



VADE-MECUM DES RELATIONS ELUS / AGENTS

dans les collectivités locales

L'installation de l'équipe municipale ou intercommunale est un moment primordial pour la réussite de son mandat. Elle nécessite accompagnement et adaptation de la part des agents, formation et information pour les élus. Des relations saines, respectueuses et une collaboration efficace permettront de rendre un service public de qualité, au profit des habitants. Il n'est pas toujours aisé, pour les uns comme pour les autres de trouver le bon positionnement et de rester dans son rôle.

Ce vade-mecum a vocation à préciser quelques grands principes et à apporter quelques conseils aux agents et aux élus en vue des prochaines échéances à venir.

La question des relations élus / agents se pose dans les collectivités locales en raison de la coexistence d'une **double légitimité** :

- la légitimité politique des élus, représentants de la population, élus au suffrage sur un programme et des choix politiques,
- la légitimité administrative des agents territoriaux, chargés de la mise en œuvre des décisions issues de ce programme, reposant sur leurs compétences.

Ces relations sont **variables** en fonction des collectivités, et du positionnement des agents (responsables de service, DGS ...).

Pour autant, toutes nos collectivités sont le lieu de rencontres entre ces **deux cultures** :

- Celle des élus, regroupés au sein d'un collectif (la liste), qui ont en commun leur programme politique. Mais leurs différentes personnalités, courants politiques et compétences nécessitent management et arbitrage. Ce rôle est assuré par le Maire et/ou Président, généralement tête de liste, qui structure l'organisation de son équipe d'élus en prenant en compte ces spécificités.
- Celle de l'administration, structurée autour d'un organigramme généralement pyramidal, qui a pour objectif de mettre en œuvre le projet politique et de mener à bien les missions quotidiennes et permanentes de la collectivité. Si ces missions quotidiennes peuvent être assurées sans pilotage politique fréquent, la mise en œuvre des projets nécessite par contre une impulsion et un accompagnement politique fort.

Ces relations, forcément complexes, sont cependant facilitées par des enjeux communs :

- ✓ Mettre en œuvre le programme politique des élus
- ✓ Garantir la qualité du service public et l'intérêt général
- ✓ Rendre lisible le rôle et les actions de chacun
- ✓ Respecter le bon usage des deniers publics

Afin de garantir la qualité des relations humaines, de travailler dans un climat de confiance et d'éviter d'éventuels dysfonctionnements, **il est important dès le début du mandat de poser le cadre d'intervention et de préciser (et de se mettre d'accord sur) le rôle de chacun.**

Ce vade-mecum rappelle quelques règles ou bonnes pratiques pour nous aider à accompagner et mettre en œuvre cette démarche.

LE CADRE LEGAL

LE POUVOIR HIERARCHIQUE : Le Maire / Président est l'autorité territoriale.

→ **Chef de l'exécutif, il constitue l'autorité territoriale à l'égard des agents territoriaux.**

A ce titre il assure notamment le recrutement du personnel, veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité, et a le pouvoir d'initier les procédures de sanction disciplinaire.

Ces prérogatives doivent être assurées en étroite collaboration avec le directeur général des services, ou le secrétaire de mairie, cadre de direction de l'administration.

→ **Le Maire / président n'exerce pas seul cette fonction, et dispose d'un pouvoir de délégation**

✓ Les délégations de signature et de compétence

- Le Maire/Président a le pouvoir de décision dans le cadre de ses compétences propres (articles L2122-21 et L5211-2 du CGCT*), ou de celles déléguées par le conseil municipal/communautaire par délibération (articles L 2122-22 et L5211-2 du CGCT*).

Les adjoints/ vice-présidents ont le pouvoir de décision uniquement dans le cadre de leurs délégations de fonction respectives, décidées par arrêté du Maire/Président. Ainsi, en l'absence de délégation, l'élu n'a aucun pouvoir décisionnel, ni d'instruction.

- De même, certains agents peuvent bénéficier de délégations de signature dans le cadre d'arrêtés du Maire/Président.

✓ Il s'appuie également sur un cadre de direction (DGS*), secrétaire général, secrétaire de mairie...) qui lui-même peut déléguer à des responsables intermédiaires. **Ainsi les agents territoriaux sont soumis à une double hiérarchie** : celle du Maire / Président, et celle de leur responsable de service.

LE CADRE REGLEMENTAIRE ET PARTENARIAL

→ **L'action de la collectivité est menée en respectant des cadres réglementaires** précis tels que le statut de la fonction publique, les règles des marchés publics, de la comptabilité publique, d'urbanisme et de fonctionnement des assemblées, le règlement intérieur du conseil municipal ...

L'administration doit être force de proposition afin que l'action des élus soit sécurisée sur le plan juridique et financier.

Dans la mesure du possible les services doivent formaliser leur analyse sous la forme de notes ou rapports plus ou moins détaillés en fonction des dossiers. Ces documents doivent rester confidentiels et sont destinés à la lecture des élus. Ils doivent par conséquent être lisibles, pédagogiques et permettre aux élus de prendre une décision en toute connaissance de cause.

→ **Elle s'inscrit également dans un cadre partenarial** : un certain nombre de décisions sont soumises à l'avis de partenaires ou services extérieurs (EPCI*, services de l'Etat etc...), ou d'organismes paritaires (CAP*, CT*, CHSCT*, puis CST* après les élections professionnelles de 2022).

LES DROITS ET DEVOIRS DES AGENTS TERRITORIAUX (extraits)

loi n°83-634 du 13/07/1983 portant droits et obligations des fonctionnaires

Les agents de la FPT ont en premier lieu une **obligation de servir** : quel que soit le rang dans la hiérarchie, les agents sont responsables des tâches qui leur sont confiées et qui consignées dans leur fiche de poste. Ils doivent s'y consacrer personnellement et consciencieusement, et sont rémunérés sous réserve du « service fait ».

A cela s'ajoute un **devoir d'obéissance hiérarchique**. Ils doivent donc mettre en œuvre, via la voie hiérarchique, les décisions de leurs élus.

Les agents ont par ailleurs une **obligation de secret professionnel, de discrétion professionnelle, de réserve** (Le fonctionnaire doit faire preuve de modération dans l'expression de ses opinions) et de **neutralité** (politique notamment).

Les agents ont également un certain nombre de **droits** qui doivent être respectés (droit syndical, droit de grève, liberté d'opinion etc...).

La protection de la santé et de la sécurité des agents est aussi une obligation incombant à l'employeur. Il s'agit de prévenir à la fois les risques physiques, et les risques psychosociaux.

La qualité des relations élus / agents contribuera à la qualité de vie au travail des uns et des autres, et limitera l'apparition ou le développement de ces risques.

CONSEILS & BONNES PRATIQUES : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Compte tenu de nos cultures, de nos compétences et fonctions différentes, il semble important de rappeler quelques bonnes pratiques, et ce dès la prise de fonction.

En effet, celui qui a le pouvoir de décision n'a pas nécessairement l'expertise, et vice-versa. Et même s'il l'avait de par son expérience personnelle, il convient qu'il s'appuie sur celle des services dont c'est la fonction.

EN DEBUT DE MANDAT :

- Définir le périmètre d'intervention de chacun : rôle, missions, compétences...
- Mettre en place des délégations adaptées
- Présenter le projet politique : le Maire/Président et / ou ses adjoints/vice-présidents présenteront aux services leur projet afin que les services, chargés de la mise en œuvre, puissent se l'approprier
- Mettre en place un mode de gouvernance efficace et adapté
 - Instaurer des temps d'échange hebdomadaires Maire-Président(e) / DGS
 - Définir une méthode de travail, en privilégiant le mode projet (analyse du besoin, définition des objectifs, plan d'action, évaluation) et les méthodes participatives
 - Formaliser le circuit de décision pour les agents et pour les élus
 - Instaurer des instances de travail et de décision par projet ou par délégation, avec un élu référent et un cadre référent
 - Instaurer et formaliser des rencontres régulières (mensuelles a minima) entre l'élu référent et le/les services qu'il a en délégation
- Présenter ce mode de gouvernance et le rôle de chacun à l'ensemble des acteurs, et a minima aux responsables de service et aux adjoints / vice-présidents.
- Mettre en place des outils de pilotage partagés (de suivi, de reporting, fiches projet ...)

TOUT AU LONG DU MANDAT :

- Se faire confiance
- Communiquer
- Rappeler régulièrement aux agents les choix politiques et stratégiques arrêtés pour donner et /ou redonner du sens à l'action

CONSEILS & BONNES PRATIQUES A L'ATTENTION DES AGENTS ET DES ELUS

LE ROLE DE L'AGENT TERRITORIAL

Au-delà du respect de leurs droits et devoirs, les services doivent être dans l'opérationnel et doivent :

- S'en référer à leur supérieur hiérarchique direct, ou le cas échéant à l' élu référent, plutôt que s'adresser directement au DGS ou Maire/président
- Adopter un langage adapté et compréhensible de tous quel que soit le domaine de technicité
- Ne pas répondre dans la précipitation (que ce soit à l'oral, par courriel ou par écrit) et s'assurer que la réponse apportée est bien validée par la voie hiérarchique
- Garder une distance personnelle et professionnelle avec les élus
- Reformuler (et éventuellement formaliser) les demandes pour être certain de les avoir bien comprises
- Alerter leurs responsables, ou le cas échéant les élus, de toute difficulté technique, juridique ou autre dans l'exercice de leur mission

Le rôle plus spécifique du responsable de service

Dans la mesure du possible, il doit se positionner en interlocuteur unique auprès de l' élu et doit :

- Rendre compte à son élu de référence
- Informer son équipe des décisions des élus et les mettre en œuvre
- Présenter des dossiers complets, sécurisés (juridiquement), pédagogiques et argumentés aux élus afin qu'ils puissent se les approprier
- Présenter des alternatives et apporter des éléments d'aide à la décision
- Associer les élus aux stades clés des dossiers / projets
- Rendre compte à son DGS
- Utiliser les outils de reporting mis en place dans sa collectivité

Au-delà de l'opérationnel, il participe à la stratégie de la collectivité en accord avec son élu référent.

Le rôle particulier du DGS / secrétaire de mairie

En tant que responsable il est soumis aux mêmes règles, auxquelles s'ajoutent :

- La nécessité d'arbitrer, de faire de la régulation, de la médiation, voire du coaching si nécessaire
- Il est l'interface entre élus et agents, il facilite la compréhension et la cohésion de la collectivité et veille au respect des droits et obligations de ses agents, et à l'image de la collectivité
- Il traduit les orientations politiques en objectifs opérationnels et en assure la mise en œuvre de manière cohérente
- Il dirige et coordonne l'ensemble des services, et veille à la sécurité juridique des actes de la collectivité
- Il est garant de l'information de l'autorité territoriale
- Il veille au respect de la santé et la sécurité de ses agents

CE QUE LES AGENTS DEVRAIENT EVITER DE FAIRE :

- *ne pas rendre compte de leur activité à leur hiérarchie*
- *prendre des décisions qui relèvent du seul pouvoir des élus*

LE ROLE DE L'ELU

- Le Maire/Président est le garant du projet politique de son équipe d'élus. Ils définissent ensemble le projet stratégique de la mandature
- Seul le Maire/Président dispose d'un pouvoir hiérarchique sur les agents (pas les élus référents)
- Les adjoints/ vice-présidents exercent, au titre de leur délégation, la responsabilité d'un domaine spécifique, en rapport avec les compétences de la collectivité, mais aussi de représentation auprès des citoyens
- L'élu est en position de validation : Il apporte sa vision stratégique et veille à faire un lien avec le Maire /Président

Conseils aux élus :

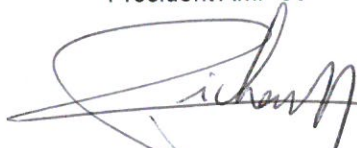
- Savoir laisser de l'autonomie aux agents dans l'exercice de leurs missions, s'appuyer sur leur expertise et leur expérience
- Faire preuve de vigilance quant à certains comportements qui pourraient être interprétés comme du harcèlement
- Associer les services à la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets
- Fixer des objectifs clairs, datés et réalisables
- Savoir arbitrer et expliquer leurs décisions aux agents
- Garder une distance personnelle et professionnelle avec les agents

CE QUE LES ELUS DEVRAIENT EVITER DE FAIRE :

- intervenir directement dans le fonctionnement des services (par exemple : ne pas donner des ordres directs aux agents).
- réaliser des tâches à la place des agents (techniques ou administratives)


SIGNATAIRES DU VADE-MECUM

Président AMF 86



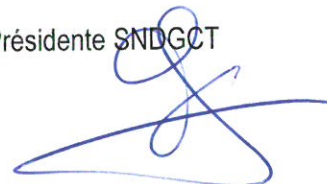
Alain PICHON

Président CDG86



Edouard RENAUD

Présidente SNDGCT



Sarah BRAGUIER-DUCHENE

« Pour en savoir plus »

- Statut de l'élu(e) local (e) Mis à jour régulièrement sur le site de l'AMF
- Guide du Maire édité par l'AMF et Les Associations Départementales des Maires
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires
- Loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Sites internet

www.amf.asso.fr

www.amf86.fr

www.cdq86.fr

www.sndgct.fr

Glossaire

DGS : Directeur Général des Services

CGCT : code général des collectivités territoriales

EPCI : établissement public de coopération intercommunale

CAP : commission administrative paritaire

CT : comité technique

CHSCT : comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CST : comité Social Territorial

