



Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : un leader

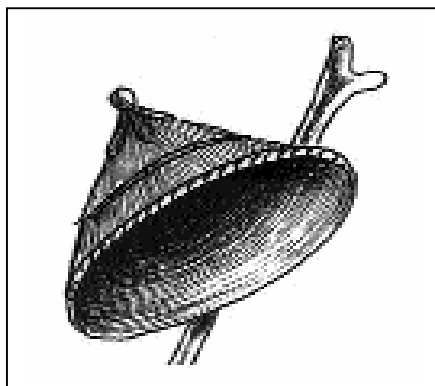


TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
Utilisations possibles du présent cahier	5
Partie I	5
Exposé théorique sur le rôle de leader	5
Description du rôle	5
Résumé	5
Réflexion personnelle	6
Concepts et idées	6
Combinaison de rôles	6
Réflexion personnelle	7
Vision commune et inspirée de l'avenir	7
Planification à long terme et décisions proactives	8
Représentation	8
Leadership altruiste	9
Délégation	9
De la vision à la réalisation	10
Transparence et obligation de rendre compte	10
Préparation de la relève	10
Réflexion personnelle	10
Points à retenir	11
Renvois	11
Pratiques sénégalaises	11
Partie II	12
Atelier sur le rôle de leader	12
Vue d'ensemble	12
Exercice de mise en train: Rôles joués par les leaders	13
Étude de cas: Dilemme d'ordre moral	14
Présentation du formateur	15
Instrument: Votre leadership à titre de conseiller municipal	15
Consultation et transfert des connaissances	18

Avertissement

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

PREFACE

Presque partout en Afrique, l'heure est à la Décentralisation, à une responsabilisation plus accrue des collectivités de base dans la gestion de leurs propres affaires.

Il s'agit de mieux répondre à l'exigence du développement économique en créant des collectivités locales qui sont les nouveaux cadres d'élaboration et d'exécution des plans et projets de développement.

A cet effet, l'Etat dès le début de l'élaboration des textes législatifs a fait de la formation des élus et acteurs locaux une préoccupation essentielle. Il savait que la Décentralisation présentait des enjeux sur le plan politique, économique et social et que le développement ne saurait se faire sans des acteurs formés et informés. Des acteurs bien au fait des différentes options et orientations politiques et capables d'impulser le développement local.

Pour mener à bien leur mission, les élus locaux en charge de la gestion de leurs collectivités, ont besoin de compter sur leurs qualités intrinsèques mais encore sur une meilleure maîtrise des procédures. Il leur faut aussi avoir une bonne compréhension du contenu des compétences et attributions qui sont les leurs. C'est la raison pour laquelle, le législateur, dans le souci d'une plus grande efficacité, stipule dans **l'article 9 de la loi 96/06 du 22 mars 1996** portant Code des Collectivités Locales « ... que les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur fonction ».

Il s'agit là d'une disposition particulièrement importante pour la réussite de la réforme car des élus compétents parce que bien formés pourront comprendre tout à la fois les problèmes et préoccupations de leurs concitoyens, trouver les solutions qui contribueront à consolider les bases de la Décentralisation et de la Démocratie Locale.

La formation est donc nécessaire pour garantir le succès de la réforme qui à terme devrait changer fondamentalement le visage de notre pays.

Ces 12 manuels de formation des élus municipaux viennent assurément à leur heure et la pertinence des thèmes traités aidera sans aucun doute à renforcer de manière significative les capacités des élus.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier tous ceux qui ont participé à la confection de ces manuels et dans cette perspective féliciter Enda Tiers Monde/Ecopop d'avoir initié une telle activité qui profitera à toutes les collectivités locales sénégalaises. Je me réjouis, également, de la collaboration fructueuse entre Enda TM/Ecopop et l'Association des Maires du Sénégal (AMS) qui ont consenti ensemble les efforts nécessaires pour mener à bien les activités liées à l'adaptation des manuels de formation des élus élaborés par le CNUEH. Ce travail constitue une contribution significative, à la mise en œuvre de la Réforme Institutionnelle, en mettant à la disposition des collectivités locales sénégalaises des instruments et outils appropriés pour une bonne connaissance des enjeux de la Décentralisation et du Développement Local.

L'expérience tirée de l'exécution du Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership Local (PAGEL) d'Enda TM/Ecopop mérite encore d'être portée à l'attention des autres acteurs locaux de la Décentralisation.

Avant Propos

La Politique de Décentralisation mise en œuvre par l'Etat sénégalais depuis 1996, consacre dans les textes, le principe de la libre administration des collectivités locales, tout en assurant le transfert d'importantes compétences jusque là détenues par l'Etat en faveur des collectivités décentralisées. Celles ci disposent désormais, de nouvelles compétences pour jouer un rôle de premier plan dans la gestion et la promotion du développement local.

Cependant, à bien des égards, l'on observe une faible capacité des collectivités locales sénégalaises à mettre en œuvre des démarches participatives et des méthodes de gestion efficaces permettant de mobiliser les ressources et les potentialités locales autour d'objectifs stratégiques de développement.

Ainsi, l'exercice du pouvoir et la participation citoyenne se heurtent à des difficultés qui limitent la portée du processus de décentralisation. Ces difficultés qui restent, pour la plupart du temps, liées à un déficit de communication entre élus locaux et citoyens, une méconnaissance des textes, ne pourront être palliées que grâce à la mise en place d'activités de renforcement des capacités et d'accompagnement de processus participatif de développement local.

C'est dans cette perspective qu'Enda TM/Ecopop, en partenariat avec le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) et l'Association des Maires du Sénégal (AMS), s'est efforcé depuis plusieurs années à mobiliser les acteurs locaux autour d'activités de renforcement des capacités et de leadership local. Les effets induits positifs qui se sont traduits auprès des Elus et leaders locaux par l'accentuation de la demande en formation et l'engagement des communes à innover leur approche de gestion locale à travers des activités de formation ont amené Enda TM/Ecopop à initier le Programme d'Appui à la Gouvernance et au Leadership local (PAGEL).

Poursuivant des objectifs de maîtrise d'outils et d'amélioration des méthodes de gestion locale, le PAGEL, se conçoit comme un cadre de réflexion et d'action, permettant d'associer plusieurs partenaires (techniques, institutionnels, financiers) pour la réalisation d'activités de formation, de capitalisation et de renforcement des collectivités locales.

C'est dans ce cadre, que le CNUEH a mis à la disposition du Programme une série de 12 manuels de formation des élus édités par la Fédération Canadienne des Municipalités. A travers une démarche pertinente et une méthodologie d'approche dynamique conjointement définies par le CNUEH, l'Association des Maires du Sénégal et Enda/TM Ecopop, un groupe de référence mis sur pied à cet effet (composé d'élus, techniciens municipaux, personnes ressources, formateurs) a adapté aux réalités sénégalaises tout le contenu des manuels (textes, études de cas, représentation des codes graphiques, proverbes). Les séances de restitution des différents modules ont permis de vulgariser leurs contenus auprès de plusieurs institutions municipales afin que l'Elu local soit mieux outillé et plus dynamique dans la valorisation de ses rôles.

Ce présent guide, qui se veut avant tout pédagogique, devra améliorer sensiblement auprès des Elus locaux une bonne compréhension des enjeux de la Décentralisation et par là même une bonne maîtrise des outils et démarches de mise en œuvre du développement durable.

UTILISATIONS POSSIBLES DU PRÉSENT CAHIER

Comme tous les autres cahiers de la série, le présent cahier de formation, *LE CONSEILLER: UN LEADER*, se prête à de multiples utilisations.

Formation autonome

L'exposé théorique contenu dans la première partie du cahier est destiné à la formation autonome. Vous n'aurez besoin que d'un endroit tranquille pour réfléchir, d'un peu de temps libre et du nécessaire pour écrire. Nous vous encourageons à noter par écrit vos réponses aux questions posées à différents endroits. Le lecteur qui se donne cette peine retire beaucoup plus de sa formation que celui qui ne le fait pas.

Formation en atelier

Les notes du formateur et les exercices apparaissent dans la deuxième partie du cahier peuvent être utilisés par des formateurs chevronnés appelés à animer un atelier de formation réunissant des conseillers de diverses collectivités locales. Les formateurs y trouveront un large éventail d'activités d'apprentissage à partir duquel il leur sera relativement facile d'adapter l'atelier aux besoins particuliers des conseillers. Nous avons conçu le présent cahier dans l'intention de vous inciter à intégrer à la formation votre propre expérience comme formateur, ce qui ne pourra qu'accroître l'efficacité du matériel mis à la disposition des participants.

Vous pourriez décider, comme formateur, d'utiliser tout le matériel contenu dans le cahier en respectant l'ordre préétabli et la présentation suggérée. Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des exercices ou le contenu de ceux-ci afin d'atteindre des objectifs de formation précis. Ainsi, il vous serait possible d'utiliser certains exercices et activités clés du cahier pour animer une séance de formation de trois heures. Vous pourriez également ajouter aux nombreux documents contenus dans le cahier du matériel que vous auriez vous-même produit afin d'étendre la séance sur une journée complète.

Le présent cahier fait partie d'une série de douze cahiers destinés à la formation des élus municipaux. Vous pourriez décider - ou on pourrait vous demander - d'offrir un atelier vous amenant à utiliser plus d'un cahier à la fois, ou encore l'ensemble des cahiers sur une assez longue période. Bien que chaque cahier puisse être utilisé de façon indépendante, l'emploi successif de tous les cahiers, s'il est réalisable, procure certainement aux conseillers participants un apprentissage intégré des plus efficaces.

Formation de groupe

Le matériel de formation peut également être utilisé, de préférence par un formateur ou un animateur d'expérience, afin d'améliorer le rendement d'un groupe de conseillers siégeant à un même conseil municipal. A notre avis, le formateur doit alors être prêt à modifier l'ordre et le déroulement des activités contenues dans le cahier. En certaines circonstances, vous pourriez choisir, comme formateur, de proposer de nouvelles activités adaptées à la situation et aux caractéristiques du groupe. Nous espérons que vous considérerez le présent cahier comme une « trousse d'outils » renfermant une multitude de suggestions de formation qu'il vous appartiendra de combiner, de modifier ou même de mettre de côté, selon ce que dictera la situation.

Les cahiers de formation permettent aux formateurs de choisir parmi un large éventail d'options. Nous souhaitons que vous profitiez pleinement du matériel mis à votre disposition.

PARTIE I

Exposé théorique

Description du rôle

À titre de LEADER, le conseiller municipal est appelé à jouer tous les rôles qui sont à sa disposition pour faciliter la réalisation de changements majeurs au sein de la collectivité et améliorer la qualité de vie de ses concitoyens.

Résumé

Le présent cahier nous amène à poser la pierre finale à l'édifice que nous avons construit avec vous, au fil des cahiers précédents, en ce qui à trait à l'exercice de vos nombreuses fonctions comme élu municipal. Bien que nous soyons persuadés que le fait de jouer avec détermination et application chacun des dix rôles déjà abordés fera de vous un leader au sein de votre collectivité, le véritable leadership vous conduira beaucoup plus loin encore. Vous découvrirez dans les pages qui suivent diverses façons de combiner les connaissances et les compétences acquises relativement à chacun de vos rôles, ce qui pourrait vous assurer d'être un jour reconnu comme l'auteur de grandes réalisations à l'échelle municipale.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de leader au sein du conseil municipal, les idées suivantes me viennent à l'esprit:

1. _____

2. _____

3. _____

Concepts et idées

« Le leadership ne va pas de soi », affirme John Gardner. 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. Comme l'a fait valoir Donald Michael, « 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. **(1)**

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 municipal 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.

Combinaison de rôles

Tout au long de l'élaboration du présent matériel de formation, nous avons été souvent à même de constater que l'exécution efficace de chacun des rôles du conseiller municipal 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 municipale. Voyons ensemble quelques exemples illustrant l'interdépendance des rôles joués par le conseiller.

1. Si vous voulez aider un groupe de citoyens à réaliser un projet valable sans faire directement appel aux ressources de la municipalité (il pourrait s'agir de mobiliser différents intervenants en vue de la construction de logements destinés à des familles à faible revenu), vous pourriez être forcé de porter plusieurs autres casquettes. Ceux-ci vous permettraient par exemple:
 - de faire en sorte que le conseil municipal 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 aux matériaux dont elles ont besoin et à des 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 portez la votre chapeau 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'objectent 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 municipalité si le conseil 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, 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 (c'est votre rôle de communicateur);
 - engager des négociations avec des représentants du ministère chargé 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 gestion 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 et 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 municipal, 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.

La complémentarité et l'interdépendance des rôles que joue le conseiller municipal aboutissent à en faire un leader. Le leader est à ce titre : un mobilisateur, un élaborateur de politiques, un facilitateur, un négociateur, un financier, un communicateur, un décideur, un contrôleur, un détenteur de pouvoirs, un *bâtisseur*.

Qu'entendons-nous, au juste, par « agir de façon systémique »? Bien qu'il nous soit difficile de décrire cette approche en quelques mots, nous pouvons néanmoins affirmer qu'elle vous conduit à prendre des décisions et à les appliquer en tenant pleinement compte des concepts et de la réalité des rapports mutuels de cause à effet, de l'interdépendance de vos actions, ainsi que de l'équilibre dynamique de systèmes complexes. En termes plus simples (nous sommes forcés d'avouer que nous ne comprenons peut-être pas parfaitement cette explication que nous venons pourtant de fournir!), nous pourrions dire que toute mesure prise par votre conseil municipal suscite des réactions qui sont, en bonne partie, involontaires et imprévues. Vous devez donc dépasser la portée immédiate de vos actions pour tenter d'imaginer leurs multiples conséquences, puis vous tenir prêt à intervenir de nouveau. Ainsi, l'action systémique, indissociable de tout leadership, repose sur votre capacité de traverser avec succès les remous que vous avez vous-même créés. Nous pensons qu'elle peut aussi être rattachée à ce que le célèbre funambule Karl Wallenda, maintenant décédé, voulait dire lorsqu'il tenait les propos suivants: *C'est sur la corde raide que je vis vraiment; tout le reste n'est qu'attente.*

Réflexion personnelle

Rappelez-vous une situation où vous avez fait preuve de leadership au sein du conseil municipal et notez ci-dessous quelques-unes des principales caractéristiques de cet événement. Pensez aux différents rôles étudiés dans nos cahiers de formation et déterminez ceux que vous avez joués à cette occasion. S'il vous était possible de revivre la situation évoquée, que feriez-vous de différent? Quelles sont vos plus grandes qualités comme leader? Comment pourriez-vous accroître votre leadership, compte tenu des diverses fonctions exercées par les élus municipaux? D'autres comportements, que nous n'avons pas couverts dans notre programme de formation, sont-ils importants à vos yeux? Le cas échéant, quels sont ces comportements?

Vision commune et inspirée de l'avenir

Nous avons discuté de l'établissement d'objectifs et de la planification à long terme dans le cahier intitulé *Le conseiller: un élaborateur de politiques*, mais nous n'avons peut-être pas assez insisté sur l'importance de ces deux activités. S'il est fondé uniquement sur la réalité actuelle, l'établissement d'objectifs ne donnera pas les résultats escomptés. Les circonstances dans lesquelles vous êtes appelé à prendre des décisions, comme leader de la collectivité, évoluent tellement vite que, si vous n'anticipez pas les événements à venir, vous serez inévitablement dépassé par ceux-ci.

Les leaders municipaux doivent être capables de penser selon ce que certains appellent une « vision commune et inspirée de l'avenir ». Examinons de plus près cette exigence. Elle repose sur la capacité d'imaginer l'avenir en fonction des mesures à prendre dès maintenant pour faire face, éventuellement, aux situations envisagées. Elle implique également la capacité d'établir des plans concrets et de prendre progressivement des décisions appelées à constituer les fondements de la résolution de problèmes au sein de la collectivité. Ces plans et ces décisions doivent pouvoir être adaptés ou modifiés au besoin, afin que les défis posés par une réalité future toujours changeante puissent être relevés.

Pour être qualifiée d'« inspirée », cette vision à long terme doit être rattachée à la notion d'excellence dans l'esprit des citoyens, de manière à favoriser l'atteinte de niveaux de rendement plus élevés pour l'ensemble de la collectivité. La

vision inspirée guide et oriente la population vers un avenir incertain mais néanmoins assuré, parce qu'elle se sera préparé à faire face aux événements futurs. Cette vision inspirée acquiert de la profondeur et de l'efficacité lorsqu'elle est non seulement partagée par toute la collectivité, mais aussi lorsqu'elle découle d'une forme de partage.

Selon un vieil adage, un leader n'est jamais meilleur que ceux qui le suivent. Il ne peut y avoir de leadership que si certaines personnes sont prêtes à suivre un leader, et la vision de l'avenir qui anime ce leader repose essentiellement sur un but à atteindre. James MacGregor Burns, qui a consacré toute sa carrière à l'étude du leadership, a fait valoir l'importance des échanges qui s'établissent entre un leader et ceux qui le suivent.

Looy digle yaa cay jitu, proverbe wolof

On éduque par l'exemple

Le leadership désigne la capacité d'un leader d'inciter d'autres personnes à atteindre certains objectifs reflétant les valeurs et les motivations – désirs et besoins, aspirations et attentes – de ce leader aussi bien que de ceux qui marchent à sa suite (2).

D'après Burns, la clé du leadership réside dans la façon dont le leader perçoit ses valeurs et ses motivations, ainsi que celles de ceux qui le suivent, et dans sa façon d'agir relativement à ces valeurs et à ces motivations.

Vous êtes animé d'une *vision inspirée* lorsque vous prenez conscience de vos valeurs et de vos sources de motivation, et de celles de ceux qui vous suivent. Vous faites preuve d'un *leadership inspiré* lorsque vous vous appliquez, avec courage et conviction, à transposer ces valeurs et ces motivations dans la réalité.

Su kena deegas fukk di suul, kamb duam, proverbe wolof

Si quelqu'un construit et que dix autres détruisent aucun résultat ne peut être obtenu

Planification à long terme et décisions proactives

Le leadership repose, entre autres, sur la planification à long terme, qui exige elle-même l'accomplissement de nombreuses activités à court terme. La planification et l'acquisition des immobilisations sont deux activités fondées, en partie, sur les besoins futurs de la population et sur la volonté de cette dernière de partager le fardeau des engagements que vous prenez aujourd'hui même en son nom. À de nombreux égards, elles constituent des actes de foi. Il est cependant important que les leaders municipaux pensent et agissent en fonction de l'avenir, notamment lorsque des décisions s'imposent. Bien sûr, il arrive souvent que des décisions doivent être prises en réaction à une situation donnée; il peut s'agir, par exemple, de « réparer » une installation qui a été mal construite ou du matériel qui s'est usé avec le temps. Les décisions proactives visent, pour leur part, à résoudre des problèmes avant qu'ils ne surviennent. Certaines d'entre elles portent sur l'entretien du matériel, afin qu'il ne soit pas nécessaire de le remplacer (du moins avant la fin de sa durée utile).

Les activités susmentionnées semblent bien peu importantes pour être rattachées au leadership. Pourtant, celui-ci désigne la capacité de gens ordinaires d'accomplir des choses extraordinaires. Or, dans la majorité des collectivités, la détermination des conseillers à penser et à agir en fonction de l'avenir, en plus de prendre des décisions proactives, dénote souvent un courage et un leadership peu communs. Les problèmes de tous les jours peuvent réduire à néant les meilleures intentions du monde, y compris celles de ceux qui siègent au conseil municipal.

Si personne ne rame, le bateau ira à la dérive

- Proverbe mongol

Représentation

La représentation de vos électeurs et de la collectivité dans son ensemble est au cœur de votre travail comme élu municipal. Or, cette fonction clé est peut-être l'une des plus difficiles à concilier avec vos autres responsabilités. Vous êtes-vous déjà arrivé de penser aux personnes que vous représentez au sein du conseil? S'agit-il des gens d'affaires? Des membres du clergé? Des résidents du quartier où vous habitez? D'un groupe possédant des intérêts très restreints, comme les propriétaires de logements? Des personnes défavorisées sur le plan économique? D'un autre groupe de citoyens? Lequel?

Il arrive que des conseillers municipaux bénéficient de l'appui financier d'une poignée de personnes qui, en retour, s'attendent à ce que leurs intérêts soient bien défendus. Il existe aussi une petite minorité de conseillers qui semblent se soucier uniquement de leurs propres intérêts et des avantages personnels qu'ils peuvent retirer de leur poste.

Les leaders municipaux doivent toujours se préoccuper des besoins de l'ensemble de la collectivité. Toutefois, cela est plus facile à dire qu'à faire. En premier lieu, il est difficile de définir ce qui constitue « l'intérêt supérieur de la collectivité ». Il s'agit, à de nombreux égards, d'une réalité subjective. Souvent, l'intérêt public est défini différemment par différents groupes de citoyens. Pour savoir si une mesure donnée sert la collectivité dans son ensemble, prenez le temps de répondre aux questions suivantes: Qui profitera de cette mesure? Les avantages qui en découleront justifient-ils une telle utilisation des ressources publiques? Cette mesure nuira-t-elle à certaines personnes? Si vous étiez un simple citoyen, comment réagiriez-vous à cette décision du conseil? Auriez-vous l'impression qu'elle profitera à toute la collectivité, ou qu'elle servira uniquement les intérêts d'un petit groupe de citoyens? Tout leadership durable exige que vous vous posiez ce genre de questions.

Le leader, un homme au service de la collectivité

le leader, un meneur d'hommes

En deuxième lieu, vous devez vous demander comment vous représentez les segments de la population que vous connaissez mal, pour une raison ou une autre. Peut-être s'agit-il d'une minorité ethnique avec laquelle vous n'avez aucun contact? Des handicapés physiques? Des personnes de l'autre sexe? De celles qui ont un mode de vie différent du vôtre? L'une des meilleures stratégies que vous puissiez utiliser, comme leader, est d'établir des liens avec ces multiples « composantes » de la collectivité. Mieux encore, vous devriez trouver des façons d'amener tout le conseil municipal à interagir avec elles. Autrement, vous pourriez avoir beaucoup de difficultés à défendre, seul, les intérêts de ces groupes. Vous risquez également d'être perçu par vos collègues comme quelqu'un qui aurait troqué un intérêt particulier pour un autre.

Enfin, en troisième lieu, vous devez réfléchir aux possibilités qui vous sont offertes d'appliquer des valeurs morales plus élevées que celles qui prévalent normalement dans votre municipalité. Certains conseillers municipaux s'exposent à la corruption et à des pratiques condamnables auxquelles ils semblent incapables, ensuite, de se soustraire. Nous ne possédons aucune solution miracle pour éviter ce genre de problèmes. Force est de reconnaître qu'ils sont très graves et qu'ils peuvent saper en un rien de temps le dynamisme d'une collectivité. Le meilleur conseil que nous puissions vous donner est peut-être d'adopter vous-même le type de comportement qui correspond, à vos yeux, à celui d'un leader digne de confiance. Le fait de devenir vous-même un modèle pour les autres pourrait constituer votre meilleure défense contre la multiplication des actes répréhensibles chez vos collègues.

Pour vous prémunir contre ce genre de comportement de la part du conseil municipal, nous vous recommandons aussi de mettre en place un réseau de personnes qui partagent vos convictions et sont prêtes à prendre officiellement position lorsqu'il est évident que, collectivement, elles peuvent avoir une certaine influence. Votre pire ennemi, en pareilles circonstances, réside peut-être dans la conviction que tout le monde est corrompu, ce qui pourrait vous conduire à accepter d'être vous-même guidé par ce genre de « tyrannie verbale ». Regardez attentivement autour de vous. On prend peut-être progressivement conscience que la corruption est en train de miner la vitalité de la collectivité et qu'il est donc nécessaire de s'y attaquer, non pas à titre de problème moral (même s'il s'agirait là de l'argument le plus efficace), mais plutôt parce qu'elle nuit à la conduite des affaires, à la prestation de services sociaux essentiels, ainsi qu'au développement à long terme de la municipalité. La représentation qui devient de plus en plus « étroite » avec le temps, au point où seuls les intérêts de ceux qui peuvent se payer un tel service (de diverses façons) sont défendus, s'apparente à une tumeur cancéreuse dont il est difficile, par la suite, de débarrasser la majorité des collectivités. Parfois, cette forme de cancer ne réagit bien qu'au type de chirurgie radicale qui se pratique au moment des élections. Le leadership repose sur une confiance sacrée, et la représentation de tous les citoyens que compte votre collectivité fait partie intégrante de cette confiance.

Leadership altruiste

L'aspect le moins bien compris du leadership est le désintéressement dont fait preuve le leader qui s'efforce de venir en aide à ses concitoyens en se souciant fort peu des avantages personnels qu'il pourrait en retirer. Nous voulons parler ici de deux composantes du leadership abordées dans d'autres cahiers de formation (*Le conseiller: un détenteur de pouvoir* et *Le conseiller: un mobilisateur*). Le détenteur de pouvoir joue parfaitement son rôle lorsqu'il confère à d'autres personnes le pouvoir qu'il peut lui-même exercer en toute légitimité. Celui qui possède un pouvoir fondé sur l'information ou l'expertise, par exemple, fait preuve d'un leadership bien particulier lorsqu'il accepte, de façon complètement désintéressée, de faire bénéficier d'autres personnes de ces sources de pouvoir. De la même façon, lorsque le mobilisateur prend les mesures nécessaires pour aider ses concitoyens à s'affranchir de leur dépendance (que

celle-ci découle de la pauvreté, de l'ignorance, des stéréotypes ou de l'absence de services de base), il exerce la plus haute forme de leadership qui soit. L' élu municipal qui intervient comme mobilisateur ou comme détenteur de pouvoir afin de permettre à ses concitoyens de jouer un rôle plus actif au sein de la collectivité peut être considéré comme un véritable leader.

Njiit du bëggé, proverbe wolof
Un leader ne doit pas tout accaparer

Délégation

De toutes les activités de gestion exercées par les collectivités locales à l'échelle de la planète, la délégation est l'une des plus rares. Pourtant, la délégation constitue l'un des outils les plus précieux dont disposent les gestionnaires pour mener à bien différents projets et, nous tenons à le préciser, assurer la mise en valeur des ressources humaines que compte l'administration municipale. Souvent, les gestionnaires expliquent qu'ils n'ont pas recours à la délégation parce que leurs subalternes sont incapables d'assumer des responsabilités supplémentaires. Or, si ces employés ne possèdent pas les compétences requises, c'est peut-être parce qu'on ne leur a jamais fourni la possibilité de les acquérir, en leur confiant de nouvelles responsabilités. En effet, la délégation constitue pour eux un apprentissage pour assumer des responsabilités futures.

Benn loxo du tàccu, proverbe wolof
Une seule main ne peut applaudir

Vous pensez peut-être que la délégation n'a pas sa place dans un programme de formation destiné aux élus municipaux. Cette opinion est discutable. Nous croyons pour notre part que certains conseils municipaux ne délèguent pas suffisamment de pouvoir à leurs fonctionnaires. C'est en ce sens que nous disons que la délégation peut être directement rattachée aux fonctions des conseillers. Nous affirmons aussi que la majorité des collectivités locales pourraient offrir davantage de services à la population s'ils optimisaient les fonctions et les responsabilités de l'ensemble de leurs employés, depuis le secrétaire municipal jusqu'aux balayeurs de rues. Bien que la délégation soit, en bon ne partie, une responsabilité de gestion, le conseil municipal peut faire en sorte qu'on y ait davantage recours à tous les échelons de l'administration.

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 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.

Souvent, dans de nombreuses collectivités, l'administration municipale elle-même constitue un autre atout précieux dont on ne profite pas pleinement. Vous pourriez faire en sorte que les fonctionnaires municipaux 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 de ressources nécessaires à la mise en œuvre 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 municipale de les utiliser comme excuse lorsque des changements doivent être réalisés, de toute évidence, pour répondre aux besoins et aux attentes de la population.

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 collectivités locales 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 planification et à la gestion des programmes et des services municipaux. Il est très important que les leaders municipaux, 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.

Préparation de la relève

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.

Réflexion personnelle

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?

Pensez plus particulièrement à deux ou trois personnes qui, selon vous, appartiennent à la prochaine génération de leaders et faites-vous un devoir de les associer plus étroitement à la gestion des affaires publiques. Inscrivez leurs noms ci-dessous, de même que les mesures que vous comptez prendre pour contribuer à leur formation.

Futurs leaders

- 1.
- 2.
- 3.

Mesures à prendre

- 1.
- 2.
- 3.

<i>Là où il n'existe pas d'aigles, la sauterie est libre d'affirmer: « Je suis un aigle. »</i> - Proverbe malaysien
--

Points à retenir

- 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 municipal 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.

Renvois

1. GARDNER, John W. *On Leadership*, New York, The Free Press, 1990. p.22.
2. BURNS, James MacGregor. *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978, p.19.

PRATIQUES SENEGALAISES

L'Etat sénégalais, dès le début du processus d'élaboration des textes législatifs consacrant le principe de la Décentralisation, a fait de la formation des élus une préoccupation majeure. Dans le souci d'une plus grande efficacité, le législateur stipule dans l'article 9 de la Loi 96/06 portant Code des Collectivités Locales que « ...les élus des collectivités locales ont droit à une formation adaptée à leur formation ».

Il s'agit d'éveiller et de développer en eux une claire conscience de leur nouvelle et importante mission et de la nécessité d'un changement radical dans les mentalités et les comportements.

Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche complexe qu'il est chargé d'accomplir, l'élu municipal doit consacrer de plus en plus de temps à ses fonctions publiques. Il est appelé à jouer un rôle plus actif dans différents secteurs de l'économie locale. Il doit être bien outillé et informé afin de mieux servir ses concitoyens, il ressent donc, de plus en plus, le besoin de parfaire sa formation.

Les besoins de formation des élus locaux varient selon les fonctions et les responsabilités assumées par chacune des collectivités locales (Région, Commune). Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout.

L'élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa municipalité. Il doit être en mesure d'exercer de façon judicieuse le pouvoir que lui a conféré la population. 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 l'élu 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. L'élu est en effet un agent de développement qui est ouvert au changement pour faire avancer sa collectivité. Il n'hésite pas à proposer des idées novatrices afin d'insuffler un regain de vitalité à sa municipalité. Il a une vision à long terme qui favorise une amélioration continue de la qualité de vie de ses concitoyens. Lorsque les changements suscitent de la résistance, comme c'est souvent le cas, il fait appel à ses qualités de rassembleur.

Le rôle de leader n'est pas de tout repos et demande un réel engagement de l'élu municipal au sein de sa collectivité. L'élu doit se montrer capable, en particulier, de superviser les fonctionnaires de la municipalité en vue d'accroître leur rendement. Ces questions sont abordées notamment dans les cours *La réingénierie conjugée au municipal et Évaluer et optimiser ses ressources humaines*.

L'élu ne doit pas seulement veiller au bon fonctionnement de la municipalité; il lui faut aussi penser à l'avenir. Il importe donc qu'il envisage les effets à long terme des décisions à prendre et qu'il fasse adopter des politiques définissant de grandes orientations qui assurent le développement de la municipalité.

L'élu doit aussi, à titre de leader, favoriser l'implication de ses concitoyens et les mobiliser pour la réalisation de projets permettant d'améliorer leur qualité de vie.

Toutes ces notions, et bien d'autres, ont été abordées dans la présentation des différents rôles que doit assumer l'élu local. La description de ces rôles définit bien toutes les qualités dont il doit faire preuve, comme leader, pour mener à bien les différents projets de la municipalité.

PARTIE II

Atelier

VUE D'ENSEMBLE

Raison d'être

Pour le conseiller municipal, le leadership consiste à savoir ce qui doit être fait dans une situation donnée et à le faire de manière telle que d'autres personnes soient incitées à suivre son exemple. Dans chacun des cahiers du présent programme de formation, notre préoccupation centrale a été de démontrer que le conseiller fait preuve de leadership lorsqu'il joue chacun de ses onze rôles avec détermination et intégrité. En d'autres termes, nous affirmons que le leadership - cette capacité d'entrevoir l'avenir, de définir des buts nobles et élevés, ainsi que d'enflammer l'imagination d'autrui - constitue à la fois le cœur et l'âme du travail du conseiller. Le leadership peut attiser la volonté des gens et, comme l'affirme John Gardner, pousser les leaders « à lutter avec enthousiasme contre des forces supérieures lorsqu'ils sont animés d'une foi suffisante ».

Le présent atelier vise à préciser le rôle du leader municipal et à inciter les participants à faire régulièrement preuve de leadership. Ceux-ci auront la possibilité de déterminer leurs forces et leurs faiblesses individuelles relativement aux onze rôles que joue le conseiller au sein du gouvernement municipal. Ils seront également invités à réfléchir à des situations qu'ils ont déjà vécues dans l'exercice de leurs fonctions et à définir les mesures qu'ils entendent prendre pour mieux servir leurs concitoyens, grâce à un leadership plus efficace.

Les gens s'imaginent que, du simple fait que j'occupe un poste important, tout m'est possible. Si je ne fais pas ce qu'ils attendent de moi, ils disent que je suis mesquin ou que je suis faible, et qu'ils devraient trouver un nouveau leader. Ils ne savent pas à quel point il est difficile de réaliser quoi que ce soit.

- Homme politique de Birmanie

Sommaire

Vous trouverez ci-dessous une brève description de chaque activité d'apprentissage, de même qu'une estimation de sa durée. N'hésitez pas à modifier l'ordre des activités, à supprimer certaines d'entre elles si vous le jugez opportun, ou encore à intégrer votre propre matériel de formation aux activités proposées.

12.1 Exercice de mise en train: Rôles joués par les leaders

Les participants réfléchissent au leadership dont ils ont déjà fait preuve (ou dont un autre conseiller a fait preuve) dans une situation donnée et rattachent celui-ci à un ou plusieurs rôles que le conseiller municipal joue. Ils échangent ensuite des idées sur la nature du leadership exercé par les élus municipaux. (30 minutes)

12.2 Étude de cas: Dilemme d'ordre moral

Les participants discutent, en petits groupes, d'une situation où un conseiller municipal découvre qu'un collègue et ami personnel, par ailleurs très apprécié de la population, tire des avantages personnels de sa fonction de maire. (45 à 60 minutes)

12.3 Présentation du formateur

Vous animez une courte présentation sur le rôle de leader joué par le conseiller municipal, en vous inspirant des éléments d'information de l'exposé théorique qui précède et de votre propre connaissance théorique et pratique du leadership. Insistez particulièrement sur le leadership dont fait preuve le conseiller municipal lorsqu'il exerce différents rôles. Ayez également soin de présenter le leader comme celui qui fournit une vision de l'avenir et qui est animé, dans

ses activités personnelles aussi bien que professionnelles, des valeurs les plus élevées auxquelles la collectivité puisse aspirer. (30 minutes)

12.4 Instrument: Votre leadership à titre de conseiller municipal

Chaque participant remplit un questionnaire devant lui permettre d'évaluer son rendement actuel comme leader au sein du conseil municipal. Il interprète ensuite les scores obtenus et détermine les mesures à prendre pour exercer un meilleur leadership. (45 minutes)

12.5 Consultation et transfert des connaissances

Travaillant en groupes de trois, les participants discutent des mesures qu'ils comptent prendre pour exercer un plus grand leadership au sein de leurs conseils municipaux respectifs. Ils s'aident les uns les autres à déterminer les avantages et les inconvénients des mesures envisagées. (90 à 120 minutes)

Remarque: Si le temps le permet, et surtout si l'atelier sur le leadership s'intègre à un programme de formation d'une ou deux semaines faisant appel aux douze cahiers que nous avons produits, les participants pourraient être invités à préparer une présentation de cinq à dix minutes sur les mesures qu'ils comptent prendre pour s'améliorer au terme de l'atelier. Cette activité pourrait nécessiter plusieurs heures de travail supplémentaires, mais nous estimons que celles-ci sont amplement justifiées. En effet, il y a davantage de chances que les participants mettent leurs plans d'action à exécution s'ils s'engagent publiquement à le faire.

12.1 Exercice de mise en train: ROLES JOUES PAR LES LEADERS

Durée: 30 minutes

Objectif

Le présent exercice a pour but d'inciter les participants à réfléchir au leadership dont ils ont déjà fait preuve (ou dont un autre conseiller a fait preuve) dans une situation donnée et à rattacher celui-ci à un ou à plusieurs des rôles joués par le conseiller municipal.

Déroulement

Distribuez la feuille intitulée *Incident critique en matière de leadership* (à la page suivante) aux participants, en les invitant à la lire attentivement et à répondre aux questions qui y sont posées.

Une fois cette tâche accomplie, engagez une discussion générale entre les participants à partir des questions suivantes:

1. Dans la situation que vous avez évoquée, quels aspects précis de votre comportement vous ont amené à vous percevoir (ou à percevoir l'autre conseiller) comme un leader?
2. À quelles caractéristiques peut-on reconnaître un leader?
3. Qu'est-ce qui distingue le comportement des leaders de celui des gestionnaires?
4. En quoi le leadership exercé au sein du conseil municipal diffère-t-il de celui que l'on peut observer dans le monde des affaires, le sport, la religion, l'armée ou tout autre domaine?

INCIDENT CRITIQUE EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Rappelez-vous une situation où vous-même ou un autre conseiller municipal avez fait preuve de leadership dans l'exercice de vos fonctions. Décrivez ci-dessous quelques-unes des principales caractéristiques de cette situation. Pensez aux différents rôles que le conseiller municipal est appelé à jouer (élaborateur de politiques, décideur, mobilisateur, communicateur, négociateur, facilitateur, contrôleur, détenteur de pouvoir, bâtisseur et financier). Quels rôles avez-vous joués (ou l'autre conseiller a-t-il joués) dans cette situation? Quel a été le dénouement de celle-ci, et comment votre propre comportement a-t-il influencé ce dénouement? S'il vous était possible de revivre la situation, que feriez-vous de différent? Le cas échéant, qu'est-ce qui vous empêche de devenir, au sein du conseil, le leader que vous pourriez devenir?

12.2 Étude de cas: DILEMME D'ORDRE MORAL

Durée: 45 à 60 minutes

Objectif

Le cas soumis aux participants les amène à constater que le leadership (qui consiste à faire ce qui est « bien ») place parfois les conseillers dans des situations délicates et même risquées.

Déroulement

Remettez aux participants une copie de l'étude de cas intitulée *Dilemme d'ordre moral* (a la page suivante), en leur demandant de lire l'exposé de la situation et les questions posées à la suite de celui-ci.

Répartissez ensuite les participants en quatre petits groupes. Invitez chacun d'eux à discuter du cas qui leur est soumis et à convenir d'une réponse commune à chacune des questions. Précisez qu'ils disposent de 30 minutes pour réaliser cette tâche.

Une fois ce délai écoulé, réunissez tous les participants et demandez à chacun des groupes de faire connaître sa réponse à l'une des quatre questions (une question par groupe). Après chaque réponse, invitez les autres groupes à commenter celle-ci et à communiquer les réponses qu'ils ont eux-mêmes fournies.

DILEMME D'ORDRE MORAL

Situation

Vous siégez au conseil municipal et découvrez, fortuitement, que le maire fait parfois exécuter des travaux personnels par des fonctionnaires municipaux, et ce, pendant leurs heures de travail. Il a notamment fait appel à une petite équipe d'ouvriers et au menuisier de la municipalité pour la construction d'un abri pour ses moutons. Il a même utilisé des planches et quelques ardoises appartenant à la municipalité et la voiture de la mairie a servi à assurer le transport.

Vous êtes à la fois surpris et consterné par cette découverte. Le maire est un leader efficace, ouvert, disponible et compétent. Aux yeux de la population, c'est l'un des meilleurs maires qu'ait connu la municipalité depuis longtemps. Par ailleurs, le maire est aussi votre ami, votre mentor et votre plus ardent supporter à la table du conseil.

Questions

1. Si vous étiez à la place du conseiller, quelles sont les différentes lignes de conduite que vous pourriez adopter dans les circonstances?
2. Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune d'elles?
3. Qu'est-ce qui, moralement, serait la meilleure chose à faire?
4. Comment le conseiller devrait-il procéder pour obtenir les résultats souhaités tout en nuisant le moins possible à la collectivité et à sa propre carrière politique?

12.3 PRÉSENTATION DU FORMATEUR

Durée: 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de leader, ainsi que des notions théoriques pouvant être rattachées aux exercices individuels et collectifs contenus dans le présent atelier.

Déroulement

Préparez votre présentation à partir des éléments d'information de l'exposé théorique qui précède sur le rôle de leader. Insistez particulièrement sur le leadership dont fait preuve le conseiller municipal lorsqu'il exerce différents rôles. Ayez également soin de présenter le leader comme celui qui fournit une vision de l'avenir et qui est animé, dans ses activités personnelles aussi bien que professionnelles, des valeurs les plus élevées auxquelles la collectivité puisse aspirer.

Nous vous recommandons de noter sur des fiches les principaux renseignements à communiquer aux participants; il vous sera ainsi plus facile de ne rien oublier et de respecter l'horaire fixé. Posez des questions de temps à autre, pour vous assurer que les participants comprennent bien et qu'ils sont attentifs. Le recours à des aides visuelles, comme les transparents pour rétroprojecteur et les grandes feuilles de papier remplies au préalable, agrémentera votre présentation et facilitera aussi la compréhension.

12.4 Instrument: VOTRE LEADERSHIP À TITRE DE CONSEILLER MUNICIPAL

Durée: 45 minutes

Objectif

En remplissant le présent instrument, les participants pourront juger eux-mêmes de leurs points forts, ainsi que des points à améliorer, relativement aux dix rôles qui caractérisent le comportement des leaders sur la scène municipale.

Déroulement

Remettez à chaque participant l'instrument que vous trouverez aux pages 31 à 33. Lisez à haute voix les instructions apparaissant sur celui-ci, pendant que les participants suivent en silence sur leurs propres feuilles. Précisez-leur qu'ils doivent juger de leur rendement pour les dix rôles décrits, sans en omettre aucun. Rappelez-leur aussi qu'ils doivent évaluer la façon dont ils *s'acquittent actuellement* de chacun des rôles, plutôt que la façon dont ils *devraient s'en acquitter*.

Accordez cinq minutes aux participants pour remplir le questionnaire et noter leurs résultats. Une fois cette tâche terminée, distribuez-leur la feuille de travail intitulée *Plan d'action en vue d'un meilleur leadership* (à la page 34). Lisez les instructions qui l'accompagnent et proposez aux participants de recourir à l'analyse du champ de forces pour établir leur plan d'action. Expliquez-leur au besoin en quoi consiste cette technique, en vous servant des notes ci-dessous.

Analyse du champ de forces

Toute situation comporte des forces qui favorisent le changement et d'autres forces qui s'opposent au changement. Lorsque les premières l'emportent sur les secondes, le changement se produit. Lorsque c'est l'inverse, il n'y a pas de changement.

Kurt Lewin, célèbre psychologue social, a mis au point une technique maintenant très répandue en gestion du changement, l'« analyse du champ de forces ». Cette technique permet de déterminer et d'analyser les forces dont il faut tenir compte dans tout changement envisagé, soit aussi bien celles qui favorisent ce changement (les forces motrices) que celles qui s'y opposent (les forces de retenue).

Par exemple, si vous vouliez aider une amie à perdre du poids, vous pourriez commencer par dresser une liste des forces motrices rattachées à cet objectif (bien-être accru, meilleure apparence, économies relatives à l'achat d'aliments, etc.) et des forces de retenue (plaisir de manger, peur d'être tenaillée par la faim, compagnie d'amis aimant manger, etc.).

Examinez ensuite chacune de ces forces et essayez d'évaluer son influence. Si c'est possible, qualifiez cette influence (par exemple, celle-ci pourrait être forte, moyenne ou faible). Notez l'influence de chaque force sur un plan d'action à l'intention de votre amie.

Repérez ensuite les forces sur lesquelles vous pourriez vous-même agir et déterminez comment vous pourriez influencer chacune d'elles. Votre analyse pourrait déboucher sur plusieurs stratégies:

- accroître l'influence des forces motrices;
- trouver de nouvelles forces motrices;

- réduire l'influence des forces de retenue;
- éliminer quelques-unes des forces de retenue;
- déterminer si certaines forces de retenue pourraient être transformées en forces motrices.

Des recherches ont démontré que les trois dernières stratégies, qui consistent à agir sur les forces de retenue, sont plus efficaces que les deux premières. En augmentant les forces motrices, on ne fait qu'intensifier la résistance. Par exemple, si vous faisiez valoir à votre amie qu'elle aura meilleure apparence après avoir perdu du poids, elle pourrait avoir le sentiment que vous la rejetez et décider de chercher du réconfort auprès d'autres amis qui, eux aussi, mangent trop. Il serait préférable que vous l'invitiez à passer plus de temps en compagnie de personnes qui se soucient de leur poids.

VOTRE LEADERSHIP À TITRE DE CONSEILLER MUNICIPAL

Le présent questionnaire vous permettra de juger du leadership que vous exercez à titre de conseiller municipal. Vous trouverez ci-dessous dix énoncés se rapportant aux dix rôles que vous êtes appelé à jouer dans le cadre de vos fonctions. 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 encerclés 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 encerclés 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.

Description des rôles	Appréciation personnelle								
1. L' élaborateur de politiques fixe des objectifs et choisit, parmi plusieurs solutions possibles, celles qui permettront d'atteindre ces objectifs.	Comme <i>élaborateur de politiques</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
2. Le décideur est appelé à faire des choix entre plusieurs options.	Comme <i>décideur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
3. Le mobilisateur aide les membres de la collectivité à se doter des biens et des services dont ils ont besoin.	Comme <i>mobilisateur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
4. Le communicateur obtient et transmet des renseignements avec précision, en plus d'échanger des idées et des sentiments en faisant preuve d'ouverture.	Comme <i>communicateur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
5. Le négociateur aide les personnes qui ont des besoins et des intérêts divergents à trouver des solutions convenant à toutes les parties.	Comme <i>négociateur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
6. Le facilitateur aide d'autres personnes à unir leurs efforts pour tenir des réunions efficaces et résoudre des problèmes ou des conflits.	Comme <i>facilitateur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
7. Le contrôleur s'assure que le conseil et les fonctionnaires font ce qu'il faut comme il faut.	Comme <i>contrôleur</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
8. Le détenteur de pouvoir utilise différents types de pouvoir pour réaliser lui-même, ou permettre à d'autres de réaliser, diverses activités.	Comme <i>détenteur de pouvoir</i>								
	Je suis très efficace						Je suis assez efficace		Je devrais m'améliorer
	10	9	8	7	6	5	4	3	2 1
	Comme <i>financier</i>								

9. Le financier prend des décisions concernant la levée, la répartition et l'utilisation des fonds publics.	Je suis très efficace	Je suis assez efficace	Je devrais m'améliorer
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1
10. Le bâtitteur favorise le perfectionnement des fonctionnaires et l'amélioration de l'administration municipale.	Je suis très efficace	Comme bâtisseur Je suis assez efficace	Je devrais m'améliorer
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1
Score total en matière de leadership :			

FEUILLE DE TRAVAIL: PLAN D'ACTION EN VUE D'UN MEILLEUR LEADERSHIP

Instructions

Examinez les scores que vous vous êtes attribués au questionnaire relatif à votre leadership comme conseiller municipal. Pour les rôles où votre appréciation est égale ou inférieure à la moyenne, déterminez certains changements qui vous apparaissent souhaitables afin d'améliorer votre rendement dans les domaines visés. En utilisant la présente feuille de travail, établissez un plan d'action pour réaliser les changements souhaités. Remplissez une feuille distincte pour chacun des rôles ou vous aimeriez accroître votre efficacité.

1. Rôle du conseiller:

2. Changements souhaités:

3. Mesures précises à prendre

- a.

- b.

- c.

4. Délai d'exécution

12.5 CONSULTATION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Durée: 90 à 120 minutes

Objectif

Le présent exercice permet aux participants de s'entraider en vue d'établir des plans d'action qui leur permettront d'exercer un meilleur leadership.

Déroulement

Répartissez les participants en petits groupes de trois. Expliquez que chaque participant devra discuter avec ses deux partenaires de l'un des changements envisagés et du plan d'action connexe (voir l'exercice précédent). Les deux autres

participants, agissant comme personnes ressources, s'efforceront de déterminer si le plan d'action est réalisable et s'il permettra d'atteindre l'objectif visé. Le processus se répète jusqu'à ce que les trois participants aient soumis leur plan d'action à leurs partenaires et qu'ils aient noté les commentaires de ces derniers.

Précisez que chaque groupe dispose de 90 minutes pour examiner un ou deux plans d'action pour chacun des participants. Une trentaine de minutes devrait donc être consacrée à chaque personne. Conseillez aux participants de bien gérer leur temps, afin que le troisième participant ne dispose pas de moins de temps que le premier. Proposez-leur de désigner un responsable de la gestion du temps pour chacun des examens.

(Activité optionnelle, mais tout de même recommandée)

Après une pause-café, le repas du midi ou même une interruption de fin de journée, invitez les participants à présenter à l'ensemble du groupe les qualités de leadership qu'ils aimeraient pouvoir développer, ainsi qu'un résumé des plans d'action qu'ils entendent suivre. Pour que cette activité ne soit pas trop longue, elle ne devrait pas être suivie d'une discussion ni d'un examen critique des plans d'action présentés.

Celui qui peut acquérir des connaissances peut aussi les mettre en pratique

Notes de consultation
