

Le mandataire communal



Communicateur



Le mandataire communal Communicateur

« Les gouvernements à tous les échelons, y compris les autorités locales, devraient : promouvoir la libre circulation de l'information sur les politiques, les prises de décisions et l'allocation des ressources publiques ainsi que les mesures de développement social (...) et l'accès à cette information ».

(Agenda Habitat IV GPA – art. 191i)

Le contexte

Un des rôles majeurs du mandataire communal est celui de communicateur. C'est un rôle complexe en raison des nombreuses possibilités de communication qui existent et dont une bonne partie exige des compétences spécialisées ou des comportements précis.

Suivant la situation et les objectifs, les formes et techniques divergent.

La communication peut être :

- écrite et/ou orale;
- se dérouler au niveau interne (avec, entre autres, les fonctionnaires communaux, les autres élus, les représentants syndicaux) ou au niveau externe (avec, entre autres, les autorités supérieures, le pouvoir de tutelle, les habitants, les associations diverses, les médias);
- elle peut se faire en tête à tête ou devant un groupe;
- elle peut être officielle ou informelle;
- émaner de la majorité ou d'un conseiller communal de l'opposition;
- elle dépend aussi du type de relation ;

La communication en politique est avant tout stratégique.

Il est impossible de couvrir, dans l'exposé élémentaire qui suit, toutes les situations de communications, mais nous aborderons quelques éléments importants comme le schéma de la communication ou encore les obstacles à une bonne communication. Ici, l'accent est mis sur la communication orale

**la
commu-
nication :
une
stratégie
politique**

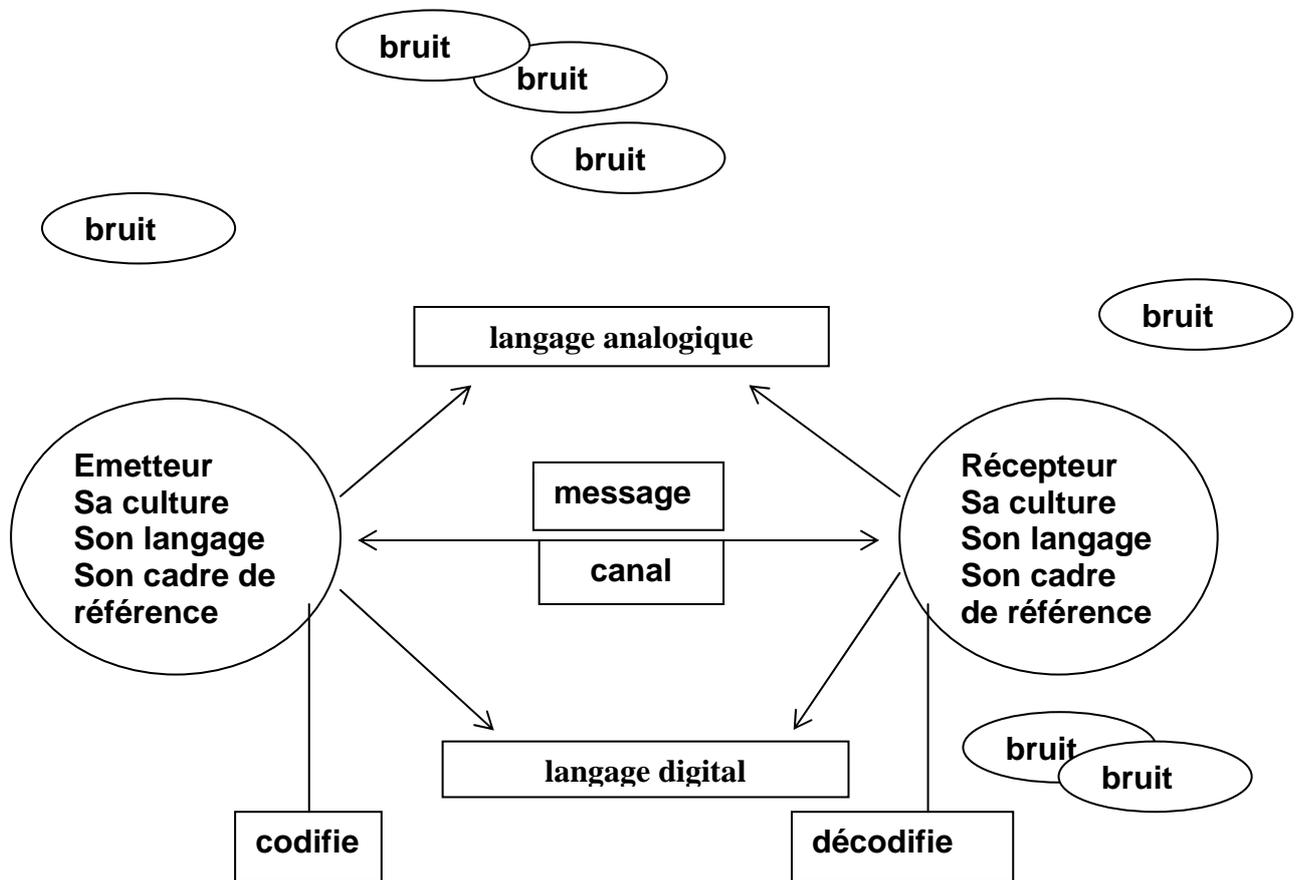
plutôt que sur la communication écrite. Davantage d'importance est accordé aux compétences nécessaires pour écouter.

Réflexion personnelle

Lorsque vous pensez à votre rôle de communicateur, les idées suivantes vous viennent à l'esprit :

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

Le schéma de la communication



La communication est un système qui comprend certains éléments et assure certaines fonctions. Toute communication met en jeu une source d'information qui émet un message en direction d'un destinataire. Le message est traduit en code (par exemple, pour le téléphone ce code est constitué de signaux électriques).

quels sont les problèmes de communication que vous avez déjà rencontrés?

Le canal (voix, page écrite, câble de téléphone,...) sert à établir le contact.

Le récepteur (oreille, oeil, ...) reconstruit le message à partir des signaux et le décode pour le destinataire, qui peut alors réagir (feed-back) ou non.

Bien communiquer n'est pas une chose simple et ne dépend pas seulement de la personne qui est à la source de l'information. Comme le schéma le démontre, de nombreux facteurs doivent être pris en compte.

De plus, la communication n'est pas uniquement basée sur le verbal ou sur l'écrit.

Dans une situation de communication, il y a deux faits qui sont importants :

- **ce que les interlocuteurs disent (les mots prononcés), c'est le langage verbal;**
- **ce que les interlocuteurs ressentent et ce qu'ils montrent par leurs gestes, regards, attitudes, ton de voix, c'est le langage non-verbal.**

Les principaux problèmes de communication sont dus soit :

- à un manque de langage commun (par exemples : vocabulaire, culture, langue, expérience différente);
- à un comportement soit de la source d'information, soit du destinataire (par exemples : incompréhension, mauvaise interprétation);
- à l'insuffisance du message de retour (feed-back) qui permet de s'adapter à l'environnement (par exemples : rejet, absence de réponse à une lettre).

Perception et réalité

La façon dont nous interprétons les choses que nous percevons constitue, pour nous, la réalité. Il arrive que diverses personnes aient des perceptions différentes de la réalité et il se peut aussi qu'aucune de ces perceptions ne soit exacte.

Deux aspects des perceptions méritent une attention particulière : leur origine (ce qui influence notre perception) et ce que nous avons tendance à faire lorsque notre perception ne concorde pas avec celle de notre entourage. ***Chacun perçoit la réalité à sa manière selon ce qu'il est, à travers les filtres de sa personnalité, de ses expériences antérieures et de son***

à chacun sa réalité

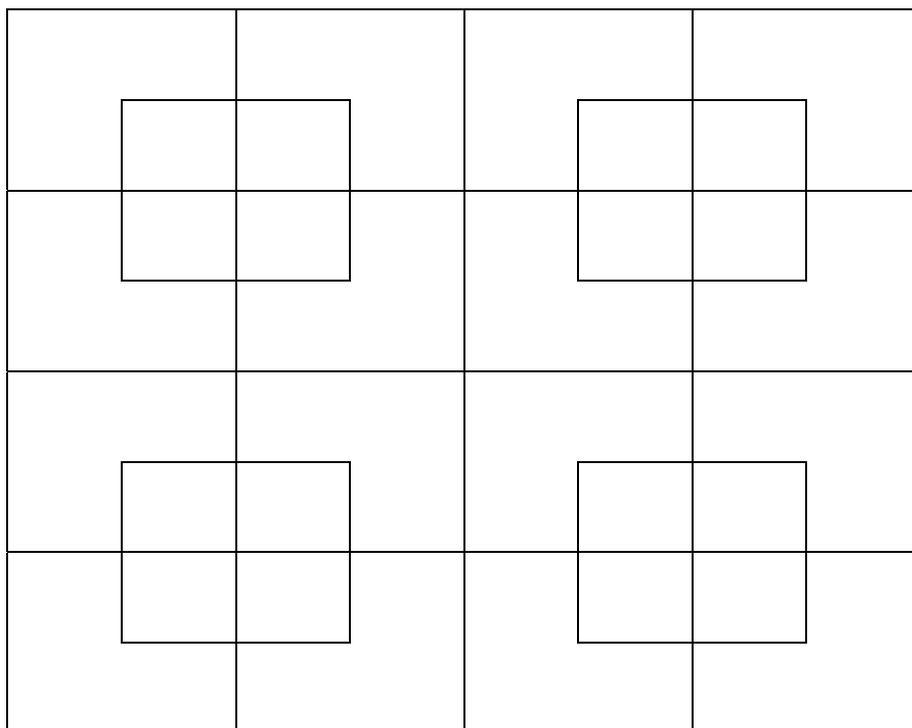
systeme de valeurs. La réalité est une construction de l'esprit dans une culture donnée.

Souvent on confond deux aspects différents de la réalité : l'aspect purement physique et l'attribution d'une signification à ce qu'on a perçu. Il est important d'accepter les autres façons de voir. Pourtant, c'est à partir de notre perception que nous donnons un sens au monde qui nous entoure. Plusieurs facteurs influent sur la façon dont nous percevons la réalité.

**chacun
perçoit le
monde
différem-
ment**

Par exemple, nous avons souvent une perception unique des éléments de notre environnement. Il existe un test de perception qui consiste à montrer à un groupe de personnes un carré divisé en 16 carrés plus petits. Lorsqu'on demande à ces personnes combien de carrés elles voient, les réponses varient généralement entre 16 et 31. Toutes les réponses sont considérées comme exactes puisqu'elles dépendent de la façon dont les personnes interrogées voient les carrés.

Combien y a-t-il de carrés ?



**ma
réponse :**

Dans les situations considérées comme importantes, les réactions aux différences de perception dépendent de différents facteurs. Les réactions varient d'un individu à un autre, certains adoptent une attitude défensive et rejettent l'autre, d'autres sont prêts à écouter avec intérêt et empathie leur interlocuteur, ...

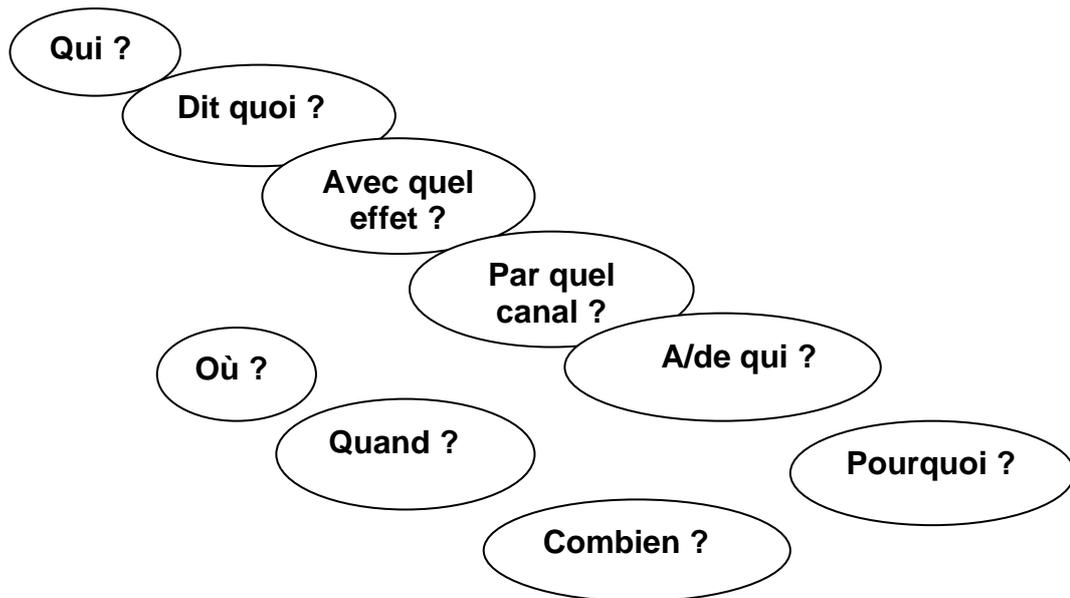
Les obstacles

**quels
sont vos
obsta-
cles ?**

Il existe de nombreux obstacles à une communication efficace.
En voici quelques-uns :

- les personnes avec qui on communique ont peut-être des objectifs, des valeurs et des points de vue différents;
- les antécédents diffèrent d'une personne à l'autre et il est possible que l'on n'en tienne pas toujours compte;
- la situation de mandataire intimide peut-être certaines personnes, ce qui peut entraîner un phénomène de rejet;
- le lieu de rencontre ne se prête peut-être pas à une bonne communication.

La plupart des malentendus sont provoqués par des « mal-dits ». Une bonne façon d'être clair et précis consiste à se poser les questions suivantes :



L'écoute

**écouter...
le non-dit**

Savoir écouter fait partie de la communication. C'est une compétence en soi qui demande plus d'efforts que parler. L'écoute demande que l'on porte son attention sur ce qui est dit, mais aussi sur ce qui ne l'est pas (attitudes, langage corporel,...). Chaque interlocuteur doit jouer un rôle actif dans toute discussion et se demander, non seulement si l'autre comprend bien son

**comment
êtes-
vous ?**

message, mais aussi si lui-même comprend l'autre. Et ce, notamment pour minimiser les risques d'incompréhension. Ecouter c'est aussi observer l'autre (gestuelles, motivation, façon d'occuper l'espace,...).

Différents comportements peuvent créer une bonne relation d'écoute et établir le rapport :

- susciter la confiance;
- éprouver et manifester des attitudes positives envers l'autre;
- avoir une personnalité assez forte pour être indépendant de l'autre;
- être capable de permettre à l'autre d'être indépendant;
- accepter toutes les facettes que représente l'autre, les reconnaître et les respecter;
- perdre tout désir d'évaluer et de juger l'autre;
- libérer l'autre de la crainte d'être jugé;
- communiquer directement sans ambiguïté, exprimer ouvertement et directement ses véritables sentiments;
- éviter d'être menaçant pour l'autre.

Réflexion personnelle

Nous vous invitons à prendre quelques minutes pour réfléchir à votre expérience et à vos compétences personnelles dans le domaine de l'écoute. Comment écoutez-vous? Comment vos collègues ou les habitants vous jugeraient-ils à cet égard? A quand remonte la dernière fois où vous avez écouté ce que les habitants avaient à dire sur le fonctionnement de la commune ?

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

Les enquêtes

Peu de communes ont recours à des enquêtes pour écouter ce que les habitants ont à dire.

Pourtant ces enquêtes constituent une bonne façon d'obtenir des renseignements concernant, entre autres, la qualité des services fournis par l'administration; ce que désirent certaines catégories de la population (jeunes, personnes âgées, cyclistes,...).

**sur
quel(s)
sujet(s)
serait-ce
souhai-
table
dans ma
com-
mune ?**

Il existe différents types d'enquêtes (pour qui, pour quoi, ..., par écrit, par téléphone, lors d'entrevues,...) qui sont à adapter suivant ce qu'on désire savoir.

Les enquêtes peuvent être coûteuses si elles sont confiées à des organismes de recherche professionnels ou si on consacre trop de temps à la planification et la conception des outils de communication. Mais, il existe d'autres façons de procéder. La présence d'une université, école supérieure ou autre peut constituer une excellente source de compétences spécialisées. Des fonctionnaires peuvent aussi être formés aux diverses techniques.

Quelques conseils :

- ***Soyez prêt à entendre tout ce que les personnes interrogées ont à dire, même les commentaires qui ne sont pas très flatteurs;***
- ***Sachez que, lors de la planification et la réalisation de toute enquête, le fait de poser des questions peut susciter des attentes chez les personnes interrogées;***
- ***N'oubliez pas que les personnes ressources faisant partie du public à interroger doivent participer à la conception et à la réalisation de l'enquête, de même que les enquêteurs;***
- ***Pensez que certaines questions sont à se poser avant de mener une enquête notamment concernant le pourquoi et la suite donnée.***

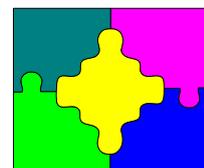
Réflexions personnelles

Quel type de communicateur êtes-vous ? Faites-vous aussi attention aux gestes, attitudes et autres de vos interlocuteurs ?

.....
.....

Comment vous comportez-vous face à des personnes qui n'ont pas le même « langage » que vous ?

.....
.....



Pratiques wallonnes

notes person- nelles

Le mandataire communal assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de la commune. Il joue notamment le rôle de communicateur. La communication n'est pas seulement indispensable à l'élu, elle est aussi essentielle au bon fonctionnement de la commune. Un échange continu d'informations entre les différents protagonistes (élus, habitants et autres), à la fois émetteurs et récepteurs, favorise les bonnes relations et constitue les prémices de toute participation.

Cet échange doit se faire entre tous les acteurs de la vie communale : entre les élus et les habitants; entre les élus eux-mêmes (bourgmestre, échevins et autres conseillers communaux); entre les élus et les fonctionnaires de l'administration communale; entre les élus et les médias; entre les élus et les autres intervenants (médias, entreprises, informateurs, partis politiques, pouvoirs publics,...).

Le recensement, qui suit, des différentes pratiques en la matière n'a pas la prétention d'être exhaustif, mais il constitue une bonne base de travail.

Les relations entre les mandataires et les journalistes

notes person- nelles

Le contenu et le genre d'informations diffusées par les médias dépendent, très souvent, de la qualité et du genre de relations interpersonnelles que les mandataires locaux entretiennent avec les journalistes. Un partenariat constructif implique la connaissance et le respect mutuel du rôle, des attentes et des intérêts de chacun.

Avant de parler aux médias, l'élu doit bien se préparer pour répondre à ses et à leurs attentes. Il doit avoir la certitude de maîtriser ses dossiers, faire le point sur ce qui doit être dit et sur ce qui ne peut pas être dit. En communiquant des informations précises, il permet une interprétation plus juste du message à faire passer. Il ne doit laisser aucune zone de doute pouvant susciter malentendus ou confusion (ce qui n'est pas toujours évident face à certains journalistes)..

Il est possible que l'élu ne puisse pas tout dire ; en pareil cas, il vaut mieux expliquer que toute l'information ne peut être divulguée plutôt que d'essayer de contourner la question, ou encore de mentir. Dans certains cas les journalistes accepteront de postposer la diffusion de l'information.

L'information livrée peut être différente selon qu'elle émane de la majorité au pouvoir ou de l'opposition. Une source unique ou trop de sources différentes peuvent aussi nuire à la qualité de l'information.

Il existe plusieurs outils pour communiquer une information aux médias. Suivant le contexte, le genre d'information et le public à toucher, chacun a son intérêt et sa pertinence. Les principaux sont :

- ***Le communiqué de presse***

Le communiqué résume les points principaux d'un sujet précis et demande que l'information soit publiée, tout en laissant la possibilité aux journalistes d'interviewer les protagonistes. Après tout envoi, un contact téléphonique direct avec le journaliste est parfois utile pour savoir s'il n'a pas besoin d'autres informations.

- ***La conférence de presse***

Elle permet de livrer à plusieurs journalistes à la fois une même information en leur donnant l'occasion d'obtenir un échange direct. On la réserve à des circonstances ou événements majeurs.

- ***L'invitation à une visite thématique et aux séances du conseil communal***

Il est parfois utile et pédagogique de faire découvrir aux journalistes la réalité communale, ou encore tel site d'une entreprise sur laquelle des rumeurs courent.

- ***La participation à des émissions de radios et/ou télévisions locales ou communautaires***

Interview, débat contradictoire, émission de divertissement, ... Y être invité constitue, entre autres, la reconnaissance d'une ou de compétences de l'élu.

La presse locale ou régionale est un outil d'information rapide et économique. Il est plus facile, lorsque l'on entretient de bonnes relations avec tel journaliste, de téléphoner pour demander de diffuser telle information, que d'écrire ou d'organiser une réunion avec les personnes intéressées. Mais la médiatisation d'une décision ou d'un projet par l'intermédiaire de la presse n'est pas toujours bien vue par la population.

La médiatisation peut aussi être une arme, un moyen de pression. Un article dans tel journal aidera parfois à mobiliser, à faire réagir (élus comme habitants) et/ou à (dé)bloquer une situation.

La communication avec les citoyens

Les mandataires doivent communiquer avec leurs concitoyens de façon suivie pour leur faire connaître les politiques, les mesures

administratives et les services offerts, mais aussi pour leur demander leur avis.

Mal informés, pas consultés, les citoyens ressentent de l'incompréhension, de l'indifférence, ou même de l'agressivité envers les autorités communales. Pour prévenir ce genre de situations et faciliter les relations entre habitants et élus, il est utile de se doter d'une bonne politique de communication. "Publicité sauvegarde du peuple". Communiquer ne signifie pas perdre son pouvoir de décision.

Certaines règles sont à respecter pour que cette communication soit utile et touche le public concerné. Il faut s'y préparer, s'interroger : quel est le public cible ? le degré de pertinence de l'information ? quelle est la situation ? le genre de média à utiliser ? etc. Dans les situations de crise ou d'urgence, une mauvaise communication (pas de préparation, intervention tardive, mensonge, ...) engendre une mauvaise perception des actions entreprises par la commune. Il est parfois préférable qu'un service compétent, interne et/ou extérieur, s'en occupe.

Divers moyens écrits, visuels et oraux sont disponibles pour assurer cette communication, obligatoire dans certains cas (pour plus de détails, se référer aux lois, règlements et autres textes en vigueur):

Ecrits et visuels

- Toute-boîtes, bulletin d'information, journal communal, courrier personnalisé et autres, diffusés par la commune, par les structures locales d'un parti, par une firme privée, par un comité de quartier, une association, par la presse locale et/ou régionale, sur le télétexte, par internet, ... Les formes et la qualité des contenus divergent.
- L'affichage, parfois obligatoire, notamment pour la publication des actes (règlements et ordonnances) communaux et pour les enquêtes publiques.
- L'exposition (plans, documents, maquettes, dias,...) est un moyen didactique de sensibilisation, de formation, propice aux rencontres et à l'information directe. De même que la consultation des documents administratifs.

Moyens oraux

Par l'intermédiaire des travailleurs des services de proximité (associations qui travaillent sur le terrain), d'un répondeur téléphonique, par contact direct lors de séances d'informations,

**notes
person-
nelles**

manifestations, braderies, journées portes-ouvertes, l'accueil à la maison communale et autres.

Il est important d'informer la population sur les activités de l'administration, mais il est aussi essentiel de connaître ses attentes envers la commune.

La communication doit se faire dans les deux sens (de l'élu vers les habitants et de ces derniers vers l'élu). Une réelle interaction entre les parties accroît la qualité du contrôle démocratique du travail et des décisions de l'élu, renforce la qualité des débats,...

La consultation

**notes
person-
nelles**

La consultation favorise la communication entre les autorités et les citoyens. Elle implique la population dans le processus menant à une décision. Pour instaurer une bonne consultation, il faut une réelle volonté des élus d'associer les habitants aux prises de décision. La décision reste une prérogative du mandataire. On peut aussi se tenir simplement à l'écoute de la population, lire la presse, analyser les plaintes, étudier le courrier, passer en revue les commentaires qui sont faits aux séances du conseil, etc. La consultation permet aussi aux habitants de prendre conscience de certains problèmes, d'entendre la position des "autres",....

De nombreux outils de consultation existent :

(se référer aux lois, règlements, bibliographies et autres concernant les détails, formalités et procédures à suivre dans certains cas de consultation officialisée et obligatoire)

Un service spécialisé pour la diffusion de l'information

Comme la maison de la citoyenneté, la boutique urbaine, ou encore un guichet spécial au sein de l'administration communale. Ce service constitue un relais entre les habitants et le pouvoir communal.

Enquêtes et autres

- Les enquêtes publiques, ouvertes à tous, imposées par la loi dans certains cas, permettent de connaître l'avis des habitants concernant un projet qui vise un quartier, un groupe, une commune.
- La consultation populaire officialisée par la loi communale, peut porter sur toutes les matières qui relèvent de l'intérêt communal. C'est le conseil communal qui décide de l'organiser soit d'initiative soit à la demande des électeurs communaux. Elle a seulement un caractère informatif et le résultat n'est pas obligatoirement pris en compte pas les élus.

Comités et autres réunions

- Les **commissions consultatives** (officialisées), mises sur pied par le conseil communal comme la Commission Consultative d'Aménagement du Territoire composée de représentants des secteurs privés et publics dont 1/4 de conseillers communaux. Son avis est obligatoire (compétence légale) dans certaines procédures d'approbation telles que celles du schéma de structure communal, du plan communal d'aménagement, du règlement communal d'urbanisme, certaines demandes de permis, ... Le pouvoir communal peut lui demander son avis sur d'autres points concernant le cadre de vie. Elle peut aussi d'initiative donner son avis. Il existe aussi des commissions consultatives créées par les communes (3e âge, jeunesse, agriculture, sécurité, logement,...) qui ne donnent leurs avis que dans leur domaine
- La **commission locale de développement rural**, instituée dans le cadre d'une opération de développement rural, répond aux demandes d'avis et s'exprime d'initiative si elle le juge nécessaire. Elle assure, notamment, la concertation permanente entre les parties intéressées et tient compte du point de vue des habitants.
- Les **conseils consultatifs** (des immigrés, des enfants,...), institués par le conseil communal, ils peuvent réfléchir sur toutes les matières communales, mais leurs avis ne sont pas contraignants.
- Les **réunions publique de concertation**, lors des interpellations au conseil communal, lors des visites et permanences assurées par l'élu, ...

Certains habitants préfèrent s'adresser à une personne ou à un organisme "neutre" (ce qui n'est pas toujours le cas de l'élu) et autonome. Un expert extérieur (compétences techniques et autres) peut organiser la consultation. Comme, par exemple, la Fondation Rurale de Wallonie qui accompagne les communes dans leur politique de développement rural (informe, sensibilise, consulte,...).

La communication interne

La communication n'est pas toujours facile entre les différents niveaux de pouvoirs des mandataires communaux (bourgmestre, échevins et autres conseillers communaux). Sous le contrôle du conseil communal, le collège (organe exécutif) agit et décide pour l'essentiel. Ce dernier doit exécuter les décisions du conseil. Mais ce n'est pas toujours le cas. Parfois, certaines informations n'arrivent jamais jusqu'aux conseillers de l'opposition.

La loi communale permet au conseiller communal d'avoir accès à toutes les pièces qui concernent l'administration de la commune et à tous les documents d'intérêt communal. De plus il peut visiter les établissements et services communaux et poser des questions écrites ou orales au collègue.

La communication au sein de l'administration est un outil de gestion indispensable au bon fonctionnement de la commune. Elle contribue à maintenir des relations de travail harmonieuses en éliminant les rumeurs et les demi-vérités. Elle doit être permanente et multidirectionnelle. Lorsque l'élu prend l'engagement de communiquer avec les agents communaux, il s'engage également à être à leur écoute, afin de modifier ou de corriger au besoin des comportements ou des attitudes, et d'améliorer les composantes de l'administration.

Il n'y a pas de secret qui garantisse le succès de la communication interne. Il faut la modeler de façon qu'elle corresponde aux besoins de l'organisme. On peut la favoriser de plusieurs façons. La communication interpersonnelle, qui devient aisément un moyen d'information privilégié, contribue à créer un climat de confiance. Elle se concrétise par des réunions, mais aussi par des contacts fréquents avec les employés. En matière de communication, l'innovation et la créativité dans le choix des moyens ne peuvent être que bénéfiques. Comme la production d'un bulletin d'information interne, un bon système informatique en réseau, ...

En matière de formation des agents également, une bonne communication permet de connaître les besoins et avis. De même que la communication avec les citoyens, la communication interne exige que l'on connaisse bien son public. Il faut se tenir au courant des perceptions et des besoins changeants de ses employés. Parfois, la communication interne ne se fait pas sans difficulté.

Il faut aussi entretenir une bonne relation avec les représentants des organisations syndicales de la fonction publique au sein des comités de négociation et autres organes de concertation.

La multitude des variables affectant la communication interne exige un encadrement, un plan de communication qui s'accorde avec le plan de communication externe. Divers éléments doivent être intégrés dans ce plan : une liste des objectifs visés, qui, contrairement aux buts, doivent être formulés dans une perspective de long terme; une liste des publics à atteindre; une stratégie adaptée à chacun de ces publics.

Exercice d'auto-évaluation

Instrument d'auto-évaluation sur la capacité d'écoute

Vous trouverez ci-dessous douze énoncés se rapportant à votre capacité d'écoute. Évaluez votre habileté dans chacun de ces domaines en inscrivant une croix dans la case appropriée. Inscrivez le nombre total de croix dans chacune des colonnes au bas de la page.

Énoncé	Tou- jours	Jamais	Rare- ment	Parfois	Sou- vent
1. Je m'intéresse aux sentiments, aux attitudes, aux perceptions et aux valeurs de mes interlocuteurs aussi bien qu'aux faits rapportés.					
2. Je porte vraiment attention à la personne qui me parle, plutôt que de faire semblant.					
3. Je ne laisse pas mes sentiments au sujet de quelqu'un influencer la qualité de mon écoute.					
4. J'évite de me laisser distraire par le style de mon interlocuteur, ses tics, sa tenue vestimentaire, sa voix, etc.					
5. Je veille à ce que le rang de mon interlocuteur n'ait pas d'incidence sur ma façon de l'écouter.					
6. Je prends soin de ne pas être influencé par ce que je souhaite entendre.					
7. Je tiens compte du langage corporel de mon interlocuteur (ses gestes, son humeur, sa posture, son contact visuel, etc).					
8. J'évite d'être déconcentré par des bruits, des mouvements, des éléments extérieurs et d'autres facteurs ne se rapportant pas à la conversation.					
9. J'évite de me laisser distraire par certaines difficultés d'expression de mon interlocuteur (débit trop lent, idées mal organisées, tendance à la répétition, etc).					
10. J'ai recours à la communication non verbale (contact visuel, sourires, hochements de tête, etc) lorsque je veux en savoir davantage.					
11. Je répète ou je reformule au besoin les propos de mon interlocuteur, pour lui signifier que je l'ai bien compris.					
12. Je me concentre sur le message qui m'est communiqué, plutôt que sur ce que je m'apprête à dire.					
TOTAL PAR COLONNE :					

Conclusion :

L'instrument d'auto-évaluation a révélé que vous devriez améliorer votre capacité d'écoute dans le ou les domaine(s) suivant(s) :

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

Vous entendez prendre la ou les mesures précises ci-après afin d'améliorer la qualité de votre écoute :

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