

# Le pacte de gouvernance



Ce pacte de gouvernance comprend uniquement les mesures concernant la gouvernance interne de la municipalité. Les mesures liées au changement de gouvernance vis-à-vis des citoyen·nes sont incluses dans les aspects programmatiques (section suivante).

Les candidat·es et les élu·es de la majorité signent une charte éthique qui marque leur engagement individuel dans l'équipe. En cas de victoire, cette dernière applique un fonctionnement dont le cadre général est déterminé par le présent document. Le cas échéant, ces règles nouvelles seront traduites dans le règlement du Conseil municipal.



*Citoyenne, écologique & solidaire*

[demainchambery.fr](http://demainchambery.fr)

## A. Organiser une équipe municipale collégiale

### Les principes de la collégialité :

- chacune a une place et un rôle et s'inscrit dans des groupes de travail (commissions municipales et extramunicipales notamment) ;
- l'organisation est définie collectivement, elle est claire et transparente ;
- les relations entre chaque rôle et chaque groupe sont définies (chaîne de travail et rendre compte) ;
- des espaces de régulation et de médiation sont disponibles pour prendre du recul sur le fonctionnement de l'organisation ;
- les temps de discussions collectifs et de débats ont lieu le plus en amont possible ;
- l'objectif visé est l'accord de tous-tes (100 % adhésion).

Le ou la Maire fait partie d'une équipe élue pour 6 ans, qui travaille collectivement et dans laquelle la gouvernance est partagée avec une répartition des rôles dans laquelle chacun-e s'implique.

### Concrètement :

- Au sein du Conseil municipal (CM), la municipalité est organisée en binôme ou groupe de 3 ou 4 élu-es, composés d'un-e adjoint-e et d'un-e ou plusieurs conseiller-e délégué-e. Les périmètres des délégations reflètent nos priorités, avec des postes d'adjoint-es transversaux sur les axes fondamentaux du projet politique (démocratie et pouvoir d'agir, transition écologique, ville pour tou-tes, justice sociale et solidarités) ;

- La nouvelle répartition des délégations devra être cohérente avec l'organigramme des services de la Ville (et de l'agglomération) – sans exclure la possibilité d'évolution à moyen terme de ce dernier – afin de faciliter le travail des différents services (et éviter les doubles rattachements).
- Des adjoints de quartiers (en sus des adjoints spéciaux des communes fusionnées) seront en charge des différents quartiers, responsabilité qu'ils cumuleront avec une délégation (en lien pour chacun avec un adjoint thématique).
- Cette culture de la collégialité sera également défendue à l'Agglomération afin d'améliorer son fonctionnement, notamment dans la prise en compte des représentant-es des communes de petite taille (à minima le non-cumul maire/président-e d'agglomération).

L'organisation du Conseil Municipal pourra évoluer au fur et à mesure du mandat en fonction des résultats et des propositions issues des séminaires de la majorité.

Des temps d'échanges avec la minorité seront également régulièrement proposés pour échanger sur le fonctionnement du Conseil Municipal et donner une place constructive au débat contradictoire.

Adaptabilité, observation, agilité, prise de recul, questionnement de notre fonctionnement 1 à 2 fois par an pour le faire évoluer dans une logique d'amélioration continue, de transformation progressive de nos pratiques.

## B. Créer les conditions de l'intelligence collective

Une culture horizontale est à installer au sein de la majorité et du Conseil Municipal, c'est-à-dire que chaque conseiller-e :

- a une voix tout aussi importante que les autres (pas de hiérarchie entre les adjoint-es, les conseiller-es communautaires et les conseiller-es délégué-es) ;
- est légitime pour prendre toute sa place et la parole. La parole n'est pas confisquée par les personnes qui ont plus de responsabilités ;
- est respectée, écoutée, valorisée, encouragée ;
- a un rôle et une responsabilité dans le fonctionnement global. Le système dans son d'ensemble ne peut fonctionner qu'avec l'implication de chacun-e.

Cette culture horizontale et transparente se retrouvera dans la relation avec les habitant-es, c'est-à-dire que le Conseil Municipal s'engage à la meilleure transparence possible.

Cette culture commune sera impulsée par un séminaire de la majorité dès le début du mandat pour définir l'organisation, les groupes de travail, les rôles, les relations (communication non-violente), les modes de prises de décisions. Ce séminaire sera animé par des spécialistes de l'organisation collective indépendant-es.

Il permettra d'initier un travail sur la "fiche de poste de l'élu-e municipal-e" : son rôle, les attentes qu'il suscite, son positionnement vis-à-vis des parties prenantes de l'action publique locale : citoyen-nes, agent-es, autres élu-es, entreprises, associations, etc.

Des temps et espaces seront par la suite prévus pour évaluer et améliorer les processus et pratiques des élu-es tout au long du mandat, vis-à-vis des services (en lien avec le cabinet) et vis-à-vis des habitant-es (en lien avec l'Observatoire de la Démocratie Municipale).

Il s'agit concrètement d'avoir un espace d'analyse de la pratique, de médiation, d'échanges, de résolution de conflits, de prise de recul, à disposition des élu-es de la Ville.

## C. Décider intelligemment

La place du débat est importante et encouragée par la méthode de gouvernance collégiale au sein du Conseil Municipal et de la majorité. Les désaccords qui peuvent émerger font partie de la vie démocratique et ne doivent pas être craints.

Outre la création d'une culture commune (cf. 2), la clef sera l'anticipation, qui évite les prises de décision précipitées qui sont antinomiques avec un débat serein.

Chaque binôme ou groupe d'élus partage une feuille de route, établie avec le binôme exécutif et sur la base du projet de la majorité. Elle est réalisée sur la base d'un dialogue préalable avec les services. Elle intègre notamment les objectifs politiques, l'organisation et le calendrier du travail du binôme. Ces documents sont partagés avec la majorité puis publiés.

Pour cela, outre le présent contrat de coopération qui définit les grandes orientations programmatiques, chaque binôme d'élus, sur la base du projet de la majorité et après un échange avec les services, établira en début de mandature une lettre de mission définissant les priorités sur son champ de compétences. Ces lettres de missions seront accompagnées d'une proposition d'organisation opérationnelle de la relation élus/services sur le champ de compétences concerné. Ce schéma organisationnel sera rédigé sur la base des besoins et possibilités des un-es et des autres, et respectera le cadre général de gouvernance de la majorité. Ces documents seront partagés collectivement lors du séminaire de lancement de la majorité, puis validés et appropriés collectivement par l'ensemble du Conseil Municipal. L'organisation proposée sera ensuite bonifiée en lien avec les résultats des Etats Généraux de la Démocratie Locale une fois ceux-ci connus.

Par la suite, les grandes orientations de la période à venir seront validées tous les 6 mois au cours d'un séminaire de la majorité afin de préparer les débats le plus en amont possible.

L'objectif est d'arriver à un consensus sur la décision concernant ces grandes orientations avant le Conseil Municipal, afin d'éviter des blocages nuisibles à l'efficacité municipale et sources de pression sur les services.

Le processus de décision proposé sur les projets les plus importants sera le suivant :

### 1. Les décisions seront préparées :

- a) avec les services, en encourageant la prise d'initiative et les avis ouverts dans le cadre de la promotion d'un fonctionnement plus horizontal de ceux-ci (cf. 5.b) ;
- b) dans le cadre du processus participatif avec les habitant-es, agent-es et autres acteur-trices du territoire ;
- c) dans le cadre de réunions de commission.

### 2. Ces propositions seront ensuite présentées par les élus et débattues

au sein de la réunion de municipalité (hebdomadaire), et à l'occasion d'une réunion spécifique avant chaque conseil municipal, au cours de laquelle tou-ttes les élus de la majorité pourront s'exprimer librement. Les décisions au sein de la majorité seront co-construites et tranchées de préférence avec des méthodes innovantes et d'intelligence collective afin d'arriver au consensus le plus large. Les décisions non validées seront reportées pour être retravaillées. Le séquençage du Conseil Municipal sera ensuite préparé collectivement par l'ensemble de la majorité.

### 3. Les propositions sont ensuite présentées en Conseil Municipal,

en organisant les débats de façon à refléter la diversité des points de vue, les éventuels désaccords exprimés durant la phase de débat et en laissant toute sa place à l'opposition.

### 4. Les élus de la majorité devront respecter le vote sur lequel ils se seront engagés lors de la réunion de majorité :

une objection non résolue aux étapes précédentes peut s'exprimer par un choix d'abstention ou de non-participation au vote. Ce fonctionnement sera précisé et confirmé en début de mandature, grâce notamment à l'adoption d'un nouveau règlement intérieur du Conseil Municipal.

## D. Faciliter la participation égale des élus

Une attention particulière sera portée à faciliter l'égalité d'accès des élus à l'information et aux espaces de décision. Outre l'organisation collégiale présentée ci-dessus, un travail sera fait sur les conditions d'organisation (heures de réunion, possibilités de gardes d'enfants, lieux, etc.) mais aussi sur la répartition des indemnités des élus, notamment en tenant compte du niveau de responsabilités exercées.

## E. Créer les conditions d'une collaboration fructueuse avec les services

### a. Cabinet

Les postes du cabinet (3) sont renouvelés suite à l'élection du ou de la Maire. Le directeur ou la directrice de cabinet sera proposé·e par le ou la Maire, avec validation du ou de la 1<sup>er</sup>e adjoint·e.

Le cabinet s'attachera à tenir son rôle, à savoir celui de coordination des élu·es, de conseil politique et de gestion de l'agenda des élu·es. Il ne sera pas uniquement au service du ou de la Maire mais bien de tou·tes les élu·es majoritaires, sous des modalités à créer.

Il ou elle ne fera pas d'ingérence dans la gestion des services qui sont du ressort de la DGS.

### b. Relation avec les services

Une attention particulière sera portée à la relation entre les élu·es et les services. Celle-ci sera précisée par :

- une charte de l'élu·e établie en début de mandat,
- des lettres de mission pour chaque élu·e (cf. 2), travaillées avec les directeur·trices et chef·fes de services respectifs, qui seront diffusées auprès des services afin de leur expliciter le sens de notre projet.

L'élu·e n'est pas un chef de service : il n'existe pas de double hiérarchie (maire, direction générale, services).

L'évolution de la gouvernance municipale, telle que définie ici, sera également présentée aux agent·es, et notamment auprès celles et ceux de direction. Une phase de diagnostic sera ainsi effectuée par chaque élu·e en début de mandat (auprès des chef·fes de services qui le répercuteront auprès de leurs agent·es) non seulement sur les priorités opérationnelles mais aussi sur les enjeux d'organisation. Cela permettra à moyen terme une évolution des projets de service, nourris des lettres de mission des élu·es et des résultats de ce diagnostic.

Le principe de créer plus de transversalité et d'horizontalité sera également appliqué aux services. Cette évolution se fera non à partir d'une méthode pré-identifiée mais en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes et les initiatives des agent·es, complétées de nouvelles propositions. Une vigilance sera apportée sur le fait de ne pas rajouter du stress aux agent·es dans toute évolution de l'organisation, qui se fera sur la durée du mandat, et non pas immédiatement ni brutalement.

Les élu·es aux délégations transversales (cf. 1) auront un rôle essentiel pour réduire les effets négatifs des silos hiérarchiques. Une attention particulière sera portée à la valorisation de la parole et du travail des agent·es à tous les niveaux, y compris en les consultant lors des prises de décisions (cf. 3), notamment pour valoriser leur expérience de la relation directe avec l'usager·e/citoyen·ne, en complément des différents dispositifs de participation.

La transformation de l'action publique est l'occasion d'un travail continu d'amélioration de la qualité du service rendu, des conditions de travail et de l'organisation des services municipaux. Elle s'appuie sur l'expertise d'usage des agents (pouvoir d'agir) et les bonnes pratiques existantes.

Les valeurs du service public sont au cœur de la gestion municipale. La politique managériale et des ressources humaines reflète ces valeurs. Elle associe étroitement les organisations syndicales et s'appuie sur le dialogue social, qui doit retrouver toute sa place.

### c. Direction générale

La direction générale est composée d'agents de direction positionnés sur des emplois fonctionnels. Pourvus pour le ou la Maire, ces emplois permettent de compter sur les services d'une direction générale qui partage les objectifs politiques de la majorité municipale. En conséquence, chaque recrutement à ces postes sera validé par les deux composantes de la majorité.

Une réflexion sera engagée sur le périmètre des actuelles directions générales adjointes, y compris pour donner toutes leurs places aux priorités portées par la majorité municipale (pouvoir d'agir et de gouvernance partagée, culture, santé, etc.), en étant vigilant à l'impact de ces réorganisations sur le travail des agent·es.