

Le mandataire communal



Facilitateur



Le mandataire communal Facilitateur

« Les gouvernements aux échelons appropriés, y compris les autorités locales devraient : envisager l'élaboration de systèmes de médiation pour régler les différends, notamment ceux qui surviennent entre des acteurs se trouvant en concurrence pour ce qui est de l'accès aux ressources dans le domaine des établissements humains » .

(Agenda Habitat, IV GPA F – art. 184f)

Contexte

Concepts et idées

définition

L'emploi du terme « facilitateur » pour décrire un ensemble précis de fonctions est assez récent. Pourtant, ce nouveau terme semble s'être vite répandu à l'échelle de la planète, et il est maintenant d'usage courant.

dynamique de groupe

Le facilitateur est celui qui met à profit ses compétences dans le domaine des processus de groupe pour aider les petits groupes, les comités, mais aussi le conseil communal à atteindre plus efficacement leurs objectifs.

La « facilitation » a pris naissance dans le mouvement des relations humaines et de la dynamique de groupe, et, dès que son utilité a été reconnue, elle a rapidement été appliquée dans les domaines des services sociaux et de la gestion.

faire participer les citoyens

Quels que soient son origine ou son secteur d'application, nous sommes persuadés que la facilitation est une fonction clé en politique. Nous croyons aussi que les mandataires communaux exercent depuis longtemps cette fonction, sous une forme ou une autre, dans les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités, ainsi que pour se faire réélire.

Pour bon nombre d'entre vous, le présent chapitre donnera lieu à une révision de concepts qui vous sont déjà familiers. Pour d'autres, il pourrait constituer une source de conseils précieux sur les moyens à prendre pour travailler plus efficacement au sein d'un groupe.

Il était évidemment impensable d'aborder l'ensemble des aspects recouvrant la fonction de facilitation ; dès lors, nous limiterons ce chapitre aux 3 axes les plus marquants de cette fonction.

3 axes

- 1. La participation et/ou l'animation de nombreuses réunions
- 2. La résolution de problèmes collectifs et individuels
- 3. La participation à une démarche collective

La participation aux réunions

**se poser
les
bonnes
questions**

Avant de participer à une réunion, il est parfois utile de se poser les questions suivantes :

- Pourquoi cette réunion est-elle tenue ?
- Existe-t-il un ordre du jour officiel ?
- Pourquoi suis-je invité à cette réunion ?
- Qui d'autre est invité ?
- Qu'attend-on de moi, un simple cautionnement ou des décisions?
- Est-ce une réunion officielle, dois-je y représenter mon groupe politique?
- Quel bénéfice vais-je y trouver ? Quels bénéfices pour mes concitoyens?

1. Les différents types de réunions

Les objectifs d'une réunion peuvent être d'exploration et/ou de résolution. Ils permettent :

- d'informer ;
- de recueillir de l'information ;
- d'analyser un problème et de trouver des solutions ;
- de prendre une décision ;
- d'arbitrer des conflits et de prendre des décisions.

Fonction	Types de réunion	Objectifs	Exemples
Transmission Dire	réunion d'information réunion d'instruction réunion de compte rendu réunion de sondage	Faire circuler l'information Répartition des tâches Infos en retour Opinions et tendances	exposés, conférences réunions de direction rapports journaliers comités de quartier
Traitement Faire	réunion de préparation réunion de production réunion de coordination	Organiser, prévoir, répartir Résolution de problèmes Coordination des actions	comité d'organisation groupe de travail collège, réunion d'équipe
Confrontation Décider	réunion de délibération réunion d'arbitrage réunion de négociation	Définir une politique Décider sur des cas Recherche de solutions	conseil communal collège conseil communal et commissions

d'après : Guide des méthodes et pratiques en formation. Ed. RETZ

2. Les fonctions dans une réunion

aider le
groupe à
s'exprimer

Il existe trois grandes fonctions dans toute réunion ; elles se déterminent selon le rôle que jouent ou veulent jouer les différents intervenants :

2.1. La fonction de production

C'est l'ensemble des idées, propositions et autres échanges entre participants.

Si le facilitateur participe à cette fonction, il lui faut prendre garde à ne pas influencer le groupe, à le mener même inconsciemment vers une décision qui serait la sienne et pas celle du groupe. L'animateur "manipulateur" est très vite rejeté par les participants !

2.2. La fonction de facilitation ou d'animation

maintenir
l'écoute

Elle vise à favoriser les échanges, maintenir un climat de collaboration et d'écoute réciproque, à gérer le temps et parfois à valider les procédures internes.

2.3. La fonction de régulation

reformuler,
interpréter

Le facilitateur gère les conflits éventuels et autres blocages. Il reformule et opère de rapides synthèses. Il fait prendre conscience de l'avancement des idées.

Il est interprète du sens et restitue au groupe l'image de ce que le groupe produit.

En tant que mandataire communal, vous êtes appelé à vous inscrire dans l'une ou l'autre fonction. Il n'est pas rare de constater que le facilitateur change de "fonction" selon le rôle qu'il doit jouer en fonction de l'évolution du groupe vers son objectif. Cette flexibilité exige du facilitateur une capacité d'animation qui s'acquière par l'expérience ou par formation.

3. Les styles d'animation

Selon les objectifs poursuivis par l'animateur, selon ses dons propres, on distinguera deux grands types d'animation :

- L'animation centrée sur la tâche
- L'animation centrée sur le groupe

3.1. Animation centrée sur la tâche

(fonction de production et de facilitation)

**entrez
dans les
détails**

- **Favoriser l'échange de renseignements et d'opinions** - Il vous incombe de fournir des renseignements, ou d'exprimer des opinions, susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs de la réunion, ainsi que d'encourager d'autres participants à échanger librement des renseignements et des opinions, s'ils hésitent à le faire.
- **Demander des précisions** - Il arrive souvent, lors d'une réunion, que personne n'ose réclamer des éclaircissements lorsqu'une question n'est pas bien comprise. Une telle intervention peut avoir pour effet de réorienter les discussions dans la bonne direction et, ce qui est tout aussi important, de réduire les pertes de temps. Entrer dans les détails - Il est parfois utile qu'une idée ou une recommandation soit exposée plus à fond afin d'être bien comprise par tout le monde. Les détails supplémentaires, ou les éclaircissements, servent à « valoriser » la contribution des participants à la réunion et permettent de juger de la qualité des échanges au sein du groupe.

**support
visuel**

- **Résumer l'essentiel des propos** - Dans une réunion, si quelqu'un ne se donne pas la peine de résumer les propos formulés par les participants, on peut arriver à un point où plus personne ne s'en rappelle. S'il y a un tableau ou un chevalet de conférence dans la salle, n'hésitez pas à vous en servir. Votre résumé sera d'autant plus utile qu'il reposera sur un support visuel à portée de la vue de tous les participants.

**prenez
du
consensus à la
décision**

- **Vérifier s'il y a consensus** - Souvent, les participants à une réunion continuent de débattre d'une question même si une entente semble être déjà intervenue au sein du groupe. Une question simple, comme « sommes-nous prêts à prendre une décision? », permettrait d'accélérer le déroulement de la réunion. N'hésitez pas à vérifier s'il y a consensus lorsque vous avez l'impression que la majorité des participants est prêt à prendre une décision.

Toutes les fonctions que nous venons d'énumérer sont décrites par les spécialistes des processus de groupe comme des « **fonctions axées sur la tâche** ».

Elles aident les membres du groupe à s'acquitter de leur tâche, à prendre des décisions, à échanger des idées ou des informations, ou encore à résoudre des problèmes ou des conflits. Elles se rattachent toutes à la raison d'être de la réunion et aux objectifs visés par les participants.

3.2. Animation centrée sur le groupe

(fonction de régulation)

**faites
parler les
« silen-
cieux »**

**évitez les
guerres
interper-
sonnelles**

Il existe également des fonctions destinées à favoriser une amélioration des relations interpersonnelles au sein d'un groupe, ainsi que le maintien de ces bonnes relations. Les groupes qui existent depuis un certain temps ressemblent à de vieilles voitures : ils ont besoin d'un « entretien périodique » pour éviter qu'ils ne tombent en panne ou que leurs engrenages ne s'encrassent. Vous trouverez ci-dessous diverses mesures à prendre pour que les relations entre les membres d'un groupe demeurent harmonieuses.

- **Faire respecter le droit de parole** - Il est fréquent, dans un groupe, qu'une ou deux personnes dominent les discussions, tandis que d'autres participants, qui auraient pourtant des remarques valables à formuler, sont réduits au silence. En pareil cas, il importe de veiller à ce que davantage de personnes puissent participer aux discussions.
- **Encourager les participants à s'exprimer** - Il arrive parfois, surtout dans des réunions de quartier, que certains citoyens hésitent, pour une raison ou une autre, à dire ce qu'ils pensent. Il est alors important de les encourager à exposer ouvertement leurs idées. Pour y arriver, il suffit parfois de souligner la présence de ces personnes et de les amener à prendre conscience qu'elles sont acceptées par d'autres participants à la réunion.
- **Susciter des accords et des compromis** - Il peut arriver que les échanges se détériorent entre les participants à une assemblée publique. Des personnes commencent à argumenter et à défendre certaines positions dans le simple but de ne pas perdre la face plutôt que d'aider le groupe à atteindre ses objectifs. Bien que les désaccords puissent être souhaitables dans un groupe, il est important de s'assurer qu'ils portent sur les tâches à exécuter. Les attaques personnelles doivent être évitées.
- **Éliminer les paramètres indésirables** - Dans certaines réunions, le niveau de confusion, de colère ou de désintérêt à l'égard des opinions exprimées peut être tel qu'il devient impossible de poursuivre les discussions. Il faut alors « mettre de l'ordre ». Il s'agit alors d'examiner les relations interpersonnelles qui se sont détériorées depuis que le groupe existe et de décider de ce qui doit être corrigé. Les membres du groupe doivent reconnaître qu'ils ne travaillent pas très bien ensemble et adopter de nouvelles normes de fonctionnement.

4. Le rôle de l'animateur

quelles
sont les
tâches
difficiles
pour
vous ?

- **Préparer la réunion**
- **Définir clairement l'objectif de la réunion**
- **Prévoir le temps et s'y tenir**
- **Faciliter la parole des participants**
- **Réguler la dynamique du groupe**

Préparation de la réunion

- Définir l'objectif de la réunion.
- Avertir les participants suffisamment à l'avance.
- Préciser l'objectif, le lieu, le jour de la réunion et les horaires.
- Transmettre la documentation si nécessaire.
- Préparer la salle (disposition, tableau de papier, rétro-projecteur,...).

Déroulement de la réunion

- Se présenter, définir son rôle de conducteur de la réunion.
- Faire se présenter les participants.
- Préciser le contexte, définir et valider l'objectif de la réunion.
- Distribuer la parole, gérer les bavards et les timides.
- Etre à l'écoute, reformuler.
- Faire des synthèses partielles.
- Relancer la discussion par des questions appropriées.
- Recentrer les participants par rapport à l'objectif.
- Gérer le temps imparti à chaque phase de la réunion.
- Prendre des notes ou, mieux, les faire prendre par un secrétaire de séance.
- Faire une synthèse globale et conclure

Après la réunion

- Rédiger un compte rendu et l'adresser aux participants.
- Suivre la mise en œuvre des décisions prises.

5. Les compétences techniques et humaines du facilitateur

5.1. Le questionnement

adaptez
la
question
au type
de
réponse
souhaitée

Selon le type de question que vous poserez, vous devez vous attendre à différents modes de réponses.

Une question fermée : limite le dialogue mais permet d'obtenir une information précise.

"A quel service communal appartenez-vous ?"

La question ouverte : laisse libre cours à l'opinion, favorise l'argumentation et le débat . Ce type de question suppose que l'animateur est capable d'accepter les propos des participants et qu'il souhaite un débat éventuel.

"Que pensez-vous de la politique du logement de notre commune?"

La question relais : permet d'approfondir un propos exprimé mais trop peu défini.

" Je souhaite un réaménagement des parcs publics"

" Pourquoi un réaménagement ? "

La question écho : consiste à répéter un mot ou une partie de la phrase exprimée afin que le participant explicite ou nuance sa pensée.

" Je souhaite un réaménagement des parcs publics "

" De tous les parcs publics ...? "

5.2. La reformulation

« je vous
ai
compris »

Permet de rassurer l'interlocuteur en lui montrant que l'on a bien compris son propos, ce qui ne veut évidemment pas dire qu'on approuve ou désapprouve ce qui est dit.

Elle permet par ailleurs de mettre en évidence la logique de la pensée exprimée. Les participants pourront dès lors se positionner par rapport à l'idée exprimée en dépassant l'éventuelle barrière formelle des simples mots énoncés.

" Je souhaite un réaménagement des parcs publics "

" Si je vous ai bien compris, l'aménagement actuel vous déplaît et vous souhaiteriez plus de... ou moins de... ? "

5.3. La synthèse

Le facilitateur sera amené à formuler régulièrement des synthèses partielles ; il faut bien prendre garde à ne pas se laisser emporter par ses propres opinions.

La résolution de problèmes individuels et collectifs

1. Problèmes individuels

**quels
conseils
me
posent
problème?**

Résoudre des problèmes individuels suppose une écoute centrée sur l'autre.

A tout moment , il vous faudra vous poser la question : ai-je bien saisi la réelle signification de ce qui s'exprime ? N'hésitez jamais à reformuler plusieurs fois l'énoncé même du problème.

Quelques conseils

1. Assurez-vous de bien comprendre le problème avant de tenter de le résoudre. Ceci sous-tend une réelle qualité d'écoute de votre part.
2. Si vous êtes indécis quant à la façon de procéder, examinez le problème selon différentes perspectives.
3. Efforcez-vous de saisir les conséquences du problème non seulement pour la personne qui souhaite qu'il soit réglé, mais aussi pour toutes les autres personnes touchées.
4. Si c'est possible, décomposez le problème en plusieurs éléments plus faciles à traiter. Cela favorise généralement sa résolution.
5. Essayez de déterminer toutes les personnes ou tous les groupes pouvant être associés au problème.
6. Après avoir défini clairement la nature du problème, songez aux autres personnes qui seraient peut-être disposées à participer aux efforts déployés pour le résoudre.
7. Tentez de repérer les obstacles à la résolution du problème.

8. Efforcez vous de réfléchir en termes de solutions et d'identifier les intervenants institutionnels qui peuvent vous soutenir.

9. Déterminez aussi comment vous saurez si le problème a été réglé.

À titre de représentant élu, vous devrez veiller à ce que toutes les mesures correctives aient été prises. Si ce n'est pas le cas, vous devrez assurer le suivi qui s'impose.

2. Problèmes collectifs

La résolution de problèmes collectifs est l'essence même du travail d'un mandataire communal, élu pour gérer un "collectif ", le mandataire doit par ailleurs résoudre des problèmes complexes en prenant en compte les inévitables contradictions et conflits d'intérêt. La liberté d'action du mandataire est par ailleurs limitée par le cadre légal dans lequel s'inscrivent ses actions.

Dès lors, une méthodologie de résolution de problèmes stricte et efficace s'impose et ce dans le quotidien du mandataire élu.

2.1. Une méthodologie

Une démarche de résolution de problèmes se découpe en quatre phases :

1. Une phase d'expression ou de reconnaissance du problème.
2. Une phase d'analyse des causes ou de diagnostic.
3. Une phase d'élaboration de solutions et de détermination des critères.
4. Une phase de mise en application des solutions.

Certains problèmes nécessitent la mise en place d'une cinquième phase :

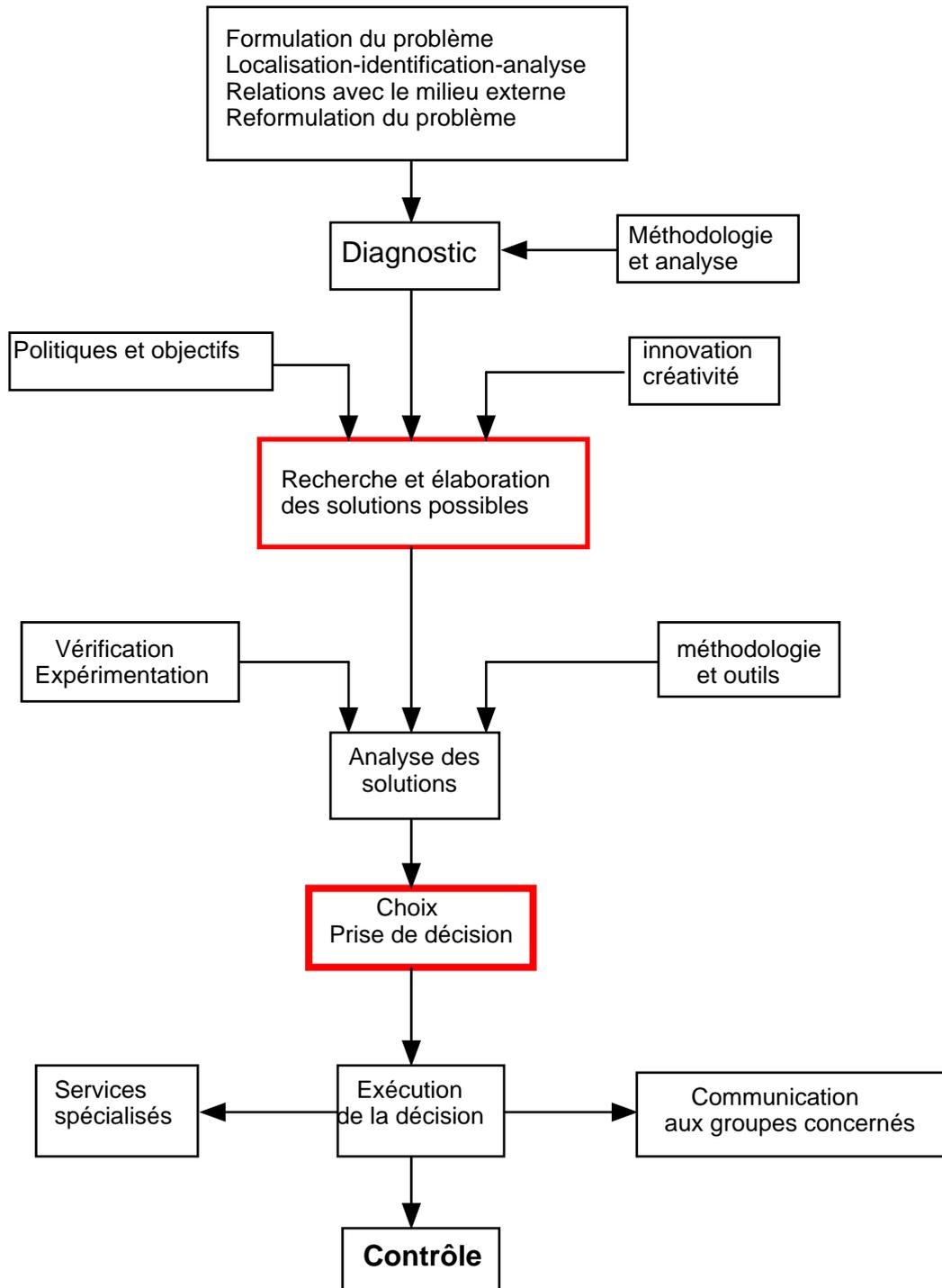
5. Une phase de suivi et contrôle.

Réflexion personnelle :

Quelle est ma pratique lorsque je suis confronté à des problèmes d'ordre collectif dans ma commune ?

.....
.....
.....
.....

2.2. Un schéma



D'après Management 2000
B. Monteil et G. Alexandre
Ed. d'Organisation

La participation à une démarche collective

**situez-
vous au
sein de
votre
équipe**

Tout mandataire communal, quel que soit son rôle, ressort d'au moins un collectif : le conseil communal.

Ce serait évidemment réducteur de n'y voir qu'un simple organe de décision ; la complexité de la gestion quotidienne, la multiplicité des intervenants légaux sont autant de facteurs qui exigent désormais des conseillers communaux qu'ils participent et parfois en "équipe " à de multiples travaux de commissions et sous-commissions.

Il est possible de définir une équipe par les éléments suivants :

- Une équipe est composée d'au moins deux personnes.
- Elle a un objectif commun.
- Les partenaires doivent coordonner leurs actions afin d'atteindre cet objectif.

Si l'on accepte cette définition, on s'aperçoit que la dimension "équipe" au pouvoir n'est pas qu'une représentation journalistique, mais une réalité de travail pour tout mandataire.

Les équipes efficaces possèdent :

**caracté-
ristiques
des
équipes
efficaces**

1. Un objectif clair et motivant
2. Un mode de fonctionnement axé sur les résultats
3. Des compétences en adéquation avec leur objectif
4. Un engagement commun
5. Un climat de collaboration
6. Des normes d'excellence
7. Un appui et une approbation de leur environnement
8. Un leadership raisonné

1. Objectif clair et motivant

**votre
objectif
versus
leurs
objectifs**

Cet objectif est parfois décrit comme une mission, ou encore comme la vision d'une situation meilleure que l'on s'efforce ensuite de réaliser. Personne ne peut douter de l'importance d'une telle fonction.

Pourtant, elle est difficile à définir dans le contexte de l'« équipe » formée par les membres d'un conseil communal sans formuler toute une série de clichés sur la saine gestion des affaires publiques, comme la nécessité de « bâtir une collectivité forte et viable ». La situation est peut-être aussi compliquée par le fait que toute personne se joignant au conseil communal possède sa propre perception des problèmes de l'administration communale et des

mesures à prendre pour les résoudre. Il n'en demeure pas moins que, s'ils ne s'appuient pas sur une vision claire de la voie à suivre (objectif motivant), les conseillers risquent de ne pas être capables de former une équipe efficace, ni de décider de l'affectation des ressources communales afin que celles-ci aient une incidence optimale sur la collectivité.

2. Mode de fonctionnement axé sur les résultats

s'associer pour réclamer la modification de certaines lois

Le conseil communal est-il structuré de manière à pouvoir travailler efficacement? Cette question pourrait être envisagée selon au moins deux perspectives différentes. Tout d'abord, comment le conseil s'acquitte-t-il globalement de ses fonctions comme corps législatif ? Ensuite, les commissions chargées d'exécuter certaines tâches et de prendre des décisions provisoires, le cas échéant, jouent-elles efficacement leur rôle? Si une commission donnée a besoin de savoir ce que font d'autres commissions ou de travailler plus étroitement avec elles, existe-t-il un mécanisme de collaboration clairement défini ?

Le conseil est-il soumis à des règles ou à des règlements inefficaces découlant de lois adoptées par des instances supérieures et nuisant à son bon fonctionnement? Si c'est le cas, n'hésitez pas à vous associer à d'autres conseillers pour réclamer que ces lois soient modifiées.

Bon nombre des procédures dysfonctionnelles et des impasses administratives avec lesquelles doivent composer les conseils communaux remontent à l'époque du régime Napoléonien. Il s'agit souvent d'anachronismes qui n'ont plus leur place dans la conduite des affaires publiques à l'ère moderne.

Les pratiques administratives devraient être au service des grandes fonctions de l'Etat, plutôt que de constituer, comme c'est souvent le cas, des obstacles à l'exécution de ces fonctions.

3. Membres compétents

accroître vos compétences

Comme conseiller, vous avez relativement peu d'influence sur la compétence globale du conseil communal, mais cette caractéristique n'en demeure pas moins cruciale pour l'efficacité d'une équipe.

Rien ne vous empêche, cependant, de prendre diverses mesures, dont la formation, pour accroître votre propre compétence.

**quels
sont vos
axes de
compétences ?**

Une autre stratégie consiste à faire en sorte que les membres du conseil acquièrent chacun une compétence individuelle dans un secteur d'activité de l'administration communale. Vous pourriez devenir, par exemple, un expert des services de santé, tandis que l'un de vos collègues se spécialiserait dans les travaux publics. Une telle spécialisation pourrait cependant exiger un plus grand niveau de confiance entre les conseillers.

Dans une véritable démocratie, la répartition des compétences au sein du conseil communal est décidée par la population, au moment des élections, et ces compétences peuvent ne pas correspondre du tout à celles qu'exige la gestion d'un établissement humain complexe. La façon la plus efficace de jouer votre rôle de facilitateur consiste peut-être à mettre toute compétence particulière que vous pouvez posséder au service de vos collègues et à demander que tous les membres du conseil bénéficient d'activités de formation.

4. Engagement commun

**écoutez
objectivement
les autres**

Des qualités comme l'énergie physique et mentale font partie des caractéristiques les plus abstraites des équipes efficaces. Or, la présence de plusieurs partis politiques ou de groupes guidés par des valeurs différentes au sein d'un même conseil communal fait en sorte qu'il est difficile, pour les conseillers, de parvenir à un engagement commun.

Pourtant, derrière ces différences qui les séparent se cache une force potentielle. Il leur est possible de faire preuve d'un engagement commun à l'égard de la collectivité tout en défendant des points de vue différents sur la façon d'assurer son développement.

Dans ce domaine, votre plus grand atout, comme facilitateur, réside dans votre capacité d'écouter objectivement vos interlocuteurs et d'attendre que tous les points de vue aient été exprimés avant de vous prononcer.

5. Climat de collaboration

**un climat
de
confiance**

Selon une enquête menée il y a quelques années par un organisme américain, la *National League of Cities*, la plus grande difficulté à surmonter pour les membres d'un conseil communal est de s'entendre les uns avec les autres. Or, de tous les facteurs pouvant contribuer à la création d'un climat de collaboration et à la bonne entente au sein d'une équipe, le plus important est la confiance.

Pour que cette confiance s'établisse entre les coéquipiers, ceux-ci doivent faire preuve d'honnêteté, d'ouverture (volonté de s'exprimer soi-même et d'être réceptif aux idées des autres), de constance (comportement prévisible) et de respect.

6. Leadership raisonné

**comment
les
citoyens
vous
perçoivent-ils
comme
leader ?**

Les équipes ont besoin de leaders. Cette affirmation ne semble-t-elle pas constituer une incohérence? Pourtant, le leadership au sein d'une équipe communale ne réside pas nécessairement dans la fonction de bourgmestre bien que ce soit là qu'on le cherche le plus souvent. Les rapports entre un conseiller et ses collègues sont fondés sur des échanges constants. Or, les leaders ont besoin de personnes qui les suivent.

Si les citoyens n'ont pas confiance en vous, il vous sera difficile, voire impossible, d'assumer une position de leader. Au sein d'une même équipe, tous les participants peuvent être des leaders. S'agit-il là d'un paradoxe? Oui, mais n'oublions pas que les équipes ne sont pas des armées où le rang de chacun détermine sa valeur et sa contribution éventuelle.

Vous êtes-vous déjà retrouvé dans la situation suivante? Dans un excellent esprit de collaboration, les membres du conseil se sont entendus sur une politique ou un programme qui profitera à l'ensemble de la collectivité. Or, les résidents du quartier que vous représentez ne voient pas les choses du même oeil. Ils ont l'impression que vous vous ralliez à la position appuyée par la majorité des conseillers à la prochaine séance du conseil et ils en sont très mécontents. Que faire en pareil cas?

Tout d'abord, il vous serait beaucoup plus facile de défendre votre position si vous pouviez présenter, à l'appui de celle-ci, des données précises et une analyse des diverses propositions envisagées, y compris celle que le conseil s'apprête à adopter.

Ensuite, il pourrait être utile que vous rencontriez des représentants des résidents pour discuter de la proposition retenue et essayer de leur expliquer pourquoi celle-ci est la plus avantageuse pour la collectivité dans son ensemble et comment elle répondra, en bout de ligne, à leurs propres besoins.

Il n'existe pas de solution toute faite à ce genre de conflits. La position que vous défendez sera renforcée si :

- a) vous expliquez ouvertement pourquoi vous avez adopté celle-ci ;
- b) vous agissez dans ce qui vous semble être l'intérêt de la collectivité (ce qui ne vous empêche pas de prendre certaines décisions en fonction de vos propres électeurs) ;

c) vous êtes prêt à collaborer à l'application de la proposition adoptée par le conseil, même si, le cas échéant, vous n'avez pas voté pour celle-ci.

7. Normes d'excellence

comment évaluer la qualité de votre travail ?

Les normes d'excellence sont la mesure objective – le plus souvent sous forme de tableau de bord – de ce qui est réalisé ou non et de la manière dont cela se réalise (s'est réalisé).

Les normes d'excellence touchent le mode de fonctionnement du conseil communal, sa façon de prendre des décisions et de représenter la population, la qualité de ses décisions d'orientation, ainsi que sa capacité de collaborer efficacement avec des individus et des organismes de l'extérieur.

En tant que facilitateur, vous pourriez proposer que les conseillers se fixent des normes d'excellence à partir desquelles ils pourraient évaluer la qualité de leur travail comme législateurs et comme représentants de la population.

8. Appui et approbation extérieurs

maintenir le dialogue avec les citoyens

En ce qui a trait à cette caractéristique, les équipes formées de représentants élus bénéficient d'une bonne longueur d'avance sur les équipes du secteur privé.

Vous pouvez juger de l'appui de la population à chaque séance du conseil communal et, pour ce qui est de l'approbation qui vous est accordée, elle se manifeste de façon absolue dans la capacité des conseillers d'être réélus.

Quoi qu'il en soit, l'appui et l'approbation des citoyens ne doivent jamais être tenus pour acquis. Le maintien d'un dialogue constant avec tous les secteurs de la collectivité constitue la meilleure façon de vous assurer que vous jouissez toujours de l'appui et de l'approbation nécessaires pour réaliser, en équipe, un travail efficace.

Toute équipe efficace est composée de personnes possédant un large éventail de compétences.

Dans le cas d'un conseil communal, ces personnes doivent notamment être capables d'entretenir une relation peu ambiguë avec leurs pairs. D'un côté, il leur est pratiquement impossible de travailler efficacement si elles ne forment pas une équipe. De l'autre côté, chaque conseiller ne peut jouer efficacement son rôle de représentant élu que s'il est prêt à travailler de façon autonome.

Réflexions personnelles

Quelles sont les fonctions que vous avez déjà remplies concernant la participation à des réunions ? Comment cela s'est-il déroulé ?

.....
.....
.....
.....
.....

Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés dernièrement et comment les avez-vous gérés en tant que facilitateur ?

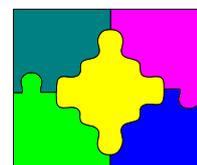
.....
.....
.....
.....
.....

Comment vous situez-vous par rapport à votre conseil communal ?

.....
.....
.....
.....
.....

Dans les réunions auxquelles vous participez, faites-vous en sorte que tous les protagonistes s'expriment ?

.....
.....
.....
.....
.....



Pratiques wallonnes

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa commune. Il joue notamment le rôle de facilitateur en s'efforçant de favoriser le dialogue, la compréhension et le travail d'équipe.

Pour ce faire, il peut, entre autres, faciliter l'expression directe des habitants et la tenue de réunions productives. Ce sont les deux exemples traités ici.

Le droit d'interpellation

notes person- nelles

Quelques communes offrent la possibilité à leurs habitants d'interpeller les mandataires communaux lors des séances publiques du conseil communal. C'est le conseil communal qui décide d'instaurer ce droit. Les modalités diffèrent suivant les communes.

Dans la commune de Pont-à-Celles, ce droit existe depuis 1990. Un temps d'interpellation d'une demi-heure est réservé aux habitants avant l'ouverture de la séance du conseil communal. Trois interpellations peuvent être prévues. Chacune d'elle et leurs réponses ne peuvent dépasser 10 minutes.

La demande d'interpellation doit répondre à certains critères. Elle doit être faite par écrit (nom du demandeur -ce dernier doit être inscrit aux registres de la population- et exposé du sujet en 10 lignes) et envoyée 10 jours avant la séance.

Le collège échevinal vérifie que les conditions de recevabilité soient respectées.

L'interpellation doit porter sur une question d'intérêt local et présenter un caractère d'ordre général, donc ne pas concerner des intérêts particuliers ni demander des informations d'ordre statistique, de documentation, de consultation juridique.

De plus elle ne doit pas avoir fait l'objet d'une interpellation ou d'une inscription à l'ordre du jour du conseil dans les 12 mois qui précèdent la demande.

Le secrétaire communal communique par écrit l'ordre du jour aux auteurs des interpellations retenues. En cas de refus, la décision est signifiée par écrit.

Une même personne ne pourra pas être entendue plus d'une fois tous les six mois.

Après présentation de l'interpellation, le membre du conseil concerné répond. Ensuite, l'intervenant peut reprendre la parole durant deux à trois minutes. Une réponse pourra de nouveau être apportée et ensuite le point est clos.

Des variantes de ce droit existent. Par exemple, à Charleroi, toute personne âgée de 16 ans au moins et inscrite au registre de la population a ce droit. C'est le collège des bourgmestre et échevins qui désigne l'auteur de la réponse. Après la réponse, aucune réplique n'est permise à l'interpellateur.

Dans telle autre commune, on préfère n'accorder ce droit que si 20 signatures d'habitants accompagnent la demande ; dans celle-là, il ne faut pas de demande écrite préalable,

Accorder ce droit aux habitants est une façon d'élargir le cercle des participants au conseil communal. Les avis, questions, réponses et autres suscités par ces interpellations accroissent la qualité des débats et sont une façon de rencontrer, de connaître "l'autre" (conseillers et/ou habitants), ce qui se passe dans sa commune, et d'apporter des réponses aux questions suite à une réflexion commune.

Les opposants à ce droit se retranchent principalement derrière l'argument que peu de citoyens utilisent l'interpellation ou encore que c'est le rôle des conseillers communaux que de relayer les questions des habitants. Pour pallier à ce manque, dans certaines communes, les groupes politiques de l'opposition organisent des séances d'information sur les sujets discutés lors du conseil communal.

En France, il existe diverses expériences concernant, entre autres, le droit d'interpellation. Comme par exemple, cette municipalité qui diffuse en direct par l'intermédiaire d'une télévision locale les séances du conseil, les questions téléphoniques des habitants et les réponses.

Quelques villes retransmettent en direct sur Internet les séances du conseil municipal et permettent aux habitants de poser des questions via e-mail.

Concernant Internet - qui n'a pas que des adeptes - comme outil du facilitateur, il existe d'autres utilisations, par exemples les forums de discussions et réunions à distance, l'Intranet, le courrier électronique, la consultation,... Mais l'interactivité virtuelle en est encore à ses débuts. De plus, ces outils ne sont pas encore à la portée de tous (coût, formation, intérêt, ...).

Une autre variante pour permettre aux habitants de s'exprimer est le conseil communal de concertation français. Depuis 1996, la ville

**notes
person-
nelles**

de Lille (France) expérimente une structure originale de propositions et de débats : le conseil communal de concertation (Le Monde, 8/8/98, p.9).

Ce conseil est composé de 120 membres volontaires, représentants des diverses institutions, associations, clubs et autres de la ville. C'est une instance consultative. Elle est parfois saisie par le conseil municipal. Elle est libre de choisir ses champs d'investigation et de propositions (politique culturelle, espaces verts, voies piétonnes,...) et donne son avis sur presque tout. Le conseil de concertation n'est pas toujours en accord avec les élus et l'administration.

L'expression directe du citoyen ne doit pas obligatoirement passer par l'interpellation au conseil communal, ni être gérée par des commissions consultatives (aménagement du territoire, commerce, sport, ...) ou autres. Elle peut aussi se faire par l'intermédiaire de participation spontanée, lors de tables rondes, permanences, visites, etc.

Un animateur extérieur

**notes
person-
nelles**

En qualité, entre autres, de président du conseil communal (art. 88 NLC) et du collège des bourgmestre et échevins (art. 103 NLC), le bourgmestre joue plusieurs rôles simultanément. Celui d'animateur qui écoute, arbitre, facilite, qui gère les conflits, mais aussi celui de participant qui exige, décide, a des intérêts. Il est à la fois juge et partie (de plus il est parfois élu régional ou fédéral, représente un parti politique, ...).

Dans les cas de fortes tensions et d'enjeux de pouvoir, il arrive que les séances de conseils communaux -publics- soient le lieu de règlements de compte, d'une certaine violence verbale,...

Dans certaines communes, selon la coutume, l'habitude et la personnalité du bourgmestre, il arrive que lors des séances du collège des bourgmestres et échevins, celui-ci décide souvent seul, ou du moins, c'est généralement son avis qui l'emporte, et les échevins se bornent à avaliser cette décision "collégiale"¹.

Afin de gérer différemment ces séances, ne serait-il pas souhaitable de faire appel aux services d'un arbitre neutre, d'un animateur compétent et impartial, expérimenté aux techniques spécifiques de la conduite de réunions, de la gestion de conflit, ne prenant pas position sur le fond des débats ?

¹ Jean Blavier, Le bourgmestre, un "pater familias" ou un professionnel?, dans Bulletin du Crédit communal, nr : 200, 1997, p.74

**notes
person-
nelles**

Comme, quand on fait appel à des personnes extérieures pour gérer un processus, un conflit,... , par exemples, dans le cadre de politique de développement rural (Fondation Rurale de Wallonie) ou encore concernant l'aménagement du territoire (Espace Environnement).

Les mandataires et les habitants qui y participent peuvent alors entamer un dialogue productif.

Dans certains cas, le médiateur communal, l'éco-conseiller, ou autres, pourraient peut-être jouer ce rôle.

Exercice d'auto-évaluation

Le cas « jeu de cartes »

Vous êtes MARC PETERMANS, conseiller communal de la commune de Everbeek-Saint-François², et vous animez une réunion avec tous les fonctionnaires des travaux publics pour discuter d'un cas d'indiscipline. Vous avez demandé au chef de service de les convoquer tous parce que vous voyez, dans ce cas, l'occasion d'entamer un débat plus large sur la restauration et le respect de la discipline.

Voici le cas :

Hier, quatre ouvriers ont été surpris, à l'entrepôt communal, alors qu'ils jouaient aux cartes pour de l'argent. Ils avaient dépassé leur temps de pose de 15 minutes lorsqu'un brigadier les a aperçus. Celui-ci en a immédiatement avisé l'ingénieur dirigeant l'entrepôt. Interrogés, l'un d'eux expliqua : « *Ce jour-là, on a joué durant la pause de midi comme cela nous arrive parfois. D'habitude, on ne joue pas pour de l'argent, mais ce jour-là était jour de paie, alors on a décidé de miser de petites sommes, pour s'amuser.* »

Ces quatre hommes font partie du personnel communal depuis cinq à huit ans. Trois d'entre eux sont reconnus comme très performants : leurs performances dans l'administration sont estimées supérieures à la moyenne. Le quatrième a des antécédents d'absentéisme. Quelques années plus tôt, il avait déjà été impliqué dans une affaire de jeux avec usage d'argent. Le collègue lui avait alors infligé un avertissement pour cette première infraction. Cependant, c'est une des trois personnes performantes qui admet avoir incité les autres à jouer pour de l'argent.

Il est notoire que le collège n'hésite pas à sanctionner, parfois sévèrement, les agents coupables d'agissements répréhensibles, et ce dès que les chefs de service établissent un rapport sur ces agissements. En outre, un ordre de service a été émis, il y a quelques années, ordre par lequel le collège rappelle qu'il interdit les jeux d'argent au sein de l'administration et qu'il blâme également l'incitation à de telles pratiques.

Vous disposez de 40 minutes pour prendre une décision :

- ***Est-ce que vous demandez d'adresser un rapport au collège ?***

.....
.....

- ***Si oui, est-ce que vous proposez d'appliquer les mêmes sanctions aux quatre employés ?***

.....
.....

Par ailleurs, vous souhaiteriez profiter de cette circonstance pour prendre l'avis du groupe sur la question de la discipline.

² Le nom de la commune est fictif