

Received: 21-03-2024 | Approved: 05-07-2024 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss24068>

**FORMATION DES ELUS LOCAUX, ORGANISMES DE FORMATION ET
GESTION DES COLLECTIVITES LOCALES :
PRATIQUES, ENJEUX ET PERSPECTIONS**

**TRAINING OF LOCAL ELECTED OFFICIALS, TRAINING
ORGANIZATIONS, AND LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT:
PRACTICES, CHALLENGES, AND PERSPECTIVES**

Sabrina GHALLAL

Laboratoire LAREQUOI, Université Paris-Saclay, France
(sabrinhallal@yahoo.com)

Ayoub KATFI

Laboratoire LERSG, Université Mohammed V, Maroc
(ayoub.katfi@um5r.ac.ma)

Oumaima EL MNOUER

Laboratoire LERSG, Université Mohammed V, Maroc
(oumaima.elmnouer@um5r.ac.ma)

Hamza KATFI

Laboratoire LERSG, Université Mohammed V, Maroc
(hamza.katfi@um5r.ac.ma)

Résumé :

Le secteur de la formation des élus locaux est très réglementé. Seuls les organismes agréés par le Ministère de l'Intérieur sur avis du CNFEL - Conseil National de la Formation des Elus Locaux - peuvent dispenser des formations. Au 27 septembre 2018, on recensait 200 organismes privés ou publics agréés pour la formation des élus tels que des universités, des grandes écoles, des associations et des cabinets conseils. Pour l' élu, il s'agit de comprendre le fonctionnement d'une assemblée, d'élaborer un budget, de prendre la parole en public, d'utiliser les réseaux sociaux, d'échanger avec les associations, de s'approprier de nouvelles lois ... Pour cela, l' élu dispose, entre autres, de son expérience, de son savoir-être, de son savoir-faire, d'échanges sur les bonnes pratiques avec des élus expérimentés. Chaque élu dispose aussi du droit à la formation, droit renforcé par le législateur ces dernières années. Aujourd'hui, avec le non cumul des mandats, la loi sur la parité, on observe des élus dit novices qui accèdent à une mandature. Des attentes fortes sont exprimées par les citoyens, « crise des gilets-jaunes ». Dans cette communication nous proposons une réflexion sur l'efficacité des organismes de formation et sur la capacité des élus à répondre à ces attentes.

Mots clés : Elus, Collectivités locales, Organismes de formation, Compétences, Attentes des parties prenantes.

Abstract:

The sector of training for local elected officials is highly regulated. Only organizations approved by the Ministry of the Interior on the advice of CNFEL - the National Council for the Training of Local Elected Officials - can provide training. As of September 27, 2018, there were 200 private or public organizations approved for the training of elected officials, such as universities, grandes écoles, associations, and consulting firms. For the elected official, it is a matter of understanding the functioning of an assembly, drafting a budget, speaking in public, using social networks, interacting with associations, and understanding new laws. For this, the elected official relies, among other things, on their experience, interpersonal skills, know-how, and exchanges of good practices with experienced officials. Each elected official also has the right to training, a right that has been strengthened by the legislature in recent years. Today, with the non-accumulation of mandates and the parity law, we see so-called novice officials taking office. Strong expectations are expressed by citizens, as seen in the "yellow vests crisis." In this communication, we propose a reflection on the effectiveness of training organizations and the ability of elected officials to meet these expectations.

Keywords: Elected Officials, Local Authorities, Training Organizations, Skills, Stakeholder Expectations.

Introduction

Avec la décentralisation, le transfert des compétences au profit des collectivités locales et la complexité de plus en plus grande des textes de loi, les élus se doivent d'être efficaces, maîtriser les enjeux et le fonctionnement des collectivités. Aussi, le rôle des élus est primordial, et cela d'autant plus dans le contexte actuel que connaît la France où sont exprimées des attentes fortes de la part de citoyens. Un changement plus responsable serait en marche (D'Humières, 2013) ; les élus se doivent d'agir plus efficacement et d'être innovant (Baslé, 2014), ce qui suppose certaines compétences et un accompagnement idoine. Aujourd'hui, les élus doivent développer des compétences de plus en plus vastes et techniques pour exercer efficacement leur mandat. Or, les élus seraient inégalement formés à l'exercice de leur mandat (Navarre, 2014).

En France, on recense désormais un peu plus de 600 000 élus, avec une large majorité de conseillers municipaux de zones rurales. Ils ont un rôle important dans les assemblées où ils sont élus ; ils prennent des responsabilités et siègent, délibèrent et votent, font des choix et appliquent les lois. Ils réagissent face aux aléas, à l'environnement, au contexte, aux changements et aux attentes des citoyens. Ils ne sont cependant pas considérés comme des professionnels de la politique. En outre, de nombreux profils peuvent en effet être identifiés sur fond de renouvellement du paysage politique : loi sur la parité ; instauration des binômes pour les élections départementales ; loi sur le non cumul des mandats. Chaque élu a ses connaissances, son savoir-faire, son savoir-être, son expérience... Ainsi, l'objectif de cette recherche est de s'interroger sur l'efficacité des organismes de formation des élus locaux. L'action des organismes de formation sur les élus en matière de prise de décisions dans les collectivités locales pourrait alors être discutée.

Pour cela, dans cette communication, nous présenterons le cadre législatif et

réglementaire du secteur de la formation des élus. Puis, nous analyserons l'offre de formation, son accès pour acquérir des compétences et participer à la gestion des collectivités. Nous restituons les premiers enseignements de notre recherche menée au sein d'un conseil départemental. Dans notre discussion, nous proposons alors plusieurs pistes de recherche sur les comportements des élus en matière d'acquisition de compétences et de leur gestion des collectivités locales.

Législation, formation, élus locaux et attentes des parties prenantes ?

A l'image des salariés dans le privé, les élus disposent d'un droit à la formation pour parfaire leurs connaissances et développer leurs compétences. Ainsi, le législateur a structuré le statut de l'élu et notamment en matière de formation. Aussi, force est de constater que le système de la formation des élus locaux en France est à la fois particulier et singulier. Depuis la loi du 3 février 1992, les élus locaux bénéficient d'un droit à la formation à utiliser pendant leur mandat ; la formation individuelle se doit d'être adaptée à leurs fonctions et s'étend sur une durée de 18 jours par mandat. En outre, les élus qui ont reçu délégation seront formés au cours de la première année de mandat. Et il appartient aux collectivités locales de supporter les coûts liés à ce droit à la formation (enseignements ; déplacements ; séjours ; perte éventuelle du revenu).

Ces charges relèvent du budget des collectivités ; le montant de ces dépenses obligatoires doit représenter entre 2% et 20% du montant total des indemnités de fonction des élus. Depuis le 1er janvier 2016, chaque année, les élus locaux bénéficient d'un droit individuel à la formation de 20 heures par année de mandat, afin de faciliter l'exercice du mandat ainsi que leur insertion professionnelle à l'issue de celui-ci. Le financement repose sur une cotisation obligatoire - 1 % des indemnités de fonction - des élus. Si l'on se réfère à un rapport produit par le sénat (octobre 2018), intitulé « Faciliter l'exercice des mandats locaux : la formation et la reconversion », la formation figure parmi les cinq points pour lesquels les élus interrogés (17500 réponses) expriment des attentes.

Par ailleurs, dans ce rapport, on précise « ... qu'il faut disposer d'élus compétents et bien formés ». Se pose la question de l'efficacité des organismes de formation relativement aux coûts occasionnés et à la satisfaction des citoyens au travers des décisions prises par les élus du fait de leurs compétences développées suite aux formations. Or, ces derniers seraient inégalement formés (Navarre, 2014). Les valeurs du service public sont de plus en plus « socialement responsables » (D'Humières, 2013), les élus se doivent d'être de plus en plus efficaces et d'être en mesure d'innover (Baslé, 2014). Des compétences de plus en plus vastes et techniques semblent nécessaires pour exercer leurs mandats. Le droit à la formation des élus, via les congés de formation ou le DIF, reste facultatif.

Notre questionnaire porte alors sur les élus - leur profil et leurs compétences - et sur les besoins des collectivités. Aussi, une pluralité de questions peut être soulevée : peut-on uniquement se former sur le tas ? Comment choisir une formation ? Quel est le profil de l'élu qui se forme ? Quelles sont les spécificités des organismes de formation ? Leur rôle ? La liberté en matière des choix de formation des organismes agréés peut aussi être

discutée. Plus globalement, on peut s'interroger sur l'efficacité du système français de la formation des élus locaux et sur leurs besoins pour effectuer leur mandat.

Profils des élus locaux et évaluation du système de formation

Il y a une multitude de profils, ces dernières années on observe un renouvellement du paysage politique. En effet, avec la loi sur la parité, l'instauration des binômes pour les élections départementales, la loi sur le non cumul des mandats, de nombreux citoyens accèdent pour la première fois à des responsabilités d'élu. Et des élus accèdent aussi pour la première fois à un exécutif local. Chacun a ses connaissances, son savoir être, son savoir-faire, ses qualités, sa culture, ses pratiques et son expérience.

Avec la décentralisation, le transfert et l'imbrication des compétences aux profits des collectivités locales, le rôle des élus est primordial. Aujourd'hui, les élus nécessitent des compétences de plus en plus vastes et techniques pour exercer efficacement leur mandat. Les élus locaux ont un rôle important dans l'assemblée, ils participent aux réunions, aux délibérations et à la prise de décisions. Ils peuvent être amenés à animer ou présider une réunion, prendre la parole en public. De plus, ils gèrent des budgets (importants), déterminent les orientations politiques locales, développent des politiques publiques, innovent dans certains domaines. Ils côtoient différents partenaires publics et privés, l'Etat, les associations, les entreprises, les particuliers, les partenaires sociaux et économiques.

Il faut d'abord partir du principe qu'aujourd'hui en France, il n'existe pas de pré-requis pour être éligible à un mandat d'élu, du moins au niveau des compétences. Pour être candidat à un mandat d'élu, il n'y a pas de fiche de poste où figurent les qualités et les compétences requises, d'où l'importance de former les élus, afin qu'ils jouent véritablement leur rôle. Face à la technicité croissante de l'action locale et à la charge de responsabilités des élus, des garanties législatives ont été développées progressivement pour leur permettre d'exercer leur mandat. La formation des élus est une nécessité pour la démocratie, la formation regroupant les dispositifs, démarches, méthodes ou moyens privilégiés pour anticiper, acquérir, actualiser ou renforcer les compétences individuelles ou collectives.

A l'image des salariés dans le privé, les élus disposent d'un droit à la formation pour parfaire leurs connaissances et développer leurs compétences. Il n'a aucun équivalent en Europe. En Allemagne, seuls les élus au niveau des Lander disposent d'un service de documentation spécifique. Les maires ont le statut de fonctionnaires communaux, ils peuvent à ce titre bénéficier de l'offre de formation mis à disposition des agents locaux. Pour les autres élus, la formation n'est pas réglementée et repose sur les dispositifs mis en place par les partis politiques. En Italie, il n'existe pas de système de formation des élus, la loi leur garantit un accès à un service de documentation. Au Royaume-Uni, il n'existe pas non plus de dispositif réglementé. La formation des élus est entièrement de la compétence des collectivités locales. En Espagne, il n'existe aucune législation sur la formation des élus locaux. Certains instituts ou établissements privés proposent des

formations pour les élus locaux.

En France, on observe que le secteur de la formation des élus locaux est très réglementé et ce depuis la loi du 3 février 1992 qui a créé le Conseil National de la Formation des Elus Locaux. En effet, ne peuvent dispenser des formations, que des organismes agréés par le Ministère de l'Intérieur sur avis du CNFEL. Le CNFEL définit les orientations générales de la formation des élus locaux. Il est obligatoirement consulté pour avis préalable sur toutes les demandes d'agrément ou de renouvellement présentés par les organismes souhaitant dispenser des formations à destination des élus locaux. Il prend en compte pour donner ses avis, entre autres, la qualité du programme des formations, le prix, la qualité d'élu ou non du demandeur et le CV des formateurs. Au 27 septembre 2018, le CNFEL comptabilise 200 organismes privés ou publics agréés pour la formation des élus aussi bien des sociétés privées, associations, associations d'élus, établissements publics administratifs ou d'enseignement. S'il existe bien un droit à la formation des élus, via les congés de formation ou le DIF, celui-ci reste facultatif.

Si la formation est plébiscitée par les élus, il faut noter qu'il y a une inégalité dans leur formation, cette tendance a été observée par Navarre (2013). On constate aussi que les crédits consacrés à la formation sont peu utilisés et largement inférieurs aux seuils légaux, comme le montre le tableau suivant, à savoir l'utilisation des crédits du droit à la formation des collectivités.

Tableau 1 : Compte administratif 2016

Collectivités	Montant des crédits consacrés à la formation	Pourcentage % du montant des indemnités de fonction	Collectivités	Montant des crédits consacrés à la formation
Régions	5 340 522 €	8,84 %	Régions	5 340 522 €
Département	1 754 635 €	1,36 %	Département	1 754 635 €
EPCI	1 648 024 €	0,78 %	EPCI	1 648 024 €
Commune	9 589 628 €	0,83 %	Commune	9 589 628 €

Source : Direction Générale des Collectivités Locales

Il y a donc un non-respect des collectivités locales surtout pour les conseils municipaux des petites communes qui se fait au détriment de l'élu local. Or ce sont ces élus locaux qui sont confrontés aux changements, à la complexité des textes, aux attentes et aux exigences des citoyens. Une utilisation renforcée du droit à la formation n'est-elle pas de nature à modifier le comportement des élus locaux ? A modifier leur niveau de compétences ? A leur permettre de ne plus avoir recours exclusivement aux agents ? A être autonomes dans leur décision ? A être plus performants ? La formation améliore-t-elle les pratiques ? Quels sont les freins à l'accès à la formation des élus ?

La compétence semble être importante pour l'adaptabilité des élus et pour qu'ils prennent les bonnes décisions en toute autonomie. En effet, une (bonne) formation des élus devrait développer ou renforcer leurs compétences, ce qui va leur permettre d'évaluer les choix proposés par les services et de prendre les décisions en toute autonomie. Généralement, leurs professions les guident dans leurs tâches. La formation qu'ils reçoivent tend-t-elle à

uniformiser leurs comportements, et à en faire des polytechniciens ? Alors comment mesurer, évaluer et comparer la notion de compétences des élus locaux ? En quoi est-il positif de former les élus ? Est-ce que les élus participent efficacement à la mise en œuvre des politiques publiques ?

L'Etat finance ce budget, ce sont les contribuables qui payent. A noter, la plupart des partis politiques ont créé leur propre organisme de formation. On peut alors s'interroger sur la transparence et la réelle utilité de la formation des élus. Des formations sont organisées en même temps que les universités d'été ou de rentrée des partis, ce qui fait supporter les frais de formation, de déplacement et de séjour par les collectivités. On peut même ici s'interroger sur la réelle assiduité des élus à ces formations.

Premiers enseignements d'une étude menée auprès d'un conseil départemental

Une première étude a été menée auprès d'un Conseil Départemental. Ce département connaît une situation sociale particulière, avec 615,1 millions d'euros alloués au RSA, soit 53% de son budget. En 2015, 40,4 % de sa population vivait sous le seuil de pauvreté. L'innovation ainsi qu'une réflexion permanente sur le rapport coûts/avantages des actions sont souhaitées. Il est donc intéressant de voir comment les élus se forment pour répondre aux exigences sociales et se confrontent au processus de la mise en œuvre des politiques publiques efficaces. Pour cela, nous avons analysé les fiches d'évaluation d'une formation qui s'est déroulée dans ce département.

Le format choisi par la collectivité était une formation de deux jours en plénière, avec libre participation des élus, sur le thème de « Prise en main du mandat : avec l'essentiel du Conseil départemental et l'action sociale du Conseil Départemental ». Cette formation a été organisée juste après les élections départementales. Potentiellement 50 élus pouvaient participer à cette formation. 18 conseillers départementaux ont suivi la formation, 15 femmes et 3 hommes.

De cette évaluation, on peut exploiter 11 questionnaires. Il est à noter que 100 % des répondants sont des femmes. Ce taux s'explique par le fait qu'en 2015 ont eu lieu les premières élections départementales en binôme paritaire. Des femmes ont accédé pour la première fois à un mandat électoral et elles se sont inscrites plus massivement à la session de formation.

Le CNFEL impose aux organismes qui dispensent des formations aux élus, d'évaluer, à l'issue de chaque session de formation le contenu, la méthode, les objectifs, le nombre de participants et le formateur.

C'est l'organisme de formation qui a produit le questionnaire d'évaluation stagiaire : il est composé de 11 questions fermées avec une échelle de satisfaction (cocher le niveau de satisfaction 1-Tout à fait ; 2- Plutôt Oui ; 3- Plutôt non ; 4- Pas du tout) et de 4 questions ouvertes et d'un espace d'expression libre à la fin du questionnaire pour recueillir les remarques générales des stagiaires. Le questionnaire est distribué à l'issue de la formation, les élus sont libres de le remplir ou pas.

Le questionnaire est sommaire, non anonyme. L'intérêt pour l'organisme est d'évaluer le formateur et de recueillir les besoins de formation des élus pour adapter son offre de formation. Cependant, pour pouvoir tirer de meilleures observations, il manque à ce questionnaire le critère du profil des répondants et notamment les critères comme la profession, le parcours, le nombre de mandats et leur durée, si ce sont des novices en politique, élu pour la première fois ou pas.

Les stagiaires ont répondu à une seule question ouverte sur quatre : « Quels sont les thèmes de formation que vous souhaiteriez suivre dans les mois à venir ? ».

Tableau 2 : Les thèmes de formation

Quels sont les thèmes de formation que vous souhaiteriez suivre dans les mois à venir ?	
Répondant 1	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public
Répondant 2	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière du département
Répondant 3	<ul style="list-style-type: none"> • Les finances publiques
Répondant 4	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public • Gestion financière de la collectivité • La place de la femme, dans le pouvoir de décision
Répondant 5	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public • Tout ce qui permettra de mener à bien la fonction d'élus • L'accès aux emplois à redistribuer
Répondant 6	<ul style="list-style-type: none"> • Législation : dispositifs de loi, procédure et application
Répondant 7	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public
Répondant 8	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public • Communication • Médias
Répondant 9	<ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qui me permettra de mener à bien la fonction d'élus
Répondant 10	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir répondre aux attentes des administrés
Répondant 11	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de parole en public

Source : Reproduit par nos propres soins

Les élus ont tendance à faire attention aux informations et données qu'ils communiquent, sachant en plus que le questionnaire n'était pas anonyme. On est souvent confrontés aux réponses laconiques. Or pour cette question sur les thèmes de formation, 9 répondants sur 11, ont exprimé leurs besoins et les thèmes qu'ils souhaitent aborder. Plusieurs thèmes sont plébiscités : la prise de parole en public, la gestion financière.

Pour la prise de parole en public, ce choix peut s'expliquer par le fait que de nombreux répondants sont élus pour la première fois et que cette formation est de nature à les aider dans l'exercice de leur fonction et notamment au début de leur mandat (Navarre 2013).

Tableau 3 : Formation et méthode

Recommanderiez-vous cette formation		Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes	Cette formation vous a-t-elle semblé accessible	La méthode d'enseignement vous paraît-elle adaptée	Avez-vous pu travailler sur des exemples concrets	Le nombre des participants vous a-t-il semblé homogène
Répondant 1	1	1	1	2	1	2
Répondant 2	1	1	1	1	2	1
Répondant 3	1	1	1	1	1	2
Répondant 4	1	1	1	1	2	2
Répondant 5	1	1	1	1	1	1
Répondant 6	1	1	1	1		2
Répondant 7	1	2	1	2	2	2
Répondant 8	2	2	2	1	2	2
Répondant 9	1	1	1	1	1	1
Répondant 10	1	1	1	2	1	2
Répondant 11	1	1	1	1	2	1
(Cocher le niveau de satisfaction)						
1- Tout à fait						
2- Plutôt oui						
3- Plutôt non						
4- Pas du tout						

Source : Reproduit par nos propres soins

Pour les autres questions fermées, l'évaluation a porté sur les critères suivants : les attentes, les prérequis, la méthode, les cas concrets et le nombre de participants.

Les attentes : Pour la totalité des répondants la formation a répondu aux attentes des stagiaires. Il y a un réel besoin de se former, d'acquérir des nouvelles connaissances ainsi que des nouvelles compétences.

Accessible : 10 répondants ont coché « Tout à fait » et un « Plutôt oui », il semble qu'il ne faut pas exiger de prérequis pour suivre ce type de formation. Les formations peuvent être suivies sans qu'il faille tenir compte des différents niveaux des stagiaires.

La méthode de formation : à savoir en séance plénière et en présentiel est validée par l'ensemble des répondants.

Les cas-concrets : à cette question 5 répondants ont coché « Tout à fait » et 5 ont répondu « plutôt oui ». Ces réponses suggèrent que les élus ont besoin de cas concrets, de cas pratiques pour acquérir de nouvelles compétences. Mais aussi, pour comparer ce qui se fait dans les autres collectivités, ce qui fonctionne pour l'appliquer ou le dupliquer sur leur territoire. D'ailleurs à la dernière question avez-vous des remarques, plusieurs répondants ont indiqué l'importance de ces formations pour échanger entre collègues, pour comparer les pratiques avec les autres collectivités. Certains ont d'ailleurs précisé que ces formations sont bénéfiques pour l'exercice de leur mandat.

Le nombre de participants à la formation : ici le nombre de participants était de 18, ce chiffre peut être considéré comme un petit effectif et les réponses suggèrent que les élus préfèrent les formations en petit groupe. Mais la codification choisie par l'organisme ne permet pas de pousser la réflexion, car le choix va de 1 pour « tout à fait » à 4 pour « pas du tout ».

Le choix - 2 « plutôt oui », coché par 7 répondants, peut laisser penser que le nombre de 18 participants est trop important pour permettre les échanges et une participation intensive de chaque participant.

Discussion et proposition(s) de recherche

On peut s'interroger sur l'efficacité du système français de formation des élus locaux. Est-ce qu'il participe à en faire de réels acteurs ou de simples figurants dans le processus de mise en œuvre des politiques publiques ? Est-ce que ce système est efficace dans l'acquisition des compétences ? Suffit-il d'être élu pour être compétent ? On peut se poser plusieurs questions : les élus prennent-ils les bonnes décisions ? Les élus ont-ils les connaissances nécessaires pour prendre les bonnes décisions ? Prennent-ils leurs décisions en toute autonomie ? Qui se forment ? De quelles compétences ont besoin les élus ? De quelles compétences les collectivités ont-elles besoin ? Face aux événements, aux urgences, aux attentes des citoyens, au transfert des compétences aux collectivités, les élus locaux ont un véritable pouvoir et touchent à différents domaines pas toujours maîtrisés.

Le Boterf (2013), distingue avoir « des compétences » où l'accent est mis sur les ressources disponibles chez l'individu, et « être compétent » où l'accent porte sur la production de la compétence dans un contexte donné et dans le but de produire un résultat défini. La notion de compétence introduit celles de résultat attendu et de critères de réalisation. Il définit la compétence aussi par la « pratique observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat

défini dans un contexte donné ». Alors comment mesurer, évaluer et comparer la notion de compétences des élus locaux ?

Comme indiqué, la formation des élus locaux est importante, mais à notre connaissance il n'existe pas de travaux de recherche sur l'évaluation de la formation des élus. C'est un secteur qui manque de transparence, il est très opaque. D'ailleurs il est difficile de trouver des données chiffrées et officielles sur le nombre d'élus qui se forment. Le CNFEL communique très peu, un à deux rapports annuels, mais ne transmet aucune donnée chiffrées sur le nombre d'élus formés annuellement ainsi que sur la nature des formations (Navarre 2014).

Avec la crise des gilets jaunes, on constate que ce sont les maires qui ont été sollicités par le gouvernement pour recueillir les doléances des citoyens. Les maires sont synonymes de proximité pour les administrés. Face aux exigences des citoyens, quelles sont les réponses apportées par l'ensemble des élus. Ont-ils la capacité à innover dans leurs pratiques en prenant en compte les attentes, les implications des citoyens dans le débat public. Aujourd'hui, les citoyens demandent (de plus en plus) à être associés à l'élaboration de projets, aux prises de décision et à l'évaluation des politiques publiques. On peut s'interroger sur les capacités des collectivités à être dans un processus d'imitation des pratiques mais également sur leurs capacités d'innovation notamment sur le sujet de l'évaluation publique (Baslé 2014).

Mais est-il possible d'innover dans un contexte où les collectivités ont peu de marges de manœuvre financières ? les collectivités locales sont confrontées à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes, transfert de compétences sans compensations financières, baisse des dotations de l'Etat, augmentation des dépenses publiques, tout cela implique une maîtrise des dépenses et la réalisation d'économies. Le but est d'optimiser les dépenses sans diminuer le niveau des prestations rendues à l'utilisateur (Carassus et al. 2017).

Quelles postures vont alors prendre les élus, gérer, manager ou entreprendre. S'ils font le choix de l'innovation, peuvent-ils être considérés comme des « Maires-Entrepreneur-Politique » (Huron, 2001). Les maires vont-ils innover, prendre des risques, accélérer les réformes, multiplier les projets, rechercher des nouvelles ressources, des nouvelles opportunités ou alors choisir la posture de l'immobilisme, ne rien changer, ne rien bouleverser, juste gérer et maîtriser les dépenses courantes et obligatoires et assurer leur réélection ?

Pour Huron (2001), le maire entrepreneur génère une dynamique au sein de la collectivité. Il peut développer des partenariats et tenir un agenda politique, ce qui s'apparente à différentes « capacités » - entreprendre, manager et organiser.

Dans le contexte d'une organisation territoriale de plus en plus complexe, de la montée en puissance des exigences des citoyens, la question de l'accompagnement du maire est soulevée, en tenant compte du contexte, des contraintes et des attentes des différentes parties prenantes.

Au final, nous proposons d'étudier le secteur de la formation des élus locaux. Il s'agit d'analyser comment fonctionne ce secteur, comment les différentes pratiques influencent les élus comme partie prenante dans la gestion des collectivités locales.

L'analyse des

« capacités » du maire et des « types » de maires pourrait constituer l'étape suivante, en référence aux travaux de **Ghallal** (2018) sur la capacité à entreprendre et de Huron (2001) sur les maires entrepreneurs, compte tenu du lien de proximité avec les citoyens et des attentes sociétales, pour repenser leur accompagnement en termes d'offres de formation.

Conclusion

Une bonne gestion de la formation des élus, des compétences et connaissances individuelles concourent-elles à une bonne gestion des collectivités territoriales ? L'idée, ici, est de contribuer à une meilleure connaissance d'un secteur peu étudié, à une meilleure gestion des collectivités locales, sous l'angle de la compétence des élus et à travers l'évaluation des organismes de formation. Un aller-retour terrain a été réalisé (fiches d'évaluation de formation) pour alimenter le questionnement. Sur un plan méthodologique, des textes réglementaires et des rapports officiels sont mobilisés. Il reste désormais à aller directement interroger les collectivités et leurs parties prenantes quant à leurs besoins ; l'accompagnement de maires nous semble être une piste à traiter pour que derniers puissent mener à bien leurs missions compte tenu des attentes sociétales actuelles (Responsabilité Sociale des Organisations ; attentes des parties prenantes ; crise des gilets jaunes...).

Références

- Baslé M.-A., (2014), L'acculturation silencieuse à l'évaluation des politiques publiques et programmes dans les collectivités territoriales en France : le développement de capacités internes orientées vers la performance et la nouvelle gouvernance public, *Politiques et Management Public*, Vol. 31/3, p. 267-282.
- Carassus D., Guenoum M., Samali Y., (2017), La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? *Gestion et management public*, 2, Vol. 5, n°4, p. 9-39.
- D'Humières P., (2013), La RSE, une valeur pour l'espace public., *Vraiment durable*, 2, n°4 p. 65-74.
- Huron D., (2001), Une typologie de maires entrepreneurs politiques comme aide au conseil dans les mairies, *Politiques et management public*, vol 19, n°2, p. 63-81.
- La loi du 3 février 1992 relative aux conditions d'exercice des mandats locaux. La loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité.

- La loi du 31 mars 2015 visant à faciliter l'exercice, par les élus locaux de leur mandat.
Le Code Général des Collectivités territoriales se rapportant à la formation des élus.
- Le Boterf G., (2013), Construire les compétences individuelles et collectives. *Editions Eyrolles* p 51 à 201.
- Navarre M., (2013), *Des carrières politiques sous contraintes de genre : le cas des élues de Bourgogne*, Thèse de doctorat, octobre, Dijon.
- Navarre M., (2014), Les inégalités dans la formation des élus locaux, *Céreq Formationemploi*, n° 128, octobre-décembre, p 65-79.
- Rapports d'activités du CNFEL.
- Rapport du sénat (2018) : Bonhomme F., Gréaume M., Lefèvre A., N° 642 « faciliter l'exercice des mandats locaux ».
- Rapport du sénat (2012): Lefèvre A., N° 94 « la formation des responsables locaux : un enjeu pour nos territoires ».