

Le mandataire communal



Promoteur



Le mandataire communal Promoteur

« (...) renforcer, si nécessaire, la capacité des établissements d'enseignement, de recherche et de formation à assurer la formation permanente des élus locaux, des cadres de l'administration et des milieux professionnels dans les domaines liés à la ville – planification, techniques de gestion des ressources, etc. ».

(Agenda Habitat, IV GPA – art.180)

Contexte

**améliorer
l'admini-
stration
commu-
nale**

Le promoteur est « *la personne qui donne la première impulsion à quelqu'un ou à quelque chose, qui en provoque la création, la réalisation* » (Petit Robert).

Dès lors, à titre de promoteur, le mandataire communal doit permettre aux agents communaux de se perfectionner et donc d'améliorer le rendement de l'administration communale.

Le renforcement de l'administration est une condition essentielle de l'efficacité du conseil communal et du collège des bourgmestre et échevins.

**la
formation**

Le mandataire est appelé à jouer à cet égard un rôle de promoteur dont quelques aspects seront étudiés ici : la négociation de rôle entre les mandataires et les fonctionnaires, le perfectionnement des fonctionnaires et la Gestion de la Qualité Totale (GQT).

En matière de formation, les mandataires communaux donnent les objectifs. L'organisation de ces formations est du ressort du secrétaire communal.

Réflexion personnelle

Lorsque vous pensez à votre rôle de promoteur au sein de votre commune, quelles sont les idées qui vous viennent à l'esprit ?

.....
.....

La négociation de rôle

**clarifier
les rôles
de
chacun**

On peut se servir de la négociation de rôle dans un grand nombre de situations pour accroître l'efficacité d'organismes comme les administrations communales.

Il arrive, qu'en l'absence d'une définition claire des rôles des fonctionnaires, ou de relations tendues suite à une trop grande ou une trop faible ingérence du collègue dans le travail des fonctionnaires, des conflits surviennent.

La négociation de rôle est un processus relativement peu compliqué. Une fois que les deux parties ont convenu de négocier (ce qui suppose une volonté des différents protagonistes), elles peuvent se réunir et discuter.

1. Préparation

**Pensez
à une
situation
vécue :**

Pour se préparer à la réunion, chaque partie aurait avantage à remplir un formulaire renfermant les énoncés suivants :

- ***Si vous faisiez ce qui suit plus souvent, ou mieux, cela nous aiderait à être nous-mêmes plus efficaces :***

.....
.....

- ***Si vous faisiez moins souvent ce qui suit, ou si vous cessiez de le faire, cela nous aiderait à être plus efficaces :***

.....
.....

- ***En faisant ce qui suit, vous nous aidez à être plus efficaces, et nous espérons que vous continuerez de la faire :***

.....
.....

Ce moyen apparemment simple de clarifier les rôles peut être utilisé entre deux individus, deux équipes ou deux organismes. La négociation de rôle exige toutefois que les deux parties fassent preuve d'ouverture et que les personnes qui désirent résoudre leurs différends ne s'affrontent pas sur des questions de prestige.

Il peut se révéler profitable de faire intervenir une troisième partie : un spécialiste pour agir en qualité de facilitateur. Ce dernier doit posséder une bonne expérience de la résolution collective de problèmes et de la dynamique des relations intergroupes.

2. Négociation : une méthode

problèmes que pourraient susciter cette méthode dans votre pratique ?

solutions envisagées ?

On peut procéder de deux façons : les deux groupes peuvent compléter les énoncés soit de façon générale, soit de façon détaillée. Tout en gardant à l'esprit qu'il existe un rapport d'autorité, il est possible, par exemple, d'utiliser les énoncés pour examiner les actions de tel mandataire dont le comportement nuit au travail d'un fonctionnaire.

Cette méthode (par laquelle on s'arrête au comportement d'un individu) peut être d'application un peu plus difficile que la première (qui vise l'ensemble du groupe), mais elle peut produire de meilleurs résultats à long terme. En cas de réticence, on peut toujours **commencer par négociateur de groupe à groupe**, les discussions portant sur des points de plus en plus précis à mesure que les deux parties se familiarisent avec la méthode et constatent les résultats positifs de leur travail.

Au moment de la réunion, chaque partie remettra d'abord à l'autre des copies du formulaire qu'elle a rempli au préalable. Il importe de se limiter, initialement à des questions visant à obtenir des éclaircissements sur les points soulevés dans les formulaires. Les véritables discussions doivent attendre.

Bien que les deux parties puissent présenter l'une après l'autre l'ensemble de leurs informations et de leurs suggestions, il peut être plus efficace de les inviter à compléter chacun des énoncés en alternance, avant de passer au suivant. Dans ce cas, **il est conseillé d'attendre que les deux parties aient achevé les trois énoncés avant de lancer les discussions.** Il se pourrait en effet que les deux listes contiennent des informations ou des suggestions que l'on peut rapprocher.

Si, par exemple, tel fonctionnaire désire que tel mandataire fasse moins de visites-surprises, alors que le mandataire souhaite des rapports hebdomadaires, après discussions, le fonctionnaire pourrait accepter de fournir les rapports, et le mandataire pourrait s'engager à se rendre moins souvent sur place pour effectuer des vérifications ponctuelles.

Une fois que chaque partie a communiqué sa liste des questions à négocier, et donné les explications nécessaires, l'ensemble des participants examine les listes en vue de repérer les points qui peuvent être rapprochés et de s'entendre sur les mesures que devra prendre chaque partie à la suite des suggestions et des discussions.

Après que l'on a examiné toutes les questions et que l'on a tracé les grandes lignes des mesures à prendre, l'un des participants est

suivi et
évaluation

chargé de préparer un compte rendu énumérant la totalité des questions ainsi que des mesures sur lesquelles on s'est entendu.

Les deux parties doivent entamer l'étape de la négociation en étant prêtes à se dire soit oui, soit non, soit il nous faut plus d'information pour chacune des mesures envisagées. Elles devront **se rencontrer périodiquement pour vérifier où en est la mise en oeuvre des ententes et pour déterminer s'il conviendrait d'étudier d'autres questions.**

Le perfectionnement des fonctionnaires

Lorsque l'on parle de perfectionnement ou d'amélioration des capacités ou du rendement, on ne peut passer sous silence le besoin d'évaluer l'adéquation entre services publics rendus et souhaités (ou souhaitables). Cette **évaluation** peut soit porter sur le rendement des individus, soit sur le rendement des services ou de l'ensemble de l'administration.

1. Evaluations des fonctionnaires

ces
lignes de
conduite
vous
suggè-
rent :

.....
.....

La circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale propose un modèle de bulletin d'évaluation.

Les mandataires n'y jouent qu'un rôle limité. Ils pourraient s'occuper d'évaluer le rendement du secrétaire communal.

Même si les mandataires ne participent pas directement à l'évaluation des fonctionnaires, ils ont tout de même un rôle à jouer.

Les mandataires devraient définir des lignes de conduite :

- qui soient conformes aux pratiques admises en matière d'évaluation du rendement des agents;
- qui favorisent une application juste et objective du processus d'évaluation;
- qui encouragent les agents à fournir un bon rendement.

Il faut s'assurer que l'on fait effectivement une évaluation du rendement (selon une méthode qui répond aux besoins de la gestion et de l'administration dans son ensemble) et que le processus est efficace.

ne pas évaluer une personne sans définir au départ (avec elle) ce qui lui est demandé

Un processus d'évaluation doit posséder plusieurs caractéristiques :

- être défini jusque dans les détails, être normalisé et favoriser la plus grande objectivité possible;
- porter sur les fonctions du poste;
- être rattaché à une description de poste officielle qui correspond aux responsabilités de l'employé;
- tenir l'évaluation subjective du supérieur pour une simple composante de l'évaluation globale du rendement de l'agent;
- prévoir une formation appropriée pour ceux qui doivent faire les évaluations;
- servir de fondement aux promotions, aux mutations;
- surtout, aider à prendre des décisions relatives au perfectionnement des agents, de même qu'à l'élaboration de programmes visant à accroître les compétences des équipes de travail et les capacités de l'administration dans son ensemble.

2. L'évaluation du secrétaire communal

comment évaluez-vous le secrétaire communal dans votre commune ?

cela semble-t-il satisfaisant ?

L'évaluation doit porter sur au moins deux aspects du rendement :

- **les relations de travail avec les mandataires, les agents et les citoyens;**
- **l'aptitude à faire preuve de leadership dans l'exercice de ses fonctions.**

Pour cette évaluation, il est nécessaire de disposer de normes et de points de repère.

Ceux-ci ne sont pas faciles à établir. Mais il faut se doter de critères mutuellement acceptables sur la base desquels les deux parties peuvent discuter du rendement.

Cela signifie, entre autres, que le conseil, le collège et le secrétaire doivent s'être accordés sur ce que l'on attend de ce dernier, non seulement du côté des mandataires, mais aussi du côté des agents et des habitants.

Le secrétaire communal reste responsable devant son conseil, son collège et surtout son bourgmestre.

Ces attentes doivent porter sur une diversité de questions, notamment :

- l'efficacité de la gestion;
- des réalités abstraites comme les communications avec les principaux partenaires et la confiance que l'on suscite chez eux.

3. Le rendement de l'administration communale

comment
cela se
passe-t-il
chez
vous ?

Il est important d'évaluer le rendement de l'administration communale dans son ensemble. ***L'une des façons les plus efficaces de procéder est de comparer les résultats obtenus avec les buts et les objectifs de production préalablement fixés pour les différents programmes et services.*** Ces buts et objectifs pourraient être définis dans le cadre du processus de planification stratégique ou budgétaire.

est-ce
satisfai-
sant ?

Les prévisions en matière de production ou de résultats aident le collège et les fonctionnaires à faire des évaluations de rendement à intervalles réguliers. Elles fournissent en outre une information précieuse qui permet de déterminer de quelle façon il conviendrait de répartir les ressources pour répondre aux demandes et besoins.

4. La compétence de l'administration communale

comment
cela se
passe-t-il
chez
vous ?

Il est essentiel que la commune dispose de fonctionnaires compétents pour la mise en oeuvre de ses politiques et de ses programmes.

Pour renforcer l'administration il faut évaluer les produits de l'organisme, la clientèle de ces produits, de même que la satisfaction des clients. L'évaluation détaillée peut donner des idées sur la façon dont l'administration pourrait être renforcée et sur ce qui devrait être fait pour mieux servir la population.

est-ce
satisfai-
sant ?

L'écart entre les décisions et leur application

L'évaluation de l'administration doit renseigner sur les écarts qui se créent entre les politiques décidées et leur réalisation par les fonctionnaires. Quelques questions à se poser dans ce cas:

- Les fonctionnaires ont-ils eu l'occasion de communiquer leurs observations sur le projet de politique avant son adoption, et

quel type d'écart avez-vous déjà observé ?

quelles solutions apporter ?

- d'exprimer leurs préoccupations relativement à sa mise en oeuvre ?
- Les fonctionnaires comprennent-ils ce qu'on attend d'eux ?
- Les fonctionnaires se sentent-ils impliqués dans la mise en oeuvre de la politique? Sinon pourquoi ?
- A-t-on fourni les ressources nécessaires à l'application de la politique ?
- La politique est-elle réaliste et applicable dans les délais prévus?

La Gestion de la Qualité Totale (GQT)

1. GQT et compétences

points de vue et possibilités de mise en oeuvre

Les établissements tant publics que privés s'efforcent de trouver des moyens de mieux gérer leurs ressources.

Pour demeurer performant les gestionnaires du service public comme du privé adoptent une **stratégie de fonctionnement** : la gestion de la qualité totale ou GQT.

Certains aspects de la GQT peuvent **aider à accroître les compétences de l'administration**. En voici quelques-uns :

- traiter les citoyens comme des clients ou des consommateurs qui ont la faculté de choisir;
- être plus attentif à la qualité des produits et des services qui sont offerts au public;
- prévenir les problèmes pour ne pas avoir à les régler plus tard, à un coût plus élevé pour l'administration et les citoyens;
- faire participer les membres de l'administration à la prise de décision et à la résolution de problèmes;
- mettre davantage l'accent sur le travail d'équipe, et incorporer dans les équipes des personnes qui n'appartiennent pas au service dont relève directement le problème à résoudre;
- prendre l'engagement de toujours chercher à améliorer le fonctionnement de l'administration communale et la qualité des services fournis aux citoyens.

2. GQT et stratégies

idées à concrétiser dans votre commune :

Ces stratégies évidentes ne sont pas encore intégrées dans le fonctionnement de toutes les administrations communales. Examinons-les du point de vue du rôle de promoteur :

➤ **Se laisser guider par une mission**

On formule pour la collectivité une série de buts et d'objectifs :

- sur lesquels s'entendent le collège, le conseil et le secrétaire communal;
- qui aient l'appui des différentes couches de la population;
- qui indiquent clairement la direction que l'on veut prendre, de manière à faciliter la prise de décision.

➤ **Résoudre les problèmes de façon proactive**

Une large part de l'énergie et des ressources est employé à la résolution de problèmes (gestion par réaction). Il faut se doter d'un plan stratégique pour :

- répartir et utiliser les ressources limitées dont on dispose, les renforcer si nécessaire;
- soumettre les nouveaux projets à des études de faisabilité;
- inscrire au budget des sommes adéquates pour assurer le fonctionnement et l'entretien des installations et équipements communaux.

➤ **Déléguer des responsabilités**

Il est possible de déléguer des responsabilités aux fonctionnaires. Il faut veiller à diminuer les intervenants (signatures, contrôles) dans certaines procédures.

➤ **Favoriser le travail d'équipe et le valoriser**

Certains problèmes peuvent être résolus si l'on donne à des équipes compétentes les responsabilités nécessaires pour agir.

➤ **Former, encourager la formation et la valoriser**

Le renforcement de l'administration exige que l'on forme les fonctionnaires.

➤ **Changer les structures qui entravent le rendement de l'administration**

Réflexions personnelles

Si vous avez vécu des expériences où des fonctionnaires communaux n'avaient pas suivi vos politiques, pourriez-vous en déterminer la(les) cause(s) : ils ne se sentent pas suffisamment impliqués dans les politiques – ils éprouvent selon vous des problèmes de compétence – les missions n'étaient pas suffisamment explicites - ...

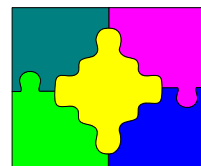
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Comment qualifieriez-vous vos rapports professionnels avec votre secrétaire communal ? Avez-vous déjà pris le temps de réaliser une évaluation de son travail ?

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

Réfléchissez et notez une série de critères, selon vous « objectifs » et « mesurables » qui vous permettront d'entamer un processus d'évaluation des fonctionnaires de votre administration communale :

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



Pratiques wallonnes

Principes généraux de la Fonction publique locale et provinciale

notes person- nelles

Vu la diversification des fonctions des communes, la complexité : de la législation; de la technologie; de la comptabilité; de la vie sociale; et de certaines procédures,... l'administration et les services techniques communaux, entre autres, se doivent d'être compétents pour offrir un service de qualité à la population.

Souvent ce sont les types de services rendus et les comportements des agents communaux, en contact direct avec les habitants, qui déterminent le genre de relation et le degré de satisfaction de la population concernant, notamment, l'administration communale et le travail des mandataires.

Outre la participation aux séminaires, colloques et autres, les formations professionnelles et continuées permettent d'accroître les compétences des agents communaux, d'améliorer l'efficacité et le professionnalisme du travail accompli en faveur de la population, et indirectement de participer au bien-être des habitants.

A l'instar d'autres secteurs comme celui des médecins ou des ingénieurs, il est indispensable, pour rester performant, de se former, de s'informer, d'acquérir les outils et les méthodes de pointe en matière de gestion communale. Aussi bien pour les agents que pour les mandataires communaux.

La circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale, dont l'objectif est une **réforme des statuts administratifs et pécuniaires des agents communaux**, fait état de la formation. Celle-ci devient un droit et une nécessité. Quoique la circulaire ait seulement un caractère de recommandation de l'autorité de tutelle il est préférable de s'y référer.

Bien que les dépenses des communes en matière de personnel soient assez importantes, la gestion du personnel ne se fait pas entièrement à l'échelle communale. La circulaire réduit l'autonomie communale en cette matière.

En 1997 les dépenses de personnel furent de 69.701 millions de francs, ce qui équivaut à 53,7% du budget total des communes, dont 18% pour le personnel de l'enseignement. Les plus grands utilisateurs de main-d'oeuvre sont l'administration, l'enseignement et la sécurité (72% des dépenses brutes de personnel).

La formation du personnel administratif

notes person- nelles

Depuis la mise en œuvre de la circulaire relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale du 27 mai 1994, la formation qui doit "participer au maintien voire à l'amélioration de la qualité de l'administration, (...), conditionne quasi l'ensemble des avancements barémiques et des promotions". Ces nouveaux principes ont engendré des révisions des cadres de personnel, des statuts administratif et pécuniaire.

Tous les emplois, grades et fonctions se répartissent sur cinq niveaux (A > E).

La circulaire met en place un système d'évolution de carrière basé sur l'évaluation, l'ancienneté et l'acquisition "dans certain cas d'une formation, préalablement agréée par le Conseil de la formation du personnel des pouvoirs locaux, pour l'attribution des échelles supérieures" de traitements.

L'évolution de carrière n'est pas tributaire de la formation, mais cette dernière réduit l'ancienneté requise pour l'évolution.

De même que l'accession aux grades de promotion est également subordonnée à la condition d'avoir suivi dans certains cas une formation déterminée", ainsi qu'à l'évaluation, l'ancienneté et la réussite d'un examen.

La circulaire du 27 mai 1994 relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale jette les bases d'une véritable approche managériale des ressources humaines au sein des collectivités locales. Elle souligne les liens indubitables qui unissent l'évaluation, la formation et le déroulement de la carrière professionnelle. C'est une nouvelle culture qui se met ainsi progressivement en place.

Prévu par la circulaire précitée, et institué en 1995, **Le Conseil Régional de la Formation du personnel des pouvoirs locaux de Wallonie (CRF)** a pour mission de rendre des avis et de formuler des recommandations concernant, entre autres, l'actualisation des formations existantes, l'organisation de formations nouvelles, la détermination et l'évaluation et toutes dispositions relatives à la formation. Mais, sa vocation n'est pas de devenir un organisme de formation.

Vu l'offre, il est presque impossible d'établir une liste exhaustive des formations proposées aux agents communaux.

Chaque commune, selon ses besoins, adapte sa demande et dispose de son propre réseau interne et externe de formateurs.

Outre les **écoles et autres institutions reconnues**, comme par exemple celles de la Province, l'Institut européen de management public (INEMAP), la DGATLP, ..., de nombreuses formations sont offertes par différents organismes comme Inter-Environnement Wallonie, le FOREM, ...

Le plan de formation

notes person- nelles

Une autre circulaire recommande aux communes d'établir **un plan communal de formation et de nommer un correspondant local à la formation**. Ce correspondant est au minimum, un relais entre l'autorité de tutelle, celle de la commune et les membres du personnel. Ce plan doit être soumis aux organisations syndicales représentatives, présenté au conseil communal et approuvé par les autorités de tutelle.

Ce programme de formation est subventionnable par la Région selon certains critères En 1996, quatre-vingt cinq communes furent subsidiées, et 75 en 1997. De plus, divers subsides sont alloués pour toutes les communes dans certains cas comme pour la formation aux nouvelles technologies de communication.

Chaque commune ayant des besoins, des spécificités et un nombre d'agents propres, idéalement, le plan de formation devrait être, non seulement, une réponse à une analyse de la situation et des besoins, mais aussi aux objectifs fixés par le pouvoir politique.

Il faut prendre en compte les moyens financiers, l'offre de formation existante, les avis, se renseigner sur les compétences et responsabilités des intéressés, ...

Cette analyse peut être réalisée par un groupe de travail composé, de mandataires communaux, de chefs de services, de représentants du personnel et de consultants extérieurs. Pour **connaître les besoins et attentes des habitants** on peut aussi procéder par enquêtes, installer une boîte à suggestion, ...

Dans certains cas il est utile d'aller voir dans d'autres communes comment sont gérées les formations, échanger les expériences, établir des contacts, ...

Outre répondre à la demande ce groupe de travail fera des propositions et participera aux décisions prises en la matière. Concernant la suite donnée à l'analyse, tout dépendra de la réelle volonté des mandataires et du secrétaire communal à demander et à organiser l'application de ces propositions.

notes
person-
nelles

La formation ne doit pas être imposée sans concertation ni participation des intéressés. Elle doit être perçue comme une nécessité et une source d'épanouissement. La remise en question d'une façon de travailler, de l'image stéréotypée du fonctionnaire, l'instauration d'un nouveau comportement et de nouveaux outils de travail (gestion du temps de travail, réseau interne d'information,...), entre autres, ne peuvent s'installer sans motivation ni adhésion.

La formation est un investissement pour les fonctionnaires comme pour les mandataires. Elle ne doit pas être considérée comme une prise de pouvoir des technocrates sur les mandataires, mais plutôt comme un outil au service de la démocratie.

Elle peut améliorer, entre autres, la communication interne. Comme dans le cas de la réalisation de certains dossiers qui, vu la lourdeur des procédures (signatures, contrôles, approbations,...) et parfois la non communication, voire la mésentente entre élus et agents communaux, prennent beaucoup plus de temps.

L'évaluation du personnel

notes
person-
nelles

La formation est liée à l'évaluation, notamment pour l'adaptation aux réalités communales.

Différentes façons d'évaluer existent.

La circulaire du 27/5/94 propose **une procédure d'évaluation, notifiée aux agents tous les deux ans sous forme de fiches.** Ce bulletin d'évaluation fait état de différents critères comme la qualité et la quantité de travail, la disponibilité, le sens de la solidarité, la créativité, l'esprit d'équipe et autres, pour lesquels trois évaluations sont attribuables (très positive, positive, réservée). Cette dernière a une incidence sur l'évolution de carrière et la promotion.

Sans évaluation au moins positive, les agents ne pourront pas obtenir une échelle supérieure, ni une promotion.

Le projet d'évaluation est établi par deux supérieurs hiérarchiques ou par le secrétaire communal et transmis à l'intéressé et au secrétaire communal. En cas de désaccord, l'intéressé pourra contester et introduire une réclamation auprès du secrétaire communal. Ensuite, le projet est transmis au collège qui fixe l'évaluation.

Rien empêche cependant d'installer d'autres outils d'évaluation, voire d'auto-évaluation.

Exercice d'auto-évaluation

Etude de cas : un renouveau politique à « Murna »

Murna¹, dont la population se chiffre à 50.000 habitants, est un centre important de mise sur le marché et de distribution pour une région à vocation principalement agricole. Après des années d'une gestion publique marquée par l'immobilisme, et une longue période de difficultés économiques pour les habitants, la population a élu un nouveau conseil communal. En moins de six mois, le nouveau conseil a modifié un certain nombre de chose. Un nouveau jour se lève pour Murna. Mais la transition est loin de se faire en douceur, comme nous allons le voir.

Mr Daniel Dupont a été élu comme échevin. Homme d'affaires et vice-président responsable du personnel dans une entreprise locale de matériel agricole, Mr Dupont agit comme élu pour la première fois.

Un bon nombre de petites entreprises qui sont établies à Murna le soutiennent. Ses partisans ont vu en lui un candidat réformiste et il s'est engagé à rendre l'administration communale de Murna plus efficace, tout en lui faisant réaliser des économies.

En tant qu'homme d'affaires, Mr Dupont est un cadre dynamique, soucieux de rapidité et d'efficacité. Les fonctionnaires et ses collègues le respectent, s'ils ne l'aiment guère. Il a été élu au conseil de Murna davantage pour ses compétences d'homme d'affaires que pour son habileté dans les relations interpersonnelles. Depuis son élection, on l'a entendu dire, plus d'une fois : *"je n'ai jamais prétendu être un politicien, les trucs politiques , je laisse ça au bourgmestre"*.

Mr Dupont a beaucoup appris au cours de ses deux ou trois premiers mois comme échevin. Vu les responsabilités qu'il exerce dans l'entreprise privée, il a décidé d'examiner de près le système de gestion du personnel de l'administration communale.

Vu la complexité du problème, Mr Dupont a jugé bon de soumettre le système de gestion du personnel à une évaluation externe. Il a donc retenu les services d'un spécialiste de l'Institut d'administration publique d'une université voisine.

Au terme de deux mois de travail qu'il a consacré à des vérifications de tâches approfondies, le spécialiste a proposé un remaniement total des postes en fonction des caractéristiques du rendement exigé par les tâches. Mr Dupont a distribué des exemplaires du rapport de l'Institut au conseil communal, en recommandant son adoption. Après en avoir discuté brièvement, le conseil l'a approuvé.

Le lendemain, Mr Dupont a fait parvenir des exemplaires du rapport au secrétaire communal, avec une note lui demandant de les remettre aux chefs de services et d'appliquer le nouveau système dans les meilleurs délais. Il affirmait que celui-ci apporterait des modifications nécessaires aux relations hiérarchiques et à la responsabilité des programmes.

¹ Le nom de la commune est fictif

Les fonctionnaires savaient que l'on effectuait une étude, mais jusqu'à présent ils n'avaient aucune idée de son ampleur. Le rapport suscite chez eux de la crainte et du ressentiment. Ceux qui occupent des postes dont les responsabilités doivent changer sont bouleversés. Ils s'étaient habitués aux anciennes façons de faire et sont anxieux devant l'incertitude où la réforme les plonge. Certains se plaignent que les nouvelles dispositions causent des injustices.

Lors d'une rencontre avec le secrétaire communal, quelques jours après l'annonce, Mr Dupont a appris que la mise en oeuvre du nouveau système se heurte à des difficultés. Certains chefs de service ne mâchent pas leurs mots : ils vont jusqu'à dire que le nouveau système va causer plus de problèmes qu'il ne peut en régler.

Mr Dupont est bouleversé. Il n'arrive pas à comprendre comment on peut si mal accueillir un système qui a été élaboré avec tant de soin pour rendre l'administration communale plus efficace, lui faire réaliser des économies, et pour corriger des injustices en matière de répartition des tâches.

Questions

1. Que pensez-vous de la façon dont Mr Dupont s'y est pris pour améliorer le système de gestion du personnel ?

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

2. Sur quelles suppositions était basée l'initiative de Mr Dupont ?

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

3. Comment expliquer la résistance que les fonctionnaires opposent à certaines réformes de l'échevin ?

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

4. De quelle manière Mr Dupont aurait-il pu s'y prendre pour susciter les améliorations nécessaires ?

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