

Le 15 juillet 2026

		Guide	
--	--	-------	--

7 erreurs de début de mandat

qu'il est encore temps de
corriger ✓



Nouvellement élu, réélu ou élu d'opposition, ce livret vous propose de **prendre un peu de recul** après vos premiers mois de mandat.

Réalisé par **Mathieu ZEGGIATO**

Guide élus

zeggiato@unistra.fr

	IPAG	Institut
--	-------------	----------

	de préparation à l' administration générale	
--	--	--

	Université de Strasbourg	
--	--------------------------	--

Table des matières

1. Je suis élu·e, donc je sais	3
2. Faire confiance à l'administration, pourquoi ?.....	3
3. La formation, une perte de temps.....	4
4. Décider vite pour communiquer vite	5
5. Un DGS, un agent d'exécution.....	6
6. Maire / Président d'intercommunalité, aucune utilité de manager mon équipe	6
7. La loi, un accessoire	7

Toutes les formations de l'IPAG : ipag.unistra.fr



1. Je suis élu·e, donc je sais ☺

Fort de votre programme et des informations glanées durant plusieurs mois de campagne, vous arrivez élu·e rempli de convictions et de certitudes avec l'idée solidement ancrée que : **avec moi les choses vont changer**. Et vous avez raison, les choses vont changer ! Cependant, encore faut-il se demander si elles vont changer comme vous le souhaitez.

Pour le déterminer, **tout dépendra de votre force de travail et de votre capacité d'adaptation et d'écoute**. En effet, le choc peut être rude entre ce que vous pensez savoir et la réalité du territoire, de l'administration et des moyens dont la collectivité dispose. La complexité de l'action des collectivités territoriales est de plus en plus importante et ce que vous avez entendu ou cru pendant la campagne ne passe pas toujours l'épreuve du terrain. Dès lors, c'est par votre implication pour comprendre les difficultés, votre adaptation, par l'échange et l'écoute de l'administration, mais aussi des tiers, que vous pourrez favoriser la mise en œuvre de votre programme. **Pour y parvenir, il faudra peut-être revoir vos certitudes et convictions, voire admettre que vous pouvez vous être trompé.**

→ **Votre enjeu est de transformer la pensée « je suis élu·e, donc je sais » en action « je suis élu·e, donc j'écoute, j'impulse, j'oriente, j'arbitre ».**

2. Faire confiance à l'administration, pourquoi ? ♥

La vision que vous avez de l'administration de la collectivité va durablement impacter l'exercice de votre mandat. Pour l'essentiel, vous avez à faire à des agents qui sont impliqués et qui sont des professionnels et souvent des experts dans leur domaine. Si l'enjeu d'une confiance personnelle pour certains postes est déterminant à l'instar d'un chef de cabinet ou des postes de direction générale, il est impératif de partir d'un présupposé de confiance vis-à-vis de l'administration.

Sans cette confiance, vous aurez tendance à vous substituer aux chefs de service et à systématiquement contester et contrôler l'administration. Vous en oublierez ainsi votre rôle d'élus, qui implique une prise de hauteur pour conserver votre faculté à challenger l'administration et vos capacités d'écoute, d'impulsion, d'orientation et de décision. Le micro-management peut vous donner l'impression d'agir, mais il risque surtout de crispier les relations avec les agents et de vous faire dépenser une énergie non négligeable sur des sujets qui ne relèvent pas de votre rôle d'élus. **En somme, vous avez le choix de la facilité ou celui d'explorer pleinement les opportunités que vous offre votre mandat pour transformer votre territoire.**

Rappelez-vous que vos ennuis commenceront lorsque vous ignorerez l'avis d'un agent qui travaille depuis plusieurs années sur un sujet.

Erreur bonus : Critiquer les agents, un exutoire

Lorsque vous arrivez, il est plus que nécessaire, même si la campagne vous a laissé penser que certains agents posent problème, de vous garder de les critiquer (surtout en public) et de fonder vos démarches, notamment disciplinaires, sur des faits, **rien que des faits**. En revanche, si les fautes sont avérées, allez au bout de ces démarches, car **vous êtes observé par le reste de l'administration**, qui y verra votre courage (ou pas) d'action.

→ **Votre enjeu est d'accepter de faire confiance à ceux dont c'est le métier.**

3. La formation, une perte de temps ✍

Vous continuez peut-être d'exercer une activité professionnelle, vous avez une famille, vous êtes impliqués dans des associations, bref vous avez une vie en dehors de votre mandat. Et pourtant, en plus d'assurer des réunions en journée et le soir et de traiter vos mails, **vous devez trouver du temps pour vous former, levier essentiel à la réussite de votre mandat.**

Certes, il faut affronter les difficultés administratives pour faire valoir son droit individuel à la formation des élus (DIFE) ou échanger avec la collectivité pour une prise en charge directe par elle, mais ces efforts en valent la peine. Aller en formation vous donne des clés de compréhension des politiques publiques qui vous tiennent à cœur et vous permet de travailler votre posture d' élu. **C'est un bon moyen d'acquérir les outils nécessaires pour challenger l'administration et de rencontrer d'autres élus** confrontés à des questionnements similaires aux vôtres.

Certains élus subissent leurs mandats. Si les débuts sont souvent exaltants, la fatigue et la lassitude peuvent rapidement gagner face à des problématiques sur lesquelles vous avez parfois peu de prise. Aller en formation permet de prendre du recul et de se donner les moyens de durer.

→ **Votre enjeu est de prendre le temps de vous former afin de vous doter d'un véritable levier d'action et de structuration de votre mandat.**



4. Décider vite pour communiquer vite 🗯

Après une campagne parfois intense, l'arrivée d'une nouvelle municipalité (et même en cas de réélection) est un moment scruté par les habitants, les agents et les tiers (institutions, entreprises, associations, etc.). **Les élu·e·s sont souvent pressés d'agir pour montrer que les enjeux de la campagne sont traités** et que la municipalité répond aux attentes dont elle fait l'objet. Ils tendent à vouloir traiter rapidement certains sujets **au mépris de la réflexion indispensable à la complexité inhérente à la mise en œuvre des politiques publiques ou à la conduite du changement au sein d'une administration.**

Il faut alors trouver un équilibre entre agir vite sur certains sujets pour démontrer que vous êtes dans l'action et ne pas vous précipiter afin de garantir la solidité de vos projets les plus importants. Pour cela, il est **nécessaire d'identifier et de travailler rapidement vos marqueurs de mandat** (sécurité, démocratie participative, écologie, etc.) **et d'obtenir des quick wins** (victoires rapides), tout en acceptant que tout ne pourra pas être réglé dans vos 100 premiers jours. Afin d'y parvenir, l'enjeu n'est donc pas de communiquer rapidement, mais de bien communiquer : **montrer son action et expliquer que certains sujets prennent du temps.**

→ **Pour ne pas donner le sentiment de l'inaction, obtenez rapidement quelques résultats visibles afin de vous donner le temps de préparer les projets structurants de votre mandat.**

Erreur bonus : Les réseaux sociaux, ma boussole

Les réseaux sociaux donnent l'impression d'un reflet immédiat de votre action. Sans pour autant les négliger, la multitude d'avis et de commentaires ne doit pas devenir la boussole de votre mandat. **Prendre du recul** sur les réseaux sociaux afin de garder votre cap est indispensable pour que les habitants et l'administration comprennent vos objectifs à moyen et long terme.

→ **Votre enjeu est d'accepter de ne pas être aimé de tous, mais d'être respecté.**



5. Un DGS, un agent d'exécution 🏛️

Maire, président d'intercommunalité, adjoint ou encore conseiller délégué, vos principaux interlocuteurs se situent au sein de la direction générale des services et des directeurs opérationnels. **La relation de confiance, en particulier vis-à-vis d'un directeur général des services (DGS), est fondamentale pour réussir votre mandat.** Un binôme « bien assorti » entre chef de l'exécutif et DGS est un facteur d'accélération de la mise en œuvre de votre projet et du bon pilotage de l'administration. À défaut, vous prenez le risque que rien n'avance ou que vos actions ne respectent pas le cadre financier, RH ou légal. Par ailleurs, l'absence de confiance au niveau de la direction générale sera ressentie au niveau de l'ensemble des agents.

Le DGS n'est pas un agent d'exécution ayant pour vocation de traiter la bobologie, mais un acteur essentiel qui éclaire vos choix stratégiques et organise l'administration pour les mettre en œuvre.

Ce dialogue quasi quotidien avec la direction générale vous évitera de nombreuses erreurs et favorisera la réussite de vos projets. Il est à noter que ce dialogue peut être exigeant et que le DGS vous dira des choses qui ne vous plairont pas et inversement. **Sachez cependant que si vous n'êtes entouré que par des personnes qui vous complimentent et que votre mandat se déroule sans « poil à gratter », vous prenez le risque de rapidement échouer.** Comme le dit la morale de la fable de La Fontaine : « *Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute.* »

→ **Votre enjeu, pour réussir votre mandat, est de bien vous entourer.**

6. Maire / Président d'intercommunalité, aucune utilité de manager mon équipe 🗺️

Un groupe politique a besoin d'un leader et d'une structuration au service d'un projet politique. Sans cela, chaque adjoint ou conseiller délégué fera ce que bon lui semble au mépris de ses délégations, du projet politique et de la cohésion nécessaire entre les élu-e-s. Une telle situation provoque de la confusion, à la fois auprès des habitants et au sein de l'administration, qui se trouvera paralysée, ne sachant plus qui fait quoi, l'ordre laissant place au contre-ordre. Les conflits entre élu-e-s seront ainsi plus marqués et au lieu de manager un collectif, vous devrez tenter de recadrer en permanence des individualités. Certes un cabinet pourra limiter les dégâts, mais le mal sera fait.

Si vous n'avez pas mis en place une feuille de route pour chaque adjoint et conseiller délégué, ni organisé de séminaire pour votre équipe en lien avec la direction générale des services, vous prenez le risque de nombreux errements pendant les six prochaines années. Vous avez jusqu'à septembre/octobre pour finaliser votre projet de mandat. À défaut tout prendra plus de temps et l'administration naviguera à vue.

En effet, si la tête est malade, le corps suivra.

→ **Votre enjeu est d'incarner votre position de leader et de poser un cadre et un cap à votre équipe municipale.**

7. La loi, un accessoire

Le contrôle de légalité des préfetures et sous-préfetures, par manque de moyens, laisse parfois passer des actes et des pratiques qui ne respectent pas la loi. Par ailleurs, la complexité croissante et l'accumulation des normes qui s'imposent aux collectivités créent des zones d'incertitude où même une administration expérimentée ne peut vous garantir que l'action de la collectivité ne fera pas l'objet d'un recours.

Cependant, **dans la majorité des cas, les bornes réglementaires sont bien posées et les ignorer est une mauvaise idée à plusieurs titres :**

1. **Vous prenez un risque personnel**, notamment avec le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics, et vous engagez la responsabilité de la collectivité et, selon la situation, des agents.
2. **L'image que vous renvoyez** auprès des agents est fortement dégradée. Rappelez-vous que le droit reste le fondement de l'administration.
3. **Vous prenez le risque d'être désavoué** par la suite. Il n'est jamais agréable d'être rattrapé par la patrouille et vos opposants s'en servent.

→ **Votre enjeu est d'accepter que vous finirez par aller plus loin en respectant le cadre légal plutôt qu'en le défiant.**

Être élu est une véritable vocation. Faire des erreurs est normal.

La force de votre action dépendra moins de votre capacité à tout savoir que de votre capacité à **instaurer la confiance autour de vous** en écoutant les agents, les citoyens, les conseillers municipaux, vos partenaires, etc., et en **prenant des décisions cohérentes** avec votre projet politique.

