



Comment créer des séances d'orientation efficaces pour le conseil municipal

Donnez à tous les conseillers les outils de leur réussite!

Connaissez vos relations... Connaissez vos conseillers... Connaissez votre rôle... Établissez la confiance et le respect

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 1 |
| Période de transition | 2 |
| Liste de tâches du personnel chargé d'accueillir les nouveaux élus | 3 |
| Liste de tâches du personnel chargé du départ des élus en fin de mandat | 4 |
| Cérémonie d'assermentation | 5 |
| Séances d'orientation du conseil municipal | 7 |
| • Présentations | 7 |
| • Connaissez vos conseillers - Établir la confiance et le respect | 7 |
| • 10 conseils pratiques en matière de perspicacité politique et trousse d'outils de perspicacité politique | 7 |
| • Exercices d'esprit d'équipe | 8 |
| • Programme de mentorat pour élus municipaux | 9 |
| • Connaissez votre rôle, connaissez vos relations | 10 |
| • <i>Gouvernance et description des organes de l'administration municipale</i> | 10 |
| • <i>Conflits d'intérêts</i> | 11 |
| • <i>Confidentialité, Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée et code de conduite</i> | 11 |
| • <i>Inclusion et diversité</i> | 13 |
| • <i>Organisation du conseil municipal et du système de comités</i> | 13 |
| • <i>Processus décisionnel au sein du conseil</i> | 13 |
| • <i>Gouvernance en cas d'état d'urgence</i> | 14 |
| • <i>Présider une réunion</i> | 14 |
| • <i>Rapports administratifs</i> | 15 |
| • <i>Cycle de vie d'un projet d'immobilisation</i> | 15 |
| • <i>Aperçu général de l'organisation municipale</i> | 15 |
| • <i>Relations avec les médias</i> | 16 |
| • <i>Relations communautaires</i> | 16 |
| • <i>Aperçu des processus budgétaires et financiers</i> | 16 |
| • <i>Les dix plans principaux</i> | 16 |
| • <i>Perfectionnement professionnel des conseillers</i> | 16 |
| • <i>Manuel du conseiller</i> | 17 |
| • Comité de travail sur la gouvernance | 17 |
| • Processus d'établissement de priorités | 17 |
| • Séances d'orientation sur le conseil municipal | 18 |
| Annexes | 19 |
| • Annexe A - Simulation de réunion du conseil | 19 |
| • Annexe B - Rapport administratif | 21 |
| • Annexe C - Cycle de vie d'un projet d'immobilisation | 22 |

Remerciements

L'ACAM tient à remercier l'équipe du Service de stratégie générale de la Ville de Fredericton pour ses conseils professionnels et ses contributions à ce document.

Introduction

Cette trousse d'outils est conçue sous forme de guide général contenant diverses suggestions et idées pour créer des séances d'orientation efficaces pour le conseil municipal. Chaque province et territoire a ses propres lois régissant le fonctionnement des administrations locales. En outre, puisque les municipalités ne sont pas toutes constituées selon le même modèle, il est possible que certaines sections de ce guide ne s'appliquent pas à votre cas.

La **trousse d'outils en perspicacité politique** de l'ACAM contient quelques informations sur l'organisation de **séances d'orientation du conseil municipal** auxquelles ce document fait référence, mais nous voulons ici offrir, à vous et à votre équipe, un ensemble complet de recommandations, de pratiques exemplaires et de ressources afin que vos conseillers fraîchement élus reçoivent une formation appropriée. Les séances d'orientation du conseil municipal sont obligatoires dans certaines provinces et certains territoires, mais pas partout.

Les nouveaux conseillers peuvent être élus dans le cadre d'une élection générale ou d'une élection partielle. Au Canada, les élections municipales relèvent des compétences des provinces et des territoires. Les élections municipales ayant généralement lieu tous les quatre ans, la probabilité de changement est donc élevée. Même si les mêmes personnes sont réélues, un nouveau conseil est formé à chaque mandat. Chaque élection peut ainsi modifier la culture du conseil et ses orientations politiques. Il est également possible que certains conseillers réélus acquièrent une plus grande confiance dans leur rôle.

Le renouvellement du conseil municipal entraîne également de nouvelles priorités et de nouvelles approches. Le directeur général doit savoir s'adapter et commencer immédiatement à établir de bonnes relations avec le nouveau conseil municipal. La section **Relations entre le conseil municipal et le DG** de la trousse d'outils en perspicacité politique propose diverses stratégies que vous pouvez utiliser pour établir et entretenir de bonnes relations avec le conseil municipal.

Bien que le programme politique puisse varier d'une province ou d'un territoire et d'une municipalité à l'autre, le but essentiel d'une séance d'orientation est de faire en sorte que les représentants élus connaissent leur rôle concernant la gouvernance de l'administration et la prestation des services municipaux. En donnant à chaque nouveau membre du conseil municipal les informations nécessaires pour prendre un bon départ et bien gouverner, le directeur général (DG) donne immédiatement le ton pour établir une bonne relation de travail avec le conseil et l'encourager à faire confiance aux compétences de son DG.



En fonction de la complexité de l'organisation municipale, il peut falloir entre une demi-journée et cinq jours pour que tous les sujets importants puissent être abordés lors de la séance d'orientation. Plus cette dernière dure longtemps, plus il est probable qu'elle doive s'étaler sur plusieurs jours ou plusieurs semaines afin de s'adapter à l'emploi du temps des nouveaux élus, car si certains conseillers sont disponibles à temps plein, d'autres travaillent à temps partiel et n'ont pas toujours des horaires flexibles.

Dans certaines régions, la loi définit les sujets à couvrir dans les séances d'orientation du conseil municipal. Consultez le ministère des Affaires municipales de votre province ou territoire et vos associations de conseillers et d'administrateurs municipaux. Vous y trouverez peut-être des programmes de formation déjà élaborés et différentes ressources utiles.

La présentation sur le mentorat incluse dans la **trousse d'outils en perspicacité politique** contient de nombreuses diapositives pouvant être utiles pour la préparation de vos séances d'orientation, notamment celles couvrant les rôles du conseil municipal et du DG, la planification stratégique, les associations de résidents et de contribuables, la perception des impôts fonciers, les audiences publiques, les commissions d'appel, la participation citoyenne, les organismes intermunicipaux, les communications avec la presse et les médias sociaux. Des exemples de présentations provenant de sources diverses sont également joints sous forme de ressources disponibles en téléchargement afin de vous inspirer lors de l'élaboration de vos séances d'orientation.

Il est également important que vos séances d'orientation soient adaptées aux particularités de votre municipalité, au nombre de nouveaux élus et à leur expérience à d'autres postes élus. Si vous avez un seul ou très peu de nouveaux élus, vous pouvez organiser des séances individuelles sans protocole avec le DG et quelques cadres municipaux, mais vous devez quand même réunir tous les conseillers lors des exercices d'esprit d'équipe et d'établissement d'une vision commune pour la municipalité.

Les visites guidées des services et des installations constituent des compléments très utiles et informatifs aux documents écrits et aux présentations conventionnelles. Ces visites permettent aux conseillers de voir concrètement comment fonctionnent les services et comment les décisions du conseil agissent sur le travail accompli, et de découvrir les coulisses de l'administration municipale. Prévoyez du temps pour les questions et laissez les employés faire la démonstration de leur travail au lieu de vous limiter à de simples descriptions. Certaines municipalités organisent une visite en autobus et remettent à chaque conseiller un iPad contenant un **plan interactif**. L'autobus suit alors un circuit comportant des arrêts indiqués sur le plan et le directeur général ajoute des détails durant la visite.

Il n'est pas rare qu'une séance d'orientation de conseil municipal soit organisée par un tiers neutre, ce qui ne signifie cependant pas que l'administration ne doit pas donner une partie ou la totalité du programme. Plus vous mettez d'efforts dans l'orientation initiale des élus de votre municipalité, plus vous aurez de chances que vos relations avec le conseil démarrent du bon pied.

Certaines municipalités ont créé un manuel du candidat contenant de nombreuses informations utiles aux personnes convoitant un poste élu. C'est un bon moyen pour informer tous les candidats qu'ils devront assister à des séances d'orientation s'ils sont élus. Par ailleurs, certaines municipalités organisent des séances d'information avant les élections sur le fonctionnement de l'administration municipale, sur le rôle des élus, sur le temps qu'ils devront consacrer à leurs tâches, sur les attentes à leur égard et sur les règles de délibération, avec des témoignages d'anciens élus.

La présente trousse d'outils contient des suggestions qui vous aideront à établir un climat de confiance et de respect dès l'entrée en fonction du nouveau conseil. Vous pouvez également rencontrer individuellement vos conseillers actuels pour leur demander s'ils ont des suggestions à formuler concernant vos séances d'orientation. Cette démarche favorisera l'intérêt et la mobilisation de toutes les parties.

Période de transition

Il y a généralement un intervalle d'environ un mois entre la fin du mandat de l'ancien conseil municipal et l'assermentation des nouveaux conseillers. Durant cette période de transition, il est possible qu'il faille résoudre des problèmes de gouvernance, d'organisation des bureaux, de personnel, etc. Il est important d'expliquer clairement au personnel quand les anciens conseillers doivent quitter leur bureau et quand leur mandat se termine. Certaines de ces règles sont précisées dans les lois de la province ou du territoire.

Si vous avez des conseillers réélus, encouragez-les à participer à vos séances d'orientation et soulignez l'importance de leur présence pour créer un nouvel esprit d'équipe.

Liste de tâche du personnel chargé d'accueillir les nouveaux élus

Après une élection, plusieurs tâches doivent être exécutées par le personnel de la mairie pour que les nouveaux élus soient prêts à travailler après leur cérémonie d'assermentation.

Le maire/préfet est généralement le premier point de contact avec le groupe de nouveaux élus. Le personnel de la mairie doit préparer le maire/préfet à son entrée en fonction et peut-être même aider à organiser des rencontres individuelles.

Voici une liste de points pouvant guider votre préparation, laquelle doit aussi tenir compte des politiques et des procédures de votre municipalité :



Bureau du maire/préfet

- Commander de la nouvelle papeterie (cartes de visite, papier à en-tête et enveloppes) selon les usages de personnalisation en cours.
- Demander à un photographe professionnel de produire une photo à haute résolution (buste).
- Organiser avec le service informatique l'installation d'un ordinateur de bureau (et possiblement un ordinateur à domicile, selon les politiques de votre municipalité).
- Délivrer des badges d'accès et des permis de stationnement à la mairie et aux édifices municipaux, conformément aux politiques de votre municipalité.
- Vérifier qu'un formulaire de changement des effectifs municipaux est envoyé au service des ressources humaines pour le nouveau maire/préfet.
- Préparer une biographie du nouveau maire/préfet.



Bureau du secrétaire municipal

- Établir une date pour la cérémonie d'assermentation.
- Faire fabriquer des plaques d'identité pour les boîtes de courrier des conseillers (s'il y a lieu).
- Faire fabriquer des plaques d'identité pour les sièges de la salle du conseil.
- Faire délivrer des permis de stationnement pour les conseillers.
- Commander des badges d'identité pour les réunions du conseil et divers événements municipaux.
- Vérifier qu'un formulaire de changement des effectifs municipaux est envoyé au service des ressources humaines pour les nouveaux conseillers.
- Délivrer des badges d'accès et des permis de stationnement à la mairie et aux édifices municipaux, conformément aux politiques de votre municipalité.
- Faire prendre une photo professionnelle à haute résolution de chaque conseiller (buste) pour le site Web de la municipalité et d'autres médias de communication.
- Faire prendre une photo de groupe du conseil municipal, généralement en compagnie du directeur général et du secrétaire municipal. Cette photo est habituellement prise après la cérémonie d'assermentation ou lors de la première réunion du conseil municipal. Ces photos peuvent ensuite être exposées dans la salle du conseil ou à l'entrée de la mairie.
- Mettre à jour le répertoire interne de la mairie (adresse du domicile, numéro de téléphone, adresse courriel et nom du conjoint ou de la conjointe du maire et des conseillers) et les coordonnées des élus sur le site Web de la municipalité.
- Organiser avec le service informatique l'installation d'équipements technologiques au domicile des conseillers, conformément aux politiques de votre municipalité. Certaines municipalités offrent une allocation informatique.
- Préparer la biographie des nouveaux conseillers pour qu'elles apparaissent sur le site Web de la municipalité après la cérémonie d'assermentation.
- Organiser des consultations avec le maire et le directeur général pour la mise en place de séances d'orientation.



Trésorier municipal / service des finances

Si un nouveau maire/préfet a été élu :

- Mettre en place une nouvelle signature de chèque dans le logiciel de gestion financière; demander au trésorier municipal et au nouveau maire/préfet de fournir des échantillons de signature au moins deux semaines plus tôt afin que le fournisseur du logiciel de gestion financière ait le temps de remplacer les signatures et de les tester.
- Commander un nouveau tampon de chèque manuel.
- Contacter l'institution financière de la municipalité et lui demander de préparer les formulaires devant être signés par le nouveau maire/préfet, par le trésorier municipal et par le secrétaire municipal.
- Selon les politiques en vigueur dans votre municipalité, rencontrer le maire/préfet pour discuter de la location d'un véhicule ou des indemnités de véhicule personnel, puis prendre les dispositions nécessaires.
- Faire délivrer des cartes de crédit municipales au nouveau maire/préfet et aux conseillers si les politiques de votre municipalité l'autorisent.



Service des ressources humaines

- Prendre des arrangements avec les nouveaux élus pour le dépôt direct de leur rémunération et les formulaires d'impôt sur le revenu.
- S'assurer que les nouveaux élus sont inscrits aux avantages sociaux auxquels ils ont droit selon les politiques de la municipalité.
- Traiter les formulaires de changement des effectifs municipaux.

Liste de tâches du personnel chargé du départ des élus en fin de mandat

Après une élection, il est important de bien exécuter les tâches administratives associées au départ des élus en fin de mandat.



Bureau du maire/préfet

- Récupérer le badge d'accès et les permis de stationnement du maire/préfet sortant.
- Vérifier qu'un formulaire de changement des effectifs municipaux est envoyé au service des ressources humaines pour le maire/préfet sortant.
- Organiser avec le service informatique la récupération des équipements technologiques au domicile du maire/préfet sortant, conformément aux politiques de votre municipalité.
- Faire graver le nom et les années de mandat du maire sortant sur le collier des maires de la municipalité.



Bureau du secrétaire municipal

- Récupérer le badge d'accès et les permis de stationnement des conseillers sortants.
- Vérifier qu'un formulaire de changement des effectifs municipaux est envoyé au service des ressources humaines pour les conseillers sortants.
- Organiser avec le service informatique la récupération des équipements technologiques au domicile des conseillers, conformément aux politiques de votre municipalité.
- Contacter le service des ressources humaines pour qu'un certificat de remerciement soit remis aux conseillers sortants.



Service des finances

- Vérifier que le maire et les conseillers sortants ont soumis leurs dernières notes de frais et rendu le solde des avances en cours (p. ex. avances de voyage).
- Récupérer les cartes de crédit municipales du maire et des conseillers sortants.
- Vérifier que tous les montants de remboursement en souffrance ont été payés.



Service des ressources humaines

- Traiter les formulaires de changement des effectifs municipaux des élus en fin de mandat.
- Vérifier que les inscriptions aux avantages sociaux ont été annulées.

Cérémonie d'assermentation

Les lois des provinces et des territoires définissent un délai après une élection municipale pour l'assermentation du nouveau conseil municipal dans le cadre d'une cérémonie officielle. Les municipalités peuvent ajouter une touche locale à cet événement.

Habituellement, le secrétaire municipal fait prêter serment aux nouveaux élus lors d'une réunion spéciale du conseil municipal et appose le sceau officiel de la municipalité sur le document d'assermentation. Une copie de ce document est envoyée au bureau des élections municipales de la province ou du territoire et l'autre est conservé au bureau du secrétaire municipal.

Voici une liste de tâches pouvant être utilisée pour préparer une cérémonie d'assermentation.

| | |
|--|---|
| Établissement d'une date. | Choisissez une date et assurez-vous qu'aucun groupe n'a réservé une visite guidée de la salle du conseil ce jour-là. |
| Convocation. | Une convocation à la cérémonie doit être publiée avec l'annonce des résultats d'élection. |
| Invitations. | Même si l'événement est ouvert au public, des invitations doivent être produites et envoyées à diverses personnalités et organisations locales (directeurs/présidents de chambre de commerce, associations de commerçants du centre-ville, réseaux professionnels, etc.). |
| Préparation de la salle du conseil. | Communiquez la date de l'événement au service municipal d'entretien des bâtiments afin que la salle soit parfaitement propre. |
| Bureaux des conseillers. | Assurez-vous que les plaques d'identité des nouveaux conseillers sont installées. Installez des formulaires de déclaration d'intérêts dans chaque bureau en vue des prochaines réunions, puis ajoutez une épinglette de la municipalité et un programme souvenir de la cérémonie d'assermentation. |
| Sièges. | Assurez-vous que la salle du conseil contient suffisamment de sièges pour tous les nouveaux élus. Organisez-vous pour que des employés accompagnent les invités à leur place. |
| Serments. | Faites préparer deux copies pour signature de chaque nouvel élu. Une bible peut également être mise à disposition si certains élus désirent l'utiliser lors de leur assermentation. |
| Toge et collier des maires. | Assurez-vous que la toge de maire et le collier des maires sont disposés avec élégance quelque part dans la salle du conseil. |
| Photographe. | Réservez le photographe longtemps avant la cérémonie afin de conserver un témoignage des moments importants de la cérémonie. |
| Aumônier. | Les services d'un aumônier municipal peuvent être réservés pour l'événement si c'est la coutume dans votre municipalité. |
| Traiteur. | En général, une petite réception est organisée après la cérémonie, ce qui signifie qu'il faut organiser un service de traiteur et de boissons. |
| Aides de camp. | Il est toujours agréable qu'un pompier et un policier escortent chaque nouveau conseiller à sa prestation de serment. |
| Médias et communications | <ul style="list-style-type: none">• Un communiqué de presse doit être publié pour annoncer les détails de la cérémonie d'assermentation.• Un autre communiqué doit aussi être préparé pour publication après la cérémonie, annonçant le nom du maire suppléant et la liste de tous les conseillers.• Les biographies et des photos provisoires doivent être affichées sur le site Web de la municipalité après l'événement.• Organisez une mêlée de presse après la cérémonie. |

Séances d'orientation du conseil municipal

Présentations

Lorsqu'un nouveau conseil municipal est constitué, il est peu probable que tous les élus se connaissent déjà, même dans les petites municipalités. Il est donc important de prévoir un cadre détendu et convivial, et ce sera aussi personnellement pour vous l'occasion de faire leur connaissance à titre de directeur général. Par exemple, vous pourriez commencer vos séances d'orientation en organisant une petite réception à la mairie où vous pourriez également inviter quelques membres de votre équipe de direction. Cette rencontre doit être relativement intime et permettre au directeur général d'adresser quelques mots de bienvenue.

Connaissez vos conseillers – établir la confiance et le respect

Après que tous les membres du conseil ont pu faire connaissance dans une atmosphère détendue, il est important de passer à des exercices d'esprit d'équipe, comme vous le feriez avec vos employés. Ces activités ont pour but de motiver les membres de l'équipe à travailler ensemble, ainsi qu'à développer leurs forces et à corriger leurs faiblesses. Les exercices d'esprit d'équipe doivent encourager la collaboration au lieu de la compétition, pour ensuite arriver au respect et à la confiance.

Si des commentaires négatifs ou des propos acrimonieux ont été échangés entre certains conseillers (anciens et nouveaux) durant la campagne électorale, il serait souhaitable qu'une activité dirigée par un médiateur professionnel soit organisée pour favoriser l'établissement de relations plus positives au sein du conseil municipal.

10 conseils pratiques en matière de perspicacité politique et trousse d'outils en perspicacité politique

Durant votre exercice d'esprit d'équipe, vous pouvez profiter de l'occasion pour présenter les **10 conseils pratiques en matière de perspicacité politique** et la **trousse d'outils en perspicacité politique** qui pourraient s'avérer très utiles à un directeur général, aux cadres municipaux et aux élus :

10 conseils pratiques en matière de perspicacité politique

Il est impossible de développer un bon sens politique sans faire l'expérience de situations propres à de multiples aspects de la vie municipale. Il existe cependant des vérités qui s'appliquent dans tous les cas. Voici dix bonnes façons de développer la perspicacité politique.

- 1 **L'intégrité** : Faire preuve d'intégrité dans tout ce qu'on fait et soutenir le comportement éthique des élus.
- 2 **La connaissance des rôles** : Bien comprendre les limites qui existent entre les rôles du conseil, du DG et d'autres administrations pour atténuer les risques découlant de situations floues.
- 3 **Les priorités** : S'assurer que les actes et les allocations de ressources respectent les priorités du conseil.
- 4 **La confiance** : Agir de façon à instaurer la confiance. C'est la pierre angulaire du leadership et la base de la perspicacité politique.
- 5 **Le respect** : Manifester autant de respect envers les dirigeants politiques et leurs décisions, qu'envers les employés municipaux et le public.
- 6 **La transparence** : Veiller à entretenir entre l'administration municipale et le conseil une relation dénuée de surprises et de secrets.
- 7 **Les relations** : Que ce soit avec le personnel, le conseil, les municipalités voisines, les médias ou les échelons provincial ou fédéral, il est essentiel de nouer des liens pour atteindre les objectifs de la municipalité.
- 8 **La neutralité** : Laisser la politique aux politiciens, de manière à ce que les administrateurs et le personnel demeurent neutres sur tous les enjeux politiques.
- 9 **La communication** : Prendre le temps d'écouter le conseil, les cadres administratifs, les résidents et les autres intervenants pour comprendre leur position et fournir de l'information en toute honnêteté.
- 10 **La rétroaction** : Faire en sorte qu'il existe des canaux de rétroaction avec le conseil municipal pour que les actions mises en œuvre contribuent à la réalisation du plan stratégique et des mécanismes de soutien d'un mentor ou d'un collègue pour faire face à des situations difficiles.

Exercices d'esprit d'équipe

Vous trouverez facilement sur Internet une multitude d'exercices d'esprit d'équipe pouvant aider à tisser des liens entre les membres du conseil municipal. Le directeur général peut faire appel à un professionnel externe pour diriger cette partie du programme, qui devra mettre l'accent sur les caractéristiques d'un bon conseiller. Nous vous présentons ci-dessous une liste, sans aucun ordre de priorité, des compétences, des qualités et des caractéristiques du « parfait » conseiller. Vous pouvez les transcrire sur des petites feuilles adhésives séparées puis demander à chaque conseiller de choisir un nombre. Regroupez ensuite les participants pour voir si des ressemblances émergent et terminez le tout par une discussion.

- Communique efficacement et répond rapidement (aux courriels envoyés par le secrétaire municipal).
- Sait écouter et s'exprime clairement.
- Personne droite et honnête.
- Se prépare avant les réunions (lit d'avance l'ordre du jour et les documents complémentaires).
- Joueur d'équipe (n'essaie pas de contrôler entièrement le jeu).
- Manifeste un intérêt sincère et passionné envers la communauté.
- Disponible pour les réunions et accessible entre les réunions.
- Personne compétente, renseignée et confiante.
- Personne visionnaire, prévoyante et proactive.
- Sait réfléchir de manière stratégique, connaît la stratégie du conseil municipal et s'intéresse au long terme (au-delà de quatre ans!).
- Connaît la position financière du conseil municipal et son schéma prévisionnel.
- Personne flexible, pouvant envisager des chemins nouveaux pour atteindre un but.
- Connaît ses responsabilités et les remplit avec sérieux.
- Accepte les responsabilités collectives.
- Comprend le rôle des cadres de direction et sait que le conseil municipal est un organe délibérant.
- N'a pas de passion unique et s'intéresse à tout.
- N'a pas de priorités personnelles ni de projet mettant en valeur son égo.
- Ne traite pas le conseil comme un fief personnel. Garde son attention sur les enjeux collectifs.
- S'il cumule plusieurs charges ou emplois, laisse ses préoccupations politiques ou externes hors des réunions du conseil.
- Sait lorsqu'il est temps de se retirer ou de démissionner.
- Respecte le professionnalisme et l'objectivité de l'administration.
- Connaît les pouvoirs du conseil municipal et sait qu'il dépense des fonds publics.
- Souhaite apprendre et accepte de suivre des formations.
- Propose des idées nouvelles, écoute les suggestions des autres, remet en cause les vieilles habitudes de travail et joue un rôle moteur.
- Reste éveillé et attentif durant les réunions.
- Soutient les employés et comprend les contraintes de leur travail, se montrant facile d'approche et disponible avec eux.
- Manifeste du respect pour les heures de travail normales des cadres municipaux et reconnaît le droit des employés municipaux à avoir une vie personnelle.
- Manifeste sa volonté de participer, ne se contente pas d'un rôle passif.
- Personne polie et respectueuse envers les autres conseillers et les employés municipaux.
- Traite les autres avec respect et dignité, sans aucun contact ou commentaire inapproprié.
- Connaît et respecte le code de conduite.
- Personne engagée, enthousiaste, positive et toujours prête à foncer.
- À l'aise avec les ordinateurs et accepte de travailler sur des outils électroniques.
- Comprend et accepte le fonctionnement (lent!) d'une administration municipale, mais sait être à la fois patient et tenace.
- Possède un bon sens de l'humour!



Tous les conseillers doivent suivre des formations et des programmes de perfectionnement professionnel continu, de façon à ce que graduellement ils forment une équipe plus forte, plus efficace et plus unie.

Programme de mentorat pour élus municipaux

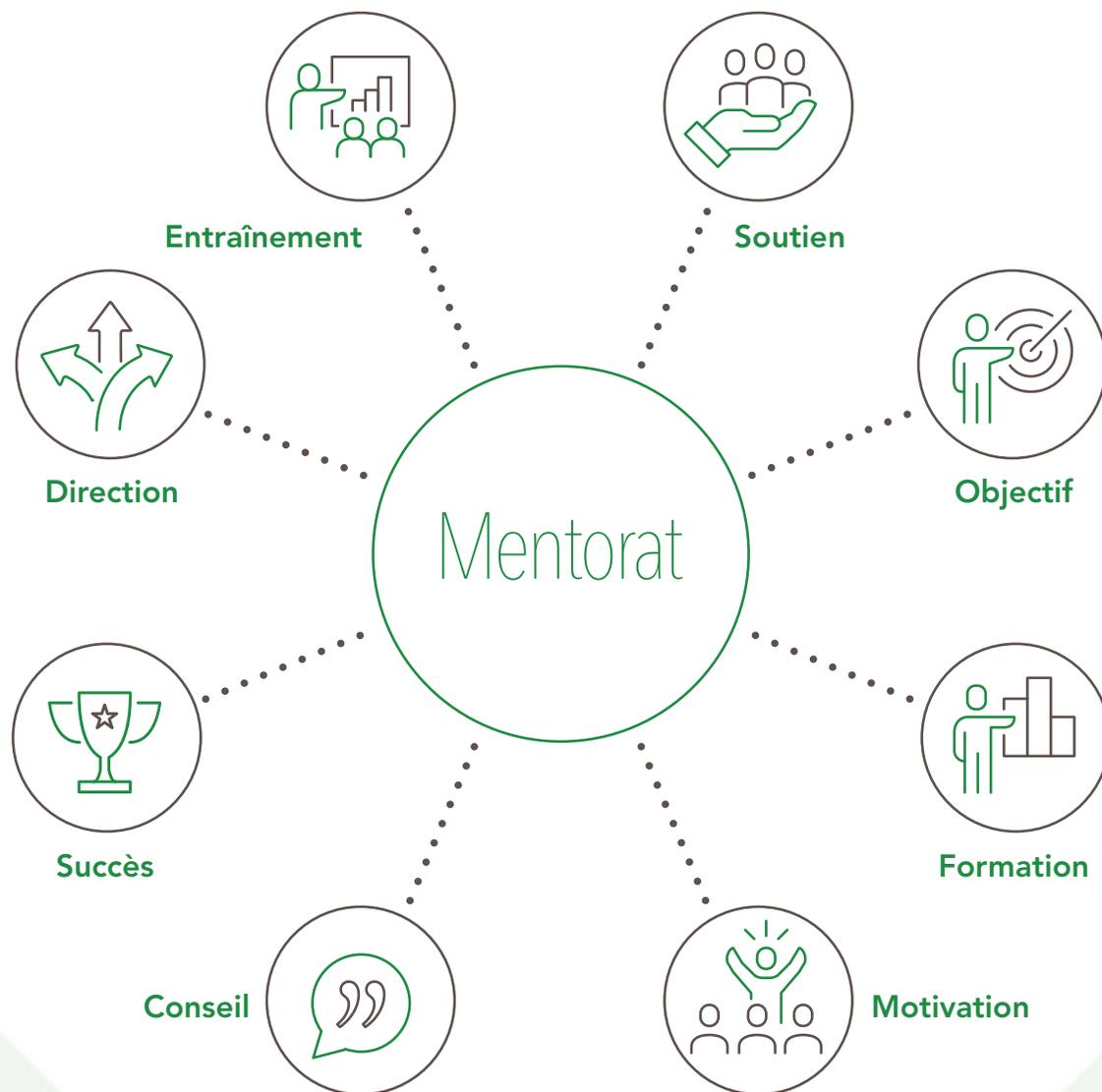
Les programmes de mentorat structurés ou non structurés peuvent jouer un rôle important dans le cheminement de carrière de vos employés, mais aussi constituer une bonne activité d'esprit d'équipe pour un nouveau conseil municipal. L'apprentissage auprès de personnes expérimentées, connaissant bien le jeu politique, est un atout précieux pour les nouveaux conseillers, mais aussi outil très utile pour développer l'esprit d'équipe.

Nous recommandons de créer un programme de mentorat jumelant des conseillers expérimentés à de nouveaux élus pour leur apprendre à naviguer dans la vie municipale, laquelle peut paraître impressionnante au début, particulièrement durant la période d'orientation. Les conseillers expérimentés sont souvent habiles pour recueillir des informations sur un enjeu ou une question quelconque

et peuvent fournir des encouragements tout en respectant les différences d'opinions. Il est parfois également utile pour un nouvel élu de développer son propre réseau et de travailler avec plusieurs mentors au sein du conseil, pouvant l'exposer à différents points de vue sur les enjeux municipaux. Les directeurs généraux à la retraite peuvent aussi être d'excellents mentors pour de nouveaux élus.

La trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM contient une [section sur le mentorat](#) couvrant les sujets suivants, que vous pouvez consulter au besoin :

- [L'établissement d'une relation mentor-mentoré](#)
- [Le rôle de mentor](#)
- [Le rôle de mentoré](#)
- [Le mentorat et la perspicacité politique](#)



Connaissez votre rôle, connaissez vos relations

Le but de cette partie des séances d'orientation est de faire découvrir aux nouveaux conseillers les mécanismes de gouvernance de la municipalité. Vous pouvez la tenir en une seule journée ou la diviser en plusieurs présentations plus brèves. Vous pouvez inviter un consultant ou un professionnel externe à faire une présentation sur le thème de la gouvernance. Dans certaines régions, plusieurs municipalités se regroupent pour une présentation régionale qui constitue alors une excellente occasion de développer la camaraderie entre communautés.

Dans le cadre de cette section, nous vous recommandons d'organiser une réunion factice du conseil municipal ou d'un comité sur des thèmes réels de votre communauté, afin que les nouveaux conseillers observent les interactions entre les conseillers et les employés municipaux dans une situation simulée. Cet exercice les aidera à comprendre les processus de base du conseil, les rôles des divers intervenants et les principaux protocoles.

L'annexe A contient un modèle de réunion de comité, avec un ordre du jour et des exemples d'enjeux ou de sujets. À divers moments importants de la réunion, l'animateur de l'exercice arrête les échanges pour mettre en lumière des enseignements. Les personnages du jeu de rôles sont joués par des conseillers et des employés qui sont ensuite invités à intervertir leurs rôles. Les conseillers expérimentés reçoivent également des rôles à jouer pour encourager la participation de tous. Les employés municipaux seront aussi appelés à jouer une conférence de presse factice. Nous vous recommandons d'aborder les sujets ci-dessous durant cet exercice :

- 1 **Processus décisionnel et procédure de vote.**
- 2 **Résolutions : savoir quand poser des questions et quand s'exprimer sur un sujet.**
- 3 **Ajouter des points à des résolutions en bloc**
- 4 **Rôles et relations entre le président d'assemblée, les conseillers et les employés.**
- 5 **Conflits d'intérêts**

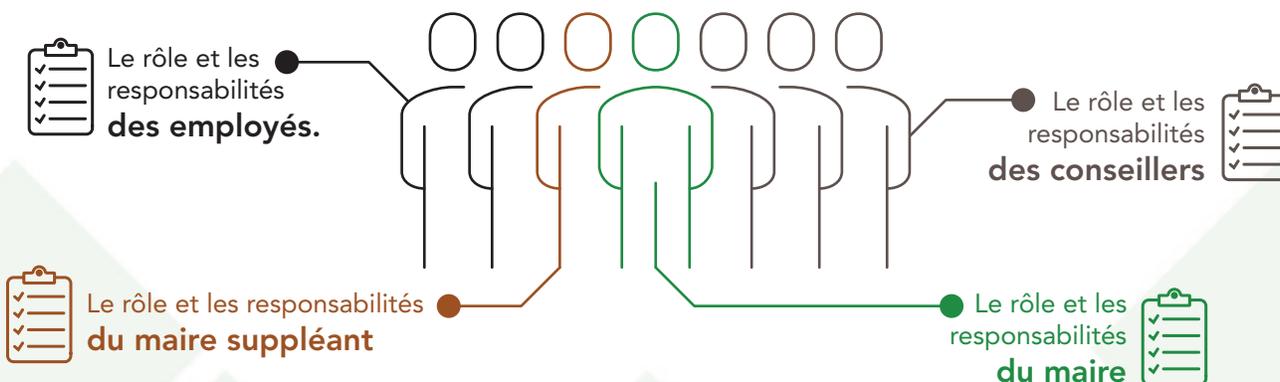
D'autres sujets peuvent aussi être discutés lors d'une séance d'orientation du conseil municipal, notamment :

Gouvernance et description des organes de l'administration municipale

Il est important de commencer par un exposé sur le rôle général de l'administration municipale au sein de la communauté et sur les services qu'elle offre. Vous pouvez aussi présenter une liste de choses qu'une municipalité peut faire et ne peut pas faire, puis décrire les autres niveaux de gouvernement et leurs champs de compétences. Des informations sur ces sujets sont disponibles dans la section **Les relations avec le fédéral et le provincial** de la trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM.

Le conseil municipal peut être comparé au conseil d'administration d'une entreprise, laquelle correspond alors à la collectivité. Cet organe est souvent appelé l'arène politique et constitue le domaine des élus municipaux. Il n'est pas rare que des candidats à des postes de conseillers aient une expérience gouvernementale. En conséquence, le contenu de vos séances d'orientation jouera un rôle éducatif essentiel pour obtenir à long terme de bons résultats organisationnels et de gouvernance.

Vous devez clarifier le rôle et les responsabilités du maire, du maire suppléant, des conseillers et des cadres municipaux, ainsi que l'importance des relations entre le conseil et les employés municipaux.



Conflits d'intérêts

Lors de leur entrée en fonction et périodiquement ensuite, tous les conseillers doivent remettre au secrétaire municipal une déclaration de tous les conflits d'intérêts potentiels dont ils connaissent ou devraient normalement connaître l'existence. Ce formulaire dont le contenu est précisé dans la *Loi sur les municipalités* (ou toute autre loi applicable) doit être rempli au début de chaque mandat puis être périodiquement mis à jour.

Au début de chaque réunion, les cadres supérieurs nommés et les conseillers doivent examiner l'ordre du jour pour s'assurer de ne pas discuter ou voter sur des sujets où ils pourraient être en conflit d'intérêts. La *Loi sur les municipalités* (ou la loi équivalente de votre province ou territoire) décrit ce qui constitue un conflit d'intérêts.

Il revient à chaque conseiller de déterminer s'il est ou non en conflit d'intérêts. En cas de doute, il est préférable que le conseiller quitte physiquement la pièce par mesure de précaution. Les conseillers peuvent également demander l'avis d'un avocat de leur choix.

Ce sujet doit être couvert de façon détaillée durant les séances d'orientation du conseil municipal.

Confidentialité, Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée, et code de conduite

Les sujets suivants (confidentialité, droit à l'information et code de conduite) sont très importants pour faire fonctionner efficacement une équipe de conseillers.

Confidentialité

Les conseillers évoluent dans un environnement de reddition de comptes et de surveillance publique, il est donc important de rappeler les risques inhérents à une violation de confidentialité.

Il est normal pour toute municipalité d'informer le public sur les délibérations et les décisions du conseil municipal. Afin de contribuer à la transparence des décisions, le conseil municipal doit limiter le plus possible les discussions à huis clos.

Toutes les décisions du conseil municipal doivent être prises lors de réunions ordinaires ou spéciales du conseil et adoptées par une résolution ou un règlement. Toutes les réunions ordinaires et spéciales du conseil municipal doivent être ouvertes au public, sauf lorsqu'il est nécessaire de discuter des sujets suivants (ces sujets sont tirés de la *Loi sur les municipalités* du Nouveau-Brunswick et peuvent varier selon les provinces/territoires) :

- a) informations dont la confidentialité est protégée par la loi;
- b) renseignements personnels;
- c) informations dont la divulgation pourrait entraîner un préjudice ou un gain financier pour une personne ou la municipalité, ou pourrait menacer des négociations devant conduire à une entente ou un contrat;
- d) l'acquisition ou la cession proposée ou imminente d'un terrain destiné à un usage municipal;
- e) informations susceptibles de violer la confidentialité de renseignements reçus du gouvernement du Canada ou du gouvernement provincial;
- f) informations concernant des opinions ou des avis juridiques fournis à la municipalité par un avocat municipal ou des communications privilégiées entre un avocat et un client relativement à une affaire municipale;
- g) litige en cours ou potentiel mettant en cause la municipalité ou l'un de ses organes, ce qui comprend les affaires portées à l'attention d'un tribunal administratif;
- h) Les accès ou les mesures de sécurité de bâtiments, structures ou systèmes, ce qui peut notamment comprendre les systèmes de communication et informatiques, ainsi que les accès et la sécurité des moyens utilisés pour protéger ces bâtiments, ces structures ou ces systèmes;
- i) informations obtenues par un corps policier, y compris la Gendarmerie royale du Canada, dans le cadre d'une enquête sur des activités illégales ou suspectes, de même que les sources de ces informations;
- j) relations de travail et d'emploi, y compris la négociation de conventions collectives.

Certaines municipalités appliquent une politique de confidentialité comportant un formulaire que tous les conseillers doivent signer à leur entrée en fonction.

Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée

Le bureau du secrétaire municipal est généralement responsable des politiques et des procédures d'accès à l'information et de protection de la vie privée au sein de la municipalité, dans le cadre de la Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée (cette loi peut porter un nom différent dans votre province ou territoire).



Le bureau du secrétaire municipal



Les politiques et des procédures d'accès à l'information

Toute personne a le droit de demander et recevoir des documents municipaux mandatés et des informations de la municipalité faisant partie du domaine public. Il est important que tous les élus municipaux sachent que les courriels et les textos transmis sur des appareils ou des systèmes municipaux font partie du domaine public et qu'ils peuvent faire l'objet d'une demande d'accès.

Code de conduite et règles d'éthique

Nombre de directeurs généraux peinent à s'y retrouver en ce qui concerne l'éthique des membres du conseil municipal. Qu'il s'agisse de harcèlement, de non-divulgence d'un conflit d'intérêts, de manquement au devoir de confidentialité ou de tentative d'un conseiller d'imposer une décision qui lui profite sur le plan politique, le directeur général joue un rôle crucial dans la protection et l'application des règles d'éthique. Ce point doit toujours être abordé lors des séances d'orientation du nouveau conseil. Au besoin, il est possible de mettre en place d'autres moyens, comme des politiques ou des règlements/arrêtés pour accompagner et encourager l'application de pratiques exemplaires dans ce domaine.

La section **Éthique municipale** de la trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM contient des informations utiles sur le harcèlement et le signalement des comportements inappropriés, contraires aux règles d'éthique du conseil municipal. Voici des stratégies pour prévenir et empêcher le harcèlement et les autres comportements contraires à l'éthique chez les conseillers :

- Faites adopter un règlement ou une politique mettant en œuvre un code de conduite que tous les conseillers devront lire et signer. Les lois de plusieurs provinces rendent d'ailleurs cette mesure obligatoire.

- Ajoutez à vos séances d'orientation un module traitant de votre code de conduite ou de l'éthique du conseil municipal, afin que les nouveaux conseillers sachent ce qu'est un comportement approprié. Il est conseillé de faire appel aux services d'un avocat externe pour couvrir les sujets d'ordre juridique, comme les conflits d'intérêts, les violations de confidentialité, etc.
- Offrez votre formation d'éthique aux conseillers et aux employés municipaux. Outre le module d'éthique qu'il est fortement recommandé d'intégrer aux séances d'orientation du conseil municipal, vous devez proposer d'autres activités de formation pour renforcer l'éducation des conseillers et des employés sur ces sujets.
- Faites en sorte d'instaurer une culture d'intolérance face au harcèlement. Demandez au conseil de faire la promotion d'un climat de travail encourageant les témoins d'actes de harcèlement à les dénoncer sans crainte de représailles.
- Faites appel à des enquêteurs au besoin. N'hésitez pas à recourir aux services d'un médiateur externe ou d'un enquêteur après avoir reçu une plainte pour harcèlement, afin d'apporter un regard objectif à la situation.

La section d'éthique de la trousse d'outils en perspicacité politique contient en annexe divers **exemples de règlements et de politiques** de tout le pays, accompagnés d'études de cas tirés d'expériences vécues par des collègues. Vous y trouverez aussi de bons exemples de procédures, de formulaires et de protocoles pour porter plainte de façon officielle ou non officielle en cas d'inconduite.

Recommandation : Pour aider le conseil municipal à saisir toutes les dimensions du code de conduite, des règles d'éthique et des normes de confidentialité, vous pouvez organiser un jeu de table dans lequel vous demandez aux participants de « nommer la violation de règle » par rapport à de véritables situations survenues au pays. Les participants peuvent se diviser en groupes de deux ou trois, puis examiner un scénario, trouver ce qui ne va pas et proposer une solution ou des sanctions.

La ville de Meadow Lake, Saskatchewan

Inclusion et diversité

Les leaders du conseil municipal ont un rôle important à jouer dans la façon dont la municipalité agit, soutient et investit dans la diversité, l'inclusion et l'équité.

Plusieurs municipalités ont déjà des stratégies communautaires de diversité et d'inclusion visant à rendre la communauté plus accueillante, à faire respecter la dignité de tous les citoyens ainsi qu'à écouter et répondre aux appels des personnes marginalisées.

Recommandation : Dans le cadre de vos séances d'orientation, vous pouvez demander à quelqu'un de votre service de ressources humaines de faire une présentation au conseil sur votre stratégie pour soutenir le respect des autres, l'évolution des mentalités, la reconnaissance des biais, la diversité au sein des effectifs et la célébration de l'histoire de tous les membres de la communauté.

Vous pouvez aussi proposer à vos conseillers et aux employés municipaux de suivre le **cours ACS+** (Analyse comparative entre les sexes plus), disponible en ligne. La durée totale du cours est inférieure à deux heures, mais si le temps est limité, essayez au moins de voir le module 4 intitulé « À quoi ressemble l'ACS+ sur le terrain ».

La grille d'analyse comparative ACS+ a été lancée en 1995 par le gouvernement du Canada pour faire avancer l'égalité des sexes au pays. Elle est utilisée pour évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes ou des initiatives sur divers ensembles de personnes : hommes, femmes, autres identités de genre, etc. La grille ACS+ va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (identité de genre) pour aussi s'intéresser à d'autres facteurs d'identité comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et les handicaps mentaux ou physiques. La création d'un cadre d'application de la grille ACS+ au sein de votre municipalité aidera vos conseillers et vos employés municipaux à mieux connaître vos politiques sur ces sujets.

Organisation du conseil municipal et du système de comités

Vos conseillers doivent connaître la structure organisationnelle du conseil et de son système de comités, ainsi que les comités et les commissions où siègent des représentants du conseil (par nomination d'un conseiller ou d'un citoyen), comme les comités consultatifs de planification, les commissions, les comités permanents, les comités consultatifs spéciaux, les comités de citoyens, etc. Expliquez les concepts de réunions ouvertes ou fermées et la composition d'un ordre du jour, puis remettez aux conseillers un calendrier de réunions et faites-leur connaître les délais pour ajouter des points à un ordre du jour.

Processus décisionnel au sein du conseil

Lors de vos séances d'orientation, vous devriez aussi voir le code de procédure de la municipalité (direction des réunions, participation du public, procédure de vote de résolution, comment poser des questions, moments appropriés pour s'exprimer sur un sujet, etc.), les résolutions en bloc, les règles de délibération (règles de quorum, conflits d'intérêts, code de conduite, règles d'éthique) et les propositions du conseil.

Il est également important que les nouveaux conseillers soient informés que leur pouvoir décisionnel peut être exercé collectivement, mais pas individuellement.

*La ville de
Chestermere, Alberta*





*La ville de Pitt Meadows,
Colombie britannique*

Gouvernance en cas d'état d'urgence

La plupart des municipalités ont un règlement de planification des urgences municipales et nomment une personne chargée de présider le groupe municipal d'intervention d'urgence en cas de déclaration d'état d'urgence.

Lorsqu'un état d'urgence est déclaré et que la municipalité active son Centre des opérations d'urgence, le conseil municipal met généralement en veilleuse la plupart de ses activités normales de gouvernance. Il est alors parfois difficile pour le maire et le conseil municipal de céder leurs pouvoirs de contrôle à un autre organe. À titre de directeur général, il est très important que vous ajoutiez à vos séances d'orientation un module sur la gouvernance en situation d'urgence. Cette formation pourrait s'avérer critique si la municipalité doit activer son centre des opérations d'urgence et éviter des malentendus sur les rôles des divers responsables dans une situation d'état d'urgence.

Présider une réunion

Le président d'assemblée a un rôle très important, puisqu'il doit notamment s'assurer que chaque réunion est bien planifiée et que tous les sujets sont traités de manière ordonnée et efficace. Le président d'assemblée doit faire en sorte que toutes les personnes présentes aient des chances égales de s'exprimer et que les discussions se déroulent de manière non biaisée. Le président d'assemblée doit superviser le bon déroulement des réunions sans influencer la teneur des décisions prises. Lorsque les présidents d'assemblée de vos comités ont été choisis, vous pouvez organiser une formation avec le maire/préfet (dirigée par un professionnel externe) pour leur montrer comment présider une réunion avec efficacité.

Cette formation est très importante pour développer l'esprit d'équipe et le leadership.

Rapports administratifs

Les séances d'orientation du conseil municipal constituent une bonne occasion d'établir certaines limites concernant les demandes de rapports administratifs, lesquelles peuvent devenir abusives sans un encadrement approprié.

Il est important que le DG appuie le personnel dans ses relations avec le conseil municipal en aidant à gérer les demandes du conseil. Le directeur général doit faire attention de ne pas trop mettre son temps et celui des employés municipaux à la disposition du conseil pour répondre à ses demandes. Lorsque vous prenez un engagement envers le conseil municipal, vous devez pouvoir le respecter et, dans le cas contraire, l'en informer le plus tôt possible en précisant la raison du retard si c'est le cas. Faites preuve de franchise, de transparence et d'ouverture. Ne cachez rien.

Il est également important de fournir à votre conseil un modèle de rapport administratif utilisé par vos employés et d'en expliquer chaque section. Vous pouvez alors rappeler au conseil que chaque fois qu'ils demandent un rapport administratif, ils mobilisent des ressources humaines ayant aussi d'autres responsabilités. Aucune demande ne doit être prise à la légère.

Dans ce domaine, la pratique exemplaire consiste à établir un protocole pour traiter les demandes du conseil municipal selon un échéancier. Afin de gérer le temps que le personnel consacre au conseil, de nombreuses municipalités ont opté pour la stratégie suivante : elles exigent du conseil qu'il adopte une proposition pour chaque demande. Cette règle est particulièrement utile lorsque l'ampleur de la tâche est importante. En exigeant une proposition, le DG s'assure que tout le conseil sollicite l'aide du personnel et que les demandes ponctuelles sont réduites au minimum.

Pour gérer les demandes du conseil municipal, vous pouvez aussi convenir de ne prendre des engagements que s'ils sont en lien avec le plan stratégique. D'ailleurs, ce plan devrait régir les actions entreprises par votre municipalité. Si une demande sort du cadre des orientations stratégiques de la municipalité, il se peut qu'elle ne soit pas nécessaire. Par conséquent, son rejet pourra être justifié par le plan stratégique.

L'annexe B contient un diagramme de rapport administratif que vous pouvez utiliser durant vos séances d'orientation pour expliquer chaque section du rapport aux conseillers. Il illustre tout le processus depuis la réception de la demande ainsi que les répercussions sur l'organisation interne de ce qui peut sembler simple d'un point de vue extérieur.

Cycle de vie d'un projet d'immobilisation

Toutes les municipalités, même les petites, ont des projets d'immobilisations. Ces projets correspondent à des investissements à long terme mobilisant d'importants

capitaux pour développer, agrandir ou améliorer un actif immobilier. Il est très important que les projets d'immobilisations soient bien gérés car ils utilisent beaucoup de ressources et demandent beaucoup de temps.

Votre conseil doit développer ses connaissances sur la planification des projets d'immobilisations, sur les budgets d'immobilisations, sur les déficits d'infrastructures, sur la gestion des actifs, sur les communications d'avancement de travaux et sur les plans d'immobilisations annuels, quinquennaux et décennaux, s'il y a lieu. Vous pouvez notamment leur remettre un diagramme illustrant le processus budgétaire d'un projet d'immobilisation. **L'annexe C** contient un exemple de diagramme de projet d'immobilisation intermédiaire et de grande ampleur.

Aperçu général de l'organisation municipale

Remettez aux nouveaux conseillers une liste des fonctions et responsabilités de tous les directeurs/commissaires et des autres cadres supérieurs avec lesquels ils pourraient avoir des relations. N'oubliez pas de passer en revue le rôle et les fonctions de chaque service.



Relations avec les médias

La politique municipale relève du domaine public, ce qui lui vaut un grand intérêt de la part des médias. Le nouveau conseil municipal devrait recevoir une formation sur les sujets ci-dessous, conformément aux recommandations de la [trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM](#) :

- [La gestion des relations avec les médias](#)
- [La communication avec les médias](#)
- [Les entrevues avec les médias](#)
- [Les médias sociaux](#)

Relations communautaires

Dans un contexte où l'opinion publique joue un rôle plus important que jamais au cœur du processus décisionnel des municipalités, les relations communautaires permettent de se rapprocher des personnes concernées par les décisions du conseil, afin qu'elles les comprennent et les adoptent au lieu de s'y opposer. La participation des parties concernées au processus décisionnel d'un projet ou d'un changement est vitale pour la réussite de sa mise en œuvre.

La section de la trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM traitant de la [participation citoyenne](#) contient des conseils très utiles pour déterminer dans quelles circonstances et à quels niveaux il est recommandé de faire participer les citoyens et les contribuables. Le conseil doit connaître les principales tactiques utilisées dans votre municipalité en matière de relations publiques.

Aperçu des processus budgétaires et financiers

Votre trésorier devrait présenter un aperçu du processus budgétaire annuel, couvrant notamment les programmes et les services dépendant du fonds général, le budget d'immobilisations, le budget de services publics et les autres budgets municipaux (p. ex. commissions).

Les dix plans principaux

Toutes les municipalités ont des plans : plan stratégique général, plan municipal, plan financier à long terme, plan de gestion des actifs, plan de déficit des infrastructures, plans communautaires secondaires, plan de développement économique, etc. Pour bien faire son travail, il est important que le conseil municipal connaisse les concepts généraux de chaque plan et qu'il reçoive une copie de chacun.

Perfectionnement professionnel des conseillers

Nous vous recommandons d'organiser périodiquement des séances d'information en communication pouvant notamment porter sur les relations avec le public, les entrevues avec des journalistes et l'utilisation des technologies. Vous pouvez organiser des repas-causeries et d'autres activités de formation pour que les conseillers apprennent tout au long de l'année, à l'image des programmes de perfectionnement professionnel des employés. Ces activités contribueront également à renforcer les relations interpersonnelles et l'esprit d'équipe entre conseillers à l'extérieur du cadre cérémonial de la salle du conseil.

Ville de St. Johns, Terre-Neuve



Manuel du conseiller

Plusieurs municipalités produisent un manuel qu'elles remettent à tous les conseillers après chaque élection, lequel contient des ressources que les conseillers doivent toujours avoir à portée de main, de même que des renvois vers d'autres documents. Il est également recommandé de remettre à chaque nouveau conseiller une copie des principaux règlements municipaux. La liste ci-dessous énumère divers documents pouvant faire partie de ce manuel. Plusieurs de ces documents peuvent d'ailleurs s'avérer très utiles pour faire des présentations sur les sujets correspondants.

- Rôle et responsabilités du maire, du maire suppléant, des conseillers et des cadres municipaux, ainsi que les relations entre le conseil et les employés municipaux
- Code de procédure des réunions du conseil
- Conflits d'intérêts
- Liste de lois importantes de la province ou du territoire
- Code de conduite et règles de conflits d'intérêts (un résumé d'une page est également recommandé)
- Rôle du conseil dans le processus de planification municipale
- Utilisation de la salle du conseil et des salles de réunion
- Rémunération et avantages sociaux du maire et des conseillers
- Préparatifs de voyage des conseillers
- Organigramme général avec description des fonctions et responsabilités de chaque service
- Politiques de la municipalité
- Règlement de procédures du conseil
- Liberté d'information
- Gouvernance (reddition de comptes, plan stratégique, lois importantes)
- Perfectionnement professionnel
- Liste des comités et des commissions
- Répertoire des services et des employés. Il pourrait également être utile de remettre aux conseillers un document d'une page contenant diverses questions fréquentes des citoyens et les points de contact pour chaque situation.
- Objectifs de rendement et buts de l'organisation
- Résumé du budget
- Plans et actions
- Liste de questions et réponses

Comité de travail sur la gouvernance

Pour faciliter l'exercice de ces fonctions et de ces responsabilités, le directeur général peut mettre sur pied un comité de gouvernance constitué du directeur général (ou du directeur général adjoint), du secrétaire municipal, de deux conseillers (nommés), d'un administrateur et d'un employé stratégique.

Ce comité aura un rôle consultatif auprès du directeur général et un rôle de guide ou de soutien auprès des conseillers afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées au nom des citoyens. Ce comité peut se réunir toutes les deux semaines, tous les mois ou au besoin.

Voici quelques exemples de sujets pouvant être traités par ce comité :

- Évaluation du code de conduite des conseillers et des politiques d'éthique pour vérifier la pertinence des règles d'imputabilité. Ces documents doivent être présentés aux conseillers afin qu'ils les lisent attentivement. Vous pouvez ajouter des rappels périodiques utilisant des exemples concrets et des séances d'information afin que tous les conseillers connaissent bien les règlements et les processus en vigueur.
- Évaluation du processus d'orientation des nouveaux conseillers.
- Évaluation du plan utilisé pour l'établissement des priorités stratégiques du conseil, avec l'aide du plan municipal et d'autres documents de votre municipalité.
- Évaluation et commentaires sur les séances d'orientation du conseil et des employés.
- Définition du mandat du comité de gouvernance pour diffusion au nouveau conseil.
- Évaluation du modèle de rapport administratif et d'autres rapports ou documents utilisés régulièrement par le conseil municipal.
- Évaluer les suggestions d'amélioration formulées par le conseil municipal.

Processus d'établissement de priorités

Peu de temps après les premières séances d'orientation du conseil, il est recommandé que les conseillers et les principaux cadres municipaux se réunissent pour un échange d'idées sur les priorités de la municipalité. Cette réunion est particulièrement importante pour capter l'essentiel des conversations qu'ils ont eues avec les citoyens durant les derniers mois avant leur élection.

Cette réunion pourrait notamment aboutir à la rédaction d'un document de vision établissant des priorités et des stratégies de mise en œuvre, auquel les conseillers et les employés municipaux pourront se référer durant le mandat du conseil.

Divers documents peuvent être utilisés pour alimenter les conversations de cette réunion, notamment le plan municipal, le cadre général de gestion municipale ainsi qu'un aperçu des programmes et des services de la municipalité.

Séance d'orientation sur le conseil municipal

Les interactions entre le conseil municipal et les employés municipaux exigent des directives claires de la part du directeur général et des canaux de communications efficaces. Bien souvent, ces interactions sont plus difficiles dans une petite municipalité que dans une grande, où les structures organisationnelles sont plus complexes. Sans un leadership efficace et des canaux de communication clairs, les relations entre le personnel et le conseil municipal peuvent se transformer en casse-tête pour le directeur général.

Il est impératif que le DG fasse preuve de leadership et s'assure que les cadres municipaux comprennent la politique municipale ainsi que le rôle du conseil municipal par rapport à leur travail de gestion. En fait, le conseil est chargé de prendre des décisions tandis que l'administration est chargée de fournir son savoir-faire et de donner des avis professionnels.

L'encadrement à ce niveau doit être constant afin de renforcer les compétences générales de l'organisation municipale.

Le directeur général doit toujours donner l'exemple. Bien qu'il soit humain d'exprimer son exaspération face à des situations difficiles, vous avez le devoir de présenter le conseil sous un jour positif au personnel. De plus, vous ne devez jamais tenir publiquement des propos négatifs sur le conseil

municipal et ses membres. La même règle s'applique d'ailleurs à l'ensemble de l'organisation. En montrant au personnel comment gérer de manière professionnelle son irritation envers le conseil, le DG encourage tous les membres du personnel à afficher le même degré de compétence et de perspicacité politique dans leurs propres interactions avec le conseil.

Des informations supplémentaires sur les relations entre les cadres municipaux et le conseil municipal sont disponibles dans la section **Réunions du conseil municipal** de la trousse d'outils en perspicacité politique.

Il est donc recommandé que les cadres municipaux soient invités à une séance d'orientation sur le rôle du conseil municipal et des cadres municipaux, couvrant aussi les documents officiels régissant leur travail (règlements municipaux, règles de conflits d'intérêts, code de conduite, etc.), le déroulement des réunions, etc. Cette séance d'orientation doit également permettre d'informer les cadres municipaux sur les pressions subies par les élus en raison de l'omniprésence des médias sociaux et sur les problèmes municipaux complexes qu'ils doivent résoudre.

Vous devez aussi rappeler aux cadres municipaux que durant une campagne électorale, tous les candidats doivent recevoir un traitement égal. Par exemple, si une personne dépose une demande, elle doit être transmise à tous.

*Ville de Yellowknife,
Territoires du nord-ouest*

Annexe A

Simulation de réunion du conseil

Le but de cet exercice est de faire connaître les processus de base du conseil, les rôles des divers intervenants et les principaux protocoles.

Rédaction de l'ordre du jour de la simulation de réunion :

En vous basant sur le code de procédures de votre conseil municipal, rédigez un ordre du jour complet pour la réunion simulée. Pour chaque sujet, déterminez qui prendra la parole (personnages) et rédigez un script de ce que chacun devra dire.

Si les circonstances le permettent, vous pouvez demander aux conseillers et aux cadres municipaux d'inverser les rôles. Les conseillers expérimentés reçoivent également des rôles à jouer pour encourager la participation de tous.

Vous pouvez même organiser une mêlée de presse et demander à des employés municipaux de jouer les journalistes. Si de nouveaux conseillers viennent d'être élus, il est recommandé de les faire participer à la mêlée de presse.

Les sujets à l'ordre du jour de la réunion simulée peuvent être choisis après avoir consulté les conseillers expérimentés, les cadres municipaux et le directeur général. Un exemple de liste de sujets est inclus à la fin du présent document.

Un conseiller expérimenté/réélu peut jouer le rôle du narrateur, lequel devra interrompre le déroulement de la réunion aux divers moments clés pour donner des explications.

Ordre du jour de réunion simulée et suggestions de script.

1 Ouverture de la séance

Personnages : Maire

Script :

Maire : Bonsoir mesdames et messieurs et bienvenue à cette réunion ordinaire du conseil municipal du 11 mai. Nous souhaitons également la bienvenue au public qui nous accompagne et aux personnes qui nous suivent sur Rogers.

2 Moment de réflexion

3 Adoption de l'ordre du jour

Personnages : Maire et secrétaire municipal

Déclarations :

Maire : Je demande l'adoption de l'ordre du jour. Monsieur le secrétaire général :

Secrétaire général : Merci votre honneur. Nous avons un point qui pourrait être ajouté à l'ordre du jour si le conseil y consent. Il est ici question d'ajouter la nomination du comité spécial sur la diversité de genres, qui se situerait au point 7.5 des résolutions en bloc.

Maire : Cet ajout est proposé par le conseiller XXX et appuyé par le conseiller YYY. Quelqu'un souhaite-t-il s'exprimer? Qui est pour? Qui est contre? La proposition est adoptée.

4 Déclarations de conflit d'intérêts

Personnages : Maire, conseiller A et narrateur

Déclarations :

Maire : Quelqu'un désire-t-il soumettre une déclaration de conflit d'intérêts concernant un point à l'ordre du jour de ce soir?

Conseiller A : Votre honneur, je suis en conflit d'intérêts concernant le sujet 5.2 des résolutions en bloc, portant sur la taxe hôtelière.

Narrateur : Vous êtes en conflit d'intérêts si vous répondez oui à la question suivante : est-ce que votre poste de conseiller vous confère un avantage par rapport aux autres citoyens ordinaires?

Le conseiller A s'est abstenu de s'exprimer sur ce sujet parce qu'il possède un hôtel et un motel dans la municipalité, ce qui le place en conflit d'intérêts. Le conseiller doit donc remplir un formulaire de déclaration d'intérêts conforme à la Loi sur les municipalités et le transmettre au bureau du secrétaire municipal.

5 Adoption du procès-verbal

6 Présentations (remise de prix)

7 Résolutions en bloc (sujets convenus de l'ordre du jour)

8 1^{ère} et 2^e lectures - Règlements

9 3^e lecture - Règlements

10 Sujets divers (sujets non routiniers de l'ordre du jour)

11 Levée de l'assemblée

Sujets pouvant être traités durant le déroulement de la réunion simulée :

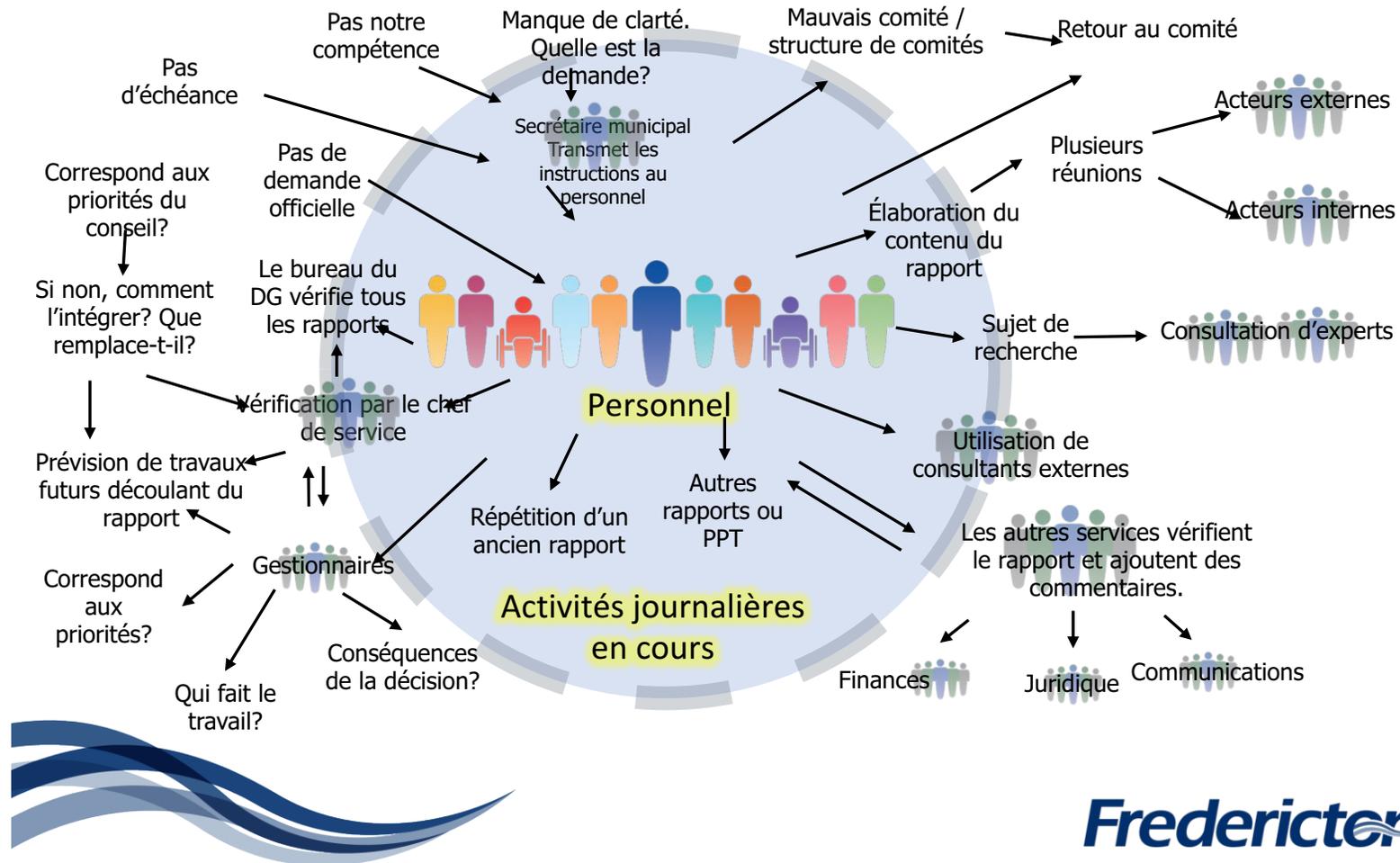
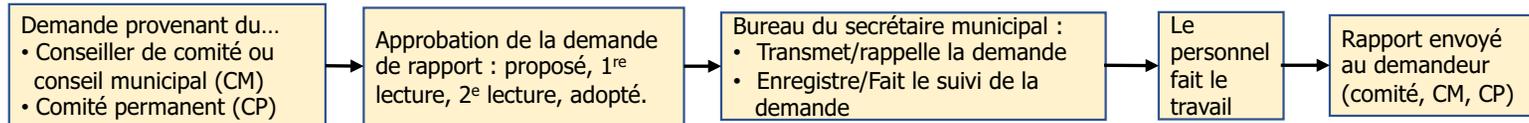
- Processus décisionnel et procédure de vote
- Résolutions, comment poser des questions et quand s'exprimer sur un sujet
- Ajouter des points aux résolutions en bloc
- Rôles et relations : président d'assemblée, conseillers et cadres municipaux
- Conflits d'intérêts

Documents de référence pour la réunion simulée

- Manuel du conseiller (bureau du secrétaire municipal)
- Règles de procédure de Bourinot
- Code de conduite des conseillers, règlement municipal sur l'éthique et annexes
 - Code d'éthique
 - Code de conduite
 - Code de conduite et d'éthique (résumé d'une page)
- Conflits d'intérêts
- Diagramme de rapport administratif
- Diagramme du cycle de vie d'un projet d'immobilisation
- LDIPVP (résumé d'une page)
- ACS+ (résumé d'une page et adresse web)

Annexe B

Je souhaiterais avoir un rapport du personnel...

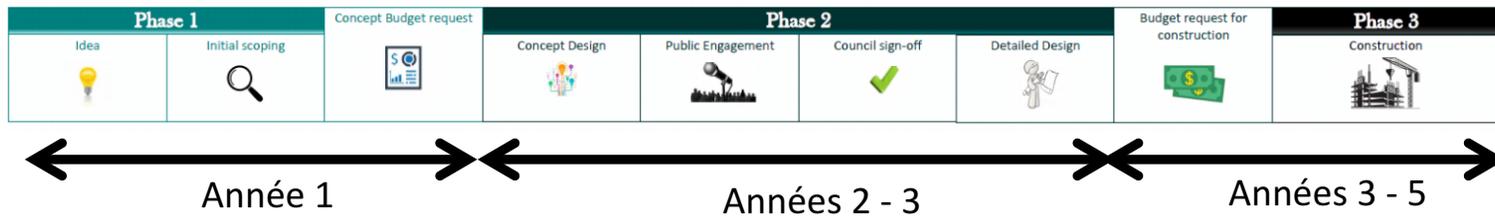


Annexe C

CYCLE DE VIE D'UN PROJET D'IMMOBILISATION...

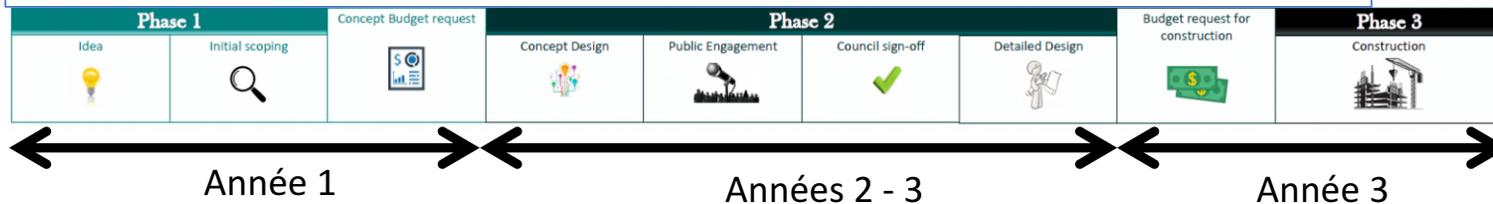
Cycle de vie d'un grand projet d'immobilisation

Exemples : nouveau centre aquatique régional, nouvelle salle de spectacle



Cycle de vie d'un projet d'immobilisation intermédiaire

Exemples : conversion d'une piscine traditionnelle en aire de jeux aquatiques (nouveau), installation de pavés sur la rue Carleton (modification d'une infrastructure existante)



Fredericton