



Les 12 rôles du mandataire communal





Edition originale :

Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains
(Habitat)

PO Box 30030, Nairobi, Kenya

ISBN pour la série complète : 92-1-131242-6



Edition canadienne et traduction :

Fédération Canadienne des Municipalités

Bureau international

24, rue Clarence, Ottawa (Ontario)

Canada K1N5P3



Union des Municipalités du Québec

680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680

Montréal (Québec)

Canada H3A2M7



Adaptation :

Habitat et Participation, asbl

Place des Peintres, 1 bte 4

1348 Louvain-la-Neuve

Belgique

Tél : +32/10/45.06.04

Fax : +32/10/45.65.64

e-mail : contact@habitat-participation.be

- Rédaction : R. Harou, F. Rygaert, F. et P. Sénéart, P. Thys
- Mise en page : P. Thys
- Consultant formateur : Daniel Mignolet

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à la relecture des documents.



Cette adaptation a été réalisée à la demande du

Ministère de la Région Wallonne - Direction Générale des Relations Extérieures,

avec la collaboration active de la Direction Générale des Pouvoirs Locaux.

1998

TABLE DES MATIERES

Préface des Nations Unies	9
Avant-propos d'Habitat et Participation	11
Contenu des Cahiers	14
Avertissements	18
Bibliographie	19

ACTEUR DE PARTICIPATION

Le contexte	1
1. Définition(s) de la participation	1
2. La participation : pourquoi faire ?	3
3. La participation : un processus complexe	4
Méthodes et outils	5
1. Les outils (déjà) utilisés	5
2. D'autres outils	5
3. Des méthodes	6
4. La pédagogie des micro-projets	7
La représentativité des groupes et des personnes	8
L'importance de la culture	10
Partir des ressources et non des manques de la population	12
Les pouvoirs publics face aux processus participatifs	12
1. Le partage du pouvoir et ses limites	12
2. Participation et décentralisation	13
3. Institutionnaliser la participation	14
4. Promouvoir des processus participatifs... dès le berceau	15
Pratiques wallonnes	17
La recherche action participative du GRAP à la Cité du Coq (Jemappes)	17
Histoires sans paroles : cartes mentales et logos	19
Exercice d'auto-évaluation	22

ELABORATEUR DE POLITIQUE

Le contexte	1
Définition	2
Elaboration proactive	2
Objectifs, politiques et stratégies	3
1. Les objectifs	4

2.	Les politiques	5
3.	Les stratégies	5
Quelques intervenants		5
Pratiques wallonnes		7
Un exemple d'élaboration concertée de politiques :		
	les opérations de développement rural en Wallonie	7
La lutte contre l'exclusion sociale : 4 ans d'action-modèle à Charleroi		
	dans le cadre du programme « Pauvreté III »	9
Exercice d'auto-évaluation		10

DECIDEUR

<i>Le contexte</i>		1
Etapes du processus		2
1.	Détermination des problèmes à résoudre	2
2.	Analyse du problème	3
3.	Qualité et acceptation	4
4.	Conséquences	5
Prise de décision en groupe		6
1.	Types de décision	6
2.	La pensée de groupe	7
Quelques obstacles		8
Pratiques wallonnes		10
Attitudes des pouvoirs publics		10
Avis des habitants		10
Obstacles à la prise d'une bonne décision		12
La participation utile à tous		13
Exercice d'auto-évaluation		14

COMMUNICATEUR

<i>Le contexte</i>		1
Le schéma de la communication		2
Perception et réalité		3
Les obstacles		5
L'écoute		5
Les enquêtes		6
Pratiques wallonnes		8
Les relations entre les mandataires et les journalistes		8
La communication avec les citoyens		9
La consultation		11
La communication interne		12
Exercice d'auto-évaluation		14

FACILITATEUR

Contexte	1
La participation aux réunions	2
1. Les différents types de réunions	2
2. Les fonctions dans une réunion	3
3. Les styles d'animation	3
3.1. Animation centrée sur la tâche	4
3.2. Animation centrée sur le groupe	5
4. Le rôle de l'animateur	6
5. Les compétences techniques et humaines du facilitateur	7
5.1. Le questionnement	7
5.2. La reformulation	7
5.3. La synthèse	8
La résolution de problèmes individuels et collectifs	8
1. Problèmes individuels	8
2. Problèmes collectifs	9
2.1. Une méthodologie	9
2.2. Un schéma	10
La participation à une démarche collective	11
1. Objectif clair et motivant	11
2. Mode de fonctionnement axé sur les résultats	12
3. Membres compétents	12
4. Engagement commun	13
5. Climat de collaboration	13
6. Leadership raisonné	14
7. Normes d'excellence	15
8. Appui et approbation extérieurs	15
Pratiques wallonnes	17
Le droit d'interpellation	17
Un animateur extérieur	19
Exercice d'auto-évaluation	21

MOBILISATEUR

Le contexte	1
Quelques techniques	2
1. La constitution de réseaux	2
2. La collaboration	2
3. Créativité	3
Facilitation, mobilisation et habilitation	4
1. Ressources diverses et intervention de tiers	4
2. Quelques conseils	5
Points à retenir	6
Pratiques wallonnes	7
1. Le travail au niveau du quartier	8
Réalisation de projets en collaboration avec le pouvoir communal	8
En collaboration avec une institution autre que la commune	8
Projets suscités par les habitants	10
2. Au niveau du patrimoine	10
Exercice d'auto-évaluation	12

NEGOCIATEUR

Contexte	1
1. Concepts et idées	1
2. Les complications	2
3. Habileté naturelle ou art qui s'apprend...	3
Les orientations stratégiques	3
1. La dimension distributive	3
2. La dimension intégrative	4
3. La dimension des attitudes	4
4. La dimension organisationnelle	5
Comment reconnaître les stratégies ?	5
1. Evitement	5
2. Désamorçage	6
3. Affrontement	6
Les étapes de la négociation	7
1. La phase préparatoire	7
2. Les Techniques de négociation	8
Résumé des étapes de la négociation	9
Pratiques wallonnes	11
Les accords de majorité	11
Les relations avec les syndicats	12
La défense de l'environnement	13
La carte des acteurs	14
Exercice d'auto-évaluation	15

FINANCIER

Le contexte	1
Les comptes annuels	2
1. Le compte de résultat	2
2. Le bilan	3
3. L'annexe	4
4. Le budget	4
5. La procédure liée au budget	5
Quelques conseils pour l'interprétation des états financiers	7
Pratiques wallonnes	9
Participation des habitants	9
Les finances des communes en 1997	9
Le Fonds des communes	13
Exercice d'auto-évaluation	15

CONTROLEUR

<i>Le contexte</i>	1
Remarques préliminaires	2
Formes de contrôle et problèmes rencontrés	2
1. Efficacité et efficience	2
2. Contrôler l'élaboration des politiques	3
3. Ecart entre décisions et réalisations	4
4. Contrôler la mise en oeuvre	5
Pratiques wallonnes	7
L'implication des acteurs chargés de la mise en oeuvre des politiques	7
La mise en place d'un dispositif d'évaluation et l'élaboration d'indicateurs	7
Un exemple d'audit dans une administration communale	8
Exercice d'auto-évaluation	10

DETENTEUR DE POUVOIR

<i>Contexte</i>	1
1. Concepts et idées	1
2. Des définitions	1
Les sources du pouvoir	2
1. Le contrôle des moyens de l'organisation	2
2. L'information	2
3. Le flou, l'incertitude	2
4. Le savoir, l'expertise négociables	2
5. Les rapports avec l'environnement	3
6. Les types de pouvoir	3
7. La dépendance, contrepartie du pouvoir	4
8. Pouvoir individuel ou collectif ?	4
La délégation	6
1. Les pièges	7
2. Questions à propos du pouvoir des mandataires communaux	8
Synthèse	10
Pratiques wallonnes	12
Attributions et compétences des diverses instances	12
Contrôle, réglementation	14
Publicité, huis-clos, interdiction de siéger	15
Exercice d'auto-évaluation	16

PROMOTEUR

<i>Contexte</i>	<i>1</i>
La négociation de rôle	2
1. Préparation	2
2. Négociation : une méthode	3
Le perfectionnement des fonctionnaires	4
1. Evaluations des fonctionnaires	4
2. L'évaluation du secrétaire communal	5
3. Le rendement de l'administration communale	6
4. La compétence de l'administration communale	6
La Gestion de la Qualité Totale (GQT)	7
1. GQT et compétences	7
2. GQT et stratégies	8
Pratiques wallonnes	10
Principes généraux de la Fonction publique locale et provinciale	10
La formation du personnel administratif	11
Le plan de formation	12
L'évaluation du personnel	13
Exercice d'auto-évaluation	14

LEADER

<i>Contexte</i>	<i>1</i>
1. Concepts et idées	1
2. Exemples et constats d'interdépendance	2
Le leadership, une vision commune et proactive	4
1. Transmettre la vision	4
2. Gagner la confiance	5
Les styles de leadership	5
De la vision à la réalisation	6
1. Stratégies	7
2. Transparence et obligation de rendre compte	7
En synthèse	8
Pratiques wallonnes	10
Le bourgmestre	10
Le conseiller communal de l'opposition	11
Exercice d'auto-évaluation	14

Préface des Nations Unies

Selon une étude menée par le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), les représentants de la population au sein des gouvernements municipaux (conseillers élus) semblent éprouver un urgent besoin de formation à l'échelle mondiale, alors que, parallèlement, l'acquisition des compétences nécessaires au développement et à la gestion des municipalités vient au dernier rang des priorités.

Depuis quelques années, des pays aussi différents les uns des autres que le Népal et la Pologne, ou encore l'Ouganda et le Paraguay, se lancent dans le processus démocratique menant à l'élection des maires et des conseillers municipaux. Souvent, aucun processus semblable n'a été amorcé depuis plusieurs années et, dans certains cas, il s'agit des premières élections à être jamais tenues à l'échelle municipale. La formation des représentants de la population constitue également une préoccupation majeure dans des pays comme l'Equateur, l'Inde et les Etats-Unis, où les gouvernements municipaux sont traditionnellement élus selon un processus démocratique.

Pour répondre aux nombreux besoins de formation exprimés, le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (Habitat) a élaboré et évalué une série de cahiers de formation ayant pour but d'aider les élus municipaux à représenter leurs concitoyens, à diriger leur municipalité et à collaborer efficacement avec les représentants du gouvernement central, de même qu'avec les gestionnaires, les techniciens et les professionnels oeuvrant au sein de l'administration municipale et d'autres institutions locales. Différents aspects du travail des conseillers sont abordés dans les formations, dont l'élaboration de politiques et la prise de décisions, la communication, la négociation, le leadership, la facilitation, la mobilisation et la gestion financière.

La série de formation est destinée principalement à la formation des élus municipaux dans des établissements de formation nationaux, par des formateurs expérimentés, ou encore à la tenue de séances de formation à l'échelle des municipalités.

Ces formations devraient contribuer grandement au renforcement du rôle joué par les gouvernements municipaux, puisqu'il permettra aux élus du peuple d'adopter des pratiques conduisant à un leadership efficace. Tel est l'un des principaux objectifs formulés dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur les Etablissements Humains, Habitat II, tenue en 1996.

J'aimerais remercier MM.Fred Fisher et David W.Tees d'avoir produit l'ensemble du matériel de formation en collaboration avec le personnel du service de formation du Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (Habitat), dans le cadre des programmes réalisés par le Centre avec l'appui du gouvernement des Pays-Bas. Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux formateurs et aux représentants des gouvernements municipaux du Costa Rica, du Salvador, du Kenya, de la Lituanie, de la Roumanie et de l'Ouganda qui ont participé à l'évaluation du matériel de formation sur le terrain.

Le Sous-Secrétaire Général du Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (Habitat)

Dr Wally N'Dow

Avant-propos d'Habitat et Participation

Etre « élu » au niveau local est, pour tout mandataire, le début d'une grande aventure qui requiert de nombreux savoirs, savoirs-faire et même savoirs-être. Or, si pour devenir fonctionnaire public il est nécessaire de passer des examens ou de posséder des diplômes, l'accès au poste de mandataire communal résulte davantage de la volonté d'un engagement pour une collectivité, engagement reconnu et souhaité par cette collectivité. Mais bien vite le nouvel élu doit faire face à toute une série de demandes qui exigent de lui des connaissances et qualifications tous azimuts auxquelles il n'est que rarement préparé.

C'est pourquoi, la Région wallonne a chargé Habitat et Participation d'adapter le matériel de formation destiné aux mandataires locaux et élaboré par les Nations Unies (Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains - Habitat). Ces cahiers ont été par nous reliés en un seul volume, tout en maintenant visible les différents rôles proposés aux élus locaux. Chaque cahier est subdivisé en trois volets : la théorie élémentaire sur le sujet, un exercice d'auto-évaluation et quelques exemples plus concrets intitulés « pratiques wallonnes ». Habitat et Participation a conservé et intensifié le souci déjà présent dans les cahiers initiaux de promouvoir la participation sous toutes ses formes. En effet, l'objectif de notre association est de promouvoir les processus participatifs des habitants (principalement au travers de formations, de recherches et de travail en réseaux). Parce que nous pensons que chaque mandataire communal, au delà de son rôle institutionnel, devrait rester attentif à promouvoir les processus participatifs au sein de son entité.

Ces « 12 rôles du mandataire communal » tentent, bien modestement, de couvrir divers champs de compétences utiles à l'action sur le terrain. Divers thèmes sont ainsi abordés : de l'art de la négociation à la capacité d'élaborer des politiques, en passant par la capacité de mobiliser les ressources, de contrôler, de décider, etc. Ces cahiers reliés en un volume ne représentent pas à proprement parlé une formation; ils n'ont pas la prétention de se vouloir aussi exhaustifs que des livres en ces matières ni aussi interactifs qu'une véritable formation. L'ensemble des cahiers constitue un outil de préformation à lire, un point de départ vers des réflexions plus approfondies qui pourront prendre la forme de formations. Ces dernières seront destinées principalement aux mandataires communaux (déjà en place, nouveau, candidat), mais pourront également être ouvertes aux différents protagonistes, comme les techniciens et autres, intéressés par la vie communale.

Nous espérons que ces documents ne resteront pas trop longtemps dans un tiroir, sous peine de n'être plus qu'un tas de feuillets obsolètes, mais pourront vous servir de bases pour chercher plus loin, pour accroître les connaissances qui sont nécessaires à tout mandataire communal.

Finalement, vous découvrirez, faisant suite à l'ensemble de ces cahiers reliés, un document issu de l'Agenda Habitat appelé « Plan Global d'Habitat II ». En effet, suite à la conférence Habitat II qui s'est tenue à Istanbul en juin 1996, un document sur les stratégies à adopter pour le droit à un habitat décent pour tous et les établissements humains durables a vu le jour. Habitat International Coalition (réseau mondial pour le droit à habiter) a sélectionné les articles les plus importants en fonction de thématiques telles « femmes et habitat » ; « qualité de vie » ; « participation » ;... Nous produisons en annexe des cahiers ce document traduit en français et nous souhaitons que vous puissiez le découvrir pour en extraire des idées, et ce notamment au niveau des politiques locales à promouvoir.

**Habitat et Participation, asbl,
décembre 1998**

Pourquoi former les mandataires ?

Quelle que soit la région du globe à laquelle ils appartiennent, les besoins des représentants élus sont toujours considérés comme prioritaires. Il y a plusieurs raisons à cela :

1. Les autorités communales sont les mieux placées pour offrir à la population la majorité des services de base dont elle a besoin.
2. Les mandataires communaux jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement du processus démocratique, puisque c'est à eux qu'il incombe de prendre des décisions destinées à faciliter la vie de tous leurs concitoyens.
3. Certains mandataires exercent leurs fonctions pour la première fois.
4. Certains mandataires ont été élus en raison de leur réussite dans un autre secteur d'activité au sein de la commune. Mais cela ne signifie pas que l'on obtient automatiquement autant de succès dans les fonctions de mandataire.
5. Comme mandataire il faut acquérir des compétences pratiques et théoriques.

Idées admises concernant le rôle du mandataire

Voici quelques unes des idées tenues pour acquises concernant le rôle de mandataire sur lesquelles sont conçues les cahiers :

1. D'abord et avant tout, on suppose que le rôle de mandataire est très complexe. Le mandataire est appelé à jouer un rôle actif au sein de la commune tout en pensant et agissant de façon autonome. On s'attend aussi à ce que le mandataire soit un porte-parole pour la collectivité, un spécialiste de la résolution de problèmes, un décideur, un négociateur, un financier et un facilitateur.
2. On présume également que le rôle de mandataire est très exigeant.
3. On pense aussi que ce rôle suscite souvent beaucoup de frustration. On ne dispose jamais de ressources suffisantes pour tout faire et la résolution de problème donné entraîne souvent l'apparition de plusieurs autres problèmes. Lorsque le mandataire vient en aide à un groupe de citoyens, il risque de priver d'autres groupes des ressources qu'ils réclament eux aussi. De plus les solutions qui semblent logiques aux uns pour résoudre différents problèmes sont souvent qualifiées de simples expédients politiques par les autres.
4. A l'opposé, on suppose que ce rôle peut également constituer une extraordinaire source de satisfaction et d'enrichissement personnel.
5. Ce rôle exige beaucoup de temps. Les formations devraient aider à mieux gérer le temps consacré à la tâche.
6. Ce rôle suscite de nombreux conflits. Il faut être capable de penser et d'agir de façon autonome tout en travaillant au sein d'un groupe appelé à prendre des décisions collectives. Souvent, aussi, le mandataire doit se soumettre à la discipline d'un parti politique tout en devant rendre des comptes à l'ensemble de la population.

Contenu des Cahiers

La fonction de mandataire amène à accomplir un grand nombre d'activités. Les nombreuses attentes de la population obligent également à jouer de nombreux rôles. Cette multitude d'attentes à combler et de rôles à exercer rend le travail à la fois difficile et stimulant.

Voici une brève description des douze rôles qui se rattachent à la fonction de mandataire. Chacun d'eux sera repris par la suite dans une partie distincte.

Acteur de participation

1. Comme **acteur de participation**, le mandataire communal aura l'occasion de promouvoir la participation des habitants au sein de sa commune. Il sera aussi appelé à prendre connaissance des actions déjà existantes pour les soutenir si elles sont valables.

Etre « *acteur de participation* », c'est favoriser les processus participatifs.

Pour ce faire, nous passerons en revue quelques outils déjà institutionnalisés et d'autres à utiliser plus largement ainsi que quelques méthodes démontrant que la mise en route de processus participatifs est complexe et ne s'improvise pas. Quelques questions souvent posées seront ici abordées : la représentativité des individus et des groupes ; l'importance de partir de la culture des habitants ; la nécessité de partir des potentialités et non des faiblesses des individus et, bien entendu, diverses questions relatives au(x) rôle(s) des pouvoirs publics.

Elaborateur de politiques

2. Comme **élaborateur de politiques**, le mandataire communal est appelé à établir des objectifs, à analyser des solutions et à définir des stratégies pour assurer le bien-être actuel et futur de la collectivité.

L'élaboration de politiques amène le mandataire à envisager la collectivité dans une perspective globale, à fixer des objectifs à long terme, à élaborer et à mettre en oeuvre des plans stratégiques, ainsi qu'à participer à l'établissement des priorités et des valeurs de la collectivité.

Après avoir défini ce qu'est une politique, nous étudierons ce qu'est un objectif et quels sont les intervenants dans l'élaboration de politiques.

Décideur

3. Comme **décideur**, le mandataire est appelé à faire des choix entre plusieurs options.

La prise de décision est le rôle qui se rattache le plus étroitement au processus de gestion et, pourtant, c'est aussi celui qui révèle plus précisément que tous les autres la personnalité et les idées défendues par le mandataire.

Nous abordons ici les étapes du processus, la prise de décision en groupe, la pensée de groupe et quelques obstacles à la prise de décision.

Communicateur

4. Comme **communicateur**, le mandataire est appelé à obtenir et à transmettre des renseignements avec précision, de même qu'à échanger des idées et des sentiments en faisant preuve d'ouverture.

Pour la majorité des citoyens, le rôle de communicateur est celui joué le plus souvent. C'est ce qui explique pourquoi, dans l'esprit de la population, il est fréquemment rattaché à la place que le mandataire occupe au niveau politique. Ce rôle est complexe, en raison des nombreuses possibilités de communication qui s'offrent aux mandataires et dont une bonne partie exige des compétences spécialisées ou des comportements précis. Les techniques de communication utilisées dépendent aussi des buts que l'on cherche à atteindre.

Le schéma de la communication, les obstacles rencontrés et l'écoute, entre autres, sont quelques points abordés ici.

Facilitateur

5. Comme **facilitateur**, le mandataire est appelé à promouvoir le travail d'équipe, à aider d'autres personnes à résoudre des problèmes, à favoriser la tenue de réunions productives, ainsi qu'à gérer des problèmes collectifs ou individuels.

L'emploi du terme facilitateur pour décrire un ensemble précis de fonctions est assez récent. La facilitation est une fonction clé en politique. Les mandataires 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.

Trois axes sont étudiés : la participation et/ou l'animation de nombreuses réunions; la résolution de problèmes collectifs et individuels; la participation à une démarche collective.

Mobilisateur

6. Comme **mobilisateur**, le mandataire aide ses concitoyens à se doter des biens et services dont ils ont besoin.

Le pouvoir communal ne pouvant ni gérer toutes les initiatives, ni fournir tous les services dont les habitants ont besoin, ces derniers réagissent et apportent leurs propres réponses. Ils disposent pour cela de ressources collectives. Le mobilisateur met en place les conditions nécessaires à la réalisation de ces projets.

La constitution de réseaux, la collaboration, la créativité sont quelques-unes des techniques et stratégies auxquelles peut recourir le mobilisateur.

Négociateur

7. Comme **négociateur**, le mandataire est appelé à aider les personnes qui ont des besoins et des intérêts divergents à trouver des solutions qui conviennent à toutes les parties.

La négociation constitue peut-être le rôle qui exige le plus de savoir-faire. L'entente idéale, au terme d'une négociation, est celle qui satisfait les deux parties en présence. Ce genre d'entente permet à chaque partie de sortir de la négociation avec certains avantages qu'elle n'aurait pas acquis autrement, mais sans nécessairement avoir obtenu tout ce qu'elle souhaitait. Les différentes orientations stratégiques et étapes d'une négociation sont étudiées dans cette partie.

Financier

8. Comme **financier**, le mandataire est appelé à prendre des décisions concernant la répartition et l'utilisation des fonds publics.

Le rôle de financier est le plus traditionnel. L'adoption du budget annuel de la commune constitue l'élément central de ce rôle. Ici, nous étudions principalement le rôle du mandataire conseiller communal autre que le bourgmestre et les échevins concernant le budget communal.

Contrôleur

9. Comme **contrôleur**, le mandataire s'assure que les principaux organes de la commune fonctionnent convenablement.

Le rôle de contrôleur est peut-être celui que le mandataire exerce le moins. Il est plus agréable de décider de l'affectation des ressources devant répondre aux besoins de la collectivité que de s'assurer que ces ressources sont utilisées efficacement. Pourtant le rôle de contrôleur englobe de nombreuses autres fonctions, dont celle de chercher à déterminer si les politiques en vigueur servent toujours les intérêts des citoyens. Il peut aussi contrôler la mise en oeuvre de nouvelles politiques.

Détenteur de pouvoir

10. Comme **détenteur de pouvoir**, le mandataire utilise ses propres sources de pouvoir, de même que le pouvoir rattaché à sa fonction pour mener à bien un large éventail d'activités.

De nombreuses personnes ne se sentent pas à l'aise pour parler de la question du pouvoir, surtout s'il s'agit du pouvoir exercé dans le domaine politique. Quels sont les sources et les types de pouvoir ? Qu'est-ce que la délégation ? Voilà quelques-unes des questions abordées ici.

Promoteur

11. Comme **promoteur**, le conseiller doit assumer la responsabilité importante du perfectionnement des agents communaux et de l'amélioration de l'administration communale. Un point qui préoccupe vraiment les mandataires, c'est d'accroître la compétence des agents communaux afin, entre autres, que les politiques et les programmes établis par les autorités communales soient exécutés avec succès. La GQT, la négociation de rôle et le perfectionnement des fonctionnaires sont ici approchés.

Leader

12. Comme **leader**, le mandataire est appelé à jouer tous les rôles qui sont à sa disposition pour faciliter la réalisation de changements au sein de la collectivité et améliorer la qualité de vie de ses concitoyens.

Le leader élu par ses concitoyens est appelé à jouer tous les rôles décrits ici- que ce soit individuellement ou combinés les uns aux autres de diverses façons- et à exécuter de nombreuses autres fonctions. Le leadership ne va pas de soi. Le rôle de leader dans le secteur public est beaucoup plus exigeant et plus complexe que celui d'une personne qualifiée de leader dans une entreprise commerciale. Il existe différents types de leadership.

Avertissements

Les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes, dans le but d'alléger le texte.

Pour simplifier la rédaction et alléger la lecture, le terme de mandataire communal est utilisé et désigne tous ceux qui siègent au conseil communal. A savoir le bourgmestre, les échevins et les autres conseillers communaux. Il est précisé lorsque le texte fait référence à un type de conseiller communal en particulier.

Une marge à gauche vous permettra soit de repérer plus facilement une série d'idées-clés contenues dans le document, soit vous proposera de vous arrêter un moment pour prendre le temps de la réflexion sur votre pratique en tant que mandataire communal.

Enfin, nous tenons à signaler que certains exercices d'auto-évaluation n'ont pas toujours de rapport direct avec la matière communale. L'objectif est alors de faire davantage prendre conscience de certains phénomènes comportementaux généraux, quel qu'en soit le cadre de référence.

Bibliographie

Outre les références que vous trouverez au sein des différents textes, voici une bibliographie, non exhaustive, de quelques écrits intéressants concernant les divers thèmes abordés.

Arbeid & Milieu, **CPAS : Centre professionnel pour l'activité socio-écologique ?**, 1998

Archimède & Léonard, **De la participation des habitants**, Les carnets de l'AITEC, n°10, Paris, 1995

N.Aubert, **Diriger et motiver**, les éd.d'Organisation, 1998

N.Aubert, J.P.Gruère, J.Jabes, H.Laroche, S.Michel, **Management. Aspects humains et organisationnels**, coll.PUF fondamental, 1996

K.Blanchard, P.et D.Zigarni, **Le leader et la minute de succès**, Inter Editions, Paris, 1986

CDGEP, **La fonction publique locale en mutation**. Actes du colloque organisé par le CDGEP le 8/12/94, CDGEP-UCL

J.F.Chanlat, **L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées**, éd.Eska, Les Presses de l'Université Laval, 1990

CNRS, **La ville**, Le courrier du CNRS N° 81, Centre National de la Recherche Scientifique, France,1994

CPCP, **Dixeco de la commune**, Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation, 1997

CREDAR, EVO, **Ma commune en zone rurale et semi-urbaine**, CREDAR, Ed.Vie Ouvrière, Bruxelles, 1994

Crédit Communal, **La commune. De l'anecdote à l'institution**, Bulletin du Crédit Communal N°200, 1997

CRISP, **Courrier hebdomadaire**

M.Crozier et E.Friedberg, **L'acteur et le système**, coll.Points 1977

P.F.Drucker, **La nouvelle pratique de la gestion des entreprises**, Les éd.d'organisation, Paris, 1975

Réseau international d'échange d'expériences et de réflexions utiles à l'action – Dialogues et Documents Pour le Progrès de l'Humanité, **Fichier DPH**, fiches d'expériences format ISIS, 1989 à 1998

Espace Environnement, **Les terrils : dialoguer pour aménager**, E.E., Charleroi, 1993

Espace Environnement, **La concertation en environnement**, 1996

M.et S.Ferrante, **Le phénomène organisationnel**, L'harmattan, Logique politiques, 1996

R.Fisher et W.Ury, **Comment réussir une négociation**, Ed.du Seuil, Paris, 1982

J.W.Gardner, **On leadership**, The Free Press, New-York, 1990

GRAP, **Recherche-Action Participative à la Cité du Coq (Jemappes)**, Rapports 1-4,1990-92

GSW, collection Citoyenneté et Gestion locale (**La commune une institution, La politique sociale**,...), Groupe de Sociologie Wallonne

Guide des méthodes et pratiques en formation, coll. Pédagogie en mouvement, éd.RETZ

Habitat et Participation, **La participation des habitants à la gestion communale**, 1997

idem, **La participation des habitants à l'aménagement des espaces publics**, 1998

idem, **Exposition. Manuel d'accompagnement**, 1985

idem, **Culture, communication et développement local**, 1997

idem et Région wallonne, **Aménager une place**, Namur, 1993

P.Hersey, **Le leader situationnel**, Les éd.d'organisation, Paris, 1989

IEV, **Le citoyen et la commune. Recensement des initiatives en matière de démocratie locale**, Institut Emile Vandervelde, 1998

IEW et RW, **Entendons-nous bien ! Guide pratique des stratégies de communication en environnement**, Région wallonne - Inter Environnement Wallonie, 1997

J.M. Kouzes et B.Posner, **Le défi du leadership**, AFNOR, Paris, 1991

Séminaire de J.-P.Lavergne, **La décision, psychologie et méthodologie**, éd.ESF, 1983

La participation à Liège : une expérience européenne, éd. du CIEDART, Venise, 1987

Le Moniteur belge

Les bases de la communication humaine, éd. Myers Chenelière/Mc Graw-Hill, Montréal, 1998

Memento communal, Kluwer Editorial

A.F. Osborn, **L'imagination constructive : comment tirer partie de ces idées**, Dunod, Paris, 1971

Revue de Droit Communal, **La démocratie communale**, nr 4/5, 1995

R. Sainsaulieu, **Sociologie de l'entreprise**, Presses de sciences po et Dalloz, 1997

Territoires, la revue de la démocratie locale, Adels, Paris

D. Tissier, **Management situationnel 1. Les voies de l'autonomie et de la délégation**, éd. INSEP

Union des villes et communes de Wallonie, **Mouvement communal**

idem, **La commune**, Union des Villes et Communes de Wallonie, 1994