

Le mandataire communal



Leader



# Le mandataire communal Leader

*« (...) c'est surtout l'action menée au niveau local (...) qui sera déterminante dans le succès ou l'échec des efforts visant à améliorer la situation des établissements humains. Ce sont les autorités locales et les autres parties intéressées, au niveau local, qui sont en première ligne pour tenter d'atteindre les objectifs fixés par Habitat II (...) ».*

(Agenda Habitat, III C – art. 51)

## Contexte

### 1. Concepts et idées

quelle  
différence  
entre  
être  
« leader »  
et être un  
« leader  
comme  
mandataire » ?

« Le leadership ne va pas de soi ». Les décisions prises peuvent être modifiées ou renversées; les malentendus surviennent fréquemment; les incohérences sont inévitables. La réalisation d'un objectif peut accentuer l'urgence d'atteindre l'objectif suivant, et toute solution porte en elle les germes de nouveaux problèmes.

**« La plupart du temps, la majorité des choses échappent à notre contrôle ».** Cette réalité ne sourit pas aux leaders, mais aucun d'eux ne peut y échapper.

Les difficultés que nous venons d'évoquer vous sont sans doute familières. 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 industrie ou une entreprise commerciale.

La majorité des défis et des incertitudes qui se rattachent aujourd'hui à la fonction d'élu communal sont attribuables aux changements énormes qui secouent tous les échelons de la société, depuis les quartiers des petites villes jusqu'à l'immense village planétaire. Parfois, il importe peu qu'un changement survienne dans votre propre jardin ou à l'autre extrémité du globe; dans un cas comme dans l'autre, il peut avoir une incidence tout aussi instantanée et déterminante sur le bien-être futur de votre collectivité.

Tout au long de l'élaboration du présent matériel de formation, nous avons été souvent à même de constater que l'exécution efficace de

**Interdépendance de tous vos « rôles »**

chacun des rôles du mandataire communal fait intervenir, d'une façon ou d'une autre, tous ses autres rôles. En d'autres termes, ***presque toutes vos fonctions sont interdépendantes.***

Le fait de prendre intuitivement conscience de cette interdépendance constitue peut-être une autre compétence que nous n'avons pas encore abordée mais qui, pourtant, est essentielle à tout leadership sur la scène communale. Voyons ensemble quelques exemples illustrant l'interdépendance des rôles joués par le conseiller.

## 2. Exemples et constats d'interdépendance

**un exemple vécu par vous avec vos divers rôles :**

1. Si ***vous voulez aider un groupe de citoyens à réaliser un projet valable sans faire directement appel aux ressources de la commune*** (il pourrait s'agir de mobiliser différents intervenants en vue de la construction de logements destinés à des familles monoparentales à faible revenu), vous pourriez être forcé de porter plusieurs autres « casquettes ». Celles-ci vous permettraient par exemple :

- de faire en sorte que le conseil communal adopte une politique relative à l'utilisation des ressources du secteur privé;
- d'exercer votre « pouvoir de relations » afin d'inciter certains organismes à intervenir pour que les personnes associées au projet aient accès à la technologie dont elles ont besoin, de même qu'à des matériaux à prix modiques;
- d'amener les responsables de la construction et les bénéficiaires des nouveaux logements à s'entendre, par un processus de négociation, sur des normes de rendement acceptables.

2. ***Vous pourriez aussi avoir décidé d'accroître les recettes provenant des impôts fonciers*** grâce à une réévaluation de toutes les anciennes propriétés et à l'inscription des nouvelles constructions au rôle d'évaluation (vous jouez là votre rôle de financier). Pour réaliser cet objectif, il vous faudrait peut-être aussi :

- agir comme facilitateur à un certain nombre d'assemblées publiques, au cours desquelles vous pourriez vous attendre à ce que des citoyens s'opposent à la réalisation de votre projet;
- user de votre « pouvoir lié à l'information » pour faire connaître à la population les raisons qui vous poussent à agir ainsi, de même que les conséquences à long terme auxquelles s'expose la commune si le collège n'intervient pas immédiatement.

- prendre certaines décisions difficiles au sujet des taux utilisés pour l'évaluation de différentes catégories de propriétés.
3. Tandis que vous supervisez la mise en place d'une nouvelle décharge contrôlée (autorisation dépendant de la députation permanente), ***vous pourriez découvrir l'existence d'un problème posé par les déchets dangereux provenant de la plus grande usine de la ville.*** Pour résoudre efficacement ce problème, il vous faudrait:
- convaincre le conseil d'adopter une politique plus complète régissant l'élimination de différents types de déchets solides;
  - rencontrer plusieurs spécialistes et des dirigeants de l'entreprise visée, afin de mieux comprendre les diverses composantes de ce problème complexe (vous jouez ici votre rôle de communicateur);
  - engager des négociations avec des représentants de la Protection de l'environnement, afin que les déchets dangereux déversés au site d'enfouissement fassent l'objet d'inspections régulières.
  - des décisions devraient peut-être aussi être prises relativement au coût de la manutention des déchets dangereux. Vous pourriez également songer à conclure un marché avec une entreprise privée afin qu'elle règle le problème à votre place (rôle de mobilisateur).
  - par ailleurs, s'il vous était impossible de faciliter l'adoption d'une solution mutuellement avantageuse au problème, vous pourriez être forcé de prendre des sanctions contre les propriétaires de l'usine (pouvoir de coercition).

Comme vous pouvez le constater, le rôle de leader vous permettra de juger de votre capacité de mettre à profit toutes les connaissances et les compétences abordées jusqu'ici dans nos cahiers de formation. Il ne s'agit plus, pour vous, d'exécuter une tâche ou de jouer un rôle à la fois.

Vous êtes maintenant appelé à **penser et à agir de façon «systémique»** à l'égard des multiples défis que doit relever aujourd'hui votre conseil communal, en cette époque de changements rapides. Les conseillers ne peuvent absolument pas se contenter de penser selon une approche systémique; à titre de leaders de leur collectivité, ils doivent aussi être capables d'agir conformément à cette approche.

**entrez  
dans une  
logique  
systé-  
mique  
d'action**

# Le leadership, une vision commune et proactive

## définition

Les mandataires communaux doivent être capables de penser selon ce qu'on peut nommer une "vision commune et proactive".

Cette exigence repose sur la **faculté d'anticiper l'avenir et de prendre des mesures pour faire face à des situations nouvelles mais prédictibles.**

Par exemple : une observation attentive des courbes d'âge de la population permet de prédire quelle sociographie aura une commune dans un terme de cinq à dix ans.

Cette simple observation dictera l'adaptation des politiques du logement, du développement de divers services sociaux, d'accueil d'enfants en bas âge, etc.

(Voir aussi " l'élaborateur de politiques " ) .

## comment cela se traduit-il en actes dans votre conseil ?

Le leadership communal s'exercera donc dans **une capacité à planifier à long, moyen et court terme.**

Le terme "vision commune " renvoie à cette notion de base de la gestion communale, le mandataire représente et supporte les besoins et attentes d'un groupe social .

Il en porte les motivations et personnalise les valeurs de son groupe de référence.

Cet aspect de sa fonction est caractéristique de tout " leadership " .

## 1. Transmettre la vision

## leadership et communication

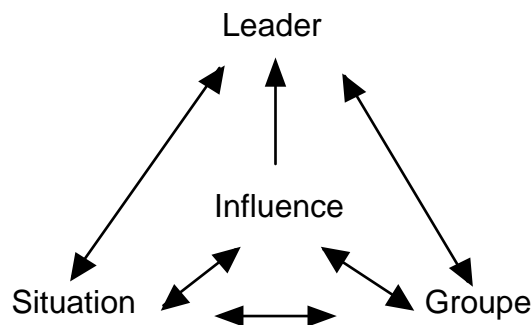
Les leaders doivent être des " architectes sociaux " capables de modeler et d'organiser leur structure.

Ils doivent rechercher une adhésion à leur philosophie, une interprétation commune des événements qui dictera les comportements de leurs collaborateurs. C'est à dire une adhésion forte aux objectifs et hiérarchie du mandataire. Tous les grands leaders sont d'extraordinaires communicateurs !

## 2. Gagner la confiance

écoute  
active  
de la  
« base »

Le leader doit aussi **incarner et contrôler la cohérence, la fiabilité des actions visant à atteindre l'objectif communautaire**. Un leader qui perd la confiance de sa base ne le reste plus très longtemps. Il est indispensable que le mandataire garde un contact étroit avec sa base qui, de manière "contradictoire" peut infirmer sa volonté d'hier en fonction d'un présent différent. Cette écoute active de la communauté est la base de tout contrat de confiance s'inscrivant dans la durée.



Le leadership est un système d'influence où trois variables déterminent les comportements du leader en fonction des configurations possibles.

## Les styles de leadership

quel type  
de leader  
êtes-  
vous ?

D'innombrables observations ont dégagé différents modèles de leadership.

Certains auteurs se focalisent sur les aspects structurels de la fonction, comme par exemple Blake et Mouton qui mettent en évidence quatre types de leader :

### 1. L'autocrate

Planificateur, contrôleur qui dirige en tenant compte uniquement des impératifs de production et d'action. Il prend toutes les décisions, écoute peu son entourage voire pas du tout. Fêru de procédures, il planifie jusqu'au moindre détail. Il exige une obéissance totale de ses collaborateurs.

### 2. Le leader social

A l'opposé de l'autocrate, ce type de leader porte une grande attention au climat de son groupe. Il évite les conflits, exerce peu

de contrôle et n'accorde qu'un intérêt secondaire aux impératifs d'action ou de production.

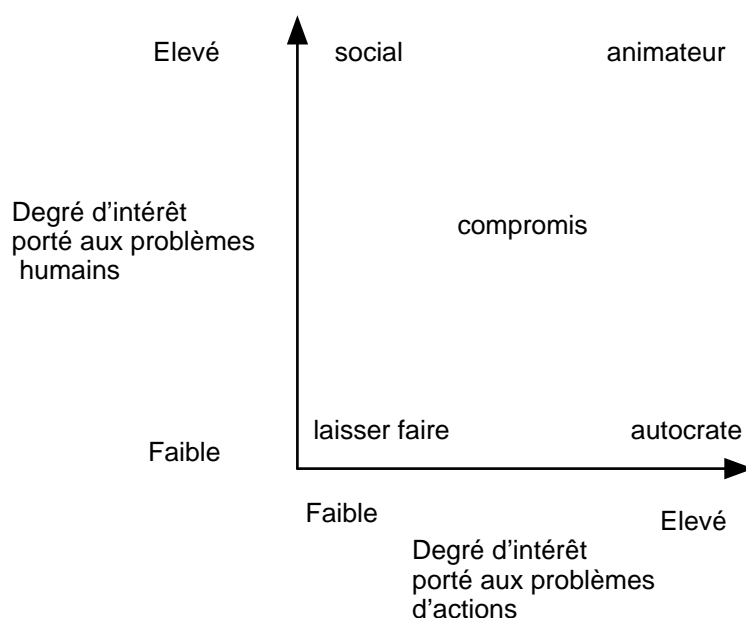
### 3. Le leader "laisser faire"

Il ne s'engage pas, spécialiste de la délégation outrancière, souvent absent.

Il cherche plutôt à motiver qu'à contrôler tout en veillant à retirer tout bénéfice des actions de son groupe.

### 4. Le leader animateur ou intégrateur

Suscite l'engagement de son entourage, très persuasif, il vise à obtenir le plus grand rendement en faisant participer ses collaborateurs aux décisions. Il implique son entourage dans ses processus de planification et de contrôle. La délégation est son outil de leadership favori.



Bien sûr, aucun leader n'appartient totalement à un style unique. En chaque dirigeant, on retrouvera des composantes des différents styles. Quoi qu'il en soit, en tant que leader institutionnel vous ressortez de l'une ou l'autre composante en tant que dominante. A vous de vous positionner sur le schéma ci-dessus.

## De la vision à la réalisation

Le plus grand défi des leaders consiste peut-être à mener à bien les projets dont ils ont eux-mêmes reconnu la nécessité afin **d'améliorer le bien-être de la collectivité**. Or, le fait de passer

concrètement, cette phrase signifie pour vous :  
.....

d'une vision à sa réalisation exige toujours des efforts et, en général, un certain temps.

*De nombreux leaders font un grand pas en avant lorsqu'ils prennent conscience qu'ils n'ont pas besoin de posséder une ressource pour s'en servir, ni d'offrir eux-mêmes un programme pour faire en sorte que les citoyens puissent en bénéficier.*

Un grand nombre de leaders potentiels confondent la maîtrise et le pouvoir, ce qui les conduit souvent à négliger un large éventail de ressources au sein de la collectivité.

## 1. Stratégies

quelles sont vos relations avec les fonctionnaires communaux ?

Souvent, dans de nombreuses collectivités, **l'administration communale** elle-même constitue un autre atout précieux dont on ne profite pas pleinement. Vous pourriez faire en sorte que les fonctionnaires communaux soient mieux placés pour vous aider à réaliser votre vision de l'avenir en ayant recours aux trois stratégies suivantes :

1. Associez le personnel clé de l'administration à la planification des nouveaux projets, dès les premières étapes de celle-ci.
2. Dotez ces employés des ressources nécessaires à la mise en oeuvre des projets (autorité, responsabilité, liberté d'action, etc.).
3. Interrogez-vous sans cesse sur les choses établies, sur votre propre tendance à les trouver rassurantes, de même que sur la capacité de l'administration communale de les utiliser comme excuse lorsque des changements doivent être réalisés, de toute évidence, pour répondre aux besoins et aux attentes de la population.

## 2. Transparence et obligation de rendre compte

Nous avons déjà expliqué que le leadership repose sur une **vision à long terme**. Or, il est plus facile pour les autorités communales de se doter d'une telle vision lorsqu'ils se montrent transparents. Cette transparence exige qu'ils fassent preuve d'ouverture dans leur processus décisionnel, qu'ils renseignent la population sur leurs actions et qu'ils acceptent d'associer diverses personnes à la



**Transparence  
démocratique et  
participation des  
citoyens**

**assurez  
la relève**

...

planification et à la gestion des programmes et des services communaux. Il est très important que les leaders communaux, élus ou désignés, soient transparents dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette transparence débouche sur une responsabilité plus grande à l'égard des électeurs. La transparence et l'obligation de rendre compte sont deux attributs du leadership qui vont de pair: si vous respectez l'une de ces exigences, l'autre suivra automatiquement, en exigeant moins d'efforts de votre part et en vous procurant plus d'avantages, à la fois pour vous-même et pour les citoyens que vous représentez.

La **formation des futurs leaders** constitue une autre exigence de tout leadership visionnaire. Il est possible et il est même souhaitable de trouver dans la population locale des personnes appelées à exercer éventuellement une forme ou une autre de leadership.

Toutefois, cela exige une démarche délibérée de la part de ceux qui sont déjà considérés comme des leaders par leurs concitoyens. Nous aimerions clore le présent exposé théorique en vous invitant à réfléchir aux efforts que vous déployez vous-même pour former la prochaine génération de leaders au sein de votre collectivité.

## En synthèse

**Etes-vous  
d'accord  
avec ces  
assertions ?**

- Le leadership ne va pas de soi. Même si vous « maîtrisez » une situation, les choses se déroulent rarement comme prévu.
- Le caractère utilisé par les Chinois pour représenter le changement désigne, littéralement : une « occasion dangereuse », ce qui décrit bien le plus grand défi que vous ayez à relever.
- Le leadership repose sur tous les rôles décrits dans le présent programme de formation, et sur de nombreux autres encore.
- Votre leadership est plus efficace lorsque vous portez plus d'une « casquette » à la fois.
- Parce que tout est interdépendant, le leader doit dépasser le cadre du problème immédiat auquel il s'attaque pour prendre conscience des autres problèmes qu'il fait naître du même coup.
- Le leadership exige que vous possédiez une vision à long terme, que vous sollicitiez l'aide d'autres personnes pour réaliser

cette vision, et que vous leur fournissiez la motivation nécessaire à cette fin.

- Les bons leaders pensent et agissent à long terme. Ils prennent aussi des décisions proactives.
- Le leader communal se soucie de représenter tous les membres de la collectivité.
- Il mobilise d'autres citoyens pour réaliser différents projets et leur confère le pouvoir dont ils ont besoin. Il partage avec eux les problèmes à résoudre, les occasions à saisir et les avantages qui en découlent.
- De nombreux leaders potentiels confondent la maîtrise et le pouvoir.
- Les leaders efficaces collaborent à la formation des futurs leaders.

## Réflexions personnelles

***Pouvez-vous nommer certains groupes de citoyens qui, d'après vous, sont appelés à servir un jour la collectivité ?***

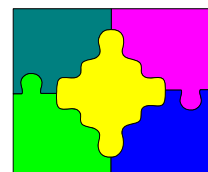
.....  
.....

***Quelles mesures prenez-vous, personnellement, pour encourager et former ces futurs leaders ?***

.....  
.....

***Retrouve-t-on parmi ceux-ci des femmes, des personnes défavorisées sur le plan économique, des minorités ethniques ou d'autres groupes ayant rarement l'occasion d'exercer le leadership dont la collectivité a besoin ?***

.....  
.....



# Pratiques wallonnes

## notes person- nelles

Le mandataire communal assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa commune. Il joue notamment le rôle de leader, qui exige des connaissances et des aptitudes relevant de l'ensemble de ses fonctions.

Les différents rôles que doit assumer le mandataire afin d'accomplir son mandat sont interdépendants les uns des autres et l'amènent à montrer, au service de sa collectivité, des qualités de leader. Le mandataire se doit d'être, entre autres, un agent de développement ouvert au changement et qui a une vision à long terme. Il ne doit pas hésiter à proposer des idées novatrices.

Le rôle de leader n'est pas de tout repos et demande un réel engagement du mandataire au sein de sa collectivité. Lorsque l'on possède le pouvoir, il est plus facile de jouer ce rôle. Au sein de la commune, il existe différents types de leader. Après quelques mots sur le bourgmestre, nous nous arrêterons ici principalement au rôle de leader joué par le conseiller communal de l'opposition.

## Le bourgmestre

## notes person- nelles

Le bourgmestre assume un rôle de leader. Il est encore considéré par certains habitants comme l'élément moteur de la commune.

En réalité cela dépend d'une série de paramètres comme : sa personnalité ; l'image qu'il a de sa fonction ; l'image qu'il en donne ; la manière dont il est perçu par la population ; le type de relations entretenues avec le secrétaire communal, les échevins, conseillers, fonctionnaires et autres; la façon de gérer les demandes de la population; si les décisions prises par le collège sont vraiment collégiales.

Vu la complexité des enjeux, des matières à gérer, il se doit de remplir les rôles de coordinateur, de conciliateur et d'arbitre<sup>1</sup>.

Mais, comme le précise Julien Freund, celui qui gouverne n'est pas nécessairement plus intelligent, plus moral ou plus juste, mais quelqu'un qui a réussi à s'imposer par la puissance<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean Blavier, Le bourgmestre, un "pater familias" ou un professionnel ?, La commune. De l'anecdote à l'institution, Bulletin du Crédit Communal, nr 200, 1997/2

<sup>2</sup> Julien Freund cité par Jean-Jacques Mercier, Le leadership socio-politique. Essai d'élaboration d'un modèle d'explication. Application au cas de l'arrondissement de Mons, éd St-Luc, 1974

## Le conseiller communal de l'opposition

### notes person- nelles

En qualité de conseiller communal, le mandataire, lorsqu'il est dans l'opposition et de plus minoritaire au sein de celle-ci (un ou deux représentants de sa formation au sein du conseil communal) est parfois bien démuni face à une majorité, qui n'est pas toujours prête à partager son pouvoir<sup>3</sup>.

Dans ce cas, le mandataire assume principalement un rôle de contre-pouvoir critique. Il a le droit de savoir, de parler, d'informer, voire d'influencer les décisions. D'où l'intérêt de connaître, entre autres, les pratiques et la législation en la matière et de se former pour mieux comprendre le fonctionnement des institutions communales et des hommes qui la composent. Et ce afin d'adapter sa position et sa façon de travailler. La Nouvelle Loi Communale lui apporte un certain soutien.

#### • Le conseiller peut s'informer

Bien que le collège ne puisse empêcher aux conseillers communaux de l'opposition l'accès à l'information, la réalité démontre parfois que tout n'est pas fait pour faciliter ce droit.

Selon la loi, aucun acte, ni aucune pièce concernant l'administration ne peut être soustraite au conseiller. Le mandataire a aussi le droit d'obtenir une copie de ces pièces dans les conditions instaurées par le règlement d'ordre intérieur. Le même règlement précise également les conditions de visite des établissements et services communaux (par exemple : les écoles communales, la bibliothèque, les musées, ..., mais pas les institutions comme le CPAS qui ont une personnalité juridique et un patrimoine propre) et détermine si le secrétaire communal ou un autre fonctionnaire peut donner certaines informations techniques au conseiller.

De plus, le conseiller peut poser des questions écrites ou orales au collège des bourgmestre et échevins. Comme par exemples, sur la façon dont le bourgmestre exerce son pouvoir de chef de la police administrative ou dont le collège délivre les permis d'urbanisme.

La convocation au conseil communal (ordre du jour) par le collège doit se faire au moins sept jours francs avant la réunion. Les points doivent être indiqués clairement et toutes les pièces s'y rapportant sont mises à la disposition des conseillers. Mais lorsque plusieurs

---

<sup>3</sup> Il n'est pas fait référence ici aux conseillers communaux dont le programme politique invite à commettre des délits dont, entre autres, l'incitation au racisme et à la xénophobie.

gros dossiers sont traités lors du même conseil, sept jours c'est insuffisant pour bien se préparer et intervenir en toute connaissance de cause.

Comme le conseiller est bénévole et, excepté pour les conseillers qui ont des mandats à un niveau supérieur (régional, fédéral, ...), qu'il exerce parfois une profession n'ayant aucun rapport avec sa fonction de mandataire communal, il n'a pas beaucoup de temps pour s'investir seul dans la préparation de ces dossiers. Il peut être soutenu et aidé dans son travail par divers groupes.

Le conseiller communal porte l'énergie de différents groupes. Il représente un parti politique et son programme, un groupe local du parti avec ses priorités et ses intérêts, des électeurs, des habitants,... qui sont aussi les juges de ses actions et des résultats obtenus.

Le conseiller se doit d'être à l'écoute des habitants, des associations, comités de quartiers et autres composantes de sa commune, afin, entre autres, de servir de relais auprès du pouvoir. Ce relais des attentes, besoins et autres des protagonistes précités, doit permettre l'ouverture des débats du conseil aux idées autres que celles de la majorité.

Au sein du conseil communal, le conseil peut créer des commissions constituées de conseillers communaux qui ont pour mission de préparer les discussions du conseil. Il peut aussi instituer des conseils consultatifs, sans pouvoir de décision, dont la composition correspond à la composition sociologique de la population du quartier ou des milieux intéressés concernés, qui se prononce sur des matières d'intérêt communal.

- **Le conseiller peut s'exprimer**

Notamment lors des séances du conseil communal. Les réunions sont différentes d'une commune à l'autre. Certaines ne sont que des endroits où l'on écoute un monologue autoritaire du bourgmestre, d'autres sont le lieu de véritables débats démocratiques,... Il arrive qu'aucun habitant n'y assiste par peur de s'ennuyer et d'être ignoré par le pouvoir en place.

Les séances du conseil communal (qui s'assemble au moins dix fois par an) sont publiques excepté lorsqu'il s'agit de question de personne ou lorsque deux tiers des membres le décide dans l'intérêt de l'ordre public. Une bonne publicité des débats doit être faite pour permettre aux habitants de juger, voire de participer aux décisions. Le lieu, la date et l'heure du jour des séances sont portées à la connaissance du public par voie d'affiches. Mais ces dernières peuvent être très discrètes lorsque les autorités

communales n'éprouvent pas le besoin que les habitants assistent au conseil communal, voire ne s'intéressent de trop près au travail des politiciens.

Les conseillers communaux autre que les bourgmestre et les échevins peuvent faire ajouter, au moins cinq jours francs avant la réunion du conseil communal, des propositions étrangères à l'ordre du jour. Ces points complémentaires sont transmis directement à tous les membres du conseil.

Excepté dans les matières qui concernent les personnes, les membres du conseil votent à haute voix. Le règlement d'ordre intérieur peut organiser un autre mode de scrutin.

Les interventions du conseiller de l'opposition ne sont pas toujours prises en compte par la majorité. En général les votes sont acquis sans trop de débats. Même dans le cas où une motion de l'opposition est quand même votée, si aucune application ne suit, si la majorité n'en décide pas autrement, le projet peut rester dans les cartons très longtemps.

Dans certains cas, les conseillers, autres qu'échevins et bourgmestre, membres de la majorité ont surtout une fonction symbolique.

Le conseiller communal de l'opposition peut s'allier aux différentes composantes de l'opposition pour soit faire en sorte que ses idées soient prises en compte ou soit encore pour renverser la majorité en place.

Il peut aussi s'adresser directement à l'opinion publique, notamment par l'intermédiaire des médias. Les médias peuvent aider le conseiller, qui a le droit de tout dire, à faire passer ses idées et jouer comme moyen de pression sur la majorité et les décisions. L'information peut être diffusée localement, ou à plus grande échelle. Ce qui dans certains cas ne constitue pas toujours une bonne publicité pour le pouvoir en place. Les affrontements entre les conseillers sont parfois très ... houleux.

Dans certains cas de non assistance de la part des autorités communales, le conseiller, grâce à ses relations et à ses connaissances intellectuelles peut aider les habitants à trouver eux-mêmes des réponses à leurs problèmes.

# Exercice d'auto-évaluation

## Testez votre leadership

Le présent questionnaire vous permettra de juger du leadership que vous exercez à titre de conseiller communal.

Vous trouverez ci-dessous dix énoncés se rapportant à divers rôles que vous êtes appelé à jouer dans le cadre de vos fonctions (nous n'avons pas tenu compte de votre rôle d' « acteur de participation » étant donné qu'il s'agit là d'un prérequis valable pour tous les autres rôles que vous avez à jouer).

Nous vous invitons à lire la description succincte de chacun des rôles, dans la colonne de gauche, puis à évaluer votre rendement à cet égard en complétant l'énoncé dans la colonne de droite.

**Encerclez le chiffre qui correspond à votre appréciation, dans l'échelle allant de 10 (très grande efficacité) à 1 (améliorations nécessaires). Il est important que les chiffres encadrés reflètent, chaque fois, votre rendement réel, et non le rendement dont vous êtes capable.**

Après avoir évalué votre rendement à l'égard de chacun des rôles, additionnez les dix chiffres que vous avez encadrés et inscrivez le total à la fin du questionnaire.

- **Si votre score total est égal ou supérieur à 80, nous vous félicitons, car vous faites preuve d'un véritable leadership.**
- **Par contre, si votre score est égal ou inférieur à 50, vous n'exercez peut-être pas le leadership que la population est en droit d'attendre de ses élus.**

Il s'agit bien évidemment d'un test « simple ». D'autres exercices et données devraient intervenir pour pouvoir affiner ces premiers résultats.

Description des rôles	Appréciation personnelle		
<p><b>1. L'élaborateur de politiques</b> fixe des objectifs et choisit, parmi plusieurs solutions, celles qui permettront d'atteindre ces objectifs.</p>	<p>Je suis très efficace</p> <p>10 9 8 7</p>	<p>Comme élaborateur de politiques :</p> <p>efficace</p> <p>6 5 4</p>	<p>Je dois m'améliorer</p> <p>3 2 1</p>
<p><b>2. Le décideur</b> est appelé à faire des choix entre plusieurs options.</p>	<p>Je suis très efficace</p> <p>10 9 8 7</p>	<p>Comme décideur :</p> <p>efficace</p> <p>6 5 4</p>	<p>Je dois m'améliorer</p> <p>3 2 1</p>
<p><b>3. Le mobilisateur</b> aide les membres de la collectivité à se doter des biens et services dont ils ont besoin.</p>	<p>Je suis très efficace</p> <p>10 9 8 7</p>	<p>Comme mobilisateur :</p> <p>efficace</p> <p>6 5 4</p>	<p>Je dois m'améliorer</p> <p>3 2 1</p>
<p><b>4. Le communicateur</b> obtient et transmet des renseignements avec précision, en plus d'échanger des idées.</p>	<p>Je suis très efficace</p> <p>10 9 8 7</p>	<p>Comme communicateur :</p> <p>efficace</p> <p>6 5 4</p>	<p>Je dois m'améliorer</p> <p>3 2 1</p>
<p><b>5. Le négociateur</b> aide les personnes qui ont des besoins et des intérêts divergents à trouver des solutions convenant à toutes les parties.</p>	<p>Je suis très efficace</p> <p>10 9 8 7</p>	<p>Comme négociateur :</p> <p>efficace</p> <p>6 5 4</p>	<p>Je dois m'améliorer</p> <p>3 2 1</p>



Description des rôles	Appréciation personnelle								
<p><b>6. Le facilitateur</b> aide d'autres personnes à unir leurs efforts pour tenir des réunions efficaces et résoudre les problèmes.</p>	<p style="text-align: center;">Comme facilitateur :</p> <p>Je suis très efficace                      efficace                      Je dois m'améliorer</p> <p>10 9 8 7                      6 5 4                      3 2 1</p>								
<p><b>7. Le contrôleur</b>s'assure que le conseil et les fonctionnaires font ce qu'il faut comme il faut.</p>	<p style="text-align: center;">Comme contrôleur :</p> <p>Je suis très efficace                      efficace                      Je dois m'améliorer</p> <p>10 9 8 7                      6 5 4                      3 2 1</p>								
<p><b>8. Le détenteur de pouvoir</b> utilise différents types de pouvoir pour réaliser lui-même, ou permettre à d'autres de réaliser, diverses activités.</p>	<p style="text-align: center;">Comme détenteur de pouvoirs :</p> <p>Je suis très efficace                      efficace                      Je dois m'améliorer</p> <p>10 9 8 7                      6 5 4                      3 2 1</p>								
<p><b>9. Le financier</b> prend des décisions concernant la répartition et l'utilisation des fonds publics.</p>	<p style="text-align: center;">Comme financier :</p> <p>Je suis très efficace                      efficace                      Je dois m'améliorer</p> <p>10 9 8 7                      6 5 4                      3 2 1</p>								
<p><b>10. Le promoteur</b> favorise le perfectionnement des fonctionnaires et l'amélioration de l'administration Communale.</p>	<p style="text-align: center;">Comme promoteur :</p> <p>Je suis très efficace                      efficace                      Je dois m'améliorer</p> <p>10 9 8 7                      6 5 4                      3 2 1</p>								

**Votre total :**