.

Secrétaire, directeur de cabinet, ces postes sont hautement stratégiques car ils vont assurer le « back-office » de votre mandat. Il est primordial de bien les choisir.

Vous allez être confronté à de multiples sollicitations, décisions à prendre ou problèmes à résoudre et vos journées seront rythmées par des obligations diverses. Si vous ne disposez pas d'une équipe professionnelle qui ne se laisse pas déborder, vos dossiers ne seront pas suivis, les courriers n'auront pas de réponse dans un temps satisfaisant et, surtout, les différentes interventions ne seront pas traitées. Une réputation de laxiste pourrait bien s'installer rapidement.



« VOS PLUS PROCHES COLLABORATEURS DOIVENT ÊTRE CHOISIS AVEC SOIN, ILS SONT VOS REPRÉSENTANTS AUPRÈS DE L'EXTÉRIEUR. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

SOYEZ INTRANSIGEANT

Votre équipe de cabinet est vraiment stratégique. Votre directeur de cabinet doit être une personne de grande confiance. Il doit avoir un relationnel exemplaire et vous devez pouvoir lui confier de multiples tâches en étant certain que le suivi sera assuré avec sérieux. Soyez attentif aux retours des uns et des autres. Dans le cas où vos collaborateurs auraient un comportement inadapté, vous en serez forcément informé par quelqu'un. Prêtez attention aux retours. Surtout, soyez intransigeant avec cette équipe de proches. Ils ne doivent pas profiter de leur poste pour asseoir un pouvoir personnel, ils doivent se montrer courtois et serviables avec tout le monde. Appeler votre bureau doit être un plaisir pour vos concitoyens, les membres de l'équipe municipale ou qui que ce soit. Lorsqu'on entre en contact avec vous, on doit avoir un suivi précis du rendez-vous et des demandes déposées, y compris lorsque le résultat est négatif. Enfin, votre directeur de cabinet doit être une vigie, il doit vous alerter en cas de problèmes et être en capacité d'identifier les signaux faibles.



RENCONTRER LES DIRECTEURS DE SERVICE

Les directeurs de service sont des responsables qui peuvent changer de collectivité dans le contexte d'alternance électorale. En effet, ils peuvent être plus ou moins à l'aise selon la politique qui sera mise en œuvre. En outre, vous pouvez en tant que nouvel élu, souhaiter être accompagné par des personnalités avec lesquelles vous avez travaillé.

Quoiqu'il en soit, les directeurs de service sont des rouages essentiels de votre capacité à mettre en œuvre votre programme. Sans l'impulsion qu'ils sont en capacité de donner aux équipes, point de salut pour votre politique. Ce sont eux qui sont au contact des équipes, qui rythment leur travail, qui veillent au bon fonctionnement général de la collectivité.

Si vous devez faire face à des départs, assurez-vous de rencontrer les postulants à leur remplacement. Le cas échéant, vous ne pouvez déléguer la totalité du processus de recrutement des directeurs de service et particulièrement en ce qui concerne le directeur général. Ici, il s'agit plus de proximité humaine, de capacité à manager que de proximité idéologique. Vous devez disposer d'une équipe de directeurs qui croient en votre projet et qui souhaitent le mettre en œuvre.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

LA GESTION DU COURRIER ET DES MELS

Mission chronophage s'il en est, le courrier est pourtant un point sensible pour un élu. Ne déléguiez pas la tâche du filtrage. Voyez tous les courriers et les mels qui vous sont destinés, puis assurez vous-même la répartition des tâches à vos équipes. Votre cabinet sera en charge du suivi de chaque courrier et garant de son traitement dans un temps rapide. N'oubliez pas que l'émetteur d'un mel attend un retour très rapide, votre organisation doit donc prévoir une réponse « d'attente » avec un délai prévisionnel de réponse plus précise. Enfin, soyez signataire des courriers de réponse aux sujets qui vous ont été adressés. Vous êtes le Maire, vos concitoyens s'adressent à vous, ils attendent un traitement personnalisé de leur demande et une réponse de votre part.



« IDENTIFIEZ, AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE MUNICIPALE, LES PERSONNALITÉS AVEC LESQUELLES VOUS ÊTES SUSCEPTIBLE DE CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE. »

IDENTIFIER LES ÉLUS DU CONSEIL MUNICIPAL SUR LESQUELS S'APPUYER

Votre Conseil municipal est composé de personnalités diverses. Cette équipe est le socle de votre mandat, c'est elle qui devra vous accompagner pendant les 6 prochaines années. Toutefois, vous n'aurez probablement pas les mêmes relations avec tous les élus. Certains d'entre eux ont peut-être déjà partagé d'autres aventures électorales avec vous, par définition ils seront plus proches de vous.

D'une manière générale, vous devez identifier au sein de cette équipe, les personnalités avec lesquelles vous êtes susceptible de construire une relation de confiance, sur lesquelles vous pourrez vraiment vous appuyer pour assurer pleinement des missions. Un élu doit être en capacité de mettre en œuvre la politique pour laquelle vous avez été élu mais également de communiquer, de dialoguer et d'assumer des débats contradictoires en Conseil municipal par exemple. Ces personnalités sont rares en général même si chaque élu pense disposer de ces talents.

C'est bien entendu sur vous que repose la responsabilité de sélectionner vos élus les plus proches et de veiller à ce que votre cercle soit ouvert à des personnalités issues de toutes les familles politiques qui composent votre majorité.



LE CONSEIL DE L'EXPERT

SACHEZ DÉLÉGUER AVEC DISCERNEMENT

En tant que maire vous êtes comme un patron de PME, vous devez avoir un œil sur tout. Certains élus apprécient tout particulièrement les aspects politiques de leur mandat, d'autres sont plus à l'aise dans la gestion de la collectivité. Quelle que soit votre préférence, évitez de tout déléguer sans conserver un regard permanent sur les actions des uns et des autres. Il est essentiel que le directeur général des services vous rende compte régulièrement des grands dossiers de la Mairie. Dans l'idéal, prévoyez également des points avec les directeurs de service, particulièrement ceux qui ont en charge des missions stratégiques pour votre mandat.

UN POSTE STRATÉGIQUE : L'ADJOINT AU SOCIAL

Traditionnellement, l'adjoint aux finances est un proche du Maire. La fonction est essentielle car elle garantit la possibilité de mener à bien la politique de l'équipe. Elle doit également « sécuriser » les actions de l'édile sur des aspects techniques avec lesquelles nous ne sommes pas tous familiers. Toutefois, les enjeux territoriaux et les attentes de nos concitoyens évoluent en profondeur. La politique sociale est en pleine mutation, elle apporte les outils pour donner aux territoires les atouts dont ils ont besoin pour rester attractifs, répondre aux demandes sociétales et se différencier des autres. L'adjoint au social se transforme en élu aux missions plus transverses. Il porte une vision plus prospective et stratégique du territoire, éloignée de contraintes budgétaires qui peuvent parfois engoncer l'action politique. Si vous souhaitez faire preuve d'innovation et offrir à votre ville une approche différente et novatrice, misez donc sur la bonne personne pour endosser la délégation sociale. En la matière, n'hésitez pas à casser les codes et certaines idées reçues. De la même façon, si vous êtes un « jeune élu » dans une équipe municipale, sortez donc des sentiers battus, évitez les délégations « naturelles » à la jeunesse ou aux « TIC » et osez donc le social !



LE CONSEIL DE L'EXPERT

GARDEZ LE CONTACT

Au cours de la campagne électorale, certains de vos soutiens se sont révélés plus précieux que d'autres. Veillez à maintenir le contact avec eux et à les rencontrer régulièrement. Ils pourront vous faire des retours directs sur leur perception du déroulé de votre mandat, vous donner des conseils précieux et désintéressés.

Il est essentiel de disposer d'une petite équipe, hors municipalité, que vous rencontrerez régulièrement. Dans l'idéal, vous devriez disposer de relais issus des différentes composantes actives de votre commune, commerçants, entreprises, associations, clubs sportifs etc. Prenez du temps pour eux.



« OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES, D'ÉLU ET PERSONNELLES DEVRONT ÊTRE INTÉGRÉES À VOTRE AGENDA. »



LE CONSEIL DE L'EXPERT

STRUCTUREZ VOTRE AGENDA

Construisez un agenda clair avec des « socles » qui ne bougeront qu'exceptionnellement. Commencez par bloquer toutes vos journées dédiées à votre activité professionnelle. Ensuite, identifiez les journées ou demi-journées ou encore soirées que vous réserverez à l'action municipale ou intercommunale. Enfin, réservez des moments pour votre vie personnelle et veillez à les sanctuariser.

S'agissant de votre agenda d'élu, il est essentiel de programmer des plages de rendez-vous, des permanences « ouvertes sans rendez-vous » ainsi que des moments pour des évènements. L'agenda doit être géré en liaison avec votre directeur de cabinet.

L'ORGANISATION PERSONNELLE

Un mandat de maire est très chronophage. Vous devrez le gérer en fonction de vos impératifs professionnels mais n'oubliez pas de tenir compte de votre famille qui constitue le socle de votre vie.

Vous l'avez compris, un engagement électif nécessite d'opérer des choix. Il impose une organisation personnelle rigoureuse et adaptée à différents enjeux. Vous devez intégrer, par exemple, d'éventuelles ambitions personnelles que vous pourriez avoir. L'engagement est déjà important pour un mandat municipal mais si vous devez, en plus, préparer une autre échéance électorale, alors votre agenda devra être construit en conséquence...

En général, les obligations professionnelles sont bien intégrées à l'agenda de l'élu car elles sont incontournables. Ce sont en fait les obligations familiales et plus personnelles qui sont gérées comme les variables d'ajustement de l'agenda. Cette option n'est pas la meilleure. Vous devez envisager votre agenda dans sa globalité en intégrant toutes vos obligations municipales, professionnelles et personnelles et, si possible en les traitant « à égalité ».

LES « DATES INCONTOURNABLES DE L'ÉLU »

Un mandat est constitué de dates incontournables qu'il convient d'avoir en tête rapidement. Autant disposer d'une vision globale de ces différents engagements. Dans l'idéal, faites-vous aider pour programmer ces dates incontournables sur votre agenda et veillez à être disponible pour assurer une présence personnelle.



Les Conseils municipaux

Le Conseil municipal nécessite une préparation en amont, une coordination avec les services, les élus en charge de rapporter une décision, etc. Un Conseil se prépare avec attention. Il se programme en fonction de l'actualité, de votre stratégie sur certains sujets.

En amont du Conseil, vous devez également organiser une réunion de votre majorité afin de bien détecter les éventuelles divergences et, surtout, de préparer les prises de parole sur des sujets qui peuvent faire l'objet de débats.

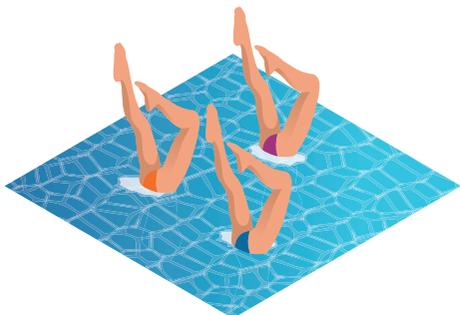
Les Conseils communautaires

Le Conseil communautaire peut être un exercice très politique en fonction de la situation de votre commune au regard du territoire. Vous pouvez l'utiliser pour faire des « coups » afin d'exercer une pression pour obtenir un budget pour un projet par exemple. La situation peut être très variable en fonction de la taille de votre commune, de votre appartenance à une majorité territoriale, de votre poids au sein de la structure. Si vous êtes l'un des vice-présidents vous disposerez probablement d'une marge de manœuvre plus importante, votre implication exigera également plus de temps.



Les manifestations patriotiques

Elles rythment l'année et elles doivent être préparées avec beaucoup d'attention. Les associations patriotiques doivent être accompagnées. Là encore, la situation varie en fonction de la commune, de sa situation géographique et de son implication dans les conflits. Certaines régions ont été particulièrement touchées ou ont une « culture militaire ». Une célébration patriotique est l'occasion de retrouver les parlementaires, parfois le sous-préfet ou le préfet. Elle constitue un « point de contact » avec ces personnalités qui peuvent vous aider à gérer des dossiers.



Les rendez-vous sportifs

Votre présence au stade sera fréquemment requise. Il s'agit d'un lieu de rencontres et de partage incontournable pour un élu. Les membres des associations sportives ne vous demanderont pas d'être présent à chaque match, ils apprécieront toutefois de vous y voir régulièrement. Prévoyez donc d'y passer au moins quelques minutes et d'y rester pour les matchs significatifs.

Soyez vigilant, il existe d'autres sports que le foot ou le ski à la montagne ! Certaines communes ont d'ailleurs réussi à se créer une visibilité en misant sur des sports plus confidentiels et en soutenant des clubs. Faites régulièrement le tour des différentes installations, organisez ces tournées avec votre adjoint aux sports et faites-en sorte qu'il vous présente aux personnalités et athlètes que vous ne connaissez pas encore.

Les manifestations organisées par les associations

La France est le pays des associations. Dans nos communes, de nombreuses associations se créent pour lancer des manifestations qui animent la ville. Elles organisent des activités, elles permettent de recevoir des subventions et de sécuriser les transactions. De nombreuses fêtes sont donc organisées par le biais d'associations qui regroupent des citoyens dynamiques. Il est fréquent qu'elles travaillent en lien étroit avec la commune dont elles sollicitent parfois des subventions ou, au moins, des soutiens logistiques. L'année est rythmée dans certaines communes par des rendez-vous festifs dont certains sont ainsi pris en charge par des organisations non municipales. Cela peut être le cas de foires aux vins, de marchés de Noël, de fêtes du fromage, de découvertes de l'artisanat, etc. Ces fêtes constituent des points de rencontre incontournables. Le maire peut les inaugurer, l'idéal est d'ailleurs d'y consacrer du temps.

« DISPOSEZ D'UNE VISION GLOBALE DES DIFFÉRENTS ENGAGEMENTS INCONTOURNABLES DE VOTRE AGENDA D'ÉLU. »

Les rendez-vous annuels de la commune

Chaque année, la commune organise des manifestations, souvent dans le cadre de la délégation de l'adjoint en charge des fêtes et cérémonies. Ces rendez-vous sont des passages importants car ils permettent d'entrée en contact avec de nombreux citoyens. La présence du maire est donc indispensable. Dans le cas où votre commune n'en organise pas, veillez à ce que ce soit le cas.



Les manifestations de fin d'année

La fin de l'année annonce un long tunnel de manifestations qui s'enchaînent. La période des fêtes s'ouvre avec l'inauguration du marché de Noël et des décorations de la ville et se poursuit avec les fêtes des écoles, les déjeuners ou dîners des anciens qui constituent des moments de convivialité très importants, pris en charge par le CCAS. Consacrer du temps aux activités des seniors est toujours un moment particulier. Ils ont en général beaucoup de choses à vous dire et sont ravis de vous rencontrer personnellement. Consacrez-leur beaucoup de temps. Passez de tables en tables, asseyez-vous avec eux, montrez-leur que vous vous intéressez à eux. Prenez également des notes sur leurs remarques, leurs avis sur des dysfonctionnements éventuels et suivez la gestion de toutes ces précieuses informations.

La saison des vœux

Après les fêtes, vous enchainerez avec les vœux et ils seront nombreux ! Les différents institutionnels vous convieront à de petites cérémonies sympathiques ou des organisations un peu plus lourdes. Bien entendu, vous devrez veiller à présenter vos vœux aux agents municipaux à l'occasion d'une manifestation qui leur sera réservée, en plus de celle dédiée à vos administrés. Cette période est particulièrement chronophage, elle constitue également un moment précieux pour répondre à des invitations multiples, notamment de collègues de votre intercommunalité. L'occasion pour vous de « rayonner » en dehors de votre commune.



La rentrée des classes

La rentrée des classes est un moment important de la vie de vos concitoyens et pas seulement des plus jeunes. Il concerne les familles qui doivent faire face, parfois, à des problèmes pour lesquels le maire peut être sollicité. Pendant cette période, il est primordial de vous tenir disponible pour être aux côtés des familles et des directeurs d'école.

La rentrée des institutions

Les différentes institutions de la ville vous convieront à leur « rentrée ». Votre présence sera appréciée et elle vous permettra de prendre le pouls de ces professionnels. Elle concerne notamment la rentrée du tribunal mais il peut arriver que vous soyez convié à une manifestation de rentrée en Préfecture par exemple.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

ACCOMPAGNEZ LES ACTEURS DE LA VILLE

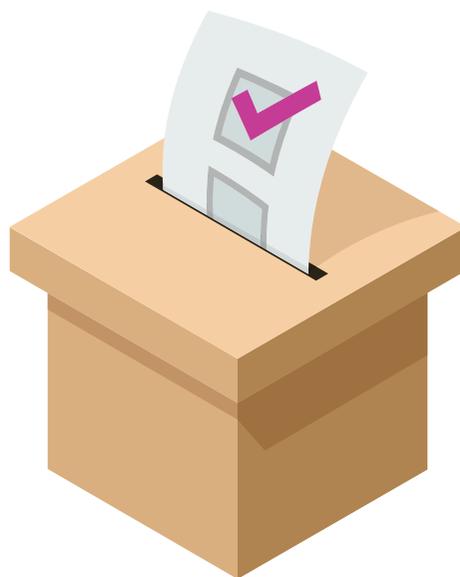
Les associations qui organisent des manifestations ont besoin de la ville pour les soutenir. En tant que Maire, il est primordial de dynamiser au maximum le cœur de ville de façon à générer du trafic chez les commerçants de proximité dont on sait qu'ils sont de plus en plus fragiles. En outre, les manifestations assurent le rayonnement, au moins territorial, de la commune. Il est primordial d'accompagner efficacement les porteurs de projets, de les mettre éventuellement en relation et de leur proposer un support logistique à la hauteur de leurs événements. Soyez ambitieux pour ces rendez-vous. Ils doivent être appréhendés avec professionnalisme, notamment dans les communes rurales. Veillez à ce que votre adjoint en charge de ces sujets soit en capacité, lui aussi, de partir à la « chasse aux subventions ».

La préparation du budget

Le budget est un travail de longue haleine. En tant que maire il est indispensable que vous vous impliquiez personnellement et ce, quelles que soient vos relations avec votre adjoint aux finances. Ce dernier est un homme clé de votre dispositif municipal, mais vous restez le seul décideur de la stratégie à mettre en œuvre. Or, les finances sont le support indissociable de toute politique publique. Dans un contexte de contrainte budgétaire toujours plus grande, le maire ne peut déléguer totalement cette fonction. En effet, les enjeux sont nombreux : capacité d'investissement, politique d'impôts locaux, mise en œuvre de la politique pour laquelle vous avez été élu... Soyez donc impliqué dans la préparation budgétaire et veillez également à ce que chaque adjoint, chaque directeur de service se mobilise et prépare très en amont la programmation financière de vos actions.



« LES OBLIGATIONS D'UN MAIRE SONT NOMBREUSES. UNE ORGANISATION RIGOUREUSE EST LA CLÉ DE VOUTE DU MANDAT. »



Les élections diverses

Les élections municipales signent le point de départ d'une longue période d'élections locales et nationales. Vous serez donc mobilisé pour ces week-ends électoraux au cours desquels il faut que tout se passe bien dans les bureaux de vote, lors des dépouillements puis des remontées des résultats à la Préfecture. En outre, les élections constituent des rendez-vous avec les citoyens qui se rendent aux bureaux de vote, votre présence sera remarquée et commentée. Une occasion de plus d'être à l'écoute des avis et remarques diverses. Soyez au contact des agents municipaux qui assurent la logistique des élections, soutenez-les, veillez à ce qu'ils puissent travailler dans de bonnes conditions. Lors du dimanche électoral, saluez-les et remerciez-les pour leur mobilisation.



LE « PACK ADJOINTS »

Vous vous apercevrez rapidement, si vous êtes élu maire pour la première fois, que les membres de votre équipe municipale sont de niveaux très différents. Ils ont chacun leurs propres motivations, leurs attentes et les compétences ne sont pas toujours au rendez-vous pour mener à bien les délégations qui leurs sont confiées. Vous aurez autant de désillusions que de bonnes surprises. Il s'agit donc de vous prémunir des risques d'échecs et de donner à votre équipe municipale le maximum de chances de réussite.

Bien entendu, tout dépend de la taille de votre commune. Si vous disposez d'un cabinet, votre directeur de cabinet pourra être un relai du quotidien avec vos adjoints. S'il a de l'expérience, il sera en capacité de les accompagner et d'être à leur écoute pour les conseiller.

La mise en place d'un « Pack Adjoint » peut-être une bonne solution, notamment pour les premiers mandats. Toutefois, il n'est pas rare que des adjoints expérimentés aient également besoin d'être accompagnés afin

d'améliorer des points sur lesquels ils sont moins efficaces. Cela peut concerner, la communication, l'organisation ou encore le management.

Chaque adjoint doit disposer dans l'idéal d'une feuille de route personnalisée. Il ne s'agit pas de lui retirer ses capacités de propositions, bien au contraire. La feuille de route constitue en quelque sorte le minimum des actions qu'il devra mettre en œuvre au cours du mandat. Elles seront positionnées par année.

Un programme de formation personnalisé peut lui être proposé, également échelonné sur le mandat. Ainsi, vous proposez à votre équipe d'adjoints une montée en compétences qui profitera à l'ensemble de l'équipe.

Les règles du jeu en ce qui concerne le fonctionnement de votre municipalité doivent être posées en début de mandat : organisation des réunions, fréquences, modes de prises de décision, débats internes à la majorité, respect de la feuille de route, règles sur la communication extérieure etc. Ces règles du jeu constituent une sorte



de règlement intérieur de votre majorité. Là encore, il ne s'agit pas d'emprisonner les membres de votre équipe municipale dans un fonctionnement trop strict mais de leur rappeler qu'ils sont élus sur une liste et qu'ils font donc partie d'un collectif. Cela n'implique pas d'être d'accord sur tout mais cela impose une solidarité de groupe.

De votre côté, en tant que Maire, vous vous astreindrez à respecter ces règles du jeu. Soyez assuré qu'elles ont de grandes chances d'être bafouées en fonction des circonstances et des ambitions personnelles. En général, les dissensions apparaissent comme par magie en milieu de mandat ou à l'approche d'échéances électorales. Il est peu fréquent qu'elles concernent toute l'équipe. En outre, plus vous serez à l'écoute, en proximité et plus vous serez en mesure de prévenir ces situations et de les gérer au mieux.

Le « Pack Adjoint » pourra être remis au cours d'une session de travail d'une journée ou d'une demi-journée, voire au cours d'une réunion de majorité, son contenu sera à définir en fonction de vos objectifs et priorités.

« Pack Adjoint » (exemple de contenu)

- Edito du Maire
- Ma feuille de route 2020-2026
- Mon programme personnalisé de formations
- La place de l'élu
- Prendre des décisions
- Communiquer
- Manager
- Prévoir
- Être solidaire



« LES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE MUNICIPALE ONT DES NIVEAUX TRÈS DIFFÉRENTS. METTEZ EN PLACE UNE FEUILLE DE ROUTE PERSONNALISÉE POUR CHAQUE ADJOINT. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

BIENVEILLANCE ET FERMETÉ

Une équipe municipale est par nature hétérogène. Tous ses membres n'ont pas forcément une expérience politique, il est possible que certains n'aient pas de véritable expérience professionnelle. Les ambitions se révéleront où certains seront simplement à la recherche d'un titre pour « exister » et d'autres souhaiteront s'investir fortement au service de leurs concitoyens. Le rôle du maire est complexe puisqu'il s'agit de gérer des intérêts contradictoires et de veiller au respect des équilibres politiques. Toutefois, une attitude bienveillante devrait permettre de mettre en avant les talents. Elle ne doit pas empêcher la fermeté. Une équipe municipale a même besoin d'être managée avec fermeté. Vous avez un programme à mettre en œuvre, des défis à relever pour la cité et vous ne disposez que de 6 ans. Les uns et les autres doivent comprendre que les mauvais comportements ont un prix.

AGIR

Vous comprenez votre territoire. Vous avez posé votre organisation ainsi que les règles du jeu avec votre équipe qui est désormais constituée et prête. Le temps est donc venu de passer à l'action et de dérouler votre programme. Toutefois, vous devez vous inscrire dans une démarche qui s'adapte aux enjeux du territoire et qui tient compte des réalités qui vous ont peut-être échappées lors de la préparation de votre programme. Ce dernier constitue un socle de travail dont vous ne devez pas rester prisonnier.





« CHALLENGEZ VOTRE PROGRAMME ET ADAPTEZ-LE EN TENANT COMPTE DES RÉALITÉS QUE VOUS DÉCOUVREZ EN ENTRANT PLUS EN PROFONDEUR DANS LES DOSSIERS. »

REPRENDRE LE PROGRAMME

Vous avez construit un programme dans le cadre de la campagne électorale. Il doit vous servir de base pour poser vos premières actions et pour montrer à vos concitoyens le changement, surtout si vous êtes élu pour la première fois. En cas de réélection, vous avez vraisemblablement proposé dans votre programme des actions de nature à dynamiser le nouveau mandat municipal, alors rendez les concrètes dès que possible. Toutefois, ce programme doit être challengé avec les réalités que vous découvrez peut-être en entrant plus en profondeur dans les dossiers ou avec un contexte budgétaire différent de celui que vous aviez imaginé. Ne vous arrêtez pas à ces contraintes. Procédez à une revue des engagements pris par votre prédécesseur et qui pourraient encore être stoppés et remplacés par des éléments de votre propre programme. Posez dès que possible un calendrier de mise en place de vos promesses électorales échelonné sur les premières années du mandat. Ne retardez pas la mise en œuvre de votre programme. Souvenez-vous que les 100 premiers jours sont décisifs dans la perception de votre mandat par vos concitoyens. Tenez compte des échanges que vous avez pu avoir avec les acteurs du territoire et complétez vos projets de leurs propositions si elles vous ont convaincues. Associez bien évidemment vos adjoints à cette mise en place, ils seront les garants de la concrétisation de vos projets.

TIRER LES CONCLUSIONS DE L'ABS POUR REFIXER DES OBJECTIFS

L'Analyse des Besoins Sociaux est un outil stratégique de vision du territoire, préparez-la et lancez-la sans attendre. Elle vous permettra d'infléchir certaines options prises ou de les compléter. Elle vous sera de toute façon très utile pour le pilotage de votre mandat.

► **Rendez-vous au chapitre** « *Valoriser mon territoire grâce au social* »

FOCUS SUR L'ANALYSE DES BESOINS SOCIAUX (ABS)



L'Analyse des Besoins Sociaux (ABS) est une obligation pour le CCAS. Mais elle constitue surtout un enjeu politique et une occasion de rassembler et faire se rencontrer des partenaires très divers autour d'un même projet social territorial. Dans un contexte de contrainte budgétaire, l'ABS permet de mieux percevoir les enjeux du territoire et de se projeter dans l'avenir avec une plus grande maîtrise des problématiques à résoudre. Pour tout élu résolu à ne pas naviguer à vue, la démarche est essentielle.

« INTERROGEZ VOTRE ORGANISATION ET LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES SERVICES. REMETTEZ EN QUESTION LES PROCESS... »



FIXER DES OBJECTIFS AUX ADJOINTS

Les adjoints sont les garants de leur délégation. Appuyez-vous sur eux afin de déployer votre action et vos projets. Fixez-leur des objectifs et assurez-vous qu'ils soient suivis. L'action politique doit être continue et rigoureuse. Sans implication forte de vos adjoints, votre projet pourrait être sérieusement handicapé.

Vous ne pouvez tout faire et tout assumer. Laissez donc une certaine autonomie à votre équipe municipale. Tant que les objectifs sont tenus et que les retours sont bons, vous n'avez aucune raison de vous mêler trop de leurs champs de compétences. Toutefois, vous devez fixer des points de rendez-vous afin de dresser le bilan des mesures mises en œuvre.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

CONFIANCE ET CONTRÔLE

Vous n'avez pas choisi votre équipe municipale par hasard. Le temps est venu de faire confiance à chacun pour mettre en œuvre ses talents au service de la collectivité. Adjoints, conseillers municipaux délégués doivent pouvoir agir en sérénité et se sentir « aux manettes » de leurs délégations. Certes, il est indispensable de poser des rendez-vous réguliers afin de faire le point. Ils seront l'occasion de dresser le bilan des actions mais également des besoins de vos équipes pour aller plus loin. En faisant confiance vous libérez les énergies. En contrôlant régulièrement, vous veillez au bon respect du calendrier.



REVOIR LES MODES DE FONCTIONNEMENT

Que vous soyez élu pour la première fois ou réélu, le temps de l'élection constitue une bonne occasion de remettre à plat des modes de fonctionnement. Avec le temps, il est fréquent que les organisations s'installent dans une sorte de monotonie qui n'est jamais bonne pour la créativité.

Profitez de la période post-électorale pour interroger votre organisation et le mode de fonctionnement des services. Remettez en question des process qui ne répondent plus aux attentes des citoyens ou à ce que vous souhaitez. Après les élections vous disposez d'une forte légitimité de la part de vos électeurs. Profitez-en pour agir en profondeur.

D'une façon plus générale, les méthodes de travail devront être remises en question régulièrement. Il est important de se remettre en cause, de voir quels sont les points de progression de l'organisation. C'est tout autant valable au sein d'une mairie que pour n'importe quelle structure humaine.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

L'EXEMPLE DU DIGITAL

Au sein de nombreuses collectivités, le directeur des services informatiques était jusqu'à présent un directeur parmi les autres. Les temps changent, le numérique fait partie de la vie quotidienne de vos concitoyens, surtout, il est devenu un atout au service de votre politique publique. Il intervient de façon transverse sur l'ensemble de vos services, il participe aux économies de budget, il permet une gestion au plus proche des citoyens... Votre DSI est donc un allié, un partenaire de votre stratégie. Il doit occuper une place centrale dans la mise en place de vos projets. Un exemple très concret des modes de fonctionnement à faire évoluer car, jusqu'à récemment, il était plutôt considéré comme animateur d'une fonction support. Désormais, le DSI doit être un bon visionnaire, un bon manager et communicant, il doit se tenir à l'écoute de l'ensemble des services et être en mesure de saisir les enjeux politiques du territoire. Un profil exigeant.



REMETTRE EN QUESTION LES MÉTHODES DE TRAVAIL

Une commune est un lieu de travail particulier. Elle rend des services aux citoyens. Elle gère de multiples problèmes. Elle doit délivrer un nombre considérable de missions qui n'ont parfois rien à voir les unes avec les autres, sinon proposer une ville agréable à vivre. Elle mélange également les « statuts ». Les élus doivent collaborer avec des agents. Au sein même des équipes, les statuts peuvent être de différentes natures. C'est dire la complexité que représente le fonctionnement d'un tel outil qui n'est pas une entreprise, ni une association mais un lieu de service public... C'est sur le maire et, bien entendu, sur ses adjoints, que

repose la tâche de créer un esprit de corps au sein de la collectivité et de donner un sens à l'action de ses agents. La notion de service au public n'est plus suffisante. Les défis à relever sont nombreux et les attentes des citoyens ont évolué tout comme leur comportement, parfois teinté de consumérisme voire d'incivisme. Les agents doivent se sentir soutenus. Les services proposés par la collectivité doivent être à la hauteur des attentes des citoyens et en mesure de rivaliser avec la compétition des autres communes. En effet, les collectivités sont dans l'obligation de s'inscrire dans une forme de compétition pour rester ou redevenir attractives



« LES SERVICES PROPOSÉS DOIVENT ÊTRE À LA HAUTEUR DES ATTENTES DES CITOYENS ET EN CAPACITÉ DE RIVALISER AVEC LES AUTRES COMMUNES. »

et, ainsi, attirer de nouvelles populations, des entreprises, des commerces ou, parfois, simplement, conserver leurs habitants.

Dans ce contexte, vous devrez remettre en question en permanence les méthodes de travail et l'organisation des services de votre commune. Cela commence par l'équipe municipale qui doit être en capacité de s'interroger et de dépasser les enjeux politiques ou d'égo pour se concentrer sur les objectifs que vous aurez fixés. Les directeurs de service sont essentiels dans votre démarche et dans l'atteinte de vos objectifs. Intéressez-vous à leur travail, à leur opinion. Ils connaissent en général bien le territoire, leurs collègues des autres collectivités et ils sont en relation directe avec les agents. Ce sont des soutiens précieux et des atouts dans votre manche. Reposez-vous sur eux et n'hésitez pas à leur redonner une impulsion si nécessaire.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

LE MANAGEMENT EST STRATÉGIQUE

En tant que maire ou adjoint, vous ne disposez plus des moyens budgétaires de vos prédécesseurs. Pour conserver et amplifier votre capacité d'action, vous devez vous reposer en priorité sur les moyens humains et techniques qui sont à votre disposition. Les femmes et les hommes qui composent le collectif de votre territoire sont donc stratégiques, misez sur eux. Il est devenu incontournable pour un maire ou un adjoint d'être un bon manager, de se tenir à l'écoute des équipes et de maintenir une bonne motivation. maire et adjoints doivent donc être en capacité de se remettre en question.

INFLUENCER

Ce n'est pas un hasard si de nombreux Maires n'ont pas souhaité se représenter lors de la dernière élection municipale. La fonction est très exigeante. Elle n'est parfois que trop peu reconnue, y compris par les citoyens qui peuvent adopter une posture de « consommateurs ». Les enjeux budgétaires rendent cette mission toujours plus difficile et complexe. Le maire est de moins en moins autonome. Il doit tenir compte de son environnement institutionnel. Pour mobiliser des moyens, pour déployer des actions et des investissements le maire doit faire appel à d'autres élus, ou à des acteurs publics qui pourront accompagner ses projets aux plans technique, stratégique et financier. Ainsi, les élus sont contraints de travailler sur leur surface institutionnelle. Ils doivent assurer le « lobbying » de leur territoire, se faire connaître, défendre des dossiers, impulser des dynamiques... Un combat de plus. Et ce n'est pas toujours le plus simple !





« IL EST AUJOURD'HUI
INDISPENSABLE DE CONSTRUIRE UNE
VÉRITABLE STRATÉGIE D'INFLUENCE
TERRITORIALE POUR FAIRE
RAYONNER VOTRE COMMUNE. »



COMMENT OBTENIR PLUS POUR MON TERRITOIRE ?

Dans la partie « Comprendre » nous expliquons à quel point il est essentiel de maîtriser les atouts et points de faiblesse de votre territoire et de son environnement. Ce temps consacré à la bonne compréhension des enjeux est précieux. Il va vous permettre de positionner votre commune par rapport aux autres collectivités voire dans la stratégie départementale ou régionale. Ainsi, vous allez créer une « niche territoriale » pour votre commune et déployer votre stratégie autour de celle-ci.

Le pitch territorial



En fonction de votre stratégie, vous positionnerez votre commune par rapport aux autres adhérents de l'intercommunalité en veillant à lui donner une spécificité. Celle-ci peut reposer sur l'histoire, sur une particularité technique liée à l'artisanat ou à l'industrie, sur la technologie, sur un attrait « nature » puissant ou toute autre singularité que vous pourrez mettre en avant. Nous vous recommandons d'écrire un résumé de cette spécificité et de votre stratégie. En quelques mots, vos interlocuteurs doivent comprendre le positionnement de votre commune et votre ambition. Cette « niche territoriale » est votre atout pour lever des soutiens humains, financiers et techniques.

Ce « pitch » vous aidera à clarifier vos idées et votre propos. Dans n'importe quelle circonstance, vous serez en mesure de décrire votre commune avec originalité et de créer une différence avec vos compétiteurs du territoire. Parfois, les subventions et les aides reposent sur des détails. Ce sont ces détails que vous devez travailler avec une attention particulière.

Le document de positionnement

En fonction de vos moyens et de vos objectifs, il peut être utile de mettre en place un document de positionnement pour votre commune. Celui-ci reprendra ses atouts, il expliquera votre « niche territoriale » ainsi que vos besoins. Si vous vous lancez dans la production d'un tel document, veillez à le soigner tant sur le fond que sur la forme. Il va devenir la « carte d'identité » de votre commune et de votre projet. L'image compte également pour convaincre vos interlocuteurs de vous suivre, quel que soit leur statut.

Les outils institutionnels

Avant de vous lancer pleinement dans une démarche de conviction auprès de votre environnement institutionnel afin de défendre votre commune, mettez en place des outils qui constitueront les supports de votre démarche. Outre, le document de positionnement, vous devez bien évidemment disposer de cartes de visite. Après chaque rendez-vous, vous écrirez à votre interlocuteur afin de résumer les grandes lignes de votre entretien et de rappeler les engagements de chacun. Il s'agit d'assurer le suivi de la rencontre et de la transformer en actions concrètes le plus rapidement possible.

Organisez-vous en « back-office » afin de suivre en détail votre démarche. Vous devez disposer d'un document récapitulatif de vos rendez-vous et des actions engagées. Il constituera le support de votre suivi et de vos relances. Car, vous devrez relancer vos interlocuteurs régulièrement.



PRENDRE ATTACHE AVEC LES AUTRES ÉLUS ET DÉCIDEURS PUBLICS

Vous avez bien cerné les enjeux de votre territoire, vous maîtrisez votre stratégie et vos objectifs, vous savez quels sont les besoins en financement pour mener à bien votre politique. Vous avez même défini une « niche territoriale » pour mettre en avant votre projet et les atouts de votre commune. Le temps est venu de vous lancer dans les rendez-vous avec les décideurs qui pourraient être des alliés.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

LA POLITIQUE N'EST PAS UN FREIN

Vous pouvez être hésitant à prendre contact avec tel ou tel élu en raison de sa couleur politique. Dépassez ces a priori. En effet, ce qui compte, c'est l'intérêt de votre territoire. En général, les autres élus ont également envie que « ça marche ». Ils sont en outre sensibles à éviter des polémiques inutiles, notamment celles qui pourraient être suscitées par une gestion trop politique de leur propre action. Ce qui compte c'est l'influence de votre interlocuteur au sein de son assemblée. Il est évident qu'un élu d'opposition aura moins de poids. Il sera toutefois une bonne source de conseils. Dans les territoires très politisés, il peut être judicieux de veiller à être recommandé auprès des décideurs par un représentant de la majorité. C'est un point de vigilance à mesurer en fonction de votre territoire.

« LES AUTRES DÉCIDEURS TERRITORIAUX SONT DES ALLIÉS POTENTIELS POUR DÉVELOPPER VOTRE COMMUNE ET ACCOMPAGNER VOTRE PROJET. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

SOYEZ PRO

Bon nombre d'élus pensent que « passer » à telle manifestation et « saluer » tel ou tel collègue ou le préfet, le président de la Région ou du Département, cela suffit pour être identifié, connu et reconnu. Rien de plus faux. Les financeurs sont assiégés de demandes de subventions ou d'accompagnement, ils doivent faire des choix. Ceux-ci s'opèrent à partir de nombreux critères. Dans cette concurrence entre collectivités, il est évident que vous devez « faire la différence », ce qui n'est pas aisé. Plus vous entrez dans les détails, plus vous êtes professionnel dans votre démarche, plus vous proposez un projet bien pensé et construit, plus vous vous détachez des autres communes. Au final, c'est ce qui compte : emporter la décision en votre faveur. Soyez donc professionnel. Travaillez votre pitch, votre document de positionnement et ne lâchez rien, relancez les interlocuteurs, saisissez toutes les opportunités pour les rencontrer et leur parler de votre projet. Une subvention, ça s'arrache.

Votre commune dépend d'un canton et d'une circonscription. Vos premiers interlocuteurs sont donc vos conseillers départementaux, votre conseiller régional

et, surtout, le député et le sénateur. Ces deux élus sont en général de bons connaisseurs du territoire. Le sénateur est encore fréquemment un ancien député et quasi toujours un ancien élu local. Les rencontrer vous permettra de tirer un maximum d'informations et de décrocher vraisemblablement d'autres rendez-vous.

Avant de vous lancer dans les demandes de rendez-vous, regardez les délégations de vos élus au sein de leur assemblée. Avec un peu de chance, ils sont en charge des problématiques qui vous intéressent tout particulièrement. Quoiqu'il en soit, ils détiennent bien des clés d'entrée.

N'oubliez pas les représentants de l'État. Il faut vous faire connaître également auprès d'eux. Il est intéressant de les sensibiliser à vos enjeux. Enfin, peut-être votre département a-t-il la chance d'avoir un Ministre issu de ses terres... Alors, misez sur lui. N'ayez aucune hésitation à le contacter. D'ailleurs, il dispose vraisemblablement au sein de son cabinet d'un « conseiller spécial » dont la mission est précisément de suivre ses propres terres. Dans le cas contraire, ciblez le directeur de cabinet.

PARTICIPER À LA VIE DE L'INTERCOMMUNALITÉ

Les structures intercommunales sont parfois perçues avec méfiance par les Maires. Elles constituent des outils pour mobiliser des moyens mais elles retirent également des missions aux Maires qui peuvent se sentir dépossédés de leur amplitude d'action.

Avec leur développement, les structures intercommunales s'imposent en enjeu de pouvoir. Il est fréquent que la plus grosse commune en prenne la présidence en raison de son poids local. Cela ne signifie pas que vous n'ayez pas votre propre carte à jouer. Bien au contraire !

Les intercommunalités peuvent être des lieux de gestion

transparents. Souvent, les élus doivent s'entendre et tenter de trouver des points de convergence pour gérer leur territoire en passant au-delà des différences idéologiques. Ainsi, on observe des majorités surprises au sein desquelles ce sont les enjeux territoriaux qui prévalent. Il existe également de grosses structures intercommunales qui ont vu les communes les plus petites s'organiser afin de peser dans les décisions. Les situations sont très différentes selon les territoires, il est donc difficile de dresser un portrait-type des « intercos ».



NE RATEZ PAS LE DÉBUT DE MANDAT

C'est au début du mandat que tout se joue (→ voyez le chapitre « Les 100 premiers jours »), au sein de l'intercommunalité comme dans votre commune. Dans l'idéal, vous devez être élu au sein de l'intercommunalité à un poste de vice-président avec une délégation qui sera utile pour votre commune. Pour y parvenir, il sera sans doute nécessaire de mener campagne au sein de la structure intercommunale. Vos électeurs seront vos collègues Maires et élus délégués. En fonction de la taille de votre commune, des particularités de l'intercommunalité, des tensions éventuelles entre les collectivités, construisez une thématique de campagne et lancez-vous ! Pour mener campagne, appelez vos collègues, essayez de comprendre leurs attentes et proposez de les représenter sur un dossier « technique » que vous maîtrisez, par exemple. Vous pouvez également proposer de représenter les petites communes ou encore celles qui ont une spécificité par rapport aux autres, etc.

► Décodez les compétences de l'intercommunalité

Au même titre que vous avez pris le temps de comprendre votre commune, il est indispensable de bien décoder le périmètre exact de l'intercommunalité et d'envisager quelles pourraient être les compétences à venir et celles qui pourraient vous aider à renforcer votre commune.

► Fixez-vous des objectifs

Les structures intercommunales sont parfois complexes, y compris dans les jeux de pouvoir qu'elles suscitent. Les élus des petites communes partent souvent perdants pour obtenir des arbitrages en leur faveur. Ils n'imaginent pas qu'ils peuvent peser dans les décisions, notamment en s'organisant. Il est utile de poser une feuille de route de votre mandat en ce qui concerne les soutiens à attendre de l'intercommunalité.

Vous risquez de perdre grandement en efficacité si vous n'avez pas une véritable stratégie territoriale et des objectifs précis de ce que vous attendez de la structure intercommunale.

Plus vous serez préparé, plus vous serez en mesure de négocier et de mobiliser des moyens pour votre commune. L'intercommunalité est un outil qui peut se révéler comme un excellent levier pour votre politique municipale. Pour atteindre cet objectif, vous devrez lever vos propres réserves personnelles ainsi que vos a priori. Vous devrez également vous impliquer pleinement et personnellement pour suivre les travaux du territoire auquel adhère votre commune.

► Faites-vous élire à un poste stratégique

Lorsque l'on arrive dans une nouvelle assemblée, il est toujours difficile de se faire une place. En politique, il ne faut rien attendre des autres, surtout si vous êtes élu au sein d'une petite commune. Les « anciens » et les élus des « grandes communes », vont tenter de se partager les postes entre eux. Souvent, il ne s'agit pas d'une stratégie, cela n'a rien de personnel, ils ont juste compris que les instances de l'intercommunalité constituent un lieu de pouvoir extrêmement important pour leur commune.

Il est fréquent que les communes de petite taille ne disposent que d'un siège au sein de l'intercommunalité. La difficulté pour peser dans les décisions est encore plus grande. Certains Maires se sentent parfois dépossédés de leur capacité de décider et de diriger leur commune.

Vous devez vous investir pleinement dès le début du mandat afin de tenter de vous faire élire à un poste décisionnaire au sein du Bureau, idéalement en qualité de vice-président avec une délégation « utile » pour votre commune et stratégique pour le territoire. Toutefois, ne visez pas trop haut, et mettez les chances de votre côté en rencontrant vos collègues.



LE CONSEIL DE L'EXPERT

SOYEZ ORGANISÉ

Il est difficile pour un nouvel élu de s'emparer de tous les sujets avec sérieux. Il est même probable qu'au début du mandat vous vous sentiez un peu débordé voire dépassé. C'est un sentiment normal. Le contraire serait même préoccupant... Le secret de votre réussite réside dans l'organisation et la préparation. Pendant quelques jours, peut-être quelques semaines, vous aurez des difficultés « à voir le jour », vous aurez l'impression d'être enfermé dans un long et interminable tunnel. Cette période est normale. Ne vous laissez pas déborder. Au contraire, ne lâchez rien. Vous traversez un moment stratégique de votre mandat. C'est au cours de cette période particulière que vous allez prendre les positions qui vont vous permettre de peser durablement. Alors soyez préparé !

► Pensez aux autres organismes

Au sein d'un territoire, les organismes ne manquent pas, Syndicat des Eaux, d'assainissement, d'éclairage, organisation pour la promotion du tourisme, etc. Toujours en fonction des enjeux de votre commune, investissez-vous au sein de ces structures qui peuvent vous aider à peser. Une responsabilité au sein d'une structure vous permettra d'avoir une surface médiatique et, en conséquence, institutionnelle. Un poste deviendra ce que vous en ferez. Si vous vous impliquez, si vous parvenez à créer la différence par rapport à vos collègues, alors vous vous imposerez et vous obtiendrez plus pour votre commune.



PRENDRE PART AUX ASSOCIATIONS D'ÉLUS

Les associations d'élus constituent d'abord des lieux d'échange entre pairs. Il est crucial que vous puissiez rencontrer des élus qui partagent votre quotidien, votre expérience. Que vous décidiez de vous impliquer en qualité d'adhérent ou en prenant des responsabilités, elles vous apporteront beaucoup.

Certes, elles peuvent représenter de nouvelles activités chronophages. Vous devez prendre garde à ne pas trop charger votre agenda. Toutefois, souvenez-vous, l'organisation est essentielle dans un mandat local. Une mauvaise construction de votre emploi du temps vous fera passer à côté de multiples opportunités.

Les associations sont souvent représentées aux plans départemental, régional et, bien entendu, national. Contrairement à une idée reçue, les élus qui souhaitent s'y impliquer ne sont pas forcément nombreux. Si vous ambitionnez de miser sur un champ d'influence plus large, elles peuvent donc constituer un bon support qui pourra, en fonction de votre implication réelle, vous apporter également une surface médiatique.



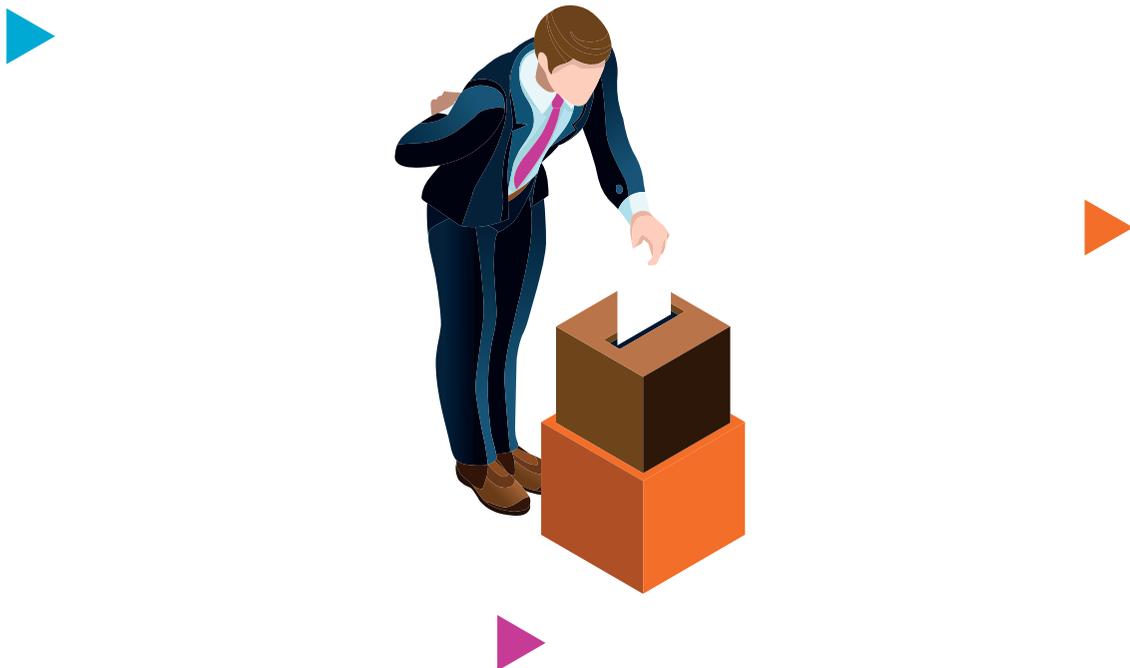
LE CONSEIL DE L'EXPERT

L'INFLUENCE NE SE DÉCRÈTE PAS

Bon nombre d'élus sont convaincus qu'un poste au Conseil d'administration ou au Bureau d'une association leur suffira. Or, un siège ne vous servira pas à grand-chose si vous ne le transformez pas en vous impliquant dans la vie de la structure. N'hésitez pas à vous emparer de dossiers et à les travailler vraiment. Soyez assuré que vous marquerez ainsi une nette différence avec de nombreux collègues qui se satisferont d'un siège au CA. Ainsi, vous augmenterez surtout votre visibilité au sein de l'association et probablement à l'extérieur. Or, cette visibilité institutionnelle peut vous être très utile pour défendre les intérêts de votre commune. La construire peut prendre un peu de temps et nécessiter du travail mais il est évident que vous en tirez de nombreux atouts.



« UNE BONNE VISIBILITÉ
INSTITUTIONNELLE PEUT ÊTRE
TRÈS UTILE POUR DÉFENDRE LES
INTÉRÊTS DE VOTRE COMMUNE. »



PENSER AUX PROCHAINS SCRUTINS

Ce sujet est parfois assez tabou au sein des équipes municipales. Certes, les ambitions des uns et des autres existent. Toutefois, elles peinent à se révéler, notamment pour les scrutins uninominaux qui attirent en général moins de candidatures que les scrutins de liste. Or, votre rôle de patron de votre majorité est de veiller à repérer les bons potentiels et à les envoyer au combat électoral, le cas échéant. En effet, tout élu issu de votre commune, renforcera l'influence de celle-ci sur son territoire. Disposer de conseillers départementaux, régionaux voire de parlementaires proches de vous est essentiel pour mobiliser des moyens de diverses natures au service de votre commune. L'élection est donc un passage à étudier en plus des rencontres avec les élus déjà en place. Vous pouvez également envisager de vous présenter à certains scrutins. Vous devrez tenir compte de la loi sur le non-cumul des mandats et vous préparer à opérer des choix. Toutefois, pour renforcer durablement l'influence d'un territoire et asseoir un mandat, rien n'est plus efficace que de positionner des élus de votre Conseil au sein de collectivités clés pour le financement de vos projets. Vous disposerez ainsi de relais au cœur de ces centres

de décision et vous pourrez bénéficier de vos actions d'influence en plus de celles de ces élus.

Votre stratégie doit clairement être d'irriguer le territoire avec le maximum d'élus issus de votre Conseil. Toutes les élections, tous les lieux de pouvoir doivent être investis par vos équipes en fonction de vos objectifs. Avec les lois sur le non-cumul et NOTRe, l'influence des Maires a considérablement évolué. Désormais, le maire ne peut plus être député et/ou Président de l'intercommunalité. Il doit choisir. Il doit également miser plus et mieux sur ses propres équipes¹.

Il est évident que l'élu d'une commune rurale ou de petite taille adossée à une métropole, par exemple, aura plus de difficultés à imposer ses choix. Ceci dit, l'époque où le maire « central » pouvait décider de tout pour tous les autres élus est terminée. Désormais, une intercommunalité, y compris de grande taille, doit compter sur tous les membres de son territoire, quelle que soit leur dimension ou la couleur politique de leurs élus. Les équilibres sont plus complexes que par le passé et les majorités se dessinent autour d'alliances transpartisanes.

1. Ce contexte est en constante évolution. La loi « engagement et proximité » et le projet de loi « décentralisation, différenciation et déconcentration » en sont des exemples récents concrets...



« VOTRE RÔLE DE PATRON DE VOTRE MAJORITÉ EST DE REPÉRER LES BONS POTENTIELS ET DE LES ENVOYER AU COMBAT ÉLECTORAL. »

LE CONSEIL DE L'EXPERT

CHOISISSEZ BIEN LES CANDIDATS

En votre qualité de Maire, vous pourrez peser pour négocier une place pour les élections régionales par exemple voire pour tenter d'influer pour qu'une investiture soit donnée à tel ou tel candidat issu de votre Conseil plutôt qu'à un autre pour les élections départementales. Toutefois, ces élections se préparent bien longtemps à l'avance. Vous devez miser sur les bons candidats, ils devront être loyaux mais surtout travailleurs et en capacité de bien accompagner vos dossiers et de les défendre. Veillez à bien choisir vos candidats et à les accompagner dans la démarche très en amont de l'élection afin de les tester et de garantir vos chances de réussite. Plus vous serez entouré de talents, plus votre influence sera grande.

COMMUNIQUER



La communication est le partenaire incontournable de l'élu. Votre défi est d'être en capacité de faire connaître votre action à vos concitoyens en tenant compte d'une contrainte essentielle : vous n'êtes pas leur préoccupation première. Vos administrés attendent que les services publics de proximité fonctionnent parfaitement et se souviennent de l'existence de leurs élus lorsqu'ils ont un besoin particulier. Sinon, il est peu fréquent qu'ils marquent un intérêt pour votre mandat. Toutefois, les publications municipales, pour peu qu'elles soient bien conçues, peuvent rencontrer leur public. En outre, le maire reste l'élu en qui les citoyens ont le plus confiance. Vous détenez un atout, la proximité. Votre communication doit être régulière et vous devez travailler tant le fond que la forme. Parfois, les élus considèrent que l'information « factuelle » suffit et que la forme n'est qu'accessoire. Dans la réalité, nous évoluons dans un monde où la communication est de plus en plus travaillée, soignée et précise. Vous devez bien évidemment vous inscrire dans cette réalité. Les petites communes ne disposent que de peu de moyens financiers et il est parfois difficile de trouver les ressources nécessaires à la création d'un journal par exemple. Vous êtes alors contraint d'être créatif. Quoiqu'il en soit, utilisez les supports à votre disposition, travaillez vos messages et soyez attentif à ce que votre communication soit à la hauteur de la politique municipale que vous vous efforcez de mettre en place. Il est fréquent que les citoyens ne retiennent de vous que l'image laissée par vos outils de communication. Souvenez-vous en.





LE CONSEIL DE L'EXPERT

NE DÉDAIGNEZ PAS LA COMMUNICATION

« Moi, j'agis, la communication c'est du vent ! », certains élus ont une (fâcheuse) tendance à considérer que la communication n'est qu'un accessoire peu utile de leur mandat. La rédaction de contenus est chronophage, la mise en place de supports (fabrication et distribution) représente un coût, certaines communes ne disposent pas des moyens nécessaires pour assumer ces travaux. Pourtant, il est indispensable de communiquer auprès de vos administrés. Votre intérêt est de proposer une visibilité à votre politique et d'être bien compris dans votre stratégie territoriale. En outre, votre communication sera souvent le seul contact réel entre vous et de nombreux administrés, il est donc essentiel qu'elle offre de vous une belle image.

« VOTRE COMMUNICATION DOIT ÊTRE RÉGULIÈRE ET VOUS DEVEZ TRAVAILLER TANT LE FOND QUE LA FORME. »

MAÎTRISER SA COMMUNICATION

D'une manière générale, un élu doit maîtriser lui-même sa communication. Cela ne signifie pas qu'il doit tout faire lui-même mais qu'il doit tout valider. Une politique mal expliquée, mal relayée peut-être littéralement gâchée. Nous évoluons dans un monde où de nombreux groupes d'intérêt peuvent s'exprimer et s'organiser. Ils maîtrisent les outils de communication et parfois un petit nombre d'individus peut remettre en question une politique publique pourtant mûrement réfléchie mais mal défendue. Or, il est encore fréquent de voir des communes, parfois des villes, disposer d'outils de communication d'un autre âge, conçus pour exister mais sans être véritablement pensés. Communiquer pour communiquer n'a aucun intérêt. Vos messages doivent être réfléchis, votre stratégie de communication doit être construite autour de votre politique et de vos ambitions pour le territoire, enfin elle doit se déployer sur tous les supports disponibles : papier, audiovisuel, presse, internet, rencontres publiques etc.

NE PAS OUBLIER INTERNET

Internet est encore parfois laissé de côté par des collectivités alors qu'il s'agit d'un outil accessible au plus grand nombre et gratuit. Lorsque l'on dispose de peu de moyens, cela peut se révéler déterminant.

Mettre en place un site pour la commune

Certaines intercommunalités proposent d'héberger une page dédiée à leurs communes. Cette solution de facilité ne peut constituer votre unique présence sur internet. Pour exister, votre commune doit disposer d'un site autonome. Il existe peut-être des entreprises qui assurent ce genre de service sur votre territoire. En tout cas, vous disposez aujourd'hui de solutions peu coûteuses pour être présent de façon efficace sur internet.

Votre présence sur le net doit être pensée et répondre à une véritable stratégie. Vous devez envisager de proposer des services aux citoyens, y compris dans le cas de petites communes. Il doit être aisé de vous contacter ou d'entrer en relation avec le secrétariat de mairie. Votre équipe municipale doit être mise en avant avec un cv rapide et des outils de contact. Encore une fois, tout ne doit pas reposer sur vous.

Enfin, utilisez le site comme un véritable outil de communication, mentionnez les services, les informations pratiques de la commune et réservez une page dédiée à votre communication mensuelle.



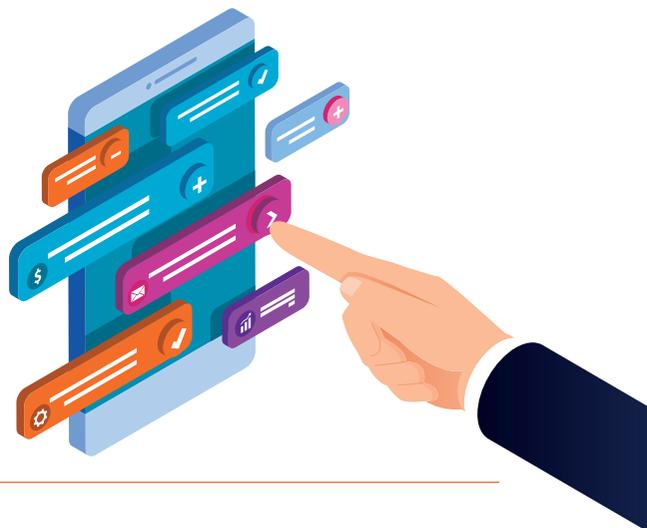
« LE DIGITAL NE PEUT ÊTRE IGNORÉ DES ÉLUS. IL EST INDISPENSABLE DE VOUS EN EMPARER ET DE FAIRE EN SORTE DE NE PAS DÉPENDRE D'UNE AUTRE COLLECTIVITÉ DANS CE DOMAINE. »

Les réseaux sociaux

Un grand nombre des habitants de votre commune sont présents sur un réseau social, en général Facebook. Être là où sont inscrits vos administrés est bien le minimum. Inscrivez-vous sur Facebook, si vous ne l'êtes pas déjà et faites-en sorte qu'une page soit créée pour votre commune. Ensuite, il suffira d'alimenter ces pages régulièrement pour communiquer avec vos abonnés. En fonction de la taille de votre commune et de votre disponibilité, vous pouvez également être présent sur Twitter ou LinkedIn, chacun de ces réseaux sociaux ayant leur utilité et leurs cibles spécifiques en termes d'utilisateurs et donc de messages.

Twitter peut vous permettre de contacter des collègues, des partenaires de la commune ou encore les journalistes locaux qui traitent votre territoire. Suivez-les, ils vous suivront en retour. Peu à peu, vous disposerez d'une communauté qui s'élargira en fonction de vos « tweets » et de leur intérêt.

LinkedIn est un réseau réputé « professionnel ». Il est plus contraignant en ce qui concerne la publication de contenus. Toutefois, il peut être intéressant de disposer d'un profil LinkedIn. Il vous permettra d'être contacté par des partenaires éventuels ou de communiquer avec les acteurs économiques de votre territoire.



La newsletter numérique

Voici un outil encore trop souvent ignoré par les communes. La newsletter numérique est pourtant très facile à gérer. Il suffit de mettre en place un « cadre » de mise en page, sa mise à jour devient alors à la portée de n'importe quel utilisateur, même peu à l'aise avec les outils informatiques.

La newsletter présente en outre l'intérêt de pouvoir être mise en place de façon très réactive en fonction de l'actualité ou de vos besoins. Mise à part sa rédaction, elle ne représente aucun coût récurrent pour la collectivité si vous décidez de la gérer en interne.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

COMMUNIQUER N'EST PAS HONTEUX

La communication souffre d'a priori. On considère que celui qui communique, agit peu. Or, ceux qui savent communiquer, conduisent souvent des politiques construites et réfléchies. La communication ne doit pas constituer la base de votre activité. Elle n'intervient que lorsqu'elle est nécessaire, pour informer sur votre politique, défendre vos choix, contrecarrer des fausses informations etc. Elle doit bien évidemment reposer sur des actions concrètes et intervenir au bon moment. Ne l'oubliez pas, une bonne politique, mal défendue, risque fort d'être mal perçue par vos concitoyens.





ORGANISER SES RELATIONS AVEC LA PRESSE LOCALE

La presse locale est importante pour un élu. Prenez le temps de faire connaissance avec les journalistes de votre territoire même en dehors de toute actualité. Conviez-les à vos manifestations, envoyez-leur le journal de la commune, la newsletter etc.

Si vous avez une permanence en Mairie, envoyez les dates et heures à la presse.

Tous les supports doivent être adressés : presse écrite (locale et régionale), radio (publique et privée y compris les radios associatives de votre territoire), éventuellement télévisions locales (publique et privée), ainsi que la presse gratuite et les sites internet d'informations locales.



LE CONSEIL DE L'EXPERT

LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

C'est un bon outil de communication en direction des journalistes. Il est à utiliser pour de véritables informations qui nécessitent des détails et de poser un contexte. Le titre et un résumé rapide du sujet doivent donner envie d'aller plus loin. Le corps du communiqué explique l'information en détail et peut apporter quelques chiffres clés vérifiables par le journaliste. En fin de communiqué, vous pouvez inclure une citation de vous. Enfin, un « à propos de la commune de... » en bas de page décrit votre commune et ses principales données pour la comprendre et la situer. Veillez enfin à préciser les informations de contact avec prénom nom, titre et coordonnées mel ainsi que le numéro de téléphone portable.

COMMUNIQUER AVEC LES ADMINISTRÉS

Les outils de communication ne suffisent pas. Vous devez envisager des rendez-vous qui permettront un contact direct avec vos administrés. Certains points de contacts pourront être collectifs, d'autres seront individuels. Les édiles doivent de plus en plus souvent faire face à des comportements « consuméristes » de la part de leurs administrés. Il faut également en tenir compte dans les points de contact que vous organiserez. Il n'est pas rare que les Maires des communes les plus petites soient dérangés à toute heure du jour et de la nuit parfois pour des sujets qui peuvent être futiles ou qui auraient pu être gérés plus tard. La mise en place de permanences tournantes entre les adjoints devrait permettre de gérer ces situations. Néanmoins, une bonne organisation des relations avec les administrés peut permettre de contenir les dérives et les comportements peu civiques. Plus vous serez connu, plus vous serez respecté.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

MOBILISEZ VOS RELATIONS

Pour la mise en place de vos outils internet, surtout si la commune ne dispose pas de moyens financiers suffisants, évitez les prestataires coûteux. Il existe des sociétés en mesure de développer un site, à un coût raisonnable quand d'autres ont tendance à rehausser leurs prix quand il s'agit de travailler pour des collectivités. Si votre commune n'est pas en mesure de faire appel à un prestataire, parlez-en autour de vous, il est peu probable que personne ne soit en mesure de vous aider à titre gracieux.

Les jours de rendez-vous privés

Aménagez votre agenda pour réserver une ou deux demi-journées par mois à des demandes de rendez-vous avec les habitants qui souhaitent vous rencontrer personnellement. Ces entretiens privés vous permettront de résoudre des problématiques parfois difficiles ou de conseiller les citoyens sur les recours qui sont à leur disposition. Le côté « assistante sociale » de l'élu est parfois pointé du doigt et certains se sentent mal à l'aise avec cette dimension du mandat. Toutefois, un élu est une personne qui est naturellement perçue comme un point de contact « officiel », quelqu'un vers qui on peut se retourner lorsque l'on rencontre une difficulté dans la vie ou quand on a besoin d'un conseil.

Les permanences en Mairie

La mise en place de permanences ouvertes à tous et sans rendez-vous peut être utile. Cela dépend de la structure de votre commune, de sa dimension. Vous pouvez procéder par des tests pour bien calibrer le rythme de ces permanences.

Les réunions publiques

Le mandat ne peut s'envisager sans organiser de réunions d'informations au cours desquelles vous accueillerez les citoyens pour évoquer les grands sujets du moment ou les projets que vous envisagez de lancer. Ces rencontres peuvent être précieuses. Vous pourriez au cours des échanges, identifier des points de progression de votre organisation ou des attentes spécifiques.

Les rendez-vous festifs

Les vœux, les inaugurations de manifestations doivent être autant de points de contact. Vos interventions publiques devront être réussies. N'hésitez pas à travailler votre discours en le pensant et en l'écrivant. On ne vous reprochera jamais de lire un texte préparé avec du fond. En revanche, des propos insignifiants laisseront une piètre image de vous voire aucun souvenir... Ces rendez-vous ne doivent pas être perçus comme des « corvées ». Ils constituent une opportunité pour vous de délivrer un message à la population et de laisser une trace. Donc sachez en tirer pleinement partie.

VALORISER MON TERRITOIRE GRÂCE AU SOCIAL



Qu'il semble loin le temps où la délégation sociale devait être appréhendée comme la gestion d'un simple « guichet social ». Désormais, le social est aussi et plus que jamais un outil d'attractivité de votre territoire. Il intègre les délégations stratégiques de la politique territoriale. Le CCAS est au service de cette ambition. Il est en capacité de proposer une multitude de services à la population mais aussi de fédérer, coordonner de nombreuses initiatives sur son territoire. Il constitue un lien direct, de proximité, à forte charge affective avec les citoyens. L'ampleur de ses missions, obligatoires ou facultatives en fait le support idéal d'un large pan de la politique municipale. Le mandat qui commence ne saurait ignorer ou sous-valoriser la dimension sociale dans son approche la plus large. Elle s'impose comme une attente majeure des Français, quel que soit leur statut social, quels que soient leurs revenus, qu'ils soient salariés, retraités, en recherche d'emploi ou même chefs d'entreprise. S'il continue de s'adresser surtout aux publics en difficulté, le CCAS doit tenir compte de nouvelles expressions de la problématique sociale liées aux recompositions familiales, aux nouvelles formes d'emploi ou de mobilité, à des changements de culture tels que le numérique, etc. Autant d'expressions diverses qui questionnent le champ social en même temps qu'elles invitent les acteurs qui s'y impliquent à élargir constamment leur champ de vision, le domaine du possible, leurs modalités d'intervention, d'interaction, etc. En conséquence, le CCAS peut et doit être le centre de contrôle d'un large éventail de services proposés aux populations diverses qui composent la commune. Ces services évoluent et s'adaptent en fonction de la situation du citoyen.



LE CCAS/CIAS EST UN FIL ROUGE DU PARCOURS CITOYEN :



Des services qui s'adaptent aux « temps de la vie citoyenne » :

enfance, adolescence, adulte, sénior, grand âge, handicap...



Des services qui s'adaptent au statut social et professionnel du citoyen :

salarié, retraité, en recherche d'emploi, en formation...



Des services qui s'adaptent en fonction des besoins :

installations sportives, crèches, cantine, modes de transports collectifs...



Des services qui se mobilisent en cas de besoins :

incidents ou accidents de la vie, naissances, perte d'emploi, décès...

LE SAVIEZ-VOUS ?



LES CCAS EN 6 CHIFFRES CLÉS :



60%
des résidence autonomie
pour personnes âgées



30 000
aides à domicile



150 000
familles en situation
de précarité énergétique
aidées en 2015 (17M€)



10%
des EHPAD



36 000
places d'accueil de jeunes
enfants (crèches, haltes
garderies...)



123 000
agents de la fonction
publique territoriale

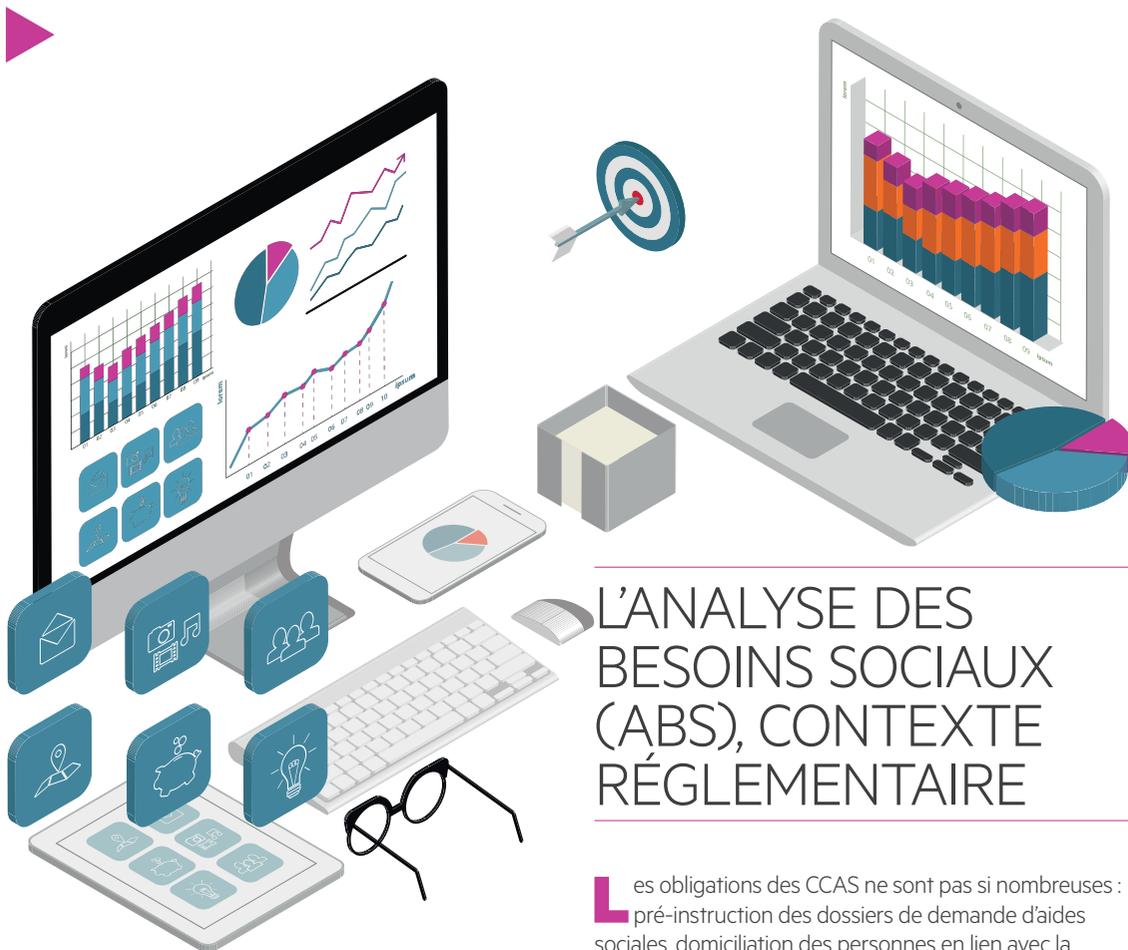
LE SAVIEZ-VOUS ?



Un mode de gouvernance original.

L'originalité du mode de gouvernance du CCAS est à souligner. Hormis son homologue belge, le mode de gouvernance du CCAS est une vraie spécificité française en Europe. En effet, le conseil d'administration du CCAS est composé pour une moitié d'élus municipaux et pour l'autre moitié, de représentants associatifs ou issus de la société civile. Ce mode de gouvernance a fait ses preuves. Il associe de nombreuses parties prenantes, donc des points de vue différents les uns des autres. Il est une vraie richesse au quotidien. Il permet des débats à huis clos et l'assurance de disposer de décisions équitables et transparentes.





L'ANALYSE DES BESOINS SOCIAUX (ABS), CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Les obligations des CCAS ne sont pas si nombreuses : pré-instruction des dossiers de demande d'aides sociales, domiciliation des personnes en lien avec la commune n'ayant pas de domicile stable et tenue d'un fichier des bénéficiaires d'une prestation sociale. L'ABS, qui consiste d'abord en un diagnostic sociodémographique de la population du territoire, fait partie de ces obligations. La démarche doit guider l'action politique.

Au début de votre mandat d'élu, l'une des priorités à inscrire à l'ordre du jour du conseil d'administration est donc le lancement de ce diagnostic, dont les conclusions devront être rendues au cours de l'année 2021. C'est en tout cas ce que stipule le Code de l'action sociale et des familles. Prévoir le lancement de la démarche au plus tôt s'avérera très utile pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'ABS (équipes du CCAS, élus et agents de la ville, partenaires publics ou privés, habitants...) et disposer du temps nécessaire à chaque étape de la démarche.

► **A noter :** la réalisation de l'ABS peut être contrôlée par les chambres régionales des comptes.

POINT DE VIGILANCE



Cumul des fonctions d'administrateur du CCAS et d'élu communal.

Il y a incompatibilité entre la fonction d'administrateur nommé du CCAS et le mandat d'élu municipal. Le code de l'action sociale et des familles prévoit que les membres nommés par le maire au titre de la société civile doivent être choisis parmi des personnes « non-membres du conseil municipal ». L'intéressé doit donc choisir entre les deux statuts : s'il choisit de devenir conseiller municipal, il devra démissionner de son mandat au CCAS.

LES RÉFÉRENCES RÉGLEMENTAIRES DE L'ABS

Article R123-1 du code de l'action sociale et des familles, modifié par le Décret n°2016-824 du 21 juin 2016 relatif aux missions des centres communaux et intercommunaux d'action sociale – art. 1

I.-Les centres communaux et intercommunaux d'action sociale produisent une analyse des besoins sociaux de l'ensemble de la population du territoire de leur ressort.

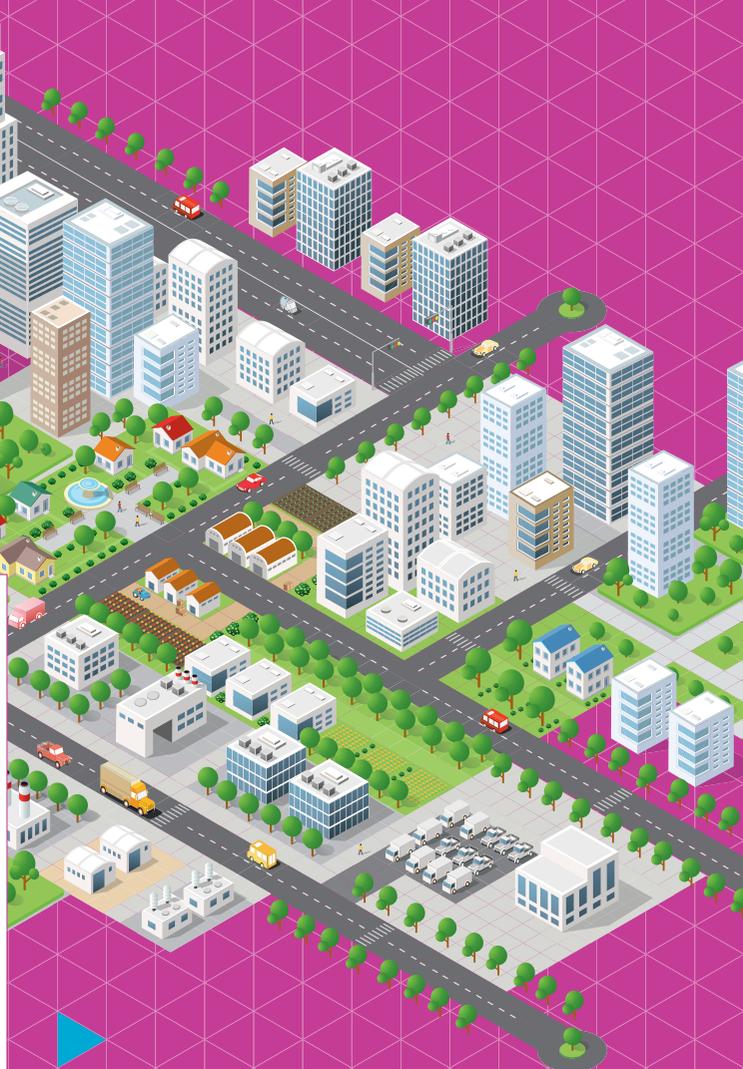
II.-L'analyse des besoins sociaux consiste en un diagnostic sociodémographique à partir des données d'observation sociale du territoire. Ce diagnostic est établi avec l'ensemble des partenaires, publics ou privés, qui participent à la mise en œuvre des actions de prévention et de développement social telles que mentionnées à l'article L. 123-5.

III.-L'analyse des besoins sociaux fait l'objet d'un rapport présenté au conseil d'administration au cours de l'année civile qui suit chaque renouvellement général des conseils municipaux. Les années suivantes, des analyses complémentaires, notamment thématiques, peuvent être présentées au conseil d'administration lors du débat d'orientation budgétaire ou, à défaut, lors du vote du budget.

Article R123-2 du code de l'action sociale et des familles

Les centres d'action sociale mettent en œuvre, sur la base du rapport mentionné à l'article R. 123-1, une action sociale générale, telle qu'elle est définie par l'article L. 123-5 et des actions spécifiques.

Ils peuvent intervenir au moyen de prestations en espèces, remboursables ou non, et de prestations en nature.





« L'ABS EST UN OUTIL TRÈS OPÉRATIONNEL QUI DÉPASSE LARGEMENT LES FRONTIÈRES DU SOCIAL, IL PERMET DE COLLER AUX ENJEUX TERRITORIAUX. »

L'ABS, L'OUTIL STRATÉGIQUE DU TERRITOIRE

L'ABS est un outil d'aide à la décision. Elle constitue une vraie opportunité de décrire, comprendre le territoire et ses enjeux et évaluer les besoins de la population, bien au-delà de la politique sociale au sens strict. L'ABS est aussi un outil très opérationnel, sur lequel vous pourrez vous appuyer tout au long de votre mandat d'élu. Elle vous permettra d'imaginer les projets les plus adaptés aux particularités de votre territoire.

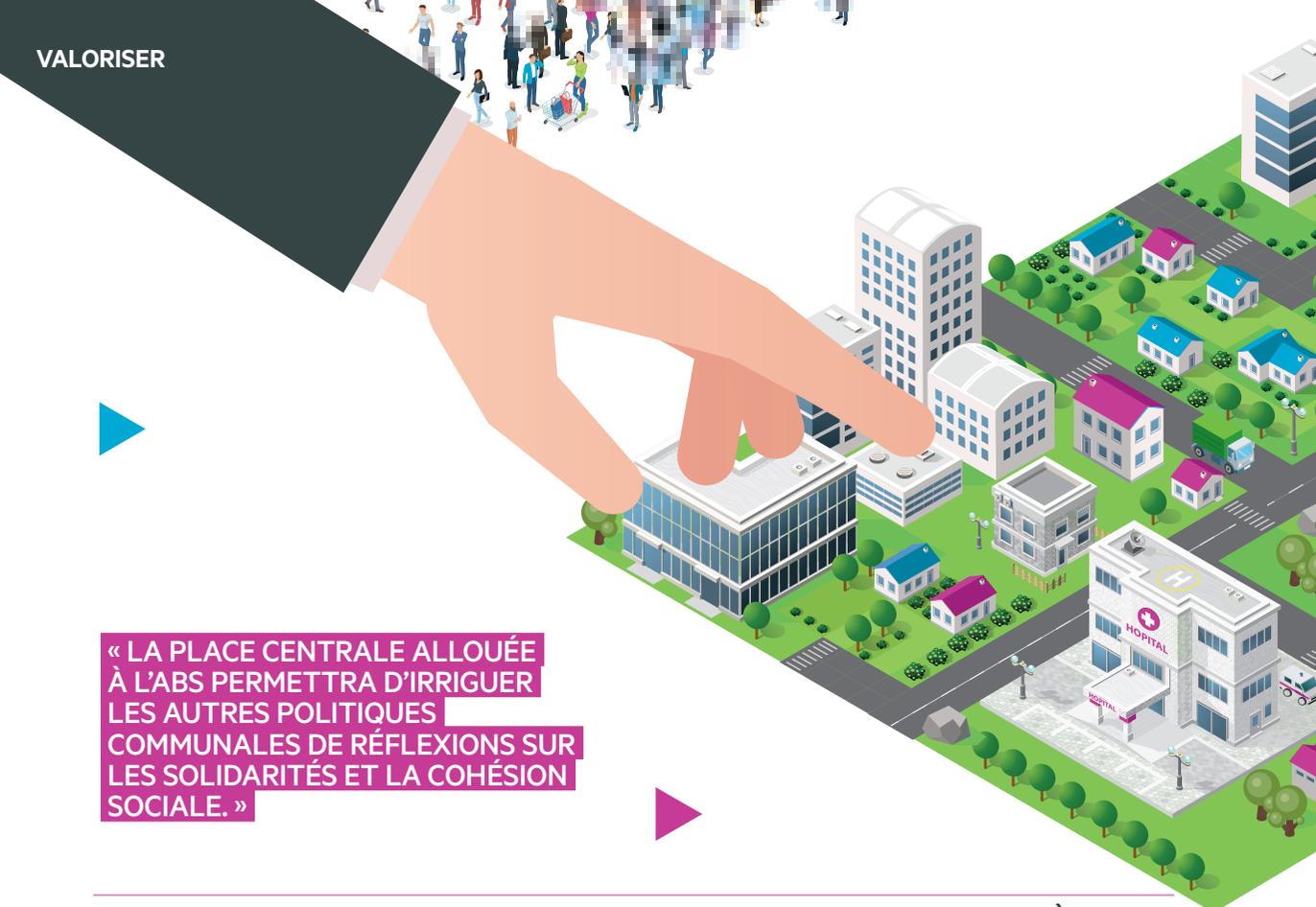
Avec le diagnostic sociodémographique, vous pourrez identifier et dénombrer les différents publics en situation de fragilité qui nécessitent une intervention du CCAS : familles monoparentales, personnes âgées, personnes isolées, personnes au chômage, bénéficiaires de minima sociaux... L'ABS permet aussi de préciser leur répartition spatiale et d'établir des projections dans le temps. Elle est un point de départ pour interroger l'offre sociale existante et engager la réflexion sur les pistes d'intervention possibles pour le CCAS : comment se manifeste l'exclusion sur mon territoire ? comment la prévenir ? Comment favoriser l'accès aux droits ? Comment prendre en charge la problématique du vieillissement ? Comment rendre mon territoire attractif pour donner envie aux habitants d'y rester et en faire venir de nouveaux ? etc.

L'ABS est une boussole. Elle permet d'ajuster la feuille de route des politiques sociales aux réalités locales.

La démarche n'engage pas obligatoirement le lancement de nouveaux projets. Elle peut certes aboutir à ce que le CCAS porte de nouvelles actions mais elle peut aussi préconiser de mieux communiquer sur des dispositifs existants, les réorienter vers un public en particulier, alimenter des partenariats avec d'autres acteurs.

Plus largement, l'ABS constitue un outil de gestion de votre territoire et d'ajustement de votre politique municipale. Bien construite, elle va vous éclairer sur les moyens à mobiliser pour mieux accompagner certaines populations en leur offrant de nouveaux services, en adaptant des ressources pré existantes.

L'ABS est une démarche partenariale. L'analyse partagée du diagnostic sociodémographique avec l'ensemble des acteurs sociaux du territoire (Conseil départemental, CAF, CPAM, CARSAT, Pôle Emploi, associations...) permettra non seulement de chercher les complémentarités pour éviter toute redondance mais aussi réfléchir aux périmètres d'intervention des uns et des autres et enfin faciliter les collaborations au quotidien, en créant des liens à partir d'une vision commune et objectivée des enjeux du territoire.



« LA PLACE CENTRALE ALLOUÉE À L'ABS PERMETTRA D'IRRIGUER LES AUTRES POLITIQUES COMMUNALES DE RÉFLEXIONS SUR LES SOLIDARITÉS ET LA COHÉSION SOCIALE. »

PORTER L'EXPERTISE DU CCAS AU-DELÀ DU SOCIAL

A travers la construction d'une feuille de route documentée et pratique, l'ABS valorise pleinement la question sociale au sein de la politique de la commune et auprès des habitants. Elle constitue une belle occasion de nouer un dialogue avec ces derniers, d'une part en les associant au diagnostic sociodémographique et d'autre part en leur donnant une visibilité sur les politiques sociales déployées. Elle gagne ainsi à être utilisée en tant qu'outil de participation citoyenne mais aussi de transparence de la vie publique. Elle amène à formaliser un suivi des réponses déployées auprès de l'ensemble de la population et de leurs résultats concrets, éléments utiles pour mettre en avant l'activité du CCAS et son efficacité. La place centrale allouée à l'ABS permettra d'irriguer les autres politiques communales de réflexions sur les solidarités et la cohésion sociale. L'ABS peut ainsi servir à repositionner le CCAS et les politiques sociales comme une source utilisable par tous les services de

la commune et dans d'autres champs que le social : les données recueillies pourront nourrir la conception des politiques culturelles, d'éducation, de transports, d'aménagement du territoire et bien d'autres projets de développement. Le CCAS pourra les faire valoir dans ses relations avec divers partenaires au cours de l'élaboration de leurs schémas, plans, projets... L'ABS est à concevoir comme une ressource transversale pouvant servir à guider des actions dans de multiples domaines et à travailler à l'attractivité du territoire. Elle procure au CCAS un champ d'observation très large (« l'ensemble de la population du territoire » selon l'article R123-1 du code de l'action sociale et des familles) et le positionne comme outil destiné à tous les publics. Le CCAS n'a pas uniquement vocation à apporter des réponses à des problématiques de détresse sociale ou d'urgence mais aussi à s'impliquer dans le développement global du territoire.



L'UNCCAS MOBILISÉE POUR RÉUSSIR VOTRE ABS

Les dispositions du cadre réglementaire offrent une grande souplesse pour la réalisation de l'ABS. Inutile de vous fixer des objectifs inatteignables ! Gardez à l'esprit son intérêt stratégique comme support de définition de l'action sociale communale. Il est essentiel d'adopter une approche pragmatique de l'ABS, adaptée aux enjeux et aux ressources de votre commune.

Toutefois, donnez-vous les moyens de réussir votre ABS afin de disposer des éclairages qui seront décisifs dans bien des décisions que vous aurez à prendre au-delà de la politique sociale de la commune.

Un site entièrement dédié à l'ABS sera mis en ligne par l'UNCCAS dès le mois de mai 2020. Il contiendra toutes les informations pratiques relatives à l'ABS. Il sera le point de centralisation de toutes nos ressources disponibles sur ce sujet

Outre ce site, l'UNCCAS met à votre disposition divers outils afin de vous accompagner tout au long de votre ABS :

- Un guide de l'Analyse des Besoins Sociaux, vendu au tarif de 25€ ;
- Un ensemble de fiches pratiques, accessibles dans l'espace Adhérents du site internet de l'UNCCAS (un descriptif du cadre légal de l'ABS, un tableau des indicateurs-socles à mobiliser dans une démarche d'ABS, une aide à la cartographie de l'offre sociale communale et intercommunale, un modèle de cahier des charges, etc.) ;
- De nombreuses sessions de formations consacrées à l'ABS ;
- La plateforme en ligne d'aide à la réalisation de l'ABS « Balises-UNCCAS ».

FAVORISER LA PARTICIPATION CITOYENNE



L'ABS est une formidable occasion à saisir pour initier un contact direct avec les habitants. Dépassez la dimension obligatoire de la démarche pour en faire un outil décisif et utile à votre politique en commençant par une écoute de vos concitoyens. Dans votre approche de la démarche, prévoyez d'organiser des réunions publiques qui vont « rythmer » le parcours de l'ABS : présentation de l'outil, phase d'écoute des attentes des citoyens, retours sur les décisions prises etc. Mobilisez également les outils de communication de la commune pour assurer un écho large à l'ABS : bulletins communaux, site internet, réseaux sociaux, panneaux d'informations etc.

1^{ÈRE} ÉTAPE cadrage du projet

- Définition des ambitions de l'ABS, revue des moyens disponibles pour réaliser le portrait sociodémographique et choix de la modalité de réalisation (en interne au CCAS, par un prestataire ou via une autre modalité ?)
- Constitution d'un comité de pilotage, identification des différents acteurs à solliciter, établissement d'un rétroplanning réaliste.

2^{ÈME} ÉTAPE réalisation du portrait

- Mise à plat des hypothèses de départ, collecte des données sur la population et les besoins (structure et dynamique de population, enfance / jeunesse, personnes âgées, personnes handicapées, emploi, formation, précarité, logement...).
- Mobilisation de toutes les parties prenantes de l'ABS (y compris les partenaires du territoire), pour partager les données, travailler à leur interprétation commune et élaborer des pistes d'analyse de l'adéquation de l'offre aux besoins présents et futurs de la population.

POINTS DE REPÈRES SUR LES 4 ÉTAPES-CLÉ DU PORTRAIT SOCIODÉMOGRAPHIQUE

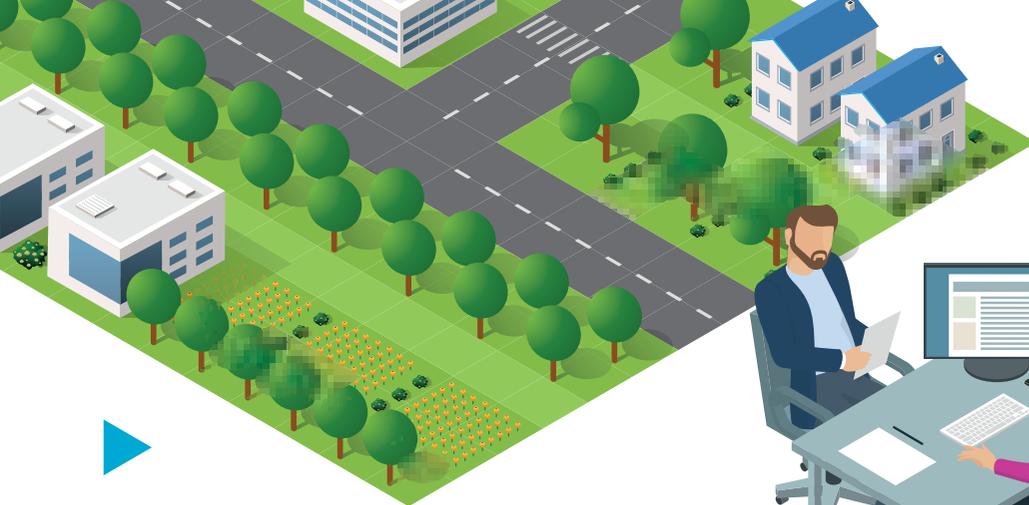


3^{ÈME} ÉTAPE *valorisation de l'ABS*

- Formalisation du portrait sociodémographique à partir de l'ensemble des données, expertises et échanges menés. Dans le rapport, mise en avant des axes prioritaires pour le CCAS et formulation de préconisations pour les politiques sociales.
- Présentation avant la fin 2021 du rapport au conseil d'administration du CCAS et si possible en conseil municipal et auprès de l'ensemble des parties prenantes du projet (agents, partenaires, habitants...).

4^{ÈME} ÉTAPE *définition des suites de l'ABS*

- Validation des orientations prioritaires des politiques locales pour couvrir les besoins de la population insatisfaits par l'offre sociale, définition des éventuels projets à déployer / partenariats à développer / plans de communication à lancer...
- Choix des thématiques à creuser pour les analyses optionnelles réalisables les prochaines années.



LE DESIGN DE SERVICE, VISION D'AVENIR

Les CCAS et l'UNCCAS ont initié une remise en question en profondeur de leurs modes de fonctionnement en adoptant notamment les méthodologies innovantes du Design de service. L'UNCCAS a ainsi engagé, en 2019, au travers de La Fabrique des CCAS/CIAS, le projet « CCAS 2050 ».

Les équipes de l'UNCCAS font un tour de France qui s'achèvera dans le courant de l'année 2020 et dont le but est d'imaginer avec les élus et cadres des CCAS/CIAS le social de demain. L'enjeu est important. Il s'agit de dessiner les nouveaux services envisageables à l'horizon 2050. Ambitieux ? Certes, mais ces réunions créatives décentralisées nous ont démontrées que le futur du social est déjà là.

Grâce au design de services, les paroles se libèrent et les possibles se multiplient.

La démarche consiste dans un premier temps, à placer les usagers, dans toute leur diversité, au centre du dispositif et à imaginer comment mieux les servir demain. Il s'agit ensuite d'anticiper collectivement ce que pourrait être le service dans le futur. On est dans une phase de co-construction : élus, agents, usagers, bénéficiaires, experts participent sans retenue, sans hiérarchie, en toute liberté. Cette démarche peut être un peu déstabilisatrice mais le plus souvent source d'une grande créativité.

Les équipes de designers mobilisées sur ces opérations font émerger des propositions innovantes pour créer des services publics de proximité renouvelés. Mis au service de l'ABS, le design de service peut être un formidable catalyseur créatif.

LE CONSEIL DE L'EXPERT

LE DESIGN DE SERVICE AU CŒUR DE LA POLITIQUE MUNICIPALE

C'est un autre apport possible de l'ABS : bousculer un peu les méthodes de travail. Pour mener à bien la démarche pourquoi ne pas vous appuyer sur le design de service ? Des consultants peuvent vous accompagner dans cette approche encore novatrice mais d'une efficacité déjà démontrée. Votre défi sera d'être en mesure d'appliquer les nouvelles postures parfois dérangeantes qui pourraient résulter de ce mode de fonctionnement créatif.



Que vous soyez maire ou adjoint, président de CCAS/CIAS ou non,
nous espérons que ce Guide de l'élu vous a été utile.
Vous pouvez poursuivre l'expérience sur notre plateforme
www.reussirmonmandat.unccas.org

L'UNCCAS et ses équipes, l'association des élus du social et des territoires restent à votre
disposition pour aller plus loin avec vous : www.unccas.org

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :
Twitter : @ObjMunicipales et Facebook : **Objectif Municipales 2020**



Conseils pratiques, rétroplanning des 100 premiers jours, témoignages...
Enjeux budgétaires, gestion des équipes, influence territoriale, stratégie personnelle...
Le guide pour réussir le démarrage de son mandat municipal.
Un outil numérique, régulièrement mis à jour, est en ligne à l'adresse :
www.reussirmonmandat.unccas.org

UNCCAS

UNION NATIONALE DES CENTRES COMMUNAUX ET INTERCOMMUNAUX D'ACTION SOCIALE

Union Nationale des Centres Communaux d'Action Sociale • Siège social : 11 rue Louise Thuliez - 75019 Paris
Tél. : 01 53 19 85 50 - Fax : 01 53 19 85 51 - **www.unccas.org**