



Comment bien organiser les délégations des futurs exécutifs (inter)communaux ?

Manon Loisel et Nicolas Rio

Mars 2026



des clés pour comprendre
des outils pour agir dans les territoires

Le découpage des délégations : un enjeu structurant à anticiper dès maintenant

1/2

Le Lierre et Partie Prenante ont décidé de s'emparer de cette question car elle est déterminante pour le mandat qui s'ouvre.

Ces décisions se prennent souvent vite, au lendemain de l'élection, mais elles ont des conséquences très importantes sur la gouvernance des villes et intercommunalités. Elles dessinent les contours de "la fabrique de l'action publique" tout au long du mandat.

Ce sujet est au croisement entre le politique et le technique. Il détermine en partie la qualité des coopérations à venir et l'efficacité de l'action publique locale.

- C'est une décision qui appartient aux élus et obéit à des négociations complexes pour garantir les équilibres politiques (d'autant plus difficiles à anticiper qu'ils dépendent des résultats électoraux et des cultures politiques des décideurs)
- Des choix qui ne sont pas sans conséquences pour l'administration, car ils orientent le cadrage des enjeux d'action publique. Ils influencent les modalités de portage et d'organisation.

Le découpage des délégations : un enjeu structurant à anticiper dès maintenant

2/2

L'intérêt du retour d'expérience, que nous sommes allés chercher et que nous restituons dans cette note inédite, est de prendre du recul et capitaliser sur ce qui s'est parfait dans plusieurs collectivités au cours du précédent mandat :

- Il n'y a pas de recette miracle ni de schéma idéal, mais une diversité d'expériences et de tentatives qui sont riches d'enseignement.
- Ce travail permet de croiser les regards entre territoires pour analyser comment les collectivités tentent de répondre aux problématiques auxquelles elles sont confrontées.

Ce document inédit complète la boîte à outils qu'est Solutions Transitions. Il peut nourrir les réflexions d'entre-deux-tours et les indispensables discussions de début de mandat sur la gouvernance politico-administrative à mettre en place.

Il est complété et sera bientôt enrichi par d'autres notes sur l'organisation du cabinet et de [l'administration](#), sur [la méthode pour passer du programme de campagne au projet de mandat](#), [la façon de travailler avec des consultants](#) ou sur [la formation](#).

solutionstransitions.fr



Croiser les regards pour tirer les enseignements du mandat passé et projeter sur le suivant

Ce travail est le fruit de l'alliance entre **Le Lierre et Partie Prenante** pour capitaliser sur le retour d'expérience des équipes sortantes.

Les exécutifs (inter)communaux se confrontent en effet à des problématiques similaires malgré la diversité des contextes. Nous avons ciblé **trois dilemmes** (il y en aurait bien d'autres) pour pouvoir les approfondir.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens puis animé un atelier en visio avec une quarantaine de participants pour **confronter le point de vue des adjoints/VP, des DGS/DGA et des dircab.**

Cette note vise à synthétiser leurs témoignages issus d'un large panel de collectivités (avec notamment Lyon, Tours, Strasbourg, Poitiers, Pays-Basque, Rennes, Villeurbanne, Grenoble, Auray-Quiberon, Clermont-Ferrand, Paris, Rouen...)

En appui sur ces retours d'expérience, nous formulons **11 préconisations** à garder en tête au moment de procéder à la mise en place des exécutifs (inter)communaux.

Notre but n'est pas de dresser la liste des délégations et leurs intitulés (ce sera aux futurs élus d'en décider), que d'en éclairer et les enjeux pour améliorer le schéma d'ensemble.

Un grand merci à tous les participants qui ont accepté de nous partager leurs bilans et questionnements.

Sur l'articulation avec les services

Faut-il superposer délégations politiques et organigramme administratif ?



Faut-il superposer délégations politiques et organigramme administratif ?

1/2

OUI, pour éviter d'avoir des **élus sans leviers** (qui se retrouvent à faire le travail des agents) et des **services sans élu.e** (et donc sans portage politique de leurs dossiers).

- « On a créé une délégation sur l'accueil aux migrants car c'est une ambition forte de l'équipe municipale. Très investie sur la question, l'adjointe s'est retrouvée **dépourvue sur le passage à l'action** faute d'interlocuteurs coté administration. » Élu
- « Il n'y avait pas d'élus référents aux bâtiments ni aux services généraux. Résultat : il n'y avait **personne pour défendre ces services** au moment des négociations budgétaires en exécutif. » DG

NON, avec le risque de **positionner les élus en chefs de service** et/ou de se retrouver enfermé dans un **fonctionnement en silo** sur chaque thématique.

- « Inutile d'avoir des délégations techniques quand il y a déjà un service compétent sur la question. Quelle est la **valeur-ajoutée d'un VP** à l'eau ? » DG
- « Les délégations thématiques accentuent les guerres de chapelles au moment du **débat budgétaire** : chaque VP vient défendre son service au lieu de porter une vision stratégique. » DG
- « Pour sortir d'une approche ultra-technique, l'exécutif s'est structuré autour de trois axes transversaux : la transition écologique, la démocratie et la lutte contre les inégalités. C'est un moyen d'obliger les services (et les élus) à **travailler ensemble**. » Élu

Faut-il superposer délégations politiques et organigramme administratif ?

2/2

CA DÉPEND, en fonction des sujets et des contextes.

- « La création d'une délégation « ville à hauteur d'enfants » a été une vraie avancée, en donnant à l'élue le pouvoir de **réinterroger toutes les politiques** menées en dialogue avec les directions concernées. Ça a été plus compliqué sur la délégation « droits et mémoire », car le sujet était beaucoup moins mûr du côté des services. » Dircab
- « Il y a des délégations qui sont perçues comme thématiques alors qu'en réalité elles sont beaucoup plus **transversales**. L'adjoint à la santé ne se limite pas à superviser la direction santé de la ville. » Élu

La définition des délégations : un moyen de mettre l'administration en mouvement

Les intitulés et le découpage des délégations sont un moyen de **partager les priorités des élus avec l'administration**

- « Le choix des délégations contribue à **cadrer l'action des services**. Par exemple la direction « espaces verts » est devenue « biodiversité et nature en ville » en reprenant le titre de l'adjoint. » Dircab
- « Pour le prochain mandat, on hésite à créer des délégations sur des **sujets orphelins** dont l'administration n'arrive pas à se saisir alors qu'ils sont essentiels pour nous : l'éducation populaire, la sobriété foncière, la relation aux usagers. » Élu
- « On pousse notre président à aller vers des **délégations plus transversales**, pour prendre en charge les questions que l'organigramme administratif a du mal à traiter. Par exemple avec une délégation à la ruralité. » DG interco

La structuration de l'exécutif peut être un moyen de **préfigurer les transformations** des organigrammes administratifs

- « Il y a eu des **créations de postes** pour accompagner les nouvelles délégations. Sur l'égalité femmes/hommes, ça a produit une dynamique positive qui s'est diffusée dans l'ensemble des services. » DG
- « Attention à ne pas trop **perdre en efficacité**. Chaque décalage politique/administratif conduit à multiplier les réunions et les instances : ça peut vite devenir ingérable. » Élu

Concrètement, les enseignements à garder en tête au moment de procéder au découpage

1/2

Préconisation 1

Anticiper l'emboîtement des deux organigrammes (politique et administratif) pour se projeter sur leur fonctionnement effectif.

Un moyen de vérifier que votre découpage fonctionne, c'est de s'assurer que vous pouvez **relier chaque adjoint.e/VP à leurs interlocuteurs au sein de l'administration.**

Cela permet d'avoir une idée de la force de frappe de chaque délégation et de cerner là où il va falloir recruter et/ou modifier l'organisation des services.

Et vice-versa : **identifier les adjoints/VP référents pour chaque direction.** Il s'agit de vérifier qu'il n'y a pas de service orphelin

ou au contraire de direction dépendante de 6 ou 7 élus (au risque de multiplier les injonctions contradictoires aux agents).

L'enjeu n'est pas de superposer les organigrammes mais de penser leur articulation. **Les décalages peuvent exister, tant qu'ils sont volontaires.**

Concrètement, les enseignements à garder en tête au moment de procéder au découpage

2/2

Préconisation 2

Différencier les appellations pour distinguer le registre politique et le registre technique.

Si les intitulés de vos délégations reprennent celui des directions, cela risque d'accentuer la confusion des rôles entre adjoints/VP et directeurs.

S'obliger à **trouver une formulation différente, plus politique**, est un moyen de clarifier le cap dont chaque membre de l'exécutif à la charge.

Comme par exemple un service « foncier » et un VP à la « sobriété foncière ».

Toute la difficulté est de faire en sorte que les intitulés de délégation restent **pertinents tout au long du mandat** et puissent se traduire en résultats concrets.

L'articulation entre adjoints / entre VP

**Faut-il des périmètres bien séparés
ou des zones de superposition ?**



Faut-il des périmètres bien séparés ou des zones de superposition ?

DES PÉRIMÈTRES BIEN SÉPARÉS

pour garantir la lisibilité de l'organigramme et clarifier le partage des rôles

- « Si on veut que les élus **s'épanouissent dans leur fonction**, c'est mieux de faire en sorte que chacun puisse avoir son terrain de jeu et son espace politique. » Élu
- « Les superpositions peuvent créer de la **friction entre élus**. Et à la fin c'est les services qui reprennent le pouvoir en choisissant la partition qui leur conviennent le mieux. » Dircab
- « Attention à ne pas vouloir faire reposer **la transversalité** uniquement sur les élus : c'est aussi le rôle des documents cadres et des COPIL. » DG

DES ZONES DE SUPERPOSITION

pour encourager les élu-e-s à travailler ensemble quand certains peuvent avoir la tentation de jouer perso

- « Mettre plusieurs élus sur un même sujet, c'est un moyen de **s'assurer que ça avance**. Car quand un élu ne fait rien, c'est toute l'équipe municipale qui en fait les frais. » Élu
- « Les superpositions sont inévitables, et tant mieux ! C'est l'intérêt du **projet de territoire** en début de mandat, pour susciter le dialogue entre des délégations qui partagent une même orientation. » Élu
- « On a un **fonctionnement par grappes**, par exemple avec tous les VP concernés par les sujets économiques (insertion, emploi, foncier...). » DG

La difficile question de la hiérarchie entre élus au sein d'un même exécutif

Faut-il assumer d'avoir des « **super adjoints** » pour organiser la coopération entre élus ?

- « Dans les faits, il y a déjà des **asymétries** (en fonction du groupe politique, de la proximité au maire, de l'implication dans le mandat...) mais elles ne sont pas assumées. » Élu
- « On a fait le choix d'avoir des 6 **adjoints coordinateurs**, qui voient la maire toutes les semaines et président les commissions. Ça nous a fait gagner en fluidité à la ville. À la métropole par contre, c'est plus compliqué. » Dircab
- « Ça ne marche que **si les autres élus jouent le jeu** ! On avait une conseillère déléguée aux solidarités pour faire le lien entre les 7 VP concernés avec un COPIL dédié, ils ne sont jamais venus. » DG
- « Le management est plus facile à assumer pour les **conseillers délégués**, qui sont chacun rattaché à un adjoint avec des sujets plus ciblés. » Cabinet

La question posée consiste à savoir qui au sein des exécutifs assure **l'équivalent politique de la fonction de DGA**, qui font l'interface entre le DGS et les directions sectorielles pour gagner en transversalité et en coordination.

Ce qui pose aussi la question de l'articulation avec **les autres élus de la majorité** et des multiples tâches sur lesquelles la présence des élus est requise

- « Il faut sortir de la manie de donner une délégation à chaque élu-e de la majorité : c'est une usine à frustration et à jalousie. » DG
- « On a du mal à assurer les autres fonctions (célébrer les mariages, être présent aux instances RH, aux commissions de sécurité, etc.), car ça prend beaucoup de temps et c'est très mal rétribué. » Élu

Trouver le bon équilibre entre horizontalité et verticalité pour garantir la dynamique collective

1/2

Préconisation 3

Anticiper l'organisation collective de l'exécutif, pour que le fonctionnement collégial soit posé en même temps que l'attribution des délégations à chaque élu.e

- Cela peut passer par la **constitution de binômes** sur chaque délégation (comme à l'agglo de Poitiers) ou la mise en place **d'équipes d'adjoint.e.s/VP** par grappes thématiques (comme à Grenoble ou à l'agglo du Pays-Basque).
- Ces équipes d'adjoints/VP pourraient aussi correspondre aux **commissions** pour associer les autres élus sans délégation (comme c'est le cas à Rennes ou à Lyon).

Préconisation 4

Pour que les pôles fonctionnent, il faut assumer de désigner des élu-e-s coordinateurs mandatés par le/la maire/président.e.

L'importance du **rôle d'animation du cabinet** pour faciliter les coopérations entre élu-e-s et faire la médiation en cas de crispation : besoin de donner des gages de neutralité pour qu'il soit perçu comme un interlocuteur de confiance par tous les membres de l'exécutif.

Trouver le bon équilibre entre horizontalité et verticalité pour garantir la dynamique collective

2/2

Préconisation 5

Un fonctionnement plus collégial nécessite d'aménager des espaces collectifs de régulation et d'arbitrage, pour éviter que les divergences ne se transforment en blocage.

Ces espaces sont à géométrie variable en fonction des contextes et des collectivités (COMEX, bureau, réunion de majorité, trinôme Maire-Dircab-DGS). L'important est qu'ils soient bien identifiés et reconnus par tous.

L'articulation thématiques / territoires

Faut-il avoir des délégations territoriales (adjoints de quartier / VP de pôles) ?



Faut-il avoir des délégations territoriales (adjoints de quartier / VP de pôles) ?

OUI, pour avoir des interlocuteurs **identifiés sur le terrain** et veiller à la cohérence des actions par la proximité

- « L'élue de proximité est celui qui **rend compte** directement aux citoyens. C'est indispensable en terme démocratique ! » DG ville
- « L'intercommunalité a besoin **d'ancrage**, pour suivre les politiques communautaires au plus près du terrain (par exemple sur la gestion des déchets). Cette présence de proximité est aussi un levier essentiel pour la **mobilisation des citoyens**. » Élu
- « On a beau chercher à fluidifier les choses, il y a toujours des problèmes d'articulation entre les domaines de compétences (les déchets sont à la métropole, la propreté à la ville). Les élus de quartier obligent à **mettre de l'huile dans les rouages**. » Dircab

NON, pour éviter les **dérives clientélistes** et/ou la fragmentation territoriale

- « Certains élus étaient vraiment dans une **logique de fief** électoral. Pour éviter ce travers, on a augmenté le nombre de quartiers et transformé les adjoints en référents. » DG
- « Je ne partage pas l'association entre adjoints de quartier et clientélisme. Le risque est tout aussi fort pour les délégations thématiques (logement, vie associative, culture...). Il ne faudrait pas que ça serve de prétexte pour se mettre à l'abri des plaintes ! » Élu
- « Au niveau intercommunal, il y a toujours le risque de **réactiver les anciennes comcom** au détriment de l'intérêt communautaire. » DG interco

Alléger la lourde charge des élu.e.s en proximité

Élu.e de quartier, une mission impossible ?

- « La fonction exige une disponibilité permanente, nuits et week-end compris. Il y a un risque d'épuisement, car la liste des demandes se remplit bien plus vite que notre capacité à les traiter. » Élu
- « Au quotidien, leur mission consiste surtout à gérer les urgences et la pénurie. C'est vers eux que les habitants se tournent, même quand le problème dépend de l'Etat, d'un bailleur ou du département. » Dircab
- « Les adjoint-e-s de quartier se retrouvent en première ligne de toutes les plaintes, dysfonctionnements et protestation. Il faut y mettre des élu-e-s expérimenté-e-s, capables d'encaisser la confrontation sans le prendre personnellement. » Élu
- « Cela fait six mois que je me bats pour régler un problème d'emplacement de poubelles. Les services ne suivent pas. Sauf que c'est moi qui perds en crédibilité vis-à-vis des habitants » Élu

Pour éviter le risque de burn-out ou de démotivation des élus de proximité :

Préconisation 6

Mettre en place des procédures lisibles et efficaces des remontées de terrain pour gagner en réactivité dans les réponses apportées : le quotidien des élu.e.s de proximité dépend de la capacité des services à prendre le relai !

Préconisation 8

Instaurer un fonctionnement en binôme et/ou une rotation à mi-mandat, pour répartir cette charge sur davantage d'élue.s et éviter le risque de dérives clientélistes. Tout en veillant à ce que les élu.e.s désigné.e.s restent bien identifié.e.s par les habitants et les collectifs locaux.

Préconisation 7

Mieux outiller et valoriser cette fonction jugée ingrate, en étant attentifs à leurs besoins et en les aidant à poser des limites pour ne pas se faire submerger.

Mieux articuler le territorial et le thématique au sein des exécutifs politiques

La friction entre le territorial et le thématique est **structurelle**, et peut être **vertueuse**.

Le problème est qu'elle est souvent **déséquilibrée** :

- « *La question, c'est qui décide ? Force est de constater que sur les choix d'investissement, c'est toujours le thématique qui l'emporte sur le territorial.* » DG
- « *L'administration reste structurée par une entrée thématique. Dès qu'on veut territorialiser, ça pose des questions d'allocation de la ressource qu'on a du mal à trancher.* » Élu

Face au risque d'avoir un exécutif à deux vitesses :

Préconisation 9

Organiser la mise en dialogue des élus de secteurs géographiques entre eux, pour partager les retours d'expérience et mieux prendre conscience des similarités / différences entre territoires.

Préconisation 11

Mieux associer les élus de secteurs à l'évaluation des politiques publiques et à la négociation budgétaire, pour garantir un meilleur équilibre entre quartiers / entre territoires.

Préconisation 10

Eviter la spécialisation entre des élus en charge d'une thématique et d'autres en charge d'un territoire. Organiser des parcours d'élus pour que chacun puisse se confronter à ces deux fonctions (en les cumulant ou en les alternant).

Cette note du Lierre, produite par Partie Prenante, s'inscrit dans le cadre de la démarche Solutions Transitions.

En 2026, Le Lierre réunit plus de 20 organisations partenaires pour proposer une boîte à outils afin d'aider les acteurs locaux dans le mandat qui s'ouvre.

Suivez nos prochains événements et retrouvez les 45 fiches et les 50 ressources sur notre plateforme **solutionstransitions.fr**

Manon Loisel et **Nicolas Rio** sont consultants-chercheurs en coopérations territoriales. En complément de leurs missions d'accompagnement des collectivités locales, ils publient chaque mois depuis un an une lettre aux 500 000 (futurs) élus municipaux pour croiser action publique et démocratie locale. **lettreaux500000.substack.com**



des clés pour comprendre
des outils pour agir dans les territoires



 **Partie
Prenante**