

CAMA  ACAM

# TRACEZ VOTRE PARCOURS

UNE TROUSSE D'OUTILS DE  
LEADERSHIP POUR UN DG MUNICIPAL



# TABLE DES MATIÈRES

## Bienvenue

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Votre prise de fonction comme DG - Tracez votre parcours</b> .....   | <b>A-1</b>  |
| <b>Le poste</b> .....   | <b>A-3</b>  |
| • Les défis que vous aurez à relever .....  | A-3         |
| • Les stratégies pour développer sa résilience émotionnelle .....   | A-3         |
| • La gouvernance et la gestion : le double rôle du DG .....   | A-5         |
| • Développer les partenariats externes et les relations intergouvernementales .....                                     | A-7         |
| • Principales responsabilités .....   | A-9         |
| • Le DG, catalyseur d'inclusion .....   | A-11        |
| • Un rôle unique au sein de l'administration municipale .....   | A-12        |
| • Le sens politique : piloter le Conseil et relever les défis de gouvernance .....                                      | A-12        |
| • Le savoir-être en situation de convivialité .....   | A-14        |
| • Gérer la concurrence interne et asseoir sa crédibilité .....  | A-16        |
| <b>Les termes à connaître absolument</b> .....  | <b>A-19</b> |
| <b>Comprendre l'administration municipale au Canada</b> .....   | <b>A-20</b> |
| • Les piliers de l'administration municipale .....  | A-21        |
| <b>Les ordres de gouvernement au Canada</b> .....   | <b>A-24</b> |
| • Fédéral, provincial/territorial et municipal .....  | A-24        |
| • Quelles sont les responsabilités des différents ordres de gouvernement? .....   | A-25        |
| • Gouvernements autochtones : collaborer avec les Premières Nations, les Métis et les Inuits .....                      | A-26        |
| • Relations intergouvernementales : créer des partenariats et défendre les intérêts municipaux .....                    | A-28        |
| <b>Rôles et responsabilités de l'administration municipale</b> .....  | <b>A-30</b> |
| • Le conseil municipal .....  | A-30        |
| • Comprendre les rôles de maire, de président de conseil de comté et de préfet dans les municipalités canadiennes ..... | A-31        |
| • Directeur général ou Directrice générale (DG) .....   | A-35        |
| • Les services municipaux .....   | A-37        |
| • Le rôle du personnel municipal .....  | A-38        |
| • Les atouts d'un organigramme .....  | A-38        |
| • Le rôle des citoyens .....  | A-44        |
| • Politiques et orientations stratégiques face aux opérations courantes .....   | A-45        |

# Prêt ou prête à prendre les rênes : ce qu'il faut savoir avant de devenir DG

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Auto-évaluation : Avez-vous l'étoffe pour la fonction? .....</b>                          | <b>B-1</b>  |
| • Les fondements d'une réussite durable .....  | B-3         |
| • Une journée dans la vie d'une DG .....   | B-4         |
| <b>Réussir sa candidature : postuler et se démarquer .....</b>                               | <b>B-6</b>  |
| • Le marché .....  | B-6         |
| • Les cabinets de recrutement : des partenaires clés .....                                   | B-6         |
| • Questions fréquentes en entretien pour le poste de DG .....                                | B-8         |
| <b>L'importance du contrat de travail .....</b>  | <b>B-11</b> |
| <b>Choisir la municipalité qui vous correspond .....</b>                                     | <b>B-12</b> |
| • Pourquoi est-ce important? .....   | B-12        |
| • Trouver chaussure à son pied .....   | B-12        |
| • Faire bon choix .....  | B-14        |
| <b>Responsabilités fondamentales et attentes .....</b>                                       | <b>B-16</b> |
| • Comprendre la fonction de DG par intérim .....   | B-28        |
| <b>Les voies d'accès au poste de DG .....</b>  | <b>B-31</b> |
| • Il n'y a pas d'« école » pour devenir DG .....   | B-31        |
| • Les principales voies d'accès au poste de DG .....   | B-32        |
| • La transition depuis d'autres secteurs .....   | B-33        |
| <b>Gouvernance, leadership et relations avec le Conseil .....</b>                            | <b>B-34</b> |
| • Séances du Conseil : la gouvernance en action .....  | B-35        |
| • Gouvernance et administration : Tracer la ligne .....                                      | B-36        |
| • Interpréter les avis juridiques : discernement, éthique et leadership .....                | B-37        |
| • La dimension politique de la fonction de DG .....  | B-39        |
| • Défis politiques courants et leurs solutions .....   | B-39        |
| • Construire des relations efficaces avec le Conseil .....                                   | B-40        |
| • Planification stratégique de la gouvernance et perspicacité politique .....                | B-41        |
| • Perspicacité politique : les dix conseils de l'ACAM .....                                  | B-42        |
| • L'importance de la planification stratégique et de la définition des objectifs du DG ..... | B-44        |
| • Préparation des échéances électorales et des transitions municipales .....                 | B-46        |
| • L'importance de l'évaluation de rendement des DG .....                                     | B-51        |
| <b>Responsabilités financières et juridiques .....</b>                                       | <b>B-55</b> |
| • Conseils clés de gestion financière pour un nouveau DG .....                               | B-55        |
| • Gestion financière et supervision budgétaire .....   | B-56        |
| • Planification des immobilisations et gestion des actifs .....                              | B-57        |
| • Recettes municipales et modèles de financement .....                                       | B-57        |
| • Supervision juridique et gestion des risques .....   | B-59        |
| • Dans quels cas le DG doit-il consulter les services juridiques? .....                      | B-62        |

## Diriger avec assurance : vos 100 premiers jours

|  |             |
|--|-------------|
| <b>1<sup>re</sup> phase : Instaurer la confiance et comprendre l'environnement (du 1<sup>er</sup> au 30<sup>e</sup> jours)</b> .....         | <b>C-5</b>  |
| <b>Les clés d'une intégration réussie</b> .....  | <b>C-6</b>  |
| • Connaître et comprendre : votre municipalité et sa structure interne .....   | C-7         |
| • Prendre connaissance des documents structurants .....  | C-8         |
| • Le schéma des sphères d'influence du DG - Cartographier le réseau des acteurs clés .....   | C-9         |
| <b>Gérer les relations et instaurer la confiance</b> .....   | <b>C-13</b> |
| • Les stratégies pour réussir .....  | C-14        |
| <b>Surmonter le « syndrome de l'imposteur »</b> .....  | <b>C-15</b> |
| <b>10 stratégies pour diriger avec assurance et lucidité</b> .....   | <b>C-19</b> |
| <b>Liste de contrôle de la 1<sup>re</sup> phase : vos 30 premiers jours</b> .....  | <b>C-22</b> |
| <br>   |             |
| <b>2<sup>e</sup> phase : créer une dynamique et diriger dans la cohérence (du 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> jour)</b> .....               | <b>C-25</b> |
| <b>Cultiver l'identité interne et asseoir votre leadership</b> .....   | <b>C-27</b> |
| • Apprivoiser le côté « intimidant » du poste de DG .....  | C-28        |
| <b>Affiner la gouvernance et la dynamique du Conseil</b> .....   | <b>C-30</b> |
| • Gouvernance et gestion : Baliser les rôles et structurer les relations DG-Conseil .....  | C-30        |
| • Avoir le courage de ses opinions .....   | C-31        |
| • Désamorcer les conflits au sein du Conseil .....   | C-32        |
| • Clivage au sein du Conseil : comment gérer la situation .....  | C-33        |
| • Quand le Conseil sort du cadre .....   | C-34        |
| • Pratiques exemplaires pour l'orientation des nouveaux élus .....   | C-34        |
| <b>Lignes directrices pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un code de déontologie pour les élus et le personnel</b> .....                | <b>C-36</b> |
| <b>Renforcer les relations à l'interne, à l'externe et avec la population</b> .....  | <b>C-38</b> |
| • Communiquer avec le public : Cultiver la transparence et la participation .....  | C-38        |
| • L'art de la reconnaissance : Un DG peut-il transformer la culture de travail? .....  | C-40        |
| • Renforcer la confiance du public par des relations médiatiques stratégiques .....  | C-42        |
| <b>Développement du leadership d'équipe</b> .....  | <b>C-44</b> |
| <b>Leadership personnel</b> .....  | <b>C-45</b> |
| <b>2<sup>e</sup> phase : liste de contrôle : créer une dynamique et assurer la cohésion (du 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> jour)</b> ..... | <b>C-47</b> |

|   |             |
|---|-------------|
| <b>3<sup>e</sup> phase : tracer la voie : préparer l’avenir avec assurance (du 61<sup>e</sup> au 100<sup>e</sup> jour)</b> .....                    | <b>C-49</b> |
| Établir un plan d’action prioritaire .....  | C-51        |
| • Instaurer un cadre de suivi et de compte rendu .....  | C-51        |
| Constituer une équipe de direction performante .....  | C-52        |
| • Constitution et maintien d’une équipe de direction solide .....   | C-53        |
| • Diriger votre équipe de direction .....   | C-54        |
| 10 stratégies essentielles pour instaurer la confiance avec le Conseil et le personnel .....  | C-55        |
| Communiquer dans la durée .....   | C-57        |
| Développement personnel – Renforcer votre résilience .....  | C-58        |
| Liste de contrôle de la 3 <sup>e</sup> phase : tracer la voie, préparer l’avenir avec assurance (du 61 <sup>e</sup> au 100 <sup>e</sup> jour) ..... | C-60        |
| Faire face à l’imprévu : Scénarios « Que faire si... » .....  | C-63        |

## Diriger avec courage : surmonter les conflits et l’adversité

|  |      |
|--|------|
| Gérer les défis de gouvernance : les pouvoirs d’un maire fort .....                  | D-1  |
| Gérer l’incivilité et les défis en milieu de travail .....                           | D-2  |
| • Faire face aux défis émotionnels et aux situations de tension .....                | D-2  |
| • Gérer les différends avec le Conseil et le personnel .....                         | D-3  |
| • Lutter contre le harcèlement et l’intimidation .....                               | D-3  |
| Conjuguer rôles et priorités multiples – La gestion de crise .....                   | D-4  |
| • Les phases de la gestion de crise .....  | D-4  |
| • Communication de crise .....   | D-4  |
| • Rôle du Conseil pendant une crise .....  | D-5  |
| • Consolider la résilience dans la durée .....                                       | D-5  |
| Piloter les transitions de direction : Une approche stratégique .....                | D-6  |
| • Gérer une transition délicate vers le poste de DG .....                            | D-6  |
| Gérer les attentes du public avec assurance .....                                    | D-9  |
| • Faire face à l’incivilité : protéger les élus, le personnel et l’institution ..... | D-11 |
| Placer l’éthique au cœur de l’action .....   | D-12 |
| Les écueils courants et comment les éviter .....                                     | D-13 |
| • Les enseignements de l’expérience .....  | D-13 |
| • 10 conseils pour gérer les tensions avec les membres du Conseil .....              | D-15 |

## Être DG dans une petite municipalité : les clés de la réussite

|   |      |
|---|------|
| <b>Spécificités et enjeux</b> .....   | E-1  |
| • Une fonction aux multiples facettes .....   | E-1  |
| • Optimiser les ressources : répondre aux attentes avec des moyens limités .....  | E-2  |
| • Capital humain : recrutement, fidélisation et développement des compétences .....   | E-3  |
| • Gérer les dynamiques locales et les attentes du public .....  | E-4  |
| <b>Cap vers le Nord : les réalités des administratrices/administrateurs principaux dans les municipalités nordiques éloignées</b> ..... | E-8  |
| <b>Protéger son bien-être en tant que DG d'une petite municipalité</b> .....  | E-9  |
| <b>Gérer l'incivilité et les défis de gouvernance dans les petites municipalités</b> .....  | E-10 |
| • Gérer les relations personnelles et les limites professionnelles .....  | E-10 |
| • Relations élus-personnel : Un cadre professionnel à préserver .....   | E-11 |

## S'inscrire dans la durée

|  |      |
|--|------|
| <b>Développement professionnel, mentorat et réseau</b> .....   | F-1  |
| • Formation continue et montée en compétences .....  | F-1  |
| • Cultiver le mentorat et l'accompagnement .....   | F-1  |
| <b>Porter le changement et l'innovation : pour une municipalité résiliente tournée vers l'avenir</b> .....   | F-3  |
| • Conduire le changement au sein de la municipalité .....  | F-3  |
| • L'innovation dans l'administration locale .....  | F-5  |
| • Diriger une municipalité résiliente tournée vers l'avenir .....  | F-6  |
| <b>Résilience personnelle et bien-être du DG</b> .....   | F-7  |
| <b>Quand le lieu de travail devient un champ de bataille</b> .....   | F-12 |
| • Restaurer la confiance et le respect dans un environnement professionnel fracturé .....                    | F-12 |
| <b>Stratégie de sortie : Savoir quand passer le relais</b> .....   | F-13 |
| • Gérer les tensions avec le Conseil et préparer la transition .....   | F-13 |
| • Savoir quand partir – Quitter son poste de DG .....  | F-14 |
| <b>Prévenir l'incivilité : 10 conseils aux DG entretenir des relations respectueuses avec les élus</b> ..... | F-16 |
| <b>Construire une carrière pérenne en direction générale</b> .....   | F-19 |

## Conclusion et remerciements

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Remerciements .....                | G-1 |
| Conclusion - À vous de jouer ..... | G-3 |

## Rompre l'isolement : l'accompagnement de l'ACAM pour les DG

|  |      |
|--|------|
| Un écosystème de soutien à votre service .....   | H-1  |
| Autres ressources .....  | H-3  |
| Annexe A : Tracez votre parcours - Liste de contrôle pour réussir dans le poste de DG .....                                      | H-4  |
| Annexe B : Cadre de référence pour les projets du Conseil .....  | H-6  |
| Annexe C : Comprendre la méthode RASCI : un outil pour la clarté des rôles et l'efficacité des équipes .....                     | H-8  |
| Annexe D : Associations provinciales et territoriales .....  | H-13 |
| Annexe E : Glossaire des termes municipaux .....   | H-14 |
| Annexe F : Conseils municipaux : Accompagner la prise de fonction du DG .....  | H-20 |
| Annexe G : Le concept de la cartographie des parties prenantes - Créer des relations solides par un leadership stratégique ..... | H-23 |



**BIENVENUE**

# VOTRE PRISE DE FONCTION COMME DG – TRACEZ VOTRE PARCOURS

Nous vous félicitons pour votre nomination au poste de directrice générale ou directeur général (DG), l'une des fonctions les plus prestigieuses du service public. Que vous veniez du monde municipal ou d'un autre secteur d'activité, **vous constaterez rapidement ce que disent tous les DG : chaque journée apporte son lot de nouveautés et chaque décision est déterminante.**

La réussite d'une municipalité repose en grande partie sur les compétences de la personne qui occupe le poste de DG. Chaque collectivité locale possède son identité propre, et c'est au DG d'en orchestrer harmonieusement le développement. Que vous soyez un cadre municipal chevronné prêt à franchir cette dernière étape ou nouvellement arrivé dans l'administration locale, cette fonction vous permettra de vous dépasser. Elle marquera durablement tant votre parcours professionnel que la collectivité au service de laquelle vous œuvrerez.

Dans ce guide, nous utilisons le terme « directeur général » ou « directrice générale » (DG) pour désigner le plus haut responsable administratif d'une municipalité. Selon votre province ou territoire, ce poste peut porter différentes appellations (\*) : directeur municipal/directrice municipale, administrateur principal/administratrice principale (AP), gestionnaire municipal/gestionnaire municipale ou administrateur/administratrice. Au-delà de ces variations d'intitulés, les principes de leadership, de gouvernance et de gestion stratégique présentés ici s'appliquent à toutes les situations.

**(\*) Le masculin générique est employé en grande partie dans ce document pour simplifier la lecture. Il est entendu que toutes les personnes sans distinction de genre sont prises en compte.**

À titre de DG, vous incarnez le lien essentiel entre la vision politique du Conseil, sa mise en œuvre par le personnel et ses retombées concrètes pour la population. Vous êtes à la fois le conseiller privilégié du Conseil, le chef d'orchestre du personnel et l'interface avec le public. Cette fonction aux multiples facettes vous amènera tour à tour à être stratège, diplomate, innovateur et garant de la confiance publique. Au-delà de l'expertise technique, elle requiert un sens politique aiguisé, une intelligence relationnelle fine et une capacité à piloter le changement avec résilience, tout en sachant saisir les occasions qui se présentent.

Votre mission implique de guider les équipes, de fixer des limites, de maintenir une neutralité politique et de diriger avec intégrité, autant de responsabilités qui s'entremêlent souvent au fil d'une même journée. Si chaque poste de DG est unique, tous exigent un jugement sûr, une maîtrise de soi face aux pressions et une vision claire des objectifs à atteindre.

**Élaborée par l'ACAM, cette ressource ne vise pas seulement à faciliter votre prise de fonction. Elle vous accompagnera tout au long de votre carrière, notamment par des actions de mentorat et le développement continu de vos compétences en leadership.**

Cette trousse d'outils constitue votre feuille de route. Elle a été conçue pour vous accompagner dans cette transition, que vous vous prépariez à prendre vos fonctions ou que vous soyez déjà en place. Vous y trouverez :

- **Une base solide de connaissances** sur les responsabilités de DG, la répartition des rôles et les dynamiques propres aux administrations locales.
- **Des méthodes concrètes** pour gérer vos relations avec le Conseil, encadrer vos équipes et répondre aux attentes du public.
- **Des outils pratiques et des listes de contrôle** pour réussir vos 100 premiers jours et assurer votre succès à long terme.
- **Le partage d'expérience de DG chevronnés** sur les réalités du poste et leurs conseils avec le recul de l'expérience.

Si ce guide ne prétend pas répondre à toutes les questions, il vous aidera à poser les bonnes, à créer des liens constructifs et à aborder vos nouvelles fonctions avec assurance et détermination.

Que vous débutiez dans une petite municipalité rurale ou un grand centre urbain en pleine expansion, vous n'êtes pas seul. La communauté des DG municipaux, soutenue à l'échelle nationale par l'ACAM, est là pour vous aider à diriger efficacement, à garder les pieds sur terre et à tracer votre parcours avec détermination.

Vous faites plus que simplement occuper un nouveau poste : vous vous apprêtez à orienter l'évolution de votre collectivité locale tout en construisant votre carrière.

**Commençons notre exploration, si vous le voulez bien.**

**Vous êtes déjà DG?**

Si vous occupez déjà un poste de DG, cette trousse reste une ressource précieuse. Que vous fassiez face à de nouveaux défis, souhaitiez actualiser vos connaissances ou cherchiez à renforcer des compétences spécifiques en leadership, son contenu est conçu pour accompagner votre développement professionnel. Utilisez-la comme ouvrage de référence, source de stratégies concrètes et rappel que vous n'êtes pas seul dans cette fonction.

**Nota :** Pour faciliter la consultation et l'application pratique, cette trousse comprend une liste de contrôle synthétique pour la réussite des DG à **l'annexe A**. Cette liste récapitule les actions clés et les compétences essentielles abordées dans la trousse. Elle peut servir d'outil d'auto-évaluation lors de votre entrée en fonction, pendant une période de transition ou dans le cadre de votre réflexion professionnelle.

# LE POSTE

Accéder au poste de directeur général est à la fois stimulant et exigeant. La charge émotionnelle peut être importante, en particulier en raison des pressions politiques, des attentes du conseil municipal et du regard constant du public.

## Les défis que vous aurez à relever

- **Regard constant du public et du Conseil** : Vos décisions seront remises en cause et les critiques pourront être fréquentes.
- **Gestion de crise** : Les DG font souvent face à des situations d'urgence imprévues, (controverses politiques, crises à l'échelle locale, etc.).
- **Équilibre entre les différents acteurs** : Concilier les besoins du Conseil, du personnel et des citoyens constitue un défi permanent.



### Parole de pro : Faire baisser la pression

Le stress inhérent à cette fonction n'est pas un échec personnel, c'est une réalité du leadership. Normalisez les discussions sur la santé mentale avec votre équipe et vos homologues. Créer un espace de dialogue ouvert protège non seulement votre bien-être, mais structure également la culture nécessaire au fonctionnement de votre administration.

## Stratégies pour développer sa résilience émotionnelle

La fonction de DG est aussi exigeante sur le plan émotionnel que stratégique. Gérer l'attention du public, les tensions politiques et les attentes élevées nécessite des stratégies délibérées pour préserver son énergie et sa santé mentale.

- **Rester professionnel tout en gardant une distance** : Concentrez-vous sur la gouvernance et les faits, pas sur les attaques personnelles. Ancrez-vous dans vos valeurs et les principes de bonne gouvernance, surtout lors de débats houleux ou face aux critiques émanant du public.
- **Se construire un réseau de soutien solide** : La fonction de direction peut être isolante, mais vous n'avez pas à porter seul cette responsabilité. Entrez en contact avec des mentors, d'autres DG et des associations professionnelles comme l'ACAM pour obtenir conseils et accompagnement.
- **Poser des limites salutaires - Réfléchir à sa disponibilité** : L'articulation entre vie professionnelle et personnelle est propre à chacun et chacune. Si certains DG sont à l'aise avec une disponibilité permanente, d'autres privilégient une démarcation plus franche pour préserver leur énergie et exercer pleinement leurs responsabilités. Définissez sans complexe vos propres règles, particulièrement pour votre temps hors bureau. L'essentiel est d'adopter une ligne de conduite stable, de l'exprimer sans ambiguïté et de veiller à ce qu'elle serve aussi bien votre équilibre personnel que votre mission de service public.

- **Prendre soin de soi et avoir des habitudes saines** : Intégrez à votre routine l'exercice régulier, la pleine conscience, une alimentation équilibrée et un sommeil suffisant. Ce ne sont pas des luxes, mais des nécessités pour maintenir un leadership performant.



#### Parole de pro : On ne peut pas donner ce que l'on n'a pas

Votre capacité à diriger commence par le soin que vous prenez de vous-même. Prioriser votre bien-être n'est pas un signe de faiblesse, mais un impératif de leadership. Accordez-vous des moments de repos, de réflexion et de ressourcement. Un DG reposé et équilibré est plus efficace, plus stratégique et mieux armé pour gérer la pression avec assurance.

- Prévenir l'épuisement professionnel : Faites preuve de vigilance face aux signaux d'alerte comme la fatigue émotionnelle, le cynisme ou la perte d'efficacité. Consultez rapidement un professionnel si ces signes apparaissent. Souvenez-vous : demander de l'aide est une marque de force, pas de faiblesse.
- Marquer une pause avant de réagir : Toute situation n'exige pas une réponse immédiate. La pression politique et les doléances du public peuvent créer un sentiment d'urgence, mais une réponse réfléchie et mesurée s'avère souvent plus efficace. Prenez le temps de respirer, réfléchissez et répondez de manière stratégique plutôt que d'être dans l'émotion.
- Cultiver la pleine conscience dans les moments cruciaux : Avant les séances du Conseil, les entretiens avec les médias ou les conversations délicates, accordez-vous un moment de recentrage. Quelques respirations profondes suffisent parfois à retrouver clarté et sérénité.



#### Parole de pro : C'est un métier gratifiant, mais pensez à vous préserver.

La fonction de DG est profondément enrichissante, mais elle comporte aussi son lot de solitude et de tensions politiques. Si certains jours vous serez porté par le sens de votre mission, d'autres nécessiteront davantage de ressources, tant physiques que morales. Ayez toujours sous la main de quoi vous sustenter et votre réseau de soutien à portée d'appel. La résilience n'est pas qu'un état d'esprit, c'est une compétence qui se cultive au quotidien.

En tant que directeur général ou directrice générale, vous constituez le lien essentiel entre la vision du Conseil, le fonctionnement quotidien de la municipalité et les besoins évolutifs de la population. Peu de fonctions dans l'administration exigent une telle étendue de responsabilités, d'influence stratégique et d'adaptabilité.

Contrairement à d'autres postes de direction, le DG ou la DG opère à la croisée de la politique, des orientations stratégiques et du service public, gérant simultanément trois dimensions : **vers le haut avec le Conseil, vers le bas avec le personnel et vers l'extérieur avec la population**. Votre capacité à équilibrer gouvernance, administration et gestion financière constitue le moteur de la réussite à long terme de votre municipalité.



**Parole de pro** : Rappelez-vous que les DG qui réussissent le mieux savent naviguer dans les eaux politiques sans s'y noyer.

## La gouvernance et la gestion : le double rôle du DG

L'un des aspects les plus délicats de la fonction de DG réside dans l'articulation entre gouvernance et gestion. Bien que distinctes, ces deux dimensions exigent une égale maîtrise : vous devez être à la fois conseiller de confiance auprès du Conseil (gouvernance) et dirigeant principal du personnel et des opérations (gestion).

### Le double rôle du DG

En tant que DG, **votre poste n'est ni purement politique, ni strictement administratif**. Vous évoluez dans l'entre-deux :

- **Vous conseillez les élus** : Vous orientez la prise de décision par des recommandations étayées, en repérant les risques et en évaluant les répercussions concrètes des choix stratégiques sur le fonctionnement des services.
- **Vous dirigez l'administration** : Vous conduisez vos équipes dans l'application des orientations du Conseil, en veillant au respect des normes professionnelles et à l'excellence du service public.

**L'équilibre, toujours l'équilibre**. Un engagement excessif dans la sphère politique ou dans les débats du Conseil met à mal votre neutralité. À l'inverse, se limiter à la gestion courante vous empêche d'exercer pleinement votre rôle de conseil et de préserver l'intégrité de l'appareil municipal face aux interventions extérieures.

### Qu'est-ce que la gouvernance?

La gouvernance relève du Conseil et englobe la supervision stratégique et l'élaboration des politiques, notamment :

- L'établissement de la vision, de la mission et des priorités stratégiques.
- L'adoption des règlements municipaux, des politiques et des budgets.
- L'obligation du DG de rendre compte dans la mise en œuvre et l'atteinte des résultats.

En somme, **la gouvernance, c'est faire les bons choix** : fixer les orientations, encadrer l'obligation de rendre compte et représenter l'intérêt public.

### Et la gestion?

La gestion, domaine du personnel sous la direction du DG, comprend :

- La mise en œuvre des décisions du Conseil et du plan stratégique.
- L'encadrement du personnel et la supervision des activités quotidiennes.
- La gestion des finances, des risques, des contrats et de la prestation des services.

La gestion consiste à **bien faire les choses** : exécuter efficacement les politiques dans le respect des cadres législatifs et des règles de fonctionnement établies.

## Savoir fixer des limites

Il est nécessaire de tracer une ligne nette entre le rôle de gouvernance du Conseil et votre rôle de gestion de sorte à :

- Préserver l'impartialité administrative
- Éviter la microgestion (c.-à-d. le contrôle excessif du travail des autres)
- Garantir une prise de décision au niveau approprié

Le respect de ces frontières favorise la confiance, la clarté et une relation de travail plus productive entre le Conseil et l'administration.



### Parole de pro : Clarifier les rôles dès le départ

Profitez des séances d'orientation du Conseil et de planification stratégique pour souligner la distinction entre gouvernance et gestion. Illustrez par des exemples concrets les zones de chevauchement potentiel et la façon de collaborer efficacement dans le respect des rôles de chacun et chacune.

## Gouvernance et gestion : qui fait quoi?

| Gouvernance (Conseil)  | Gestion (DG et administration)   |
|--|--|
| Fixe la vision et les priorités stratégiques.  | Décline la vision du Conseil en plans d'action concrets.   |
| Établit les politiques et les règlements.  | Met en œuvre les politiques par des programmes, services et procédures normalisées.                  |
| Approuve les budgets municipaux.   | Prépare les budgets et gère les finances au quotidien.   |
| Donne des orientations par voie de résolutions et décisions officielles.                   | Supervise le personnel et alloue les ressources pour assurer les services.                           |
| Représente l'intérêt public et les valeurs de la collectivité.                             | Conseille les élus avec des recommandations professionnelles fondées sur des connaissances validées. |
| Tient le DG responsable des résultats.   | Gère et évalue l'ensemble du personnel municipal.  |
| Approuve les projets majeurs, partenariats et stratégies à long terme.                     | Exécute les projets d'investissement et négocie les contrats selon les politiques établies.          |
| Dialogue avec le public lors de réunions et d'activités stratégiques.                      | Assure la communication publique, la prestation de services et la participation citoyenne.           |
| Surveille la performance organisationnelle globale.  | Collecte les données et produit des rapports sur les indicateurs de performance clés.                |
| Évite toute implication dans la gestion courante du personnel, des achats et des services. | Gère les ressources humaines, l'approvisionnement et les décisions internes.                         |

## Conjuguer les différentes dimensions : le DG en action

Conjuguer vos responsabilités stratégiques, de gouvernance et de gestion courante exige un leadership éclairé. Vous ne gérez pas simplement des services municipaux : vous construisez l'avenir d'une municipalité. Si c'est le Conseil qui définit les priorités, les responsabilités suivantes vous incombent :

- **Traduire les politiques en actions concrètes**, en veillant à l'atteinte effective des objectifs municipaux.
- **Anticiper et répondre aux défis**, des contraintes budgétaires aux enjeux politiques.
- **Diriger avec vision et méthode**, en bâtissant un appareil municipal performant qui donne des résultats.

Votre fonction est l'une des rares à **embrasser chaque facette de la vie municipale**, des délibérations du Conseil jusqu'aux retombées des services de première ligne sur la population.

Elle vous place également au cœur de la communication institutionnelle :

- Porter les messages à l'interne et à l'externe,
- Sensibiliser le Conseil, le personnel et la collectivité locale,
- Instaurer le dialogue avec les citoyens pour créer un climat de confiance et bien se faire comprendre.

## Développer les partenariats externes et les relations intergouvernementales

Si le travail du DG se concentre largement sur la gouvernance interne et la prestation de services locaux, la collaboration externe constitue un aspect croissant et essentiel du leadership municipal. Des ententes de services régionaux aux partenariats avec les Premières Nations et aux négociations de financement intergouvernemental, votre capacité à construire et maintenir des relations respectueuses au-delà de votre municipalité est cruciale.

### Collaborer à l'échelle régionale

De nombreuses municipalités (surtout les petites localités et celles en milieu rural) partagent services, infrastructures et responsabilités de planification avec les territoires voisins. Ces collaborations peuvent être efficaces, mais s'accompagnent souvent de complexités en matière de gouvernance et de sensibilités politiques. Les partenariats régionaux peuvent notamment faciliter l'accès aux financements, les programmes provinciaux et fédéraux considérant favorablement les municipalités qui démontrent leur capacité à collaborer et à partager des services. Être reconnu comme un partenaire municipal crédible et coopératif peut renforcer considérablement vos chances d'obtenir des financements :

- Clarifier les rôles, responsabilités et modèles de partage des coûts dans des ententes formelles.
- Bâtir la confiance avec vos homologues par une communication régulière et l'accent mis sur les résultats communs.
- Éviter les approches territoriales : privilégier les bénéfices mutuels, particulièrement pour les infrastructures communes, les services d'urgence ou la planification.

### Conseil pratique : Structurer les projets initiés par le Conseil avec un mandat clair

Lorsque le Conseil ou le DG doit coordonner une initiative stratégique ou multi-territoriale, particulièrement si elle implique plusieurs municipalités ou secteurs de service, il est crucial d'établir rapidement une structure claire. Un **mandat** bien élaboré permet de définir l'objectif, la portée, les principes directeurs, les parties prenantes, la méthodologie, les livrables et les attentes en matière de reddition de comptes du projet.

Le mandat ne précise pas uniquement les rôles et les échéanciers, il contribue aussi à harmoniser les attentes politiques et les exigences de gestion entre les différents territoires concernés. Pour les nouveaux DG, disposer d'un modèle adaptable aux initiatives similaires menées par le Conseil, comme les examens de services partagés régionaux ou les études de gouvernance, permet d'optimiser le temps et de limiter les malentendus.

Voir [l'annexe B - Modèle de mandat pour les projets du Conseil](#) pour un exemple personnalisable.

## Collaborer avec les Premières Nations, les établissements métis et les gouvernements autochtones

De nombreuses municipalités partagent leur territoire ou leurs intérêts avec des communautés autochtones. Ces relations particulières s'enracinent dans une histoire, une culture et des modes de gouvernance distincts des structures municipales.

- Approfondir sa compréhension par des formations sur les relations avec les Autochtones et la sensibilisation culturelle.
- Reconnaître pleinement l'autonomie des gouvernements des Premières Nations et des Métis; privilégier humilité et respect dans les partenariats.
- Chercher à comprendre les zones de compétences partagées (eau, infrastructures, logement) et privilégier des relations basées sur la confiance plutôt que sur la transaction.

## Cultiver les relations avec les autres ordres de gouvernement

Pour réussir en tant que DG, vous devez souvent avoir des échanges constructifs avec les gouvernements au niveau provincial ou territorial et fédéral, que ce soit pour aller chercher des financements, mettre en place un cadre législatif ou collaborer sur des projets régionaux.

- Développer des relations professionnelles et apolitiques avec les fonctionnaires et les représentants gouvernementaux.
- Comprendre le contexte politique et adapter le discours municipal en conséquence.
- Savoir naviguer dans les méandres administratifs tout en portant résolument la voix de sa collectivité locale.



### Parole de pro : Un leadership qui transcende les frontières municipales

Les grands DG ne se limitent pas à la gestion de leur municipalité, ils rayonnent sur toute leur région. L'art de la collaboration est une qualité essentielle du leadership. En tissant des liens de confiance avec vos partenaires externes et d'autres paliers de gouvernement, vous renforcez l'influence de votre municipalité, multipliez les opportunités et augmentez sa capacité à infléchir son développement.

## Principales responsabilités



**Gestion ascendante :**  
soutenir le Conseil et  
assurer la  
gouvernance



**Gestion descendante**  
: diriger les équipes et  
les services



**Gestion transversale :**  
échanger avec la  
population



**Équilibrer**  
gouvernance, activités  
courantes et gestion  
financière

### Gestion ascendante : soutenir le Conseil et assurer la gouvernance

- Fournir des conseils clairs, objectifs et stratégiques pour éclairer les décisions du Conseil.
- Traduire les politiques en plans d'action réalistes pour la municipalité.
- Construire une relation professionnelle DG-Conseil fondée sur la confiance, la neutralité et la transparence.
- Instaurer une culture de dialogue respectueux et constructif, même dans les dossiers les plus sensibles ou délicats sur le plan politique.

### Gestion descendante : diriger les équipes et les services

- Cultiver un environnement de travail propice à la collaboration, l'innovation et la responsabilisation.
- Accompagner le personnel par les actions de mentorat, la gestion de la performance et la planification de la relève.
- Guider les changements internes et promouvoir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive.

#### Conseil pratique : Clarifier les rôles avec la méthode RASCI

L'une des méthodes les plus efficaces pour clarifier les rôles, décloisonner les services et harmoniser les responsabilités est la méthode RASCI. Ce cadre simple mais puissant renforce l'efficacité des équipes en définissant qui est Responsable, qui Approuve, qui Soutient, qui est Consulté et qui est Informé pour les différentes tâches. Il favorise la transparence, l'équilibre des charges de travail et une meilleure communication au sein de l'équipe de direction.

Pour en savoir plus et accéder à un tableau type et des instructions détaillées, consultez [l'annexe C - Comprendre la méthode RASCI](#).



### Parole de pro : Connaître ses équipes au-delà des fonctions

Envisagez d'utiliser des évaluations de personnalité ou de style de travail (comme DISC, Insights Discovery ou Myers-Briggs) pour mieux comprendre comment les membres de votre équipe communiquent, prennent des décisions et réagissent sous pression. Ces outils permettent de mieux cerner les motivations individuelles et d'établir des relations de travail plus efficaces. Bien utilisés, ils vous aident à « parler leur langage » et à diriger de façon plus authentique, notamment lorsque vous intégrez une nouvelle structure.

- Incarner la confiance par une présence constante auprès des équipes : savoir déléguer tout en manifestant un réel engagement et une attention sincère envers chaque membre du personnel.
- Soutenir son équipe par un leadership stable fondé sur des valeurs qui construit la confiance, renforce les attentes et encourage la progression.



### Parole de pro : Investir tôt dans la formation à la gestion d'équipe

La gestion des relations, qu'elles soient ascendantes, descendantes ou transversales, constitue l'un des aspects les plus complexes et déterminants du rôle de DG. Pourtant, nombreux sont les nouveaux DG qui débutent sans formation formelle en leadership. L'un des investissements les plus judicieux en début de mandat est de suivre des formations en gestion de la performance, résolution de conflits, techniques de coaching et culture interne. Un leadership empreint d'humanité inspire la confiance, minimise les risques et renforce votre crédibilité auprès de l'ensemble des services municipaux. Inutile de tout maîtriser, mais il importe de diriger avec clarté, empathie et sens des responsabilités.

### Le mentorat pour le perfectionnement des DG

Le mentorat formel, qu'il s'inscrive dans un programme structuré ou des relations informelles entre pairs, constitue l'un des moyens les plus efficaces de soutenir le développement professionnel, notamment pour les nouveaux DG ou ceux qui travaillent dans des municipalités plus petites ou isolées. Le mentorat facilite l'intégration, aide à naviguer dans les dynamiques politiques et offre un regard extérieur pour les décisions difficiles.

**Soutien de l'ACAM :** Si vous cherchez des conseils ou un contact avec un pair, le Bureau national de l'ACAM peut vous mettre en relation avec un DG expérimenté, souvent hors de votre région, pour garantir la confidentialité et apporter un regard neuf.

En plus de l'ACAM, chaque province et territoire dispose de sa propre association professionnelle (parfois plusieurs) pour les DG et les cadres municipaux. Ces organismes proposent des formations précieuses, du soutien entre pairs, des actions de réseautage et des ressources stratégiques adaptées à leurs contextes régionaux et législatifs spécifiques.

Voir [l'annexe D - Associations provinciales et territoriales des DG](#) pour avoir une liste complète et leurs sites internet.

## Gestion transversale : échanger avec la population

- Représenter la municipalité avec professionnalisme et transparence.
- Renforcer la confiance du public par une bonne communication et une concertation efficace.
- Répondre aux préoccupations de la population et créer des liens durables avec les parties prenantes.

## Équilibrer gouvernance, activités courantes et gestion financière

- Proposer une orientation stratégique impartiale tout en respectant le processus décisionnel politique.
- Superviser les budgets et assurer la pérennité financière.
- Faire face aux crises et aux défis municipaux avec sang-froid.

Que vous soyez à la tête d'une petite ville ou d'une grande agglomération, votre leadership insuffle l'élan nécessaire à la réussite municipale par l'innovation, la collaboration et la mise en œuvre stratégique.

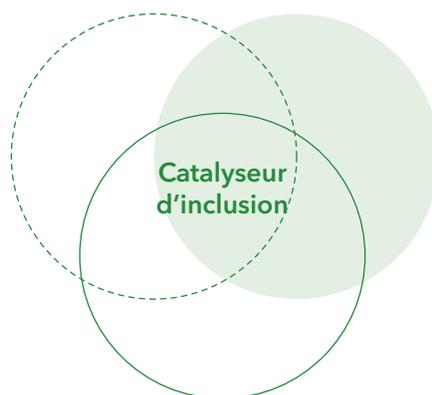
## Le DG, catalyseur d'inclusion

En tant que DG, votre leadership imprègne directement la culture interne de votre administration et la collectivité dont vous avez la charge. Faire de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de la réconciliation les piliers de votre approche est indispensable pour construire un environnement municipal performant et nourrir la confiance de la population.

À l'interne, un leadership inclusif crée un environnement où chaque membre du personnel s'épanouit, se sent valorisé et investi d'une mission. À l'externe, cela se traduit par des services municipaux et une participation citoyenne qui incarnent l'équité, l'accessibilité et la diversité de la population.

Promouvoir la diversité dans l'embauche, donner voix aux groupes sous-représentés, enrichir les compétences culturelles et soutenir les démarches de vérité et réconciliation sont au cœur de vos responsabilités. Cette approche fondée sur l'inclusion et l'équité consolide la résilience de votre municipalité et génère un impact positif durable.

**Parole de pro :** L'inclusion n'est pas une initiative ponctuelle, mais une valeur fondamentale qui doit imprégner au quotidien votre gouvernance, vos actions et vos relations.



## Un rôle unique au sein de l'administration municipale

Le DG occupe une fonction singulière dans l'administration municipale. Plus qu'un gestionnaire, vous êtes tout à tour stratège, conseiller et moteur de changement.

- **Vous donnez le cap à votre ville :** Votre leadership rejailit directement sur la qualité de vie des citoyens et la pérennité municipale.
- **Vous incarnez l'innovation :** De l'adoption technologique aux réformes de gouvernance, vous êtes le maître d'œuvre de la modernisation.
- **Vous tissez des liens durables :** Votre collaboration étroite avec les élus, le personnel municipal et les acteurs locaux fait avancer les projets.
- **Vous garantes la stabilité dans un contexte mouvant :** Si les élus se succèdent, le DG reste le garant de la continuité et du cap stratégique.

Le rôle de DG est exigeant, mais c'est votre vision et votre capacité d'adaptation qui laisseront leur empreinte.



### Parole de pro : On n'attend pas de vous de tout savoir, mais de savoir diriger.

Les nouveaux DG se sentent souvent tenus de tout maîtriser et de tout résoudre par eux-mêmes. En réalité, **vous dirigez une équipe** de professionnels dont l'expertise permet d'aborder collectivement les défis complexes. Votre force réside dans votre aptitude à poser les bonnes questions, à être à l'écoute et à prendre des décisions éclairées en vous appuyant sur les talents de votre équipe. Vouloir tout gérer seul mène non seulement à l'épuisement mais affaiblit aussi le potentiel de votre équipe et bride la capacité d'action collective. Mettez sur vos collaborateurs et privilégiez un leadership assuré plutôt que la quête de perfection.

## Le sens politique : piloter le Conseil et relever les défis de gouvernance

Les DG doivent composer avec la complexité des dynamiques du Conseil, l'évolution des priorités et les enjeux de gouvernance, tout en maintenant professionnalisme et neutralité. Les membres du Conseil apportent des perspectives variées, des motivations politiques distinctes et des styles décisionnels différents. Votre rôle est de stimuler la collaboration, d'apporter un éclairage équilibré et de maintenir le cap, même en période de turbulences.

### Les clés de la réussite :

- **Asseoir sa crédibilité** : Faire preuve d'expertise, de transparence et de discernement au quotidien.
- **Composer avec les pressions politiques** : Rester neutre en présentant au Conseil des faits et des options plutôt que des opinions.
- **Orchestrer les transitions** : Face à un nouveau Conseil ou aux ambitions internes pour le poste de DG, mettre l'accent sur le professionnalisme, la vision stratégique et la réussite à long terme.
- **Fédérer un Conseil divisé sans parti pris** : Dans les municipalités où le Conseil est fragmenté, le DG joue un rôle stabilisateur crucial. S'il convient de repérer les points de friction et de proposer des solutions de gouvernance, il est vital de ne pas creuser les divisions. Privilégiez les objectifs communs, encouragez un dialogue fondé sur les faits et veillez à ce que chaque voix soit entendue. La neutralité n'est pas synonyme de passivité mais de capacité à faire avancer le collectif sans parti pris politique.



### Parole de pro : Vigilance face aux sollicitations informelles

Quand un membre du Conseil vous sollicite hors des canaux officiels, laissez passer un peu de temps et évaluez la situation. Les demandes informelles peuvent vite glisser vers une zone grise de gouvernance. Redirigez avec tact vers les processus établis ou portez la question devant l'ensemble du Conseil. Respecter les procédures, c'est vous protéger vous-même et l'institution municipale.

- **Poser des limites avec les élus d'autres municipalités** : Il arrive qu'un conseiller d'ailleurs vous contacte au sujet de tensions avec son DG ou son Conseil. Par professionnalisme et pour préserver votre neutralité, renvoyez-le poliment vers sa propre administration. Prodiguer des conseils dans ces situations risque de vous mêler malgré vous aux dynamiques politiques d'une autre municipalité. Consolidez les frontières professionnelles en restant centré sur la gouvernance de votre municipalité et en orientant ces élus vers des ressources appropriées comme l'ACAM ou les réseaux de pairs.

La navigation en eaux politiques constitue l'un des aspects les plus subtils de la fonction de DG, mais c'est votre aptitude à gérer les défis de gouvernance avec calme et assurance qui déterminera votre efficacité.



### Parole de pro : Maîtriser l'art de la direction stratégique

Pour un DG, le sens politique consiste à doser finement ses interventions: savoir quand impulser une direction claire et quand laisser la gouvernance suivre naturellement son cours. L'intervention directe n'est pas toujours nécessaire. Privilégiez les dossiers touchant aux priorités stratégiques, au fonctionnement municipal ou à la vitalité de l'administration. Une influence exercée avec discernement permet de nourrir la confiance du Conseil, de maintenir des relations constructives et d'affirmer votre position de conseiller professionnel de référence. Un leadership pérenne repose sur le sens de l'à-propos et la finesse diplomatique.

## Pour mieux appréhender les dynamiques du Conseil

- **Bien délimiter orientation politique et gestion quotidienne** : Le Conseil trace la vision et pose le cadre politique. L'équipe municipale, sous votre direction, assure la mise en œuvre. Ces frontières doivent être régulièrement rappelées, notamment quand des conseillers tendent à s'immiscer dans les affaires de gestion courante. Des rôles clairement définis garantissent l'intégrité et l'efficacité du fonctionnement interne.
- **Doser ses interventions en séance du Conseil** : Votre rôle est d'éclairer les débats avec objectivité, non d'y prendre part. Intervenez pour clarifier un point, répondre à une sollicitation ou présenter un dossier. Une présence trop marquée risque de brouiller les lignes et de dévier l'attention des délibérations.
- **S'inspirer d'autres conseils municipaux** : Observer comment des DG chevronnés gèrent les séances, particulièrement les discussions délicates, permet de s'imprégner du ton juste, du sens du moment et de la retenue nécessaire. Les séances étant souvent diffusées ou archivées, elles constituent une précieuse source d'apprentissage.



### Parole de pro : Privilégier l'intégrité à la complaisance

Votre mission est de dire la vérité, même dérangeante. La confiance s'enracine dans la constance, pas dans l'acquiescement systématique. Ancrez vos recommandations dans les faits, les valeurs et l'intérêt collectif. La popularité s'évanouit, l'intégrité demeure.

## Le savoir-être en situation de convivialité

Les congrès, réceptions et événements sociaux réunissant membres du Conseil, personnel et partenaires externes peuvent estomper la frontière entre sphères personnelle et professionnelle, notamment en présence d'alcool ou hors cadre protocolaire.

En tant que DG, votre comportement dans ces contextes dépasse votre personne : il rejaillit sur la municipalité et reflète vos standards en matière de leadership auprès du Conseil, du personnel et du public.

Si ces moments de convivialité sont précieux pour tisser des liens, ils présentent aujourd'hui des enjeux particuliers :

- **Plus grande visibilité publique** : Les DG et la haute direction sont jugés sur des critères exigeants, y compris hors du cadre professionnel. Chacun attend d'eux une conduite exemplaire en toute circonstance.
- **L'importance des apparences** : Un mot dit en passant, une remarque spontanée ou une familiarité excessive peuvent être mal interprétés ou détournés, surtout s'ils sont captés en image ou en son.
- **L'écho des réseaux sociaux** : À l'ère des téléphones « intelligents » et des réseaux sociaux, la confidentialité n'existe plus vraiment. Un instant de détente partagé publiquement peut entacher votre crédibilité ou ébranler la confiance de votre entourage professionnel.
- **Le prisme de l'équité** : Les plaisanteries, suppositions et autres clins d'œil sociaux jadis tolérés peuvent désormais, légitimement, être perçus comme discriminatoires, déplacés ou révélateurs de rapports de force problématiques.

## Les bonnes pratiques à adopter

- **Incarnar l'éthique professionnelle** : Privilégiez des échanges respectueux et inclusifs. Évitez les excès d'alcool, les ragots ou les commentaires sur les affaires municipales qui pourraient paraître partisans ou biaisés.
- **Avoir conscience de son auditoire** : Même en compagnie amicale ou entre pairs, vous restez un ou une DG. Agissez en gardant à l'esprit que vos actes peuvent être observés ou rapportés.
- **Veiller aux équilibres** : Assurez-vous que chacune et chacun trouve sa place et se sente pris en considération. Évitez les cercles fermés ou les apartés qui pourraient être interprétés comme du favoritisme.



### Parole de pro : Une fonction de tous les instants

Même dans les moments informels, vos mots, votre ton et votre comportement conservent leur importance. Lors d'une réception comme dans l'ascenseur, le professionnalisme construit votre crédibilité et vous préserve. Les DG qui excellent savent allier authenticité, accessibilité et fiabilité, sans jamais oublier que la confiance reste fragile.

## Gérer la concurrence interne et asseoir sa crédibilité

Pour qui travaille déjà dans l'administration municipale, viser le poste de DG constitue un défi mais aussi une ouverture. La transition de collègue à dirigeant nécessite un positionnement réfléchi et une gestion subtile des relations.

### Points clés à maîtriser :

- **Incarner le leadership avant d'en avoir le titre** : Portez des projets, guidez vos collègues, apportez des solutions aux enjeux de fonctionnement courants.
- **Bâtir des relations de confiance** : Ralliez le Conseil, le personnel et les différents acteurs par votre professionnalisme sans faille et votre communication limpide.
- **Maîtriser l'aspect politique** : Ayez conscience que devenir DG transformera la dynamique au travail; maintenez votre impartialité, votre crédibilité et votre attention sur les intérêts municipaux.
- **Allier ambition et esprit d'équipe** : Tout en affirmant vos atouts, privilégiez l'efficacité collective et la coopération.

Quelle que soit votre trajectoire, évolution en interne ou arrivée d'un autre secteur, votre succès à long terme reposera sur trois piliers essentiels : une crédibilité solide, une confiance établie et une vision stratégique affirmée.



### Parole de pro : À chaque défi ses bons côtés - La force du collectif

Des journées éprouvantes, il y en aura : vos décisions seront passées au crible, des difficultés surgiront, le poids de la fonction pourra paraître considérable. Mais vous n'êtes pas seul dans cette aventure. Chaque DG connaît ces moments complexes, et chaque défi ouvre la voie à l'apprentissage, au leadership et au changement positif.

Votre réseau est une ressource précieuse. Le forum des « Grands esprits » de l'ACAM offre aux DG un espace privilégié pour échanger sur leurs difficultés, s'enrichir de l'expérience des autres et recevoir les conseils avisés de ceux qui comprennent intimement les enjeux du poste. Face à une situation politique délicate, une crise à gérer ou une décision à valider, ce soutien entre pairs s'avère inestimable.

Pour les urgences survenant hors des sessions du Forum, le Bureau national de l'ACAM reste à votre disposition. Nous pouvons vous mettre en lien avec un homologue (généralement d'une autre région) pour bénéficier de son éclairage, de son vécu ou simplement d'une oreille attentive. Un seul échange peut parfois tout débloquer.

La fonction est certes exigeante, mais vous n'êtes jamais isolé. Et votre impact en tant que leader solide, intègre et audacieux justifie tous les efforts.

# LES DIX CHOSES À SAVOIR EN DÉBUT DE CARRIÈRE



## 1 On ne peut pas tout faire tout seul - Construisez une équipe qui tient la route

La réussite, ce n'est pas avoir toutes les réponses, c'est savoir s'entourer de personnes compétentes et leur donner les moyens d'agir. La collaboration, la délégation et la confiance sont des aspects incontournables.

## 2 Les relations humaines, le véritable moteur

La gouvernance n'est pas quelque chose qui se résume aux règlements et aux procédures : tout tourne autour des liens entre les personnes. Soignez vos relations avec le Conseil, votre équipe et les partenaires locaux. Sans des relations de confiance bien établies, il est beaucoup plus difficile d'obtenir des résultats.

## 3 Privilégiez l'écoute à la parole

Les meilleurs dirigeants savent prendre du recul, consulter leur entourage et accueillir pleinement les inquiétudes exprimées. Les solutions ne se trouvent pas uniquement dans les données « sonnantes et réverbérantes » : les témoignages, les ressentis et les expériences vécues ont, eux aussi, toute leur place dans la prise de décisions.

## 4 Pensez politique tout en restant impartial

Il est important que vous restiez neutre, mais cela ne doit pas vous empêcher de comprendre les dynamiques politiques. Mieux vous comprendrez les priorités, les préoccupations et les motivations des membres du Conseil, plus vous saurez relever les défis qui se présentent à vous.

## 5 La patience est votre meilleure alliée

Agir dans la précipitation engendre souvent des conséquences imprévues. Avant toute décision importante, accordez-vous le temps nécessaire pour consulter, analyser la situation et impliquer les personnes concernées.

## 6 Ne cherchez pas à tout savoir

Au début de votre carrière de DG, vous pouvez ressentir la pression d'avoir réponse à tout. En réalité, votre valeur réside dans votre capacité à poser les bonnes questions et à permettre aux autres d'enrichir la réflexion.

## 7 Oui, vous allez vous tromper à un moment donné

Les erreurs sont inévitables, pour vous comme pour votre équipe. Au lieu de les redouter, créez un environnement qui favorise l'apprentissage et l'adaptation. C'est la manière dont vous gérez les difficultés qui donnera le ton à toute l'équipe.

**8 Pour tenir sur la durée, fixez-vous des limites**

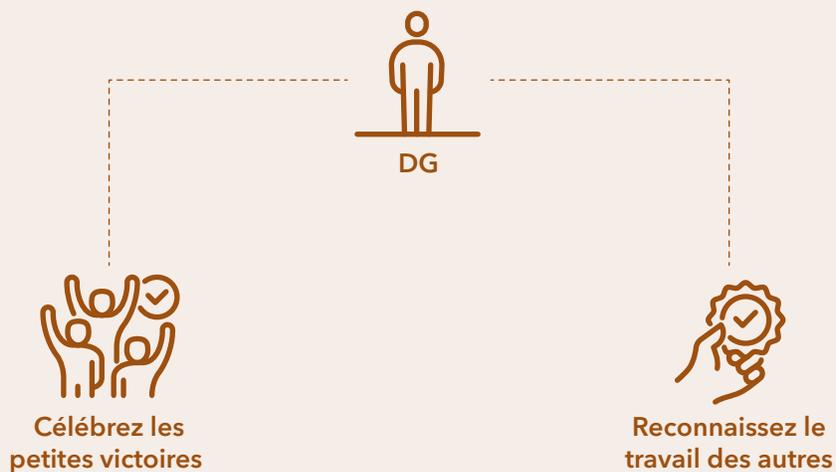
Il y a toujours quelque chose à faire. Fixez-vous des limites claires pour préserver votre temps, votre bien-être et votre vie personnelle. L'épuisement ne profite à personne : ni à votre municipalité, ni à votre équipe, et surtout pas à vous.

**9 Pensez à l'avenir au-delà du quotidien**

Les conseils municipaux se succèdent, les priorités évoluent, mais votre rôle est d'assurer une vision et une continuité sur le long terme. Soyez cette force qui permet à votre collectivité locale de maintenir le cap sur l'essentiel.

**10 Célébrez les petites victoires et reconnaissez le travail des autres**

Il est important d'entretenir le moral de vos équipes, de saluer leurs efforts, de souligner les progrès et de créer une culture de partage des réussites.



# LES TERMES À CONNAÎTRE ABSOLUMENT

Avant d'approfondir le rôle de DG, il importe de maîtriser le vocabulaire de base de l'administration municipale. Ces notions clés vous permettront d'exploiter pleinement cette trousse et de saisir les rouages de la gestion municipale.

Pour un lexique exhaustif des termes municipaux, y compris les aspects législatifs, la gouvernance et les concepts de gestion courante, consultez [l'annexe E](#).

| Terme  | Définition   |
|--|--|
| <b>Responsabilité; reddition de comptes; responsabilisation; obligation de rendre compte</b> | L'obligation pour une personne ou une entité municipale de justifier ses actions, d'en assumer la responsabilité et d'en présenter les résultats en toute transparence.                    |
| <b>Processus budgétaire</b>  | L'élaboration d'un plan financier distribuant les ressources entre le fonctionnement municipal, les investissements et les initiatives stratégiques.                                       |
| <b>Règlements</b>  | L'ensemble des textes adoptés par le Conseil municipal pour régir la vie collective.   |
| <b>Directeur général ou Directrice générale (DG)</b>   | Personne occupant la plus haute fonction administrative, chargée d'appliquer les orientations du Conseil, de piloter les opérations et de conseiller les élus sur les enjeux stratégiques. |
| <b>Protocole d'entente DG-Conseil</b>  | Le cadre formel définissant les rôles, responsabilités et modes de communication entre le Conseil et la direction générale.  |
| <b>Gouvernance</b>   | L'ensemble des règles et processus guidant la prise de décision et le fonctionnement de l'institution, fondé sur la reddition de comptes, l'équité et la transparence.                     |
| <b>Loi sur les municipalités</b>   | Le texte législatif définissant les compétences, obligations et cadre de gouvernance des municipalités dans chaque province ou territoire.   |
| <b>Direction institutionnelle</b>  | Le pilotage quotidien des services municipaux pour garantir leur cohérence avec les objectifs stratégiques.  |
| <b>Normes de responsabilité publique</b>   | Les critères éthiques et procéduraux assurant transparence, équité et réactivité dans la gestion municipale.   |
| <b>Planification stratégique</b>   | La démarche de définition des orientations à long terme, des priorités et des actions concrètes pour atteindre les objectifs municipaux.   |
| <b>Transparence</b>  | La communication ouverte des informations, décisions et processus auprès des parties prenantes pour cultiver la confiance.   |

# COMPRENDRE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE AU CANADA

Le gouvernement local est l'endroit où les politiques prennent vie — les décisions prises dans les salles du conseil se traduisent directement par des services qui ont un impact concret sur la vie quotidienne des citoyens. Alors que les gouvernements fédéral et provinciaux établissent des cadres législatifs généraux, les municipalités sont responsables de la prestation des services essentiels qui permettent aux collectivités de fonctionner et de prospérer.

Ces services comprennent :



**Déneigement et entretien de la voirie pour la sécurité et la fluidité des déplacements.**



**Gestion de l'eau potable et des eaux usées pour la santé publique et le développement durable.**



**Installations récréatives et bibliothèques publiques qui enrichissent la vie locale.**



**Police de proximité et protection incendie pour la sécurité et les urgences.**

En raison de ce lien direct avec les citoyens, les gouvernements locaux sont le niveau de gouvernement le plus accessible et le plus visible — et souvent le plus scruté.

En tant que directeur général, vous êtes le pont entre la gouvernance et les opérations. Votre rôle consiste à transformer les orientations stratégiques du conseil en résultats, tout en veillant à ce que les opérations quotidiennes soient menées de manière efficace, transparente et en harmonie avec les besoins de la collectivité.

Cette section offre un aperçu général de :

- L'architecture de l'administration municipale canadienne et son articulation avec le palier fédéral et le palier provincial.
- Le rôle pivot du DG : gouvernance, déploiement des politiques et participation citoyenne.
- Les missions fondamentales : pilotage financier, prestation de services et vision stratégique.
- Les nouveaux horizons de la gestion municipal : adaptation climatique, vitalité économique et virage numérique.

Que vous soyez nouveau dans l'administration municipale ou que vous fassiez la transition à partir d'un autre secteur, il est essentiel de comprendre le fonctionnement du gouvernement local — et votre rôle en son sein — pour diriger avec confiance et clarté.

# Les piliers de l'administration municipale

## Structure de gouvernance

Au Canada, les municipalités évoluent selon un cadre législatif propre à chaque province ou territoire. Ces textes fondateurs définissent leur champ d'action et leurs responsabilités. Chaque province et territoire s'appuie sur sa Loi sur les municipalités (ou l'équivalent), véritable boussole en matière de gouvernance, de planification, de finances et d'opérations.

**Remarque sur les structures municipales :** Les structures des administrations municipales varient considérablement d'une région à l'autre au Canada, comprenant des systèmes à palier unique, à deux paliers et régionaux, selon la province ou le territoire. Bien que la présente trousse fournisse des lignes directrices nationales, les directeurs généraux sont invités à consulter leur législation provinciale (comme la *Loi sur les municipalités de l'Ontario*) pour obtenir des détails précis sur leur cadre de gouvernance local.

- **Dynamique DG-Conseil :** Cette synergie est capitale. Le Conseil, par ses élus, trace la voie stratégique. À vous, DG, de la matérialiser à travers plans d'action, gestion des ressources et direction des équipes. La réussite de ce tandem repose sur la confiance, le dialogue et une répartition claire des rôles.
- **Reddition de comptes :** Les municipalités répondent de leurs actes tant devant la loi que devant leurs citoyens. Le DG orchestre cette transparence, garant de la clarté décisionnelle et du respect du cadre légal.

## Proximité citoyenne

Premier maillon de la chaîne publique, l'administration municipale entretient un lien privilégié avec sa population. Cette proximité lui permet de :

- Calibrer ses services selon les réalités locales, de la programmation des activités de loisirs aux interventions d'urgence.
- Tisser des partenariats pour relever les défis collectifs, qu'il s'agisse de l'abordabilité du logement ou de la modernisation des infrastructures.
- Servir de passerelle entre le public et les différents ordres de gouvernement pour porter les intérêts de la municipalité.

En tant que DG, vous incarnez cette capacité d'action et de réponse. Votre leadership rayonne au-delà de la prestation de services : il forge la perception d'une institution efficace et digne de confiance.

## Un paysage en mutation

Face à des enjeux toujours plus complexes, les municipalités canadiennes doivent innover et hiérarchiser leurs priorités. Pour le DG, l'art consiste à faire coïncider services techniques (infrastructures, réseaux, sécurité) et prestations sociales (culture, loisirs, programmes communautaires) qui enrichissent le quotidien. Dans un contexte de ressources limitées et d'exigences accrues, les priorités s'étendent désormais aux enjeux suivants :

- **Résilience climatique** : Les municipalités sont aux avant-postes de la transition écologique et doivent jongler entre gestion des crises (inondations, feux de forêt) et développement durable.
- **Défis sociaux** : L'accès à des logements abordables, la lutte contre le sans-abrisme (itinérance) et l'équité sociale sont autant de dossiers pressants qui relèvent souvent de la compétence des municipalités.
- **Services de santé** : Un nombre croissant de municipalités sont sollicitées pour contribuer au financement des infrastructures hospitalières et appuyer les actions de recrutement du personnel médical local.
- **Innovations technologiques** : De la prestation de services en ligne aux projets de ville intelligente, les municipalités doivent anticiper les évolutions technologiques pour gagner en efficacité et maintenir le lien avec leur population.
- **Gestion du patrimoine et planification des infrastructures** : Les municipalités doivent désormais maintenir des plans structurés de gestion des actifs qui permettent de suivre l'état des infrastructures (routes, réseaux d'eau, équipements, installations), de planifier leur renouvellement et d'en maîtriser l'impact budgétaire. Une gestion avisée du patrimoine permet d'anticiper l'avenir, de limiter les interruptions de service et d'optimiser l'usage des ressources financières. Cette démarche exige une collaboration étroite entre la direction générale et les services des travaux publics, des finances et de l'urbanisme pour ancrer la gestion des actifs dans la budgétisation, les rapports et la prise de décision stratégique.
- **Développement économique** : Les municipalités jouent un rôle moteur en attirant les entreprises, en épaulant les entrepreneurs locaux et en consolidant la résilience économique.
- **Leadership numérique et gouvernance technologique**. Le virage numérique n'est plus une option, c'est un enjeu stratégique majeur. En tant que DG, on attend de vous une orientation claire sur les services numériques, la structure informatique et les technologies émergentes comme l'intelligence artificielle (IA). Même sans expertise technique pointue, il est essentiel de se poser ces questions :
  - Disposons-nous d'une stratégie de services numériques?
  - Qui dirige les services informatiques et cette personne supervise-t-elle aussi la protection des données personnelles, la cybersécurité ou la gouvernance des données?
  - Privilégions-nous nos capacités internes ou faisons-nous appel à des fournisseurs externes?
  - Comment nous préparons-nous à l'utilisation de l'IA et qui en est responsable?

Votre mission n'est pas d'être expert ou experte en technologie, mais de porter une vision : pourquoi investir dans le numérique, comment l'encadrer et quelles valeurs défendre?



### Parole de pro : Technologie et stratégie sont indissociables pour éviter les écueils

N'attendez pas une crise informatique pour poser les questions difficiles. Alignez les outils numériques sur vos priorités, attribuez des responsabilités claires et assurez-vous que vos solutions répondent aux besoins de votre personnel et de vos citoyens.

En tant que DG, votre aptitude à gérer ces responsabilités en mutation déterminera la réussite et la viabilité à long terme de votre municipalité.

## Gouvernance de l'information et protection des renseignements personnels

Partout au Canada, les municipalités subissent une pression accrue pour gérer l'information publique de manière responsable et transparente, conformément aux lois sur la protection des renseignements personnels. Cette exigence comprend le traitement des demandes d'accès à l'information en vertu de la LAIPRP (*Loi sur l'accès à l'information* et *Loi sur la protection des renseignements personnels*) ou de ses équivalents provinciaux et territoriaux.

Ces missions échoient souvent à du personnel municipal sans formation spécialisée, ce qui pèse particulièrement sur les ressources administratives des petites et moyennes municipalités.

### Responsabilités principales :

- Traiter les demandes d'accès dans les délais et formats réglementaires.
- Protéger les données sensibles, personnelles et institutionnelles, sur support numérique ou papier.
- Sensibiliser le personnel aux lois sur la confidentialité et aux protocoles de traitement des données.
- Assurer une gestion documentaire sécurisée alliant transparence et protection des données confidentielles.

Le DG joue un rôle clé pour garantir la mise en place des politiques, formations et systèmes nécessaires au respect des obligations légales et des attentes du public.

Face à la complexité croissante de la gestion de l'information, les municipalités doivent :

- Investir dans la formation des personnes chargées des demandes d'accès.
- Actualiser leurs politiques internes sur l'accès, la conservation et la destruction des données.
- Informer la population en amont sur ses droits et les mesures de protection.



### Parole de pro : L'information, source de pouvoir et de responsabilité

L'accès à l'information n'est pas qu'une obligation légale, c'est une question de confiance. Une solide culture de la confidentialité protège votre institution comme votre collectivité locale. Privilégiez la transparence, constituez une documentation solide et donnez à vos équipes les clés pour traiter l'information sensible avec discernement.

# LES ORDRES DE GOUVERNEMENT AU CANADA

## Fédéral, provincial/territorial et municipal

### Note sur la terminologie

Dans cette trousse, nous employons l'expression « ordres de gouvernement » plutôt que « paliers de gouvernement » pour refléter les rôles distincts mais complémentaires du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux/territoriaux, municipaux et autochtones au Canada. Cette formulation souligne le respect mutuel et le partenariat plutôt qu'une hiérarchie.

Au Canada, il existe trois ordres de gouvernement principaux : fédéral, provincial et territorial, et municipal. Selon la [Bibliothèque du parlement du Canada](#) :

« Le gouvernement fédéral crée des lois et gère des programmes et des services qui s'appliquent à l'ensemble du pays. Les gouvernements provinciaux et territoriaux prennent des décisions relatives aux domaines du droit qui concernent directement leur province ou leur territoire. Les administrations municipales sont chargées d'adopter les règlements et de gérer les services qui touchent uniquement leur ville ou leur village. »

### Contexte important sur la variabilité

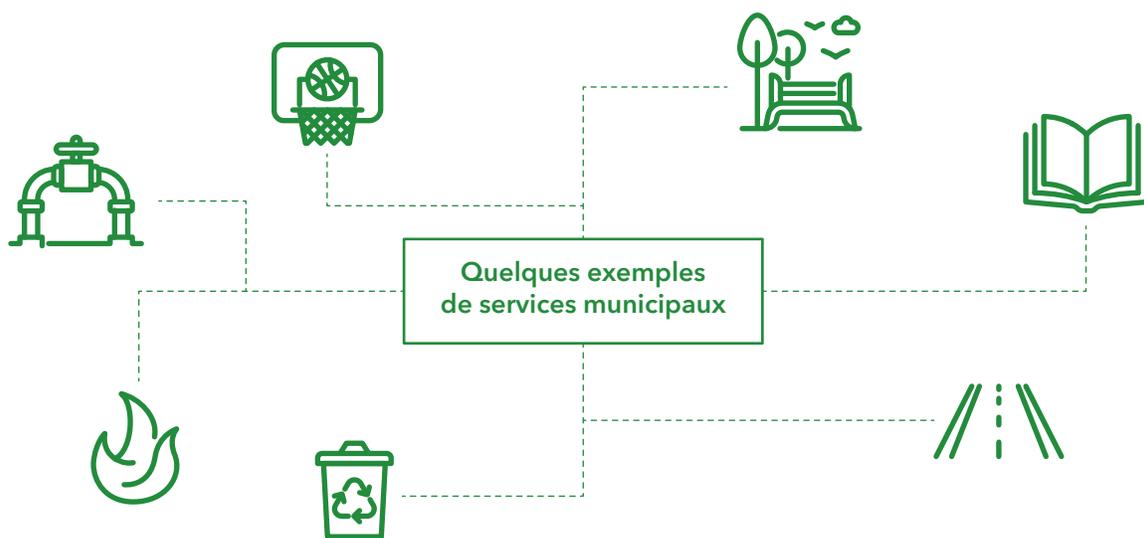
Si chaque ordre de gouvernement a ses domaines de responsabilité habituels, la prestation de services spécifiques peut varier considérablement selon les provinces et territoires. Par exemple, les municipalités ontariennes peuvent être responsables des soins de longue durée ou des services sociaux, tandis que ces responsabilités relèvent de la compétence provinciale dans d'autres provinces. Les responsabilités municipales sont définies par la législation provinciale et peuvent différer grandement en portée et en complexité.

De plus, selon les provinces ou territoires, le gouvernement provincial ou territorial peut transférer aux municipalités des responsabilités historiquement assumées à l'échelon supérieur, comme les services ambulanciers, le logement ou la santé publique. Cette tendance a alourdi la charge de travail et les pressions financières des municipalités dans certaines régions.

**Point à prendre en compte :** Référez-vous toujours à votre législation provinciale ou territoriale et aux ententes de service pour comprendre la portée réelle des responsabilités de votre municipalité. « Typique » ne signifie pas « universel ».

## Quelles sont les responsabilités des différents ordres de gouvernement?

| Gouvernement municipal  | Gouvernements prov. et ter.   | Gouvernement fédéral   |
|---|---|--|
| <p>L'administration <b>municipale</b> (ou gouvernement local) couvre généralement une ville, un village, un comté ou un district. Les administrations municipales fournissent un grand nombre des services que la population utilise dans la vie quotidienne. C'est le gouvernement le plus près des citoyens.</p>  | <p>Dans chacune des dix <b>provinces</b> du Canada, le gouvernement provincial est responsable des domaines énumérés dans la <i>Loi constitutionnelle de 1867</i>, comme l'éducation, les soins de santé, certaines ressources naturelles et la réglementation routière. Certaines responsabilités sont partagées avec le gouvernement fédéral.</p> <p>Il est également important de noter que les trois <b>territoires</b> du Canada (les Territoires du Nord-Ouest, le Territoire du Yukon et le Nunavut) ont leur propre gouvernement, dont les pouvoirs sont conférés par une loi fédérale plutôt que par la constitution canadienne.</p> | <p>Les responsabilités du gouvernement <b>fédéral</b> concernent généralement l'ensemble du pays.</p>  |
| Responsabilités   | Responsabilités   | Responsabilités  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services agricoles</li> <li>• Bibliothèques</li> <li>• Permis de construire et zonage</li> <li>• Loisirs, parcs et aires de jeux</li> <li>• Arts et culture</li> <li>• Services d'eau et d'égouts</li> <li>• Services de police</li> <li>• Services d'incendie</li> <li>• Application des arrêtés municipaux</li> <li>• Rues et trottoirs</li> <li>• Stationnement</li> <li>• Permis et contrôle des animaux</li> <li>• Transports publics</li> <li>• Urbanisme et aménagement</li> <li>• Développement économique</li> <li>• Collecte des déchets et recyclage</li> <li>• Impôts fonciers (partie municipale)</li> <li>• Services sociaux</li> <li>• Soins de longue durée</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Routes et autoroutes</li> <li>• Éducation</li> <li>• Santé</li> <li>• Services sociaux</li> <li>• Tourisme (provincial)</li> <li>• Environnement</li> <li>• Agriculture</li> <li>• Gouvernance et administration provinciales, ce qui comprend l'Assemblée législative, le trésor provincial et l'organisation des gouvernements locaux.</li> <li>• Impôts provinciaux</li> <li>• Impôts fonciers (partie provinciale)</li> <li>• Mariages</li> <li>• Cours et prisons provinciales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services postaux</li> <li>• Services frontaliers, immigration et citoyenneté</li> <li>• Affaires étrangères et politique internationale</li> <li>• GRC et armée</li> <li>• Impôts sur le revenu et assurance-emploi</li> <li>• Sécurité sociale</li> <li>• Relations internationales</li> <li>• Commerce international</li> <li>• Banques et commerce</li> <li>• Défense nationale</li> <li>• Assurance-emploi</li> <li>• Impôts fédéraux</li> <li>• Établissements correctionnels et Cour suprême</li> </ul> |



## Gouvernements autochtones : collaborer avec les Premières Nations, les Métis et les Inuits

Les peuples autochtones vivent sur ce territoire depuis des temps immémoriaux. Aujourd'hui, de nombreuses municipalités exercent leurs activités sur les territoires traditionnels et non cédés des Premières Nations, des Métis et des Inuits. En tant que DG, votre leadership est essentiel dans la reconnaissance de ces liens, la réparation des injustices du passé et la construction de systèmes de gouvernance plus respectueux et inclusifs.

### Reconnaître les gouvernements autochtones comme partenaires égaux

Les gouvernements autochtones (Premières Nations, établissements métis, communautés inuites) constituent des ordres de gouvernement distincts dotés de leurs propres compétences, lois et modes de gouvernance. Loin d'être de simples intervenants ou des compléments au processus municipal, ce sont des partenaires souverains. Certains fonctionnent selon la *Loi sur les Indiens*, d'autres exercent l'autonomie gouvernementale ou des droits issus de traités modernes qui établissent des relations de nation à nation avec le Canada.

### Attention à la non-uniformité des titres et modèles de gouvernance.

Les dirigeants autochtones peuvent porter divers titres (chef, conseiller, président, grand chef ou aîné) selon leur communauté et sa structure de gouvernance. Ces titres ne correspondent pas aux titres municipaux comme maire ou conseiller. Vos échanges, protocoles et démarches doivent refléter ces distinctions. Prenez le temps de connaître et d'employer les titres et formules d'appel appropriés dans vos rapports avec les gouvernements autochtones.

**Principe clé :** La relation entre municipalités et gouvernements autochtones doit s'appuyer sur le respect, la confiance et la reconnaissance des droits inhérents, pas sur une hiérarchie présumée ni une volonté d'assimilation aux processus municipaux.

## Collaboration entre les communautés autochtones et les municipalités

Même sans frontières communes ni services partagés avec un gouvernement autochtone, votre municipalité peut et doit agir en amont pour reconnaître, dialoguer et instaurer la confiance. C'est d'autant plus crucial au vu de la longue histoire d'exclusion systémique et de marginalisation des peuples autochtones, qui pèse encore sur leur confiance envers les institutions gouvernementales.

### Pistes d'action à envisager

- **Reconnaître le territoire traditionnel :** Commencez les séances du conseil et les événements publics par une reconnaissance territoriale qui honore les peuples autochtones sur les terres desquels votre ville ou village est établi. Cette reconnaissance doit être réfléchie et documentée, mais pas mécanique.
- **Donner la parole aux Autochtones :** Songez à inviter un Aîné ou une Aînée à intervenir lors d'une séance du conseil ou à solliciter ses conseils sur les questions de protocole et de concertation.
- **Créer des liens informels :** Avant de conclure toute entente officielle, consacrez du temps à établir des relations avec l'administration et les dirigeants autochtones. Participez aux événements culturels, recherchez des activités d'apprentissage mutuel et faites preuve d'authenticité.
- **Agir tôt et avec respect sur les intérêts communs :** Pour les projets touchant les communautés autochtones (aménagement, développement économique, gestion des urgences, infrastructures), lancez le dialogue dès le début. Respectez les protocoles et maintenez une communication réciproque et soutenue.
- **Soutenir la vérité et la réconciliation :** Donnez suite aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation en intégrant des objectifs de réconciliation dans les politiques, la formation et les partenariats municipaux. Cette démarche comprend les formations en compétences culturelles pour le personnel et le Conseil.

## La formation, élément incontournable du processus d'intégration

Il convient de percevoir la formation aux compétences culturelles et aux relations avec les peuples autochtones comme un outil de leadership essentiel et non comme un accessoire. Envisagez d'en faire un volet obligatoire de l'intégration des directeurs généraux, en particulier dans les collectivités locales où les relations avec les gouvernements autochtones sont actives ou en pleine évolution. Intégrer cet apprentissage dès le départ permet d'éviter les faux pas, favorise des échanges respectueux et témoigne d'un engagement envers la vérité et la réconciliation par des actions concrètes, pas par de simples politiques.

## Réalités provinciales ou territoriales et collaboration

Dans les territoires du Nord notamment, certains gouvernements autochtones bénéficient de cadres et d'accords de gouvernance qui les placent au même niveau que les gouvernements provinciaux ou territoriaux. D'autres travaillent avec les municipalités via des ententes de services (eau, voirie, services d'urgence) ou s'associent aux projets de planification régionale et de développement économique.

**Important :** Ne partez pas du principe que les communautés autochtones ont le désir ou le besoin de s'intégrer aux systèmes municipaux. Respectez leur gouvernance, leurs structures décisionnelles et leur droit à l'autodétermination.



### Parole de pro : Le respect s'incarne dans les actes, pas dans les textes

Tisser des relations avec les gouvernements autochtones exige patience et humilité. L'écoute est la première étape. Reconnaissez l'histoire. Restez ouvert aux protocoles, points de vue et savoirs différents. L'objectif n'est pas de mener, mais d'avancer ensemble.

## Relations intergouvernementales : créer des partenariats et défendre les intérêts municipaux

Le DG joue un rôle pivot dans les relations avec l'ensemble des ordres de gouvernement. De la recherche de financement pour les infrastructures à la coordination avec les ministères provinciaux, en passant par la défense des intérêts locaux, **les relations intergouvernementales sont au cœur du leadership municipal.**

La réussite de ces relations repose sur trois piliers : le professionnalisme, la ténacité et une solide compréhension des compétences de chacune et chacun. Elle exige vision stratégique, sens diplomatique et démarche anticipatoire, d'autant que les municipalités assument des responsabilités et font face à des attentes grandissantes.

## Fonctions intergouvernementales clés du DG :

### • Financement et programmes

Les municipalités s'appuient sur les subventions fédérales et provinciales/territoriales pour leurs projets d'infrastructures, de logement, de transport et d'adaptation climatique. Les DG doivent :

- Maîtriser les échéances et critères d'admissibilité.
- Renforcer la capacité interne à réagir rapidement.
- Mettre les projets en cohérence avec les priorités gouvernementales pour maximiser les chances de succès.

### • Représentation et influence politique

Les DG portent régulièrement la voix de leur collectivité locale à travers :

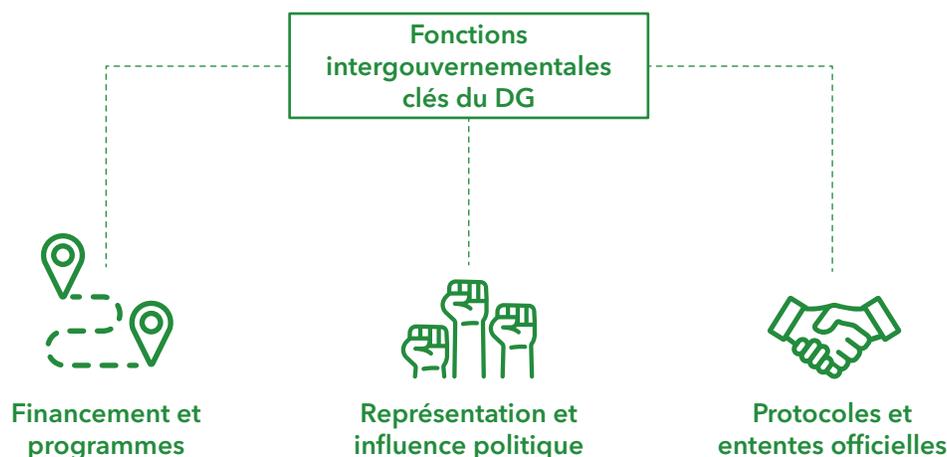
- Des interventions auprès des ministres ou sous-ministres.
- Une présence dans les groupes de travail provinciaux, les associations (ACAM, FCM, associations provinciales/territoriales) ou les consultations publiques.
- La rédaction de notes d'information ou le soutien aux élus dans leurs démarches.

### • Protocoles et ententes officielles

Il est crucial d'établir des **règles claires** pour les services partagés, les infrastructures ou les zones de compétences communes. À savoir notamment :

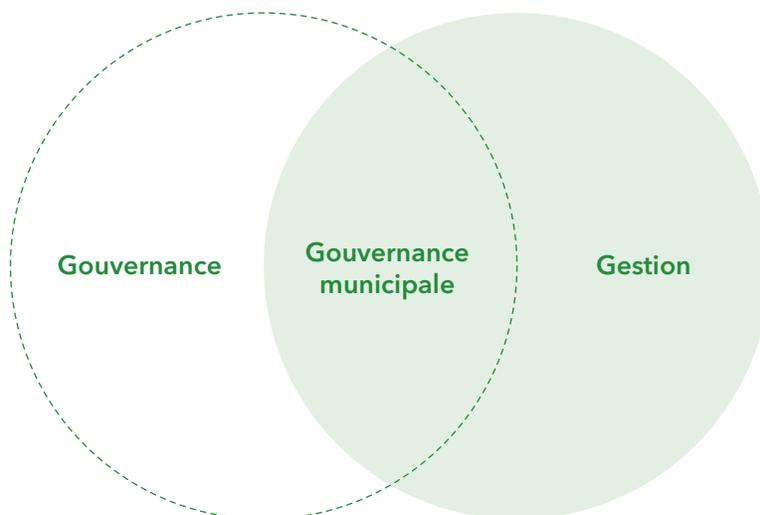
- Les ententes de services intermunicipaux.
- Les accords avec les gouvernements autochtones.
- Les protocoles d'entente avec les ministères provinciaux ou les sociétés d'État (p. ex. services publics, transport).

**Point à prendre en compte :** Gardez une approche professionnelle et non partisane dans vos échanges intergouvernementaux. Votre rôle est de servir les intérêts municipaux, pas de promouvoir un agenda politique.



# RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

L'administration municipale repose sur deux piliers: la gouvernance et la gestion. Les élus assurent la gouvernance en définissant les orientations stratégiques, en adoptant des politiques et en prenant des décisions dans l'intérêt public. Le personnel, sous la direction du DG, assure la gestion en mettant en œuvre les directives du conseil, en supervisant les opérations et en assurant la prestation des services.



## Le conseil municipal

Le conseil municipal se compose de membres élus par les citoyens. Selon le système en vigueur dans votre région et votre province ou territoire, ils peuvent être élus par quartier (territoire divisé en districts) ou pour l'ensemble de la municipalité.

Le rôle premier d'un membre du conseil est **la gouvernance**. Le Conseil définit l'orientation stratégique et supervise l'ensemble de l'institution. Il est important de noter qu'un conseiller n'a pas de pouvoir décisionnel individuel. Tous les pouvoirs d'une municipalité sont exercés par le conseil dans son ensemble, chaque conseiller ou conseillère disposant d'une voix. Même si certains conseillers sont élus pour des secteurs précis et doivent relayer les préoccupations des résidents qu'ils représentent, leur gouvernance s'exerce stratégiquement pour l'ensemble de la municipalité.

Parmi les principales responsabilités du conseil figurent notamment: l'élaboration de la vision à long terme, l'établissement et l'application des règlements, l'adoption d'un plan stratégique, la définition des niveaux de service et des programmes proposés aux citoyens, la direction de l'aménagement du territoire, la promotion de la croissance et du développement durable, l'approbation des budgets de fonctionnement et d'immobilisations, et la fixation des taux d'imposition foncière.

# Comprendre les rôles de maire, de président de conseil de comté et de préfet dans les municipalités canadiennes

## Le maire (ou la mairesse)

Le maire est élu par l'ensemble des électeurs d'une municipalité et préside le Conseil. L'une de ses principales responsabilités est de diriger les séances du conseil en veillant à leur bon déroulement, dans le respect du règlement de procédure municipal.

Le maire est aussi le premier représentant public de la municipalité. À ce titre, il :

- Agit comme porte-parole auprès des médias (sauf délégation)
- Représente la municipalité lors des fonctions officielles et des réunions intergouvernementales
- Dialogue avec les entreprises et les organismes locaux
- Assiste aux cérémonies et événements au nom du Conseil.

## Comprendre le rôle du maire et les limites de ses attributions

Bien que le maire jouisse d'une grande visibilité publique et assume d'importantes responsabilités protocolaires et politiques, il n'est pas le DG de la municipalité. Il est plutôt « premier parmi ses pairs » au Conseil. Autrement dit :

- Il ne peut pas prendre de décisions unilatérales au nom du Conseil.
- Il n'a pas l'autorité de diriger le personnel, y compris le DG, sauf par résolution officielle du conseil.
- Son influence découle de son leadership, de sa capacité à collaborer et à tisser des liens, pas d'un pouvoir exécutif.

Au Canada, dans la plupart des provinces et territoires, la gouvernance municipale est collective : les décisions doivent être prises par le conseil à la majorité des voix et personne, y compris le maire, n'a d'autorité en dehors de ce cadre.

## Pouvoirs d'urgence

Une exception existe en situation d'urgence. Dans de nombreuses provinces et territoires, le maire (ou le préfet/président du conseil municipal) peut déclarer l'état d'urgence local en vertu des lois sur la gestion des urgences. Ce pouvoir s'exerce généralement en consultation avec le DG et le personnel de gestion des urgences, et permet à la municipalité d'accéder à des pouvoirs extraordinaires pour protéger la sécurité publique et réagir rapidement aux crises.

## Note sur les variations législatives

Dans certaines provinces (comme l'Ontario), la législation sur les « maires forts » a accordé des pouvoirs élargis aux maires de certaines municipalités. Ces pouvoirs peuvent inclure la capacité de proposer des budgets, de nommer des cadres supérieurs ou d'opposer son veto à des règlements dans des conditions précises. Si vous travaillez dans ce genre de municipalité, il est essentiel de comprendre le cadre législatif spécifique qui s'applique et son impact sur l'équilibre habituel entre gouvernance et administration.

## Le préfet (ou la préfète)

Le préfet dirige le conseil dans certaines municipalités canadiennes, particulièrement dans les petites villes et les municipalités rurales, notamment en Ontario, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Le titre de « préfet » est largement historique et sa fonction présente des similitudes à celle de maire.

- De nos jours, dans la plupart des provinces, les préfets sont élus directement par les électeurs, comme les maires.
- Les responsabilités d'un préfet sont pratiquement identiques à celles d'un maire : présider les séances du conseil, représenter la municipalité lors des fonctions officielles, agir comme porte-parole et guider les travaux du Conseil.
- Certaines municipalités utilisent le titre de « préfet » plutôt que « maire » par tradition, préférence locale ou continuité historique.

## Le président de conseil de comté ou le président du conseil municipal

Le président de conseil de comté ou le président du conseil municipal dirige le conseil d'une municipalité de palier supérieur, comme un comté ou un gouvernement régional, principalement en Ontario et dans certaines régions du Canada atlantique (comme la Nouvelle-Écosse). Bien que le titre et le processus de sélection varient, les deux postes remplissent des fonctions similaires de présidence du conseil et de représentation de la municipalité de palier supérieur.

- « Président de conseil de comté » est le titre traditionnel utilisé dans les comtés et certains gouvernements régionaux ruraux, particulièrement en Ontario et au Canada atlantique.
- « Président du conseil municipal » est plus courant dans les municipalités régionales urbaines ou suburbaines de l'Ontario (comme la région de Durham ou de Peel) et peut aussi être utilisé dans certaines structures de gouvernance spécialisées.

### Sélection

- Les présidentes ou présidents sont généralement élus par leurs pairs au conseil, non directement par le public, bien que certaines régions (comme Peel) aient adopté des modèles d'élection directe.
- La durée du mandat varie de un à quatre ans, selon la municipalité. De nombreuses municipalités élisent leur président pour des mandats d'un an, ce qui permet une rotation, bien que la réélection pour des mandats consécutifs soit courante.

### Rôle

- Ils agissent comme « leader des leaders », président les séances du conseil de palier supérieur, représentent la municipalité lors des fonctions officielles et servent de porte-parole politique principal.
- Comme le président (de conseil de comté ou du conseil municipal) est aussi un représentant élu d'une municipalité de palier inférieur, le DG doit maintenir l'équité et l'impartialité pour éviter toute perception de traitement préférentiel. Le DG doit préserver les limites de la gouvernance et l'intégrité du processus décisionnel régional.
- Les pratiques de sélection peuvent être influencées par l'ancienneté, l'expérience ou des politiques de rotation, selon le règlement de procédure de la municipalité ou la coutume locale.

## Principales différences entre les rôles de direction des conseils municipaux au Canada

| Titre                  | Maire  | Préfet   | Président de conseil de comité/Président du conseil municipal   |
|------------------------|--|--|---|
| <b>Définition</b>      | Direction du conseil dans la plupart des municipalités canadiennes.  | Direction du conseil dans les petites villes, municipalités rurales et cantons, principalement en Ontario, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. | Direction du conseil d'une municipalité de palier supérieur (p. ex. comté ou gouvernement régional).  |
| <b>Mode d'élection</b> | Au suffrage universel (élection publique).   | Au suffrage universel (élection publique).   | Généralement élu par les membres du conseil (élection interne); certains sont élus au suffrage universel.   |
| <b>Durée du mandat</b> | Généralement quatre ans, en correspondance avec le mandat du conseil.  | Généralement quatre ans, en correspondance avec le mandat du conseil.  | Un à quatre ans, selon le règlement de procédure municipal.   |
| <b>Rôle principal</b>  | Préside les séances, guide les travaux, représente la municipalité, agit comme porte-parole principal.   | Fonction pratiquement identique à celle de maire; rôle historique/traditionnel.  | Agit comme « leader des leaders », préside le conseil, représente la région et sert de porte-parole politique principal.  |
| <b>Particularités</b>  | Dans la plupart des provinces/territoires, est le « premier parmi ses pairs »; ne peut agir unilatéralement. Certaines provinces (ex. : Ontario) ont adopté une législation de « maire fort » accordant des pouvoirs supplémentaires dans certaines municipalités. | Certaines municipalités utilisent le titre de « préfet » plutôt que « maire » par préférence locale ou tradition.                                      | Les DG doivent garantir un traitement équitable à toutes les municipalités de palier inférieur : pas d'accès privilégié à la municipalité d'origine du président. |
| <b>Présence</b>        | Toutes les provinces.  | Ontario, Alberta, Saskatchewan, Manitoba (surtout en milieu rural et dans les petites municipalités).  | Ontario (comtés/régions de palier supérieur), Nouvelle-Écosse et certaines régions du Canada atlantique.  |

## Étude de cas : S'adapter aux différents styles de leadership - Le point de vue d'un DG

Un DG chevronné intègre une municipalité de taille moyenne où il travaille sous deux maires aux styles très différents – l'un peu interventionniste qui fait entièrement confiance à l'administration, l'autre très impliqué qui remet souvent en question les recommandations et s'immisce dans les affaires courantes. L'adaptation à chaque style de leadership s'avère essentielle pour maintenir une gouvernance efficace.

### Approche et leçons à retenir

Travailler avec un maire peu interventionniste :

- **Communication en amont** – Le maire ne s'occupe pas trop de la gestion quotidienne, le DG veille à ce que le Conseil reçoive des mises à jour régulières et concises.
- **Points de suivi stratégiques** – Des rencontres individuelles tous les mois permettent de maintenir la cohérence des actions et la confiance du maire envers l'orientation de l'administration.
- **Responsabilisation du conseil** – En l'absence d'une direction forte de la part du maire, le DG s'assure que le Conseil dispose des outils nécessaires pour prendre collectivement des décisions éclairées.

Travailler avec un maire très interventionniste :

- **Fixer des limites** – Le DG clarifie rapidement la distinction entre ses responsabilités de gestion administrative et les responsabilités de gouvernance du Conseil, en renforçant le cadre DG-conseil.
- **Structurer le processus décisionnel** – L'accent est mis sur des processus formels pour que les décisions reposent sur les priorités stratégiques plutôt que sur les préférences personnelles.
- **Documenter de manière rigoureuse** – La consignation écrite des discussions et des directives aide à maintenir la responsabilisation et la clarté lorsque l'implication du maire brouille les lignes de gouvernance.
- **Communiquer avec l'ensemble du conseil** – Une attention particulière est portée à l'information égale de tous les membres du Conseil et à leur participation active aux décisions. Le DG rappelle qu'il relève du Conseil dans son ensemble, pas de membres individuels. La démocratie exige le respect de ce principe fondamental de gouvernance collective.

Points à retenir pour les nouveaux DG :

- Savoir s'adapter. Chaque style de leadership nécessite une approche différente pour maintenir une relation de travail productive.
- Fixer des attentes claires dès le départ, en s'assurant que le maire comprend le rôle et les responsabilités du DG.
- Clarifier la responsabilité. Le DG est responsable devant l'ensemble du Conseil et non pas devant un membre en particulier, y compris le maire. Bien réitérer ces principes dès le début favorise une prise de décision démocratique et équilibrée.
- Rester professionnel et se concentrer sur la gouvernance, pas sur les personnalités : les DG efficaces gèrent les relations tout en respectant les meilleures pratiques municipales.



**Parole de pro :** Dosez votre communication. Si les mises à jour régulières favorisent la confiance, trop de messages peuvent submerger le Conseil ou brouiller les frontières de la gouvernance. Privilégiez les résumés hebdomadaires, les séances d'information planifiées ou les tableaux de bord structurés pour fournir des mises à jour cohérentes et assimilables sans surcharger vos élus.

Grâce à ces approches, le DG a réussi à composer avec les deux styles de leadership tout en assurant l'efficacité et le professionnalisme des opérations municipales, conformément aux objectifs stratégiques.

## Directeur général ou Directrice générale (DG)

Dans la majorité des municipalités, le DG occupe la plus haute fonction administrative. Si le DG est souvent le seul cadre directement rattaché au Conseil, certaines provinces autorisent la nomination d'autres responsables, comme le greffier ou l'avocat-conseil.

Le DG assure la gestion du personnel et supervise le fonctionnement quotidien de la municipalité selon les orientations stratégiques et les politiques définies par le Conseil. Le choix d'un DG compétent constitue l'une des décisions les plus cruciales pour garantir une direction municipale efficace.

Dans les municipalités de petite taille, les fonctions de DG peuvent être confiées au greffier, au trésorier, ou regroupées dans un poste administratif unique, selon la structure interne et les moyens disponibles.

Le DG joue également un rôle essentiel de conseiller auprès des élus en apportant des analyses objectives et des recommandations pour éclairer la prise de décision. Cette mission requiert de la finesse politique, un excellent sens de la communication et une grande capacité d'adaptation, notamment avec les conseils nouvellement élus ou en période de transition.

Points à retenir :

- Le DG répond au Conseil dans son ensemble, pas à ses membres individuellement.
- Les conseillers ne doivent pas diriger ni influencer directement le personnel municipal. Toute question relative au personnel doit passer par le DG.
- De son côté, le DG garantit l'application des décisions du Conseil et veille à ce que le personnel soit accompagné et responsabilisé dans la prestation des services.



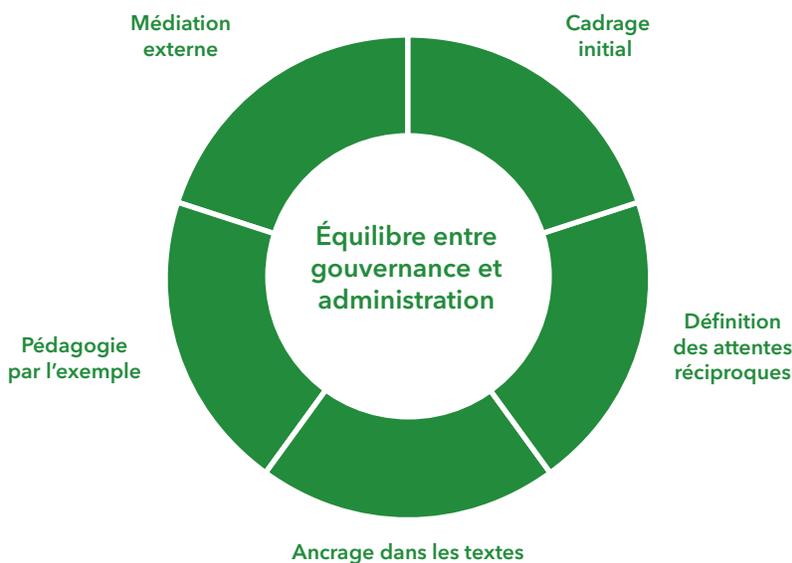
**Parole de pro :** Vous avez un seul employeur, le Conseil dans sa globalité. Respectez les protocoles de gouvernance et privilégiez les canaux officiels pour protéger le personnel, préserver votre neutralité et entretenir des relations DG-conseil constructives.

## Étude de cas : Encadrer l'intervention du Conseil dans la gestion

Face à un maire et un Conseil qui empiètent régulièrement sur le terrain de la gestion administrative et brouillent la frontière entre gouvernance et administration, un DG déploie une stratégie en plusieurs volets :

- **Cadrage initial** : Sessions d'accueil et échanges réguliers pour bien distinguer les rôles de gouvernance et d'administration.
- **Définition des attentes réciproques** : Dialogue sur les attentes mutuelles DG-Conseil et entre élus.
- **Ancrage dans les textes** : Rappel des règlements municipaux, politiques et principes de gouvernance.
- **Pédagogie par l'exemple** : Démonstration concrète des répercussions négatives d'une implication excessive.
- **Médiation externe** : Recours à un expert en gouvernance pour un éclairage neutre sur le rôle du Conseil.

Une démarche professionnelle en amont, fondée sur les règles, la formation et le dialogue, permet de clarifier les rôles tout en préservant des relations constructives.



## Faire face aux ingérences répétées

La majorité des conseillers respecte le rôle du DG, mais certains ont tendance à transgresser ce périmètre. Face aux interventions récurrentes (consignes directes au personnel, demandes de traitement prioritaire, confusion entre administration et politique), il convient de fixer régulièrement des limites fermes.

Consignez ces échanges de façon professionnelle. Appuyez-vous sur le code de déontologie, le règlement intérieur et la fiche de poste du DG. Redirigez systématiquement les demandes vers les circuits appropriés et rappelez que la gestion administrative relève du DG.

Si ce genre de situation persiste, procédez de manière respectueuse. Sollicitez le soutien du maire ou demandez une séance à huis clos pour repréciser collectivement les règles. L'intervention d'un tiers (médiateur ou juriste) peut aussi s'avérer utile pour renforcer les bonnes pratiques.



**Parole de pro :** Restez neutre, mais pas passif. Le silence peut être perçu comme un accord tacite. Répondre de façon constante et posée, par exemple « Je transmettrai cette demande au Conseil », permet de dépersonnaliser les tensions tout en réaffirmant votre rôle.

## Les services municipaux

Chaque municipalité se dote d'une structure particulière selon sa taille et ses attributions. Nous vous donnons ci-dessous les services les plus répandus. Dans sa [trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs généraux : poser les bonnes questions](#), l'ACAM propose une série de questions pertinentes pour mieux appréhender chaque division et chaque service municipal.

| Division et service municipal  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services informatiques</li> <li>• Services financiers/trésorerie</li> <li>• Service des ressources humaines</li> <li>• Rémunération et avantages sociaux</li> <li>• Service juridique/bureau de l'avocat de la Ville</li> <li>• Secrétariat municipal</li> <li>• 311 / Service d'information municipal</li> <li>• Communications générales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbanisme et aménagement</li> <li>• Inspection des bâtiments</li> <li>• Gestion des bâtiments</li> <li>• Parc de véhicules</li> <li>• Services techniques</li> <li>• Parcs et arbres</li> <li>• Services d'eau et d'égouts</li> <li>• Opérations routières</li> <li>• Transports publics</li> <li>• Stationnement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loisirs, culture et action communautaire</li> <li>• Tourisme</li> <li>• Sécurité incendie</li> <li>• Sécurité publique et urgences</li> <li>• Application des arrêtés municipaux</li> <li>• Police</li> <li>• Services sociaux</li> <li>• Soins de longue durée</li> <li>• Bibliothèques</li> </ul> |

## Le rôle du personnel municipal

La structure administrative de chaque municipalité est unique et dépend de sa taille, de ses services et de son mode de gouvernance. Habituellement, directeurs et commissaires rendent compte directement au DG. Les cadres intermédiaires, superviseurs et personnel de première ligne terrain s'inscrivent dans la ligne hiérarchique de leur service respectif.

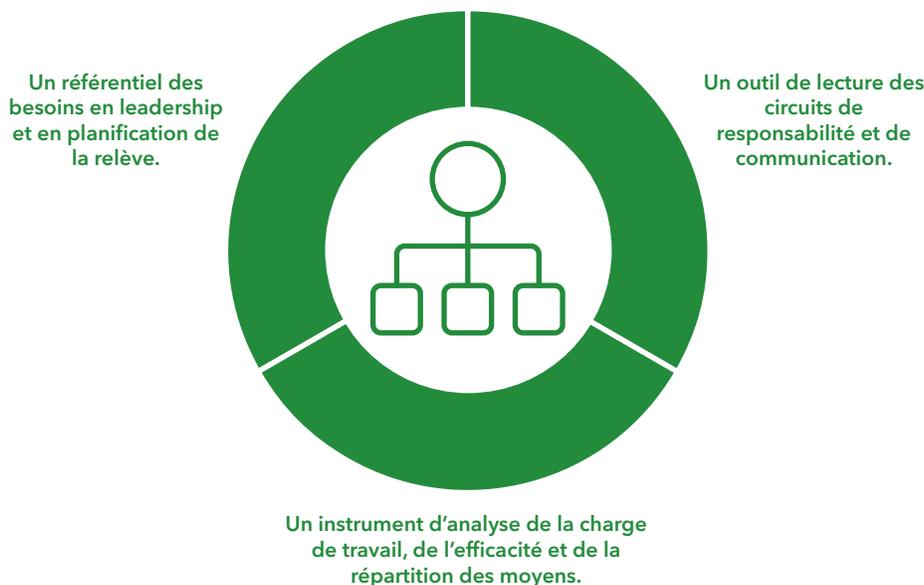
Chaque fonction participe au succès de la municipalité. Des travaux de voirie aux activités de loisirs, de l'aménagement du territoire à la sécurité publique, chaque membre du personnel apporte sa pierre à l'édification d'un milieu de vie sûr, sain et dynamique.

## Les atouts d'un organigramme

Au-delà d'une simple représentation hiérarchique, un organigramme illustre le mode de fonctionnement municipal. Pour le DG, c'est :

- Un outil de lecture des circuits de responsabilité et de communication.
- Un référentiel des besoins en leadership et en planification de la relève.
- Un instrument d'analyse de la charge de travail, de l'efficacité et de la répartition des moyens.

Un organigramme aide également les nouvelles recrues et les élus à saisir l'architecture interne et les mécanismes décisionnels.



## Des structures sur mesure

L'organisation varie sensiblement selon l'envergure et la complexité de la municipalité. Le caractère urbain ou rural du territoire et l'agencement des fonctions administratives centrales, notamment le bureau du greffier, influent également sur ces différences.

- **Les très petites municipalités** peuvent fonctionner avec une équipe restreinte où le DG (ou greffier-trésorier) pilote directement plusieurs secteurs en lien étroit avec le Conseil. Le personnel y exerce des missions variées dans une hiérarchie simplifiée.
- **Les petites municipalités** peuvent fonctionner avec une organisation aplatie où les effectifs réduits assument des fonctions multiples. Le DG reste très impliqué dans la gestion courante.
- **Les municipalités moyennes** fonctionnent souvent avec des directeurs ou des responsables de service sous l'autorité du DG, avec des périmètres d'intervention bien délimités.
- **Les grandes municipalités** fonctionnent avec une direction à plusieurs échelons (commissaires, directeurs généraux), des services spécialisés, des pôles stratégiques et un large spectre de supervision.
- **Les municipalités de palier supérieur** (comtés ou administrations régionales) fonctionnent sous l'autorité d'un président de conseil de comté et déploient leurs services sur plusieurs municipalités de palier inférieur. Leurs conseils sont généralement composés d'élus provenant des municipalités de palier inférieur. Leur organisation privilégie les services générant des économies d'échelle : voirie régionale, action sociale et sanitaire, services ambulanciers.
- **Les municipalités de palier inférieur** fonctionnent au sein d'une structure à deux paliers et sont dirigées par un maire ou un préfet. Elles assurent la prestation de services locaux tels que la distribution d'eau, les routes locales, les loisirs et l'application des règlements municipaux. Leurs élus peuvent siéger au conseil de palier supérieur.

## Modèles d'organigrammes

Voici trois exemples d'organigrammes correspondant à différentes tailles de municipalités : petite, moyenne et grande. Ces schémas sont proposés **à titre indicatif et illustratif seulement et n'ont pas vocation à servir de modèles à reproduire.**

Ces organigrammes s'inspirent de structures existantes, mais les **noms des municipalités, logos et membres du personnel ont été retirés** pour préserver la confidentialité et fournir un cadre de référence plus large.

Ces illustrations ont trois objectifs principaux :

- Visualiser la diversité des liens hiérarchiques et des divisions fonctionnelles selon la taille municipale.
- Éclairer les DG, actuels ou futurs, sur les regroupements classiques de fonctions.
- Nourrir la réflexion sur l'analyse interne, la restructuration et la planification de la relève.

Il appartient à chaque municipalité d'élaborer une structure qui reflète ses priorités, son budget et les attentes locales.

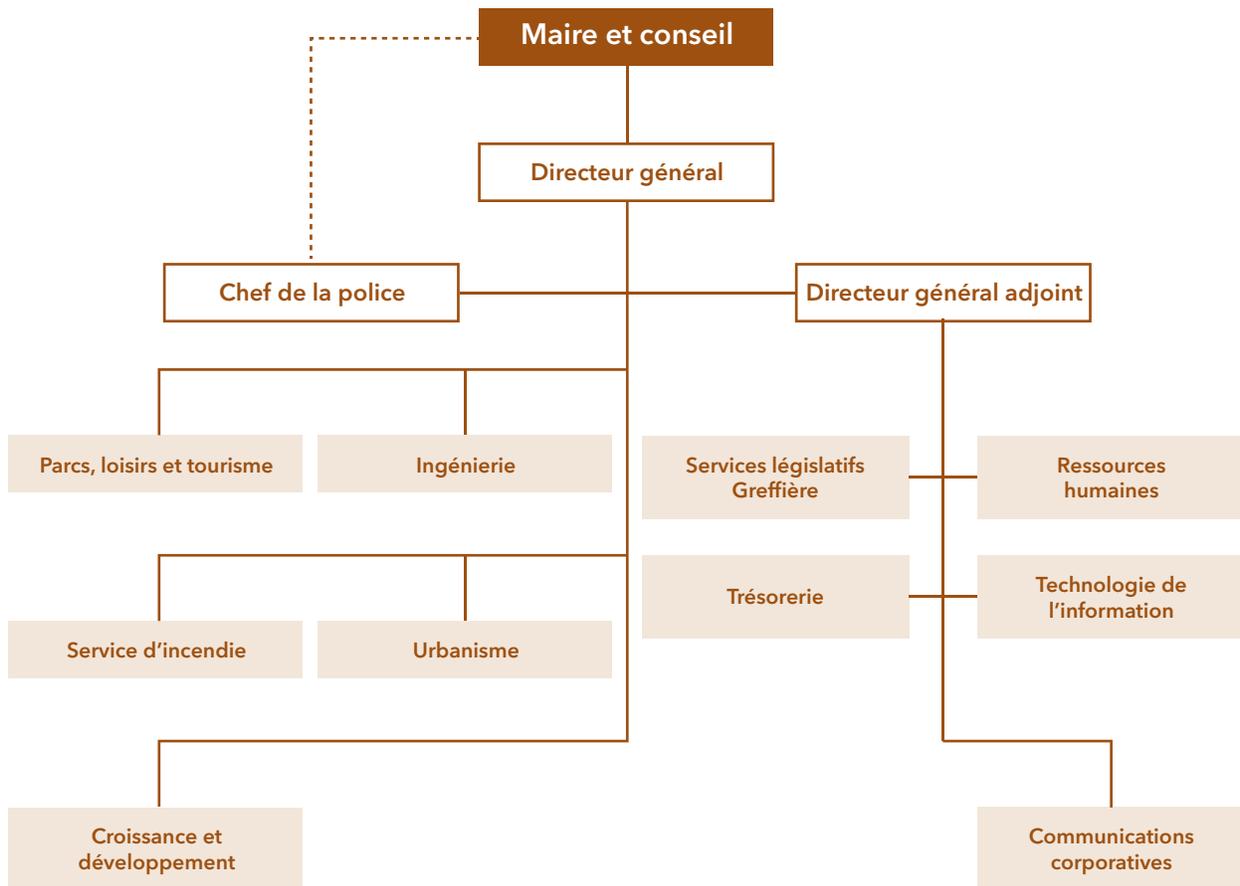
### Conseils pour analyser ou repenser votre organigramme

- Assurez la cohérence entre votre structure, vos priorités stratégiques et votre mode de prestation de services.
- Étudiez les relations hiérarchiques pour prévenir les blocages et les cloisonnements.
- Vérifiez que la structure facilite une communication et une responsabilisation limpides.
- Actualisez régulièrement le schéma en fonction de l'évolution du personnel ou des services; confiez sa mise à jour à un service ou un poste désigné.
- Utilisez-le pour la planification de la relève et l'accueil des nouvelles recrues.
- Appliquez le processus RASCI pour clarifier les rôles et responsabilités au sein de votre organisation — consultez [l'annexe C](#) pour un guide détaillé et des modèles types.

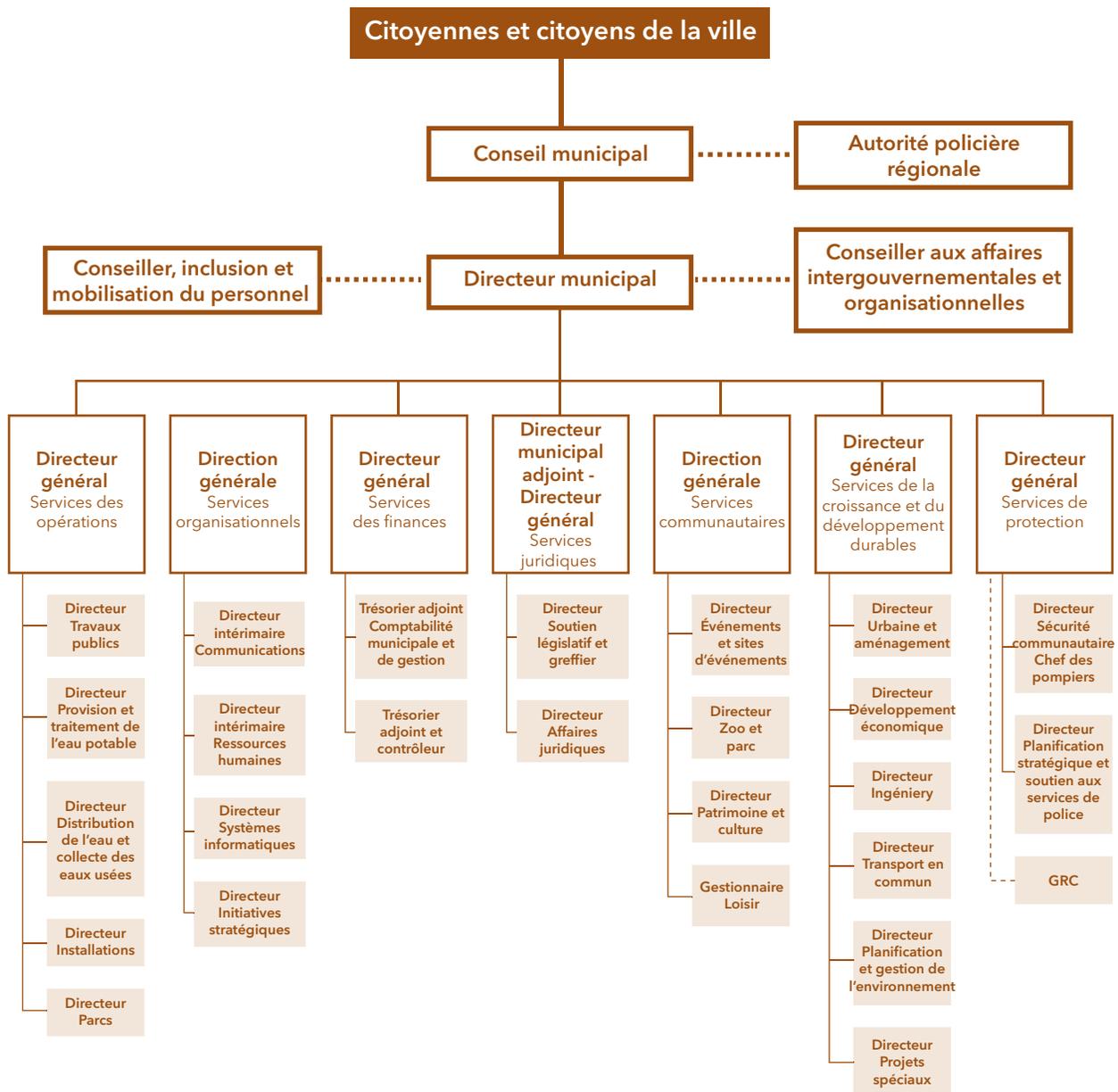
### Questions à poser sur votre structure interne

- ① La structure actuelle permet-elle d'accompagner nos objectifs stratégiques?
- ② Le personnel et le conseil perçoivent-ils clairement les rôles et liens hiérarchiques?
- ③ À quels niveaux les décisions ralentissent-elles ou la communication échoue-t-elle?
- ④ Observe-t-on des failles dans le leadership ou y a-t-il des services débordés?
- ⑤ Le personnel saisit-il, à tous les échelons, comment sa fonction s'intègre dans l'ensemble?

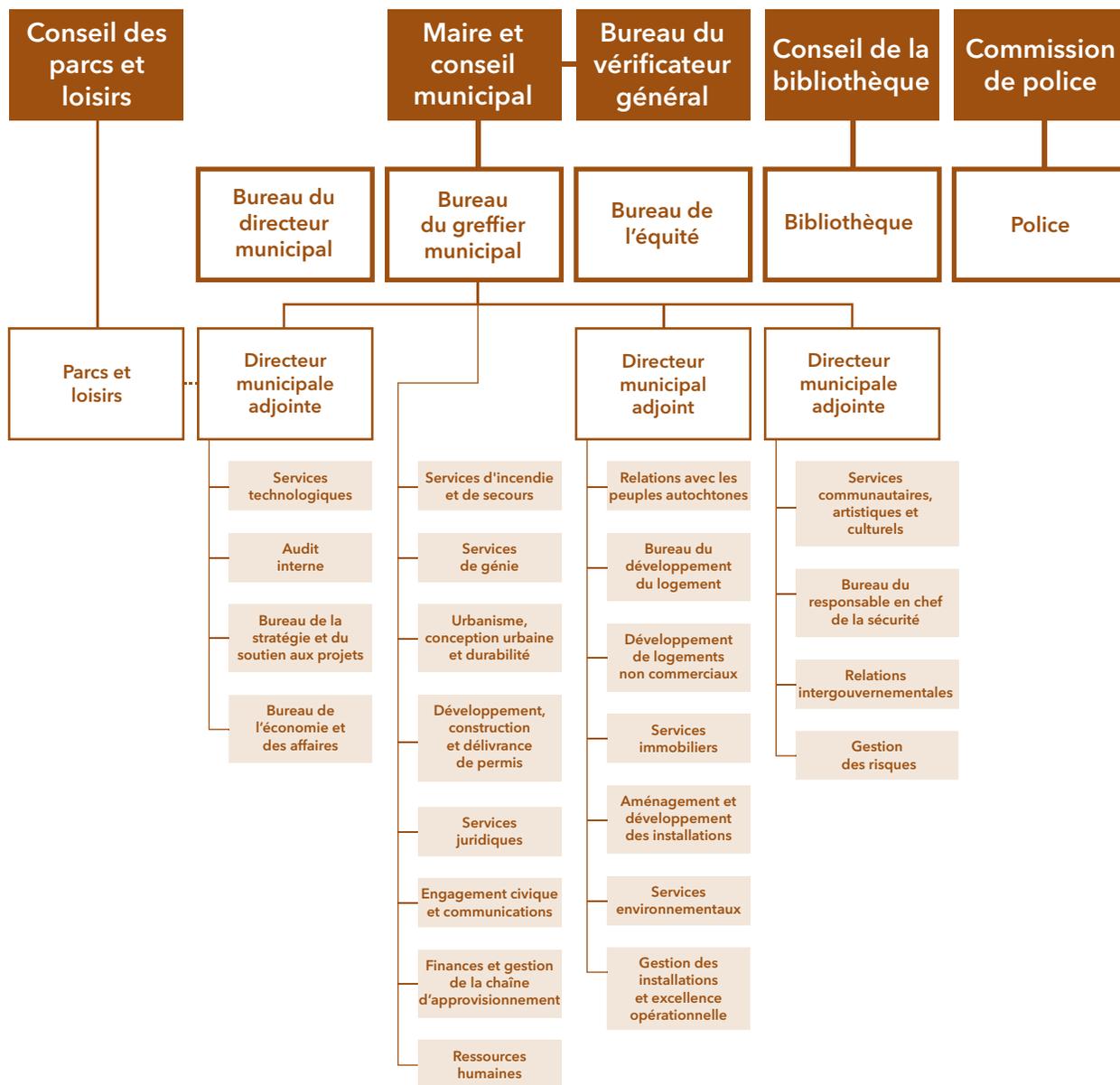
MODÈLES D'ORGANIGRAMMES  
PETITE MUNICIPALITÉ (MOINS DE 20 000 HABITANTS)



## MODÈLES D'ORGANIGRAMMES MEDIUM-SIZE MUNICIPALITY (75,000 RESIDENTS)



## MODÈLES D'ORGANIGRAMMES GRANDE MUNICIPALITÉ (POPULATION DE 700 000 HABITANTS)



## Le rôle des citoyens

L'amélioration de la qualité de vie des citoyens est au cœur des priorités de toute municipalité. Les citoyens souhaitent s'impliquer dans la gestion de leur ville. Ils veulent pouvoir exprimer leurs opinions, qu'elles soient positives ou négatives, avoir accès à des moyens de participer aux processus décisionnels, établir un lien avec leurs élus et avoir l'assurance que leurs contributions ont été prises en compte. Les municipalités se donnent pour mission d'être plus transparentes et d'améliorer leurs modes de communication pour simplifier les échanges avec la population.

### Une participation citoyenne significative : écouter, répondre et exercer ses fonctions au service du public

Sollicitée ou non, les citoyens expriment leur son opinion. Les écouter avec respect et répondre avec transparence sont des éléments essentiels pour instaurer une relation de confiance avec eux. En tant que DG, votre rôle ne se limite pas à assurer la gestion institutionnelle, vous êtes aussi le garant de la relation entre la municipalité et ses citoyens.

Dans le contexte actuel, le public s'attend à être entendu, impliqué et tenu informé. Votre leadership doit donc aller au-delà des opérations internes et de la salle du conseil. Vous contribuez également à bâtir la réputation et la crédibilité de la municipalité aux yeux des habitants.

#### Points clés pour une participation citoyenne efficace

- **Agir plutôt que réagir** : N'attendez pas que des plaintes soient déposées. Organisez des assemblées publiques, des kiosques lors d'événements locaux, des portes ouvertes ou des discussions conviviales (dans les patinoires, par exemple) pour connaître les préoccupations des citoyens avant que les problèmes ne s'aggravent.
- **Mettre en place des canaux clairs** : Assurez-vous que le public dispose de moyens accessibles et cohérents pour poser des questions, faire des retours et recevoir des réponses, en ligne et en personne. Distinguez clairement ce qui relève du Conseil et ce dont le personnel peut se charger.
- **Outiller les membres du Conseil** : Premier point de contact citoyen, les membres du Conseil ont besoin d'argumentaires, de questions-réponses et de protocoles pour répondre justement sans s'immiscer dans la gestion courante.
- **Accueillir les points de vue, même si vous n'êtes pas d'accord** : Un simple « merci pour votre contribution » peut faire beaucoup. Montrez aux gens qu'ils ont été entendus et expliquez-leur la démarche, même si le résultat n'est pas celui qu'ils espéraient.
- **Valoriser les données** : Sondages, outils participatifs et analyses éclairent la réflexion. Partagez les résultats ouvertement pour nourrir les discussions du Conseil.

### Adopter une approche stratégique pour les consultations publiques

En tant que DG, votre rôle ne se limite pas à répondre aux commentaires du public : il s'agit aussi de guider votre municipalité dans la manière de recueillir, d'analyser et de valoriser ces retours. Avant tout choix d'outil numérique, interrogez-vous : Le conseil a-t-il validé une stratégie globale? Les politiques de collecte, confidentialité et diffusion sont-elles claires? Qui détient les données? Au-delà de la technologie, une participation réussie exige leadership, méthode et cohésion interne. Une stratégie pertinente garantit que toutes les voix comptent et que les retours citoyens enrichissent la prise de décision.

## Être en phase avec le rôle de DG

La participation citoyenne ne consiste pas à faire des promesses irréalistes, mais à cultiver le dialogue, poser le cadre et transformer les préoccupations en informations exploitables par le Conseil. Une communication respectueuse, éclairée et réactive renforce la légitimité municipale.

## Politiques et orientations stratégiques face aux opérations courantes

Comme indiqué ci-dessus, le **Conseil assure la gouvernance alors que le personnel assure la gestion**. Le conseil doit collectivement s'assurer que le DG mène efficacement la gestion et la mise en œuvre des orientations stratégiques, sans intervenir dans le fonctionnement quotidien. Ce principe peut mettre les élus à l'épreuve face aux doléances citoyennes.

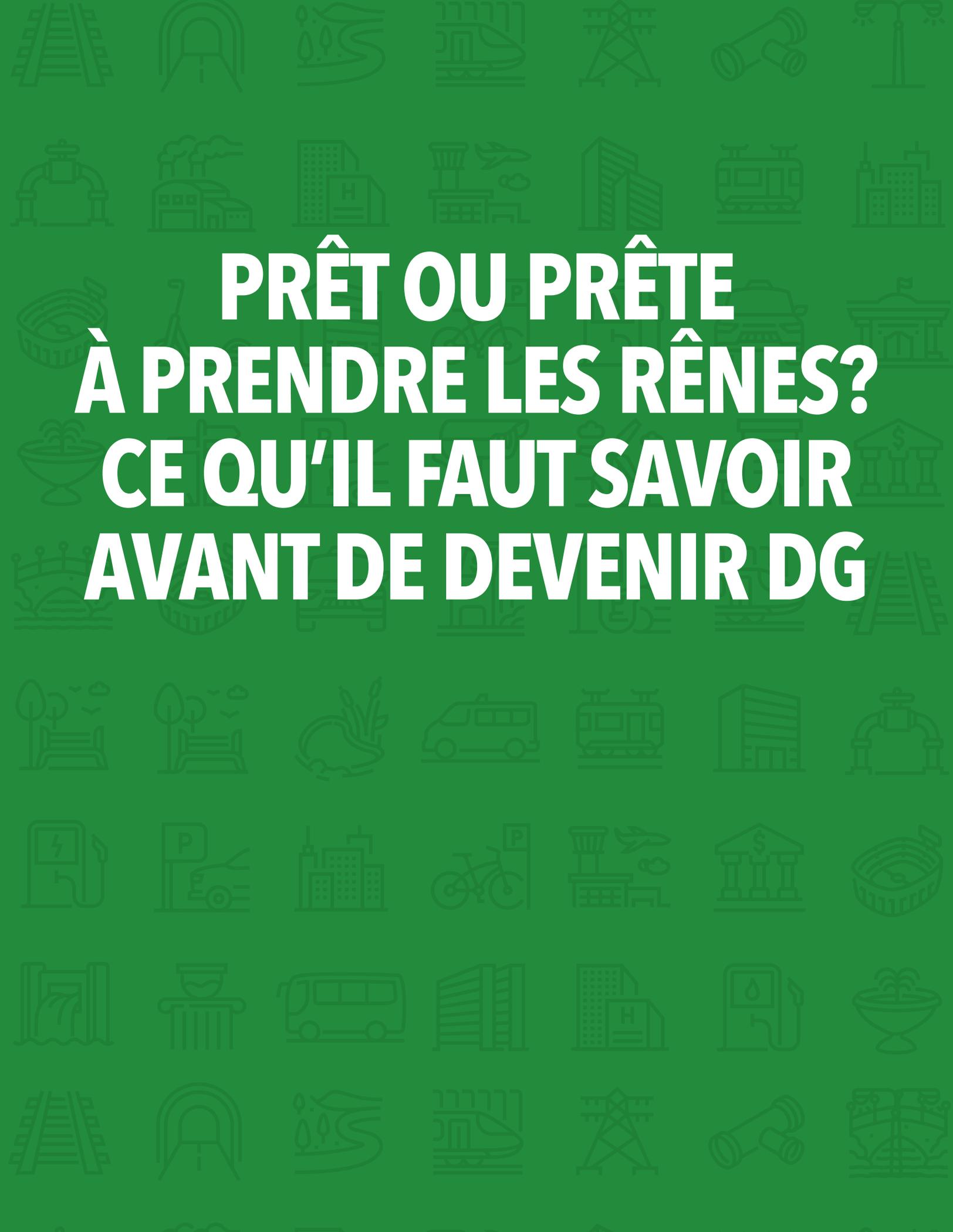
Une pratique éprouvée consiste à fixer des objectifs annuels entre le conseil et le DG. Cette démarche permet d'établir des priorités partagées, consolide le rôle stratégique du conseil et offre un cadre précis d'évaluation du DG, sans ingérence dans la gestion courante. Voir le [Guide de leadership pour des relations DG-Conseil efficaces](#).



### Parole de pro : La cohésion ne se décrète pas, elle se construit.

Dès votre prise de fonction, accordez du temps pour bien comprendre les attentes du Conseil, tant collectivement qu'avec le chef du Conseil. Des échanges en amont sur les rôles, les modes de communication privilégiés et les limites à respecter permettent d'éviter les malentendus et d'instaurer un respect mutuel. Programmez des rencontres régulières avec le chef du Conseil pour maintenir cette cohésion et entretenir un dialogue constructif, particulièrement dans les moments délicats.





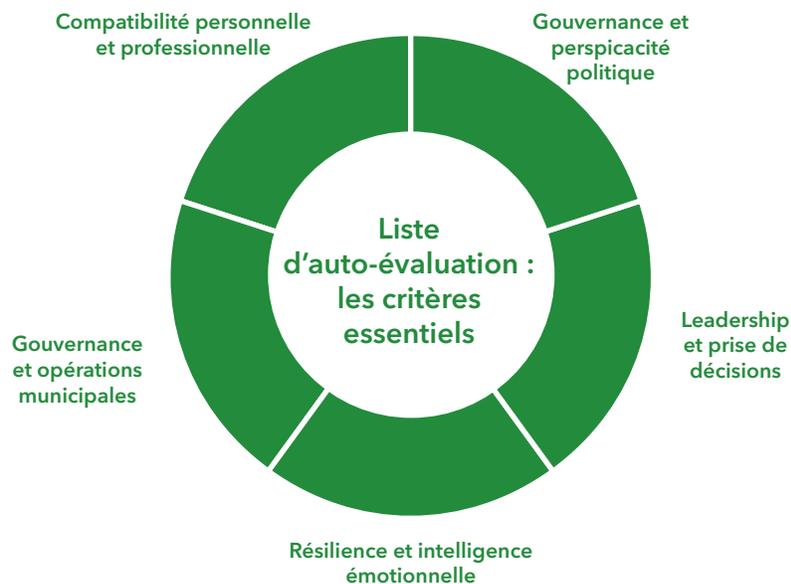
**PRÊT OU PRÊTE  
À PRENDRE LES RÊNES?  
CE QU'IL FAUT SAVOIR  
AVANT DE DEVENIR DG**

Devenir directeur général ou directrice générale (DG) représente un moment charnière dans une carrière, qui va bien au-delà de la simple expertise technique. Véritable trait d'union entre le Conseil, le personnel et la population, le DG doit orchestrer dynamiques politiques, réalités de terrain et attentes citoyennes, tout en faisant preuve de leadership et de diplomatie.

Cette section explore les clés de la réussite dans ce rôle, vous aide à évaluer votre niveau de préparation et détaille les étapes cruciales pour vous préparer à cette fonction aussi exigeante que gratifiante.

## AUTO-ÉVALUATION : AVEZ-VOUS L'ÉTOFFE POUR LA FONCTION?

Le poste de DG est un rôle de premier plan qui exige réflexion stratégique, capacité de rebond et intelligence politique. Avant de franchir le pas, mesurez votre niveau de préparation.



## Liste d'auto-évaluation : les critères essentiels

Interrogez-vous sur les points suivants :

- **Gouvernance et perspicacité politique**

- Est-ce que je comprends bien la distinction entre le rôle du DG et celui des élus?
- Est-ce que je peux formuler des recommandations objectives, même si elles déplaisent?
- Suis-je capable de naviguer dans la dynamique du Conseil, notamment face à des priorités contradictoires?

- **Leadership et prise de décisions**

- Ai-je prouvé ma capacité à diriger des équipes en période d'incertitude?
- Suis-je prêt ou prête à prendre des décisions difficiles avec peu d'informations?
- Suis-je capable de gérer les crises tout en gardant mon sang-froid?

- **Résilience et intelligence émotionnelle**

- Ai-je des stratégies pour gérer la pression et me préserver pour éviter l'épuisement?
- Suis-je émotionnellement capable de faire face aux critiques du public?
- Ai-je un solide réseau professionnel à ma disposition pour me conseiller?

- **Gouvernance et opérations municipales**

- Est-ce que je comprends pleinement la relation DG-Conseil et mon rôle de conseiller?
- Ai-je les compétences pour gérer un budget, des actifs, les ressources humaines et la conformité législative?
- Suis-je à l'aise d'être le visage public de la municipalité en temps de crise?

- **Compatibilité personnelle et professionnelle**

- Cette fonction s'inscrit-elle dans mes valeurs et mon projet professionnel?
- Suis-je prêt ou prête à gérer les enjeux d'équilibre travail-vie personnelle inhérents au poste de DG?
- Ai-je un contrat de travail solide qui protège mes intérêts?

**Étape suivante :** Si vous avez répondu « non » à plusieurs questions, envisagez de renforcer ces compétences avant d'envisager un rôle de DG.

## Les fondements d'une réussite durable

Pour réussir comme DG, il faut allier accomplissement et préparation. Pour optimiser vos chances :

- **Constituez-vous un réseau de soutien solide** – Nouez des relations avec des mentors, d'autres DG et des associations professionnelles comme l'ACAM.
- **Misez sur votre formation** – Perfectionnez vos compétences en gouvernance, finances et leadership via des programmes ciblés, comme le Programme de leadership de direction de l'ACAM.
- **Enrichissez votre expérience terrain** – Accompagnez un DG, siégez dans des instances municipales ou occupez des postes de direction dans l'administration locale.

### S'immerger dans la réalité du poste

La meilleure préparation au rôle de DG passe par l'immersion, non pas par le titre, mais par la proximité. Si vous aspirez à ce poste et travaillez déjà en municipalité, proposez à votre DG actuel un détachement partiel à son bureau, même quelques heures par semaine sur six mois, en parallèle de vos fonctions. Cette position privilégiée près du bureau du DG ou sur des dossiers stratégiques vous révélera les exigences réelles, souvent méconnues, de la fonction. Vous saisissez les subtilités politiques, la gestion de crise, les décisions stratégiques et les nuances relationnelles avec le Conseil, aspects qui dépassent le cadre des descriptions de poste. Vous comprendrez mieux la réalité quotidienne d'un DG. La proximité éclaire, et la compréhension prépare.

- Cultivez votre résilience – Adoptez des stratégies de gestion du stress et d'équilibre personnel.
- Affinez vos compétences en communication – Développez votre aisance en prise de parole et rédaction professionnelle, compétences essentielles pour affirmer votre leadership et interagir efficacement avec le Conseil, le personnel et les citoyens.

**Parole de pro :** Se préparer au poste de DG, c'est être dans une logique d'évolution, pas de perfection. Une approche stratégique et un réseau solide sont les clés d'une réussite durable.



## Une journée dans la vie d'une DG

Le poste de directeur général (DG) requiert autant de souplesse que d'engagement. Du point matinal aux séances du conseil qui s'étirent en soirée, le quotidien d'un DG est ponctué de décisions qui marquent durablement le devenir de la collectivité. Trait d'union indispensable entre le conseil, les équipes municipales et les citoyens, le DG doit conjuguer les attentes du politique, le pilotage des services et la participation citoyenne.

Cette étude de cas livre un aperçu concret des responsabilités quotidiennes d'un DG : mener les réflexions stratégiques, faire face aux situations de crise et impulser le développement économique. Elle illustre comment les DG jonglent avec des priorités parfois contradictoires, nouent des relations durables et veillent au bon fonctionnement des services tout en gardant le cap sur le long terme.

### Une journée dans la vie d'une DG

**Remarque : Ce portrait illustre l'expérience d'une DG dans une municipalité de taille moyenne ou grande. Bien que les responsabilités et les enjeux soient comparables d'une ville à l'autre, le rythme et l'intensité peuvent varier considérablement selon la taille, la structure et la complexité de la municipalité.**

**6 h 30** : Sarah consulte l'actualité et les réseaux sociaux en buvant son café. Elle suit les développements locaux et les politiques provinciales pouvant avoir des répercussions sur la municipalité. Un courriel du maire attire son attention sur une question délicate qui fait débat: un projet d'aménagement controversé.

**8 h** : Au bureau, Sarah passe en revue l'agenda avec son adjointe de direction. Premier rendez-vous : une réunion d'équipe où les directeurs de services font le point sur les projets majeurs (routes et infrastructures, développement économique, mesures d'urgence). Sarah souligne l'importance des indicateurs de service pour assurer l'efficacité des services municipaux et leur adéquation aux besoins des habitants.

**9 h 30** : En séance stratégique avec les membres du Conseil. Un conseiller défend l'augmentation du budget transport collectif, un autre privilégie la revitalisation du centre-ville. Sarah encadre les échanges avec des recommandations basées sur des données et explique les limites budgétaires. Elle ancre la discussion dans les priorités stratégiques pour faire coïncider les décisions du Conseil avec les objectifs municipaux à long terme.

**11 h** : Rencontre avec des chefs d'entreprise et agences de développement économique autour d'une opportunité d'investissement. Elle explique comment la municipalité peut soutenir la croissance tout en maintenant une gestion financière rigoureuse. La réunion débouche sur un engagement d'explorer des partenariats public-privé.

**12 h** : Visite au dépôt des travaux publics pour échanger avec les équipes de première ligne, les remercier de leur travail et comprendre leurs réalités pratiques.

**12 h 30** : Repas de travail consacré à la préparation de la consultation publique de l'après-midi sur un projet majeur d'infrastructure. La transparence et la confiance des citoyens étant cruciales, elle s'assure que sa présentation répond aux inquiétudes des résidents et met en avant la vision à long terme de la municipalité.

**14 h** : Point de situation avec l'équipe communications. Une annonce importante de financement provincial est imminente et nécessite un message clair et coordonné. Elle révisé également les protocoles de gestion de crise pour être prête à toute réaction du public.

**15 h 30** : Participation à une réunion intergouvernementale régionale où elle défend les priorités municipales en matière de logement et de transport. Elle obtient des représentants provinciaux l'engagement de discussions sur des financements additionnels : une petite victoire mais ô combien importante.

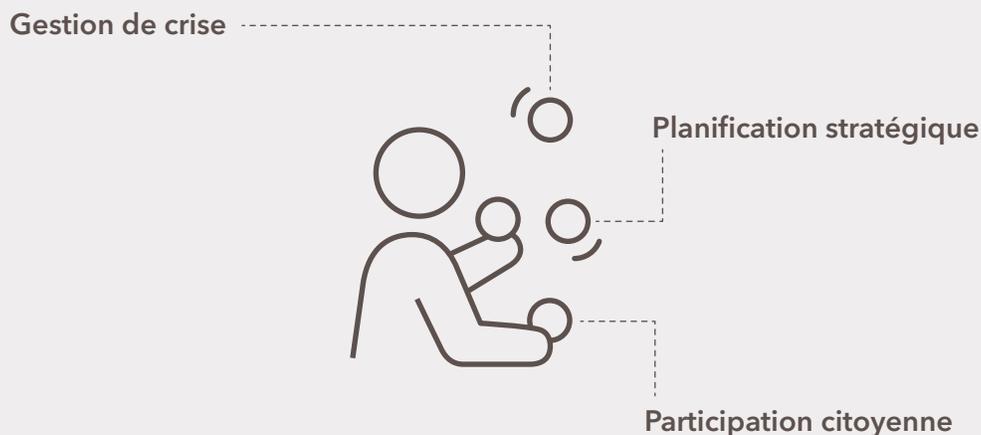
**16 h 45** : Passage au centre de loisirs pour rencontrer le personnel de première ligne, observer les programmes après l'école et réaffirmer son soutien aux services à la population.

**17 h** : Bilan avec son équipe de direction sur les défis et opportunités de la journée. Les courriels des résidents et du Conseil continuent d'arriver, mais elle pose des limites : certains attendront demain.

**18 h 30** : Séance du conseil municipal où elle présente les avancées des initiatives stratégiques et répond aux questions avec assurance, mais sur un ton mesuré. Gérer la dynamique politique, assurer la responsabilité financière et maintenir un leadership éthique font partie du quotidien.

**21 h** : Fin de la réunion, Sarah rentre chez elle, sachant que demain apportera son lot de nouveaux défis et de nouvelles perspectives. Pour l'instant, elle respire profondément, fière du travail accompli pour sa municipalité.

**Ce coup d'œil sur la journée d'une DG illustre la nature multifacette du rôle : gouvernance, gestion de crise, planification stratégique et participation citoyenne requièrent une attention constante. Plus qu'un simple administrateur municipal, un DG est un leader, un stratège et un innovateur qui oriente l'évolution de sa ville.**



# RÉUSSIR SA CANDIDATURE : POSTULER ET SE DÉMARQUER

## Le marché

Avant de se lancer, il faut bien connaître le paysage professionnel. Les postes de DG sont principalement diffusés par les réseaux professionnels tels que l'ACAM et les associations municipales des provinces et territoires. Les conseils municipaux recherchent des personnes alliant expérience confirmée, maîtrise de la gouvernance et talents de leader, capables de jongler avec les enjeux politiques et administratifs.

Le recrutement passe généralement par des cabinets spécialisés, des comités de sélection ou une approche directe. Les municipalités privilégient les profils sachant tisser des liens constructifs avec le Conseil, porter des projets stratégiques et maintenir la stabilité de l'organisation. La réussite exige une parfaite compréhension de la gouvernance municipale, une gestion financière rigoureuse et un leadership naturel.

## Les cabinets de recrutement : des partenaires clés

Véritables interfaces entre candidats et municipalités, les cabinets de recrutement sont incontournables. Bien comprendre leur rôle et savoir collaborer avec eux optimise vos chances de réussite.

### Leurs missions essentielles

- **Sélectionner les talents** : Évaluation des candidatures au regard des besoins municipaux, des impératifs de gouvernance et des qualités de leadership requises.
- **Offrir une vision stratégique** : Éclairage sur les priorités, la culture et les attentes de la municipalité pour des choix éclairés.
- **Garantir la confidentialité** : Les cabinets sérieux traitent les candidatures de manière confidentielle pour protéger les candidats en poste.



## Comment travailler avec les cabinets de recrutement

- **Optimiser son profil professionnel** : Actualiser régulièrement son CV, sa lettre de motivation et son profil LinkedIn pour mettre en lumière ses compétences en gouvernance, ses réalisations en tant que leader et ses succès professionnels.
- **Établir des contacts en amont** : Développer des relations avec les recruteurs spécialisés dans l'embauche municipale et le placement de DG.
- **Exprimer clairement ses priorités** : Être transparent sur ses objectifs de carrière, son approche du leadership et ses points non négociables, comme les attentes en matière de gouvernance, la mobilité géographique et les exigences salariales.
- **Se préparer à différentes évaluations** : S'attendre à des entretiens structurés, des tests psychométriques et des vérifications de références, qui varient selon le cabinet et le processus de recrutement.

## Les avantages et les inconvénients de collaborer avec des cabinets de recrutement

Le tableau ci-dessous détaille les principaux avantages et points de vigilance à considérer lorsqu'on travaille avec ces cabinets pour un recrutement au poste de DG.

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| <b>Accès à des opportunités exclusives</b> – Certains postes de DG sont uniquement diffusés via les cabinets de recrutement.                         | <b>Transparence limitée</b> – Les informations sur la dynamique du Conseil et la culture interne peuvent être incomplètes.  |
| <b>Représentation professionnelle</b> – Les recruteurs valorisent votre profil et présentent vos qualifications de manière optimale.                 | <b>Biais potentiel envers les candidatures internes</b> – Certains cabinets mènent des recherches externes par pure formalité alors qu'ils privilégient déjà des candidatures internes. |
| <b>Soutien lors des négociations de contrat et de salaire</b> – Les cabinets peuvent vous aider à obtenir une rémunération juste et concurrentielle. | <b>Priorité donnée à la municipalité</b> – Leur obligation première reste envers la municipalité qui recrute, pas envers les candidats et candidates.                                   |
| <b>Confidentialité</b> – Les cabinets présentent votre candidature avec discrétion, ce qui protège particulièrement les personnes déjà en poste.     | <b>Niveaux d'expertise variables</b> – Si certains cabinets sont spécialisés dans le recrutement municipal, d'autres adoptent une approche plus généraliste du recrutement de cadres.   |

## Pour finir

- **Évaluer l'expertise municipale du cabinet** – Tous les cabinets ne maîtrisent pas la gouvernance municipale. Privilégier ceux qui ont fait leurs preuves dans le recrutement de DG.
- **Faire ses propres recherches** – Consulter les procès-verbaux du Conseil, les rapports financiers et s'informer sur la culture interne au-delà des éléments fournis par le cabinet.
- **Cibler les postes pertinents** – Chaque offre d'emploi n'est pas forcément la bonne. Assurez-vous que le poste correspond à votre vision du leadership et à vos ambitions professionnelles.
- **S'attendre à un processus rigoureux** – Le recrutement d'un DG comprend plusieurs séries d'entretiens, des présentations au Conseil et des vérifications approfondies. Restez mobilisé et préparez-vous correctement.



### Parole de pro : Votre réputation, votre meilleur atout

Dans le monde municipal, la réputation compte plus que le CV. Les cabinets s'appuient sur leurs réseaux, les références et le bouche-à-oreille pour évaluer les candidatures.

La qualité de vos relations actuelles avec les élus, vos collègues et vos équipes peut ouvrir des portes, bien avant qu'un poste ne devienne vacant. En privilégiant le professionnalisme, l'intégrité et des relations de gouvernance constructives, vous vous démarquerez naturellement pour les fonctions de direction.

## Questions fréquentes en entretien pour le poste de DG

Toute candidate et tout candidat au poste de DG doit se préparer à répondre à des questions portant sur quatre domaines clés : la gouvernance, le leadership, la gestion financière et la gestion de crises. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des questions types qu'un conseil municipal ou un comité de sélection pourrait poser pour évaluer les compétences, le style de direction et l'aptitude à relever les défis politiques et opérationnels.

1

Gouvernance et relations avec le Conseil

2

Leadership et prise de décision

3

Gestion financière et opérationnelle

4

Gestion des crises et des risques

5

Relations avec le public et participation citoyenne

6

Éthique et conduite professionnelle

7

Vision et développement stratégique

## 1 Gouvernance et relations avec le Conseil

- Face à un conseil divisé, comment gérez-vous des priorités divergentes?
- Par quels moyens établissez-vous une collaboration efficace entre le DG et le Conseil?
- Comment préservez-vous votre neutralité politique tout en apportant des conseils stratégiques pertinents?
- De quelle manière conciliez-vous les ambitions du Conseil avec les réalités du terrain?
- Comment accompagnez-vous l'intégration des nouveaux membres du Conseil?

## 2 Leadership et prise de décision

- Relatez une expérience où vous avez dû trancher en vous basant sur des informations incomplètes?
- Quelle approche managériale privilégiez-vous avec les cadres pour stimuler l'esprit d'équipe?
- Comment restez-vous professionnel et objectif en cas de désaccord avec le Conseil?
- Parlez-nous d'un dossier municipal complexe que vous avez piloté et de la démarche que vous avez adoptée?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour optimiser la performance des équipes municipales?
- Comment vous y prenez-vous pour accompagner l'évolution et le développement du personnel?
- Quels moyens utilisez-vous pour instaurer un climat de travail positif?

## 3 Gestion financière et opérationnelle

- Quelles mesures mettez-vous en place pour assurer la pérennité financière de la municipalité?
- Comment hiérarchisez-vous les décisions budgétaires quand les contraintes financières imposent des choix difficiles?
- Parlez-nous de votre expérience en pilotage de projets d'investissement et d'infrastructures.
- Quelle méthodologie adoptez-vous pour la planification stratégique à long terme?
- Quels sont vos indicateurs de référence pour évaluer la santé financière municipale?

## 4 Gestion des crises et des risques

- Racontez-nous une situation de crise municipale que vous avez gérée et vos actions.
- Comment réagiriez-vous face à un mouvement d'opposition à une décision municipale sensible?
- Quelles mesures préventives déployez-vous concernant la sécurité publique, la gouvernance et la continuité des services?
- Quelle serait votre stratégie pour gérer une crise réputationnelle touchant la municipalité?
- En situation d'urgence, comment organisez-vous la communication avec le Conseil, le personnel et le public?

## 5 Relations avec le public et participation citoyenne

- Quelles sont vos méthodes pour créer un lien de confiance avec la population?
- Décrivez-nous une démarche participative réussie sous votre direction.
- Comment communiquez-vous auprès du public pour rendre accessibles des enjeux municipaux complexes?
- Quelle est votre approche face aux critiques et à la désinformation sur les activités municipales?
- Comment intégrez-vous les réseaux sociaux dans votre stratégie de leadership municipal?

## 6 Éthique et conduite professionnelle

- Comment abordez-vous les dilemmes éthiques dans votre rôle de direction?
- Citez un exemple où vous avez maintenu une décision nécessaire mais contestée.
- Par quels moyens assurez-vous la transparence et la responsabilité dans la gestion municipale?
- Quelle serait votre réaction face à l'ingérence d'un membre du Conseil dans les affaires courantes?
- Comment insufflez-vous une culture d'éthique au sein de l'administration?

## 7 Vision et développement stratégique

- Quelle stratégie privilégiez-vous pour dynamiser l'économie locale?
- Comment intégrez-vous les enjeux de croissance et de durabilité dans votre planification?
- Quelles innovations avez-vous apportées pour optimiser le fonctionnement municipal?
- Comment maintenez-vous des services municipaux performants, modernes et accessibles?
- D'après vous, quelles évolutions marqueront la gouvernance municipale et comment s'y préparer?

Préparez votre candidature. Analysez en détail la municipalité: fonctionnement, objectifs prioritaires, enjeux actuels et perspectives d'avenir. Le conseil s'attend à comprendre votre intérêt spécifique pour leur municipalité et cherchera des indices de votre investissement pour la connaître. Une bonne maîtrise du contexte local renforcera votre crédibilité et témoignera de votre volonté de contribuer à sa réussite.

Anticipez des mises en situation pour évaluer votre réflexion sous pression et votre gestion des défis complexes. Les scénarios peuvent inclure : gérer un conseil divisé, équilibrer un budget déficitaire ou répondre à une défaillance des infrastructures. Des exemples concrets et pertinents illustreront efficacement votre leadership, votre capacité à résoudre des problèmes et votre vision stratégique.

# L'IMPORTANCE DU CONTRAT DE TRAVAIL

Avant d'accepter un poste de DG, il est indispensable d'établir un contrat de travail bien structuré. Ce document officialise les conditions d'emploi, précise les attentes mutuelles et protège les intérêts de la municipalité comme ceux du DG. Il doit détailler les aspects essentiels: rémunération, avantages sociaux, modalités d'évaluation du rendement, conditions de fin d'emploi et procédures de résolution des différends.



## Parole de pro : Ne négligez pas votre évaluation

Votre contrat doit inclure une procédure claire d'évaluation annuelle. Plus qu'un simple bilan, c'est un outil précieux pour synchroniser votre vision avec celle du Conseil. Une évaluation bien menée permet de clarifier les attentes, d'enrichir le dialogue et de progresser dans vos fonctions de leader.

Un contrat précis définit clairement les rôles et responsabilités, socle d'une collaboration efficace avec le Conseil. Négocier en maîtrisant ces aspects fondamentaux pose les jalons d'une réussite à long terme. Pour plus de détails sur l'élaboration et la négociation de votre contrat, reportez-vous à la [trousse d'outils portant sur le contrat de travail des DG](#) de l'ACAM.



## Parole de pro : Pour une évaluation objective

Privilégiez une politique d'évaluation et de rémunération structurée, validée par le Conseil et idéalement supervisée par un tiers indépendant. Cette approche garantit des évaluations et révisions salariales objectives, basées sur des critères concrets et libres de tout parti-pris politique.



# CHOISIR LA MUNICIPALITÉ QUI VOUS CORRESPOND

Le choix d'une municipalité marque un tournant dans la carrière d'un DG. Une bonne adéquation amplifie votre influence, votre épanouissement professionnel et votre capacité à impulser le changement.

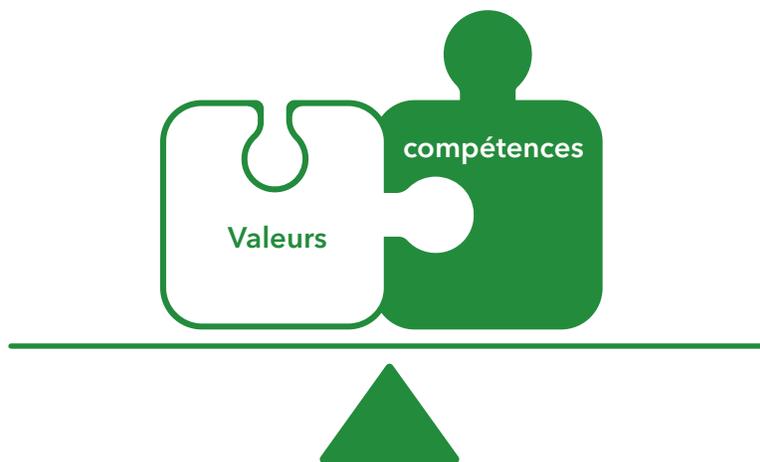
## Pourquoi est-ce important?

Le DG ne se contente pas de diriger: il influence la culture municipale, définit les orientations et crée des ponts entre le conseil, les équipes et la population. Un mauvais choix génère tensions et frustrations, tandis que si vous en bonne adéquation :

- **Vous valorisez vos forces** – Vous mobilisez votre expertise de manière optimale.
- **Vous êtes en phase avec vos valeurs** – Vous évoluez dans un environnement qui correspond à votre vision du leadership et à votre philosophie de gouvernance.
- **Vous privilégiez la réussite à long terme** – Vous établissez un climat de confiance avec le Conseil, le personnel et la population en répondant efficacement à leurs besoins spécifiques.

## Trouver chaussure à son pied

La recherche de la bonne municipalité demande méthode et réflexion. Outre les compétences requises, analysez la gouvernance, les enjeux locaux et la culture interne pour garantir un leadership efficace et des relations pérennes.



Suivez ces étapes pour prendre une décision éclairée en toute confiance.

| Étape  | Points clés à prendre en compte  |
|--|--|
| <b>Faites le point sur vos compétences et points forts</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos compétences principales : gestion financière, planification stratégique, participation citoyenne?</li> <li>• Quel est votre style de leadership : pratique, stratégique ou collaboratif?</li> <li>• Quelles réussites passées démontrent votre capacité à diriger efficacement?</li> </ul>   |
| <b>Clarifiez vos valeurs et vos priorités</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles philosophies de gouvernance correspondent à votre approche du leadership?</li> <li>• Préférez-vous travailler dans une municipalité en croissance ou en redressement financier?</li> <li>• Quel type de culture interne et quelles attentes locales correspondent le mieux à votre style de direction?</li> </ul>   |
| <b>Faites vos recherches auprès des municipalités potentielles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observez les interactions Conseil-DG et la solidité du modèle de gouvernance.</li> <li>• Décodez les orientations, les finances et les retours des citoyens pour comprendre les enjeux locaux.</li> <li>• Étudiez le climat interne : roulement des personnels, ambiance, relations conseil-administration.</li> <li>• Évaluez si votre parcours répond à l'ampleur des défis.</li> </ul> |
| <b>Évaluez les enjeux municipaux</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la dynamique locale : croissance, stabilité ou « gestion du déclin »?</li> <li>• Quels sont ses défis majeurs: adaptation climatique, infrastructures, logement ou développement économique?</li> <li>• Quel est le niveau de mobilisation de la population et quelles sont les attentes envers le DG?</li> </ul>  |
| <b>Vérifiez si vous êtes compatible</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La municipalité a-t-elle besoin de votre expertise?</li> <li>• Ses priorités et sa culture correspondent-elles à votre style de leadership?</li> <li>• Pensez-vous réellement pouvoir apporter votre pierre à l'édifice?</li> </ul>   |

## Faire le bon choix

Le choix d'une municipalité dépasse la simple recherche d'emploi : il s'agit de trouver un environnement propice à votre épanouissement et à un leadership efficace. Cette démarche nécessite réflexion personnelle, analyse approfondie et détermination à privilégier la compatibilité plutôt que la commodité. La réussite d'un DG ne tient pas à la perfection, mais à la préparation. L'évaluation de vos atouts, l'investissement dans votre perfectionnement professionnel et une prise de décision éclairée vous permettront de bâtir une carrière marquante et gratifiante.



### Parole de pro : Une expérience à partager avec tact

Évitez de trop répéter « Quand j'étais à... ». Certes, votre expérience antérieure est précieuse, mais les références constantes au passé peuvent suggérer un détachement par rapport au contexte local. Laissez votre expérience nourrir votre réflexion tout en gardant vos échanges et vos stratégies centrés sur votre municipalité actuelle. Un dirigeant gagne en crédibilité par sa capacité à comprendre les enjeux présents plutôt qu'en faisant l'étalage de son parcours.

## Étude de cas : Et si vous n'êtes pas vraiment la personne qui convient? - le DG face au défi du leadership

Alex, DG adjoint chevronné avec plus de dix ans d'expérience dans une municipalité moyenne, aspirait au poste principal. Quand on lui a proposé un poste de DG dans une plus petite municipalité confrontée à des défis financiers et de gouvernance, il y a vu une occasion très intéressante.

### Les signaux d'alerte

Au fil des entretiens, plusieurs points préoccupants sont apparus :

- **Instabilité et division au sein du Conseil** – Démissions fréquentes, deux maires en cinq ans, réponses évasives sur la stabilité de la gouvernance.
- **Absence d'orientation stratégique** – Absence de plan récent, priorités contradictoires des membres du Conseil.
- **Roulement du personnel et climat toxique** – Postes clés vacants, avertissement d'un chef de service sur des attentes irréalistes.
- **Attentes irréalistes** – Le maire attendait d'Alex qu'il « règle tout rapidement » sans vraiment mettre en place une collaboration.
- **Situation financière préoccupante** – Utilisation des réserves pour équilibrer les budgets sans stratégie à long terme.

### La situation sur place

En six mois, les difficultés sont devenues insurmontables :

- **Priorités contradictoires au sein du Conseil** – Séances tendues sans vision commune.
- **Microgestion et interférence** – Le Conseil court-circuitait le DG en donnant des directives directement au personnel, sapant ainsi son autorité.
- **Moral en baisse** – Face au roulement incessant, Alex passait plus de temps à recruter qu'à mettre en place des améliorations stratégiques.
- **Population méfiante et résistante au changement** – Le climat de doute compliquait toute initiative nouvelle.

### Bilan et leçons à retenir

Au bout de 18 mois, Alex a démissionné, conscient que l'incompatibilité entre son style de leadership et la culture municipale rendait impossible une réussite durable. Voici ce qu'il convient de retirer de cette expérience :

- Renseignez-vous en profondeur sur la stabilité de la gouvernance et les relations au sein du Conseil.
- Posez des questions directes sur la culture de travail, l'orientation stratégique et la rétention du personnel.
- Assurez-vous que les attentes sont réalistes : un DG ne peut pas « réparer » seul une municipalité.
- Fiez-vous à votre intuition : si quelque chose vous dérange, il y a probablement une raison.

Alex partage désormais son expérience avec les futurs DG, en mettant en exergue qu'une bonne compatibilité est cruciale tant pour la réussite professionnelle que l'épanouissement personnel.

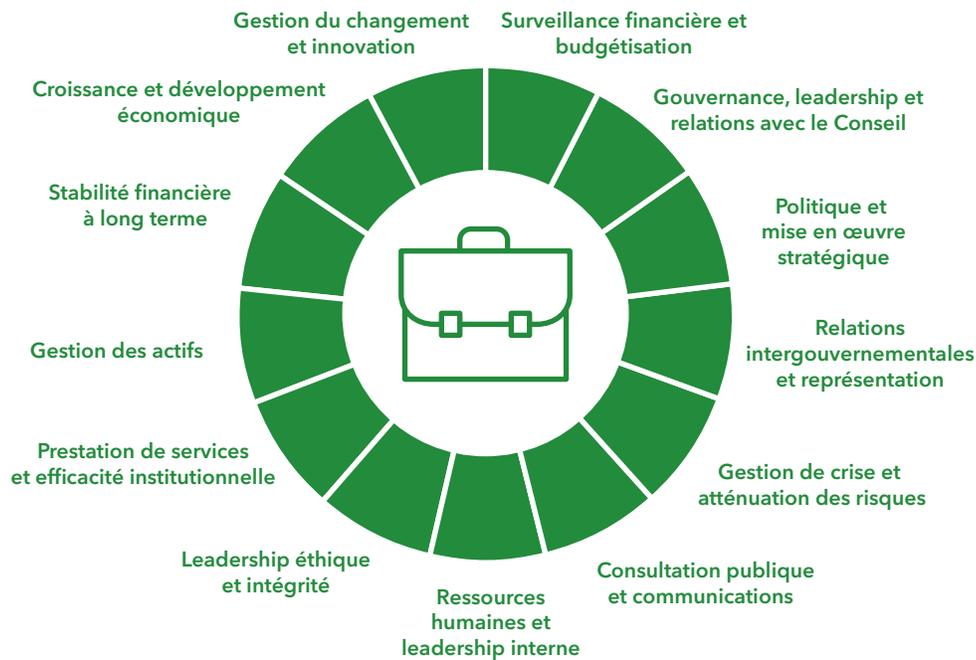
## Étude de cas : Le redressement d'une municipalité en difficulté

À son arrivée comme DG, Julie héritait d'une municipalité marquée par l'instabilité financière, la méfiance publique et un moral en berne au sein du personnel. Des années de mauvaise gestion avaient engendré des déficits et un désengagement citoyen. Ses premières actions? Réalisation d'un audit financier, plus de transparence en mettant en place des communications publiques régulières et une restructuration budgétaire axée sur la pérennité. En développant de meilleures relations avec le Conseil, en instaurant des mesures de reddition de comptes et en impliquant les résidents dans les décisions, elle a progressivement reconstruit la confiance. En deux ans, la municipalité avait équilibré son budget, rétabli les services essentiels et regagné la confiance publique, prouvant qu'une stratégie claire et un leadership décisif peuvent aboutir à des changements durables.



Le redressement d'une municipalité en difficulté

# RESPONSABILITÉS FONDAMENTALES ET ATTENTES



**Remarque :** La répartition du temps et de l'attention accordés à chaque domaine peut varier selon la taille de la municipalité, sa structure, ses priorités stratégiques et son contexte local. Ce diagramme illustre les responsabilités fondamentales d'un DG et non leur importance relative dans toutes les municipalités.

Un leadership efficace comme directeur général commence par une compréhension approfondie du fonctionnement municipal, de la gouvernance et des besoins locaux. Une vision claire des affaires municipales, des structures de gouvernance et des priorités locales permet une prise de décision éclairée, un leadership efficace et l'établissement de relations de confiance avec le conseil, le personnel et les résidents.

En tant que responsable administratif de la municipalité, le DG doit assurer une bonne gouvernance, la viabilité financière et l'excellence du service public. Au cœur de cette fonction se trouve l'obligation de confidentialité, particulièrement lors des discussions du Conseil, des séances à huis clos et des interactions avec le public. Le DG doit gérer des questions complexes et souvent délicates avec discernement, tout en préservant la confiance et l'intégrité professionnelle.

Les sections suivantes décrivent les principales responsabilités qui définissent cette fonction.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Gouvernance, leadership et relations avec le Conseil



En tant que DG, vous êtes le conseiller principal des élus, guidant la prise de décision par des recommandations fondées sur des connaissances validées. Vous devez conjuguer vision stratégique, expertise technique et direction d'une équipe multidisciplinaire tout en maintenant des relations solides avec les élus.

#### Responsabilités principales :

- **Faciliter les pratiques de bonne gouvernance** : Épauler les élus par des conseils d'experts, favoriser des échanges constructifs et veiller au respect des politiques municipales.
- **Gérer la dynamique politique** : Maintenir la neutralité, composer avec différents styles de leadership et traiter avec diplomatie les cas d'ingérence du Conseil dans la gestion administrative.
- **Instaurer la confiance et la responsabilisation** : Promouvoir la transparence et le respect mutuel entre le Conseil, le personnel et les gens.
- **Meilleures pratiques et conformité législative** : Se tenir à jour des règlements municipaux, provinciaux et fédéraux pour en assurer le respect.
- **L'importance de cadres stratégiques solides** : Des politiques claires et bien structurées sont essentielles pour une prise de décision cohérente, une gestion des risques efficace et une bonne gouvernance. Le DG doit s'assurer que le cadre stratégique municipal est à jour, bien communiqué et cadré sur les objectifs stratégiques. Des politiques solides protègent la municipalité et ses dirigeants en réduisant l'ambiguïté et en renforçant la responsabilisation.
- **Supervision numérique et cybersécurité** : La supervision technologique ne relève plus uniquement du service informatique, s'il existe. Les DG doivent comprendre les implications en matière de gouvernance et de risques liés à la cybersécurité, aux services numériques et à la gestion des données. Qu'il s'agisse de répondre à une attaque par rançongiciel, d'évaluer des solutions infonuagiques ou de gérer des documents numériques, le DG d'aujourd'hui est de plus en plus impliqué dans le domaine technologique et doit être prêt à diriger ou orienter les décisions stratégiques dans ce secteur.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Politiques et mise en œuvre stratégique



Le DG joue un rôle crucial dans la concrétisation de la vision du Conseil tout en assurant l'adéquation avec les priorités municipales et les besoins locaux. Cette démarche exige planification stratégique, exécution des politiques et suivi continu pour garantir une mise en œuvre efficace.

#### Responsabilités principales

- **Élaborer et suivre les plans stratégiques** : Mobiliser le Conseil, le personnel et les différents acteurs pour définir des objectifs à long terme mesurables.
- **Transformer les politiques en actions** : Collaborer avec les responsables de services pour mettre en œuvre les directives du conseil via des programmes et services municipaux structurés.
- **Faire cadrer les opérations avec les priorités stratégiques** : Veiller à ce que l'administration quotidienne soutienne la vision du Conseil tout en respectant les contraintes budgétaires, pratiques et réglementaires.
- **Mesurer et communiquer la performance** : Mettre en place des outils et des indicateurs pour suivre les progrès, évaluer l'impact des politiques et informer le Conseil et la population en toute transparence.

### Surveillance financière et budgétisation



Le DG assure la viabilité financière, la responsabilisation et une gestion financière rigoureuse. Les budgets municipaux doivent refléter les priorités locales.

#### Responsabilités principales

- **Superviser l'élaboration budgétaire** : Mettre en adéquation les budgets de fonctionnement et d'immobilisation avec les objectifs stratégiques tout en assurant une gestion responsable.
- **Gérer les risques** : Mettre en place des politiques financières saines pour équilibrer revenus et dépenses, éviter les déficits et constituer des réserves.
- **Assurer la transparence des rapports** : Préparer des rapports financiers clairs pour le Conseil et le public afin de maintenir la confiance.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Communication budgétaire et confiance publique

Un budget bien présenté est déjà à moitié accepté. Plutôt que dire : « Nous réduisons des services », dites : « Nous investissons stratégiquement pour assurer la pérennité des services ».

Face aux questionnements du public ou du Conseil :

- S'en tenir aux données et aux priorités approuvées.
- Reconnaître les préoccupations sans adopter une posture défensive.
- Utiliser un langage qui souligne la bonne gestion, la transparence et la cohérence avec les aspirations de la collectivité locale.



**Parole de pro :** Dans le doute, prenez le temps nécessaire.

Face à une question qui vous prend au dépourvu, il est préférable de répondre « Je reviendrai vers vous avec des informations précises ». Ce genre de réponse renforce la confiance et préserve votre crédibilité.

- **Modèles de financement :** Subventions, taxes et tarification des services.
- **Approvisionnement, réserves et stratégies de revenus :** Garantir des processus d'approvisionnement transparents, économiques et conformes aux normes légales et éthiques pour optimiser l'utilisation des deniers publics.

## Viabilité financière à long terme



Le DG joue un rôle essentiel pour garantir la santé financière de la municipalité dans la durée, en équilibrant les besoins immédiats et les obligations futures. Cette dynamique nécessite une supervision stratégique des revenus, des dépenses et de la planification des réserves, tout en maintenant la confiance du public grâce à la transparence financière.

### Responsabilités principales

- **Établir des cadres de viabilité financière :** Élaborer des plans financiers pluriannuels qui cadrent avec les priorités stratégiques du Conseil et soutiennent la prestation des services.
- **Gérer les réserves et la dette :** Constituer et administrer des réserves pour financer les obligations à long terme et atténuer les risques; veiller à ce que les niveaux d'endettement restent raisonnables et soutenables.
- **Assurer la stabilité des revenus :** Surveiller et ajuster les taux d'imposition, les tarifs des services et les sources alternatives de financement pour garantir un financement municipal fiable.
- **Promouvoir la responsabilisation budgétaire :** Développer les compétences en gestion financière au sein de la direction; instaurer une culture de décision axée sur l'optimisation des ressources.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Gestion des actifs



La gestion des actifs exige des choix judicieux en matière de construction, d'entretien et de renouvellement des infrastructures pour garantir des services durables. Le DG doit orchestrer l'intégration des données sur les actifs dans la planification et la budgétisation, tout en optimisant les investissements et en minimisant les risques.

#### Responsabilités principales

- **Déployer des plans de gestion des actifs** : S'assurer que tous les actifs municipaux (voirie, installations, réseaux d'eau) sont répertoriés, surveillés et évalués en fonction de leur coût de cycle de vie.
- **Adapter les actifs aux niveaux de service** : Calibrer les décisions d'infrastructure aux normes validées par le Conseil et aux besoins des citoyens.
- **Coordonner budget et planification des investissements** : Intégrer les données de gestion des actifs dans la budgétisation annuelle et les prévisions d'immobilisations à long terme.
- **Garantir conformité législative et atténuation des risques** : Se conformer aux réglementations provinciales sur la gestion patrimoniale et anticiper les vulnérabilités des infrastructures.

### Ressources humaines et leadership interne



En tant que DG, vous dirigez l'équipe de direction et insufflez une culture d'entreprise qui garantit le bon fonctionnement de la municipalité tout en développant une main-d'œuvre motivée et performante. Un leadership solide en ressources humaines est indispensable pour recruter les meilleurs talents, mobiliser le personnel et former les futurs cadres municipaux.

#### Responsabilités principales

- **Recrutement et planification de la relève** : Mettre en place une stratégie de recrutement et une vision à long terme des effectifs pour attirer et fidéliser les meilleurs talents.
- **Gestion du rendement** : Épauler les responsables de service dans la définition d'objectifs clairs, le suivi des avancées et l'évolution professionnelle par des échanges réguliers et des bilans de rendement.



**Parole de pro** : Les adjoints et les cadres supérieurs ne sont pas de simples collaborateurs, mais de véritables alliés.

Misez sur la confiance mutuelle et considérez-les comme des partenaires stratégiques. Une équipe de direction soudée démultiplie votre influence, relaie vos messages et vous aide à traverser sereinement les moments délicats avec le Conseil ou les périodes de tension.

- **Culture interne et mobilisation du personnel** : Créer un cadre de travail positif, inclusif et responsabilisant qui stimule la collaboration et le bien-être des équipes.

**Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales****Parole de pro : Votre comportement fait figure de modèle**

Les équipes vous observent avec attention. Au-delà des directives, ce sont votre discours, votre ton, votre attitude et votre gestion des tensions qui modèlent véritablement la culture interne. Quand vous incarnez le respect, la clarté et la sérénité, surtout dans les moments difficiles, vos équipes s'inscrivent naturellement dans cette dynamique.

- **Structure interne et développement des talents :** Optimiser les structures municipales pour gagner en efficacité, améliorer les services et dynamiser les équipes. La mise en place d'un cadre formalisé pour les réunions de direction est tout aussi cruciale. Ces rencontres régulières et structurées stimulent la collaboration interservices, brisent les silos et permettent de constituer un environnement de travail unifié et ouvert. Ces échanges stratégiques réguliers garantissent la cohérence des politiques et des processus dans tous les services.
- **Relations de travail et résolution de conflits :** Savoir gérer les environnements syndiqués et non syndiqués, en veillant à l'équité des négociations collectives et à l'efficacité des mécanismes de traitement des griefs et de résolution des conflits.
- **Conformité et bonnes pratiques en ressources humaines :** Veiller au respect du droit du travail, des politiques internes et de l'éthique pour limiter les risques et préserver l'intégrité de l'appareil administratif.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales



### Parole de pro : Les défis de la gestion des ressources humaines



La gestion RH constitue l'un des volets les plus exigeants de la fonction de DG. Du recrutement à la fidélisation, en passant par l'évaluation et les relations sociales, les enjeux RH comptent parmi vos responsabilités les plus sensibles. Vous devrez jongler entre droit du travail, conventions collectives, règlements internes et culture municipale, tout en répondant aux attentes du Conseil et du personnel. Un leadership efficace en matière de RH permet d'avoir des équipes solides et motivées tout en limitant les risques de conflits, de griefs et de départs. Pour approfondir ces questions, la **trousse d'outils de gestion des ressources humaines** de l'ACAM propose des repères précis sur les pratiques d'emploi, l'évaluation, la médiation et la planification des effectifs.



### Parole de pro : Préparer la relève, un enjeu stratégique



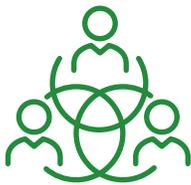
Une municipalité performante s'appuie sur une équipe de direction solide. Votre rôle de DG implique d'assurer la pérennité de l'institution. Au-delà de votre propre succession, il s'agit de repérer et former les talents de demain à tous les échelons de la municipalité.

**Le changement de DG, un moment charnière** : Si les DG expérimentés apportent stabilité et mémoire institutionnelle, leur départ peut aussi impulser une nouvelle dynamique. La préparation de la relève permet de moderniser le fonctionnement, renouveler les pratiques managériales et mobiliser les équipes autour d'un nouveau projet. Veillez à ce que votre stratégie de transition ouvre la voie à l'innovation tout en préservant les acquis.

Un plan de relève bien pensé réduit les risques liés aux départs, qu'ils soient prévus ou soudains, en s'assurant que les postes clés seront confiés à des personnes compétentes et prêtes. Investir dans le développement des talents renforce la stabilité, la qualité du service et la cohésion des équipes. La **trousse d'outils pour la planification de la relève** de l'ACAM propose des outils concrets pour mettre en œuvre votre stratégie.

**Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales**
**Les postes intérimaires, un levier à ne pas sous-estimer**

Outre son rôle dans la préparation de la relève, l'intérim est un outil précieux pour maintenir la continuité des services, particulièrement quand l'équipe de direction est restreinte et que vos congés se font attendre. Confier des missions temporaires à des collaborateurs prometteurs permet d'assurer la fluidité du fonctionnement, de renforcer la confiance collective et d'offrir une expérience concrète de management. Mais c'est aussi un signal fort : le leadership est une responsabilité partagée, pas un goulot d'étranglement.

**Communication et participation citoyenne**


Une communication efficace est essentielle pour instaurer la confiance, cultiver la transparence et obtenir l'adhésion de la population. Le DG doit s'assurer que les messages émanant de la municipalité sont clairs, accessibles et en phase avec les attentes des citoyens.

**Responsabilités principales**

- **Élaborer des stratégies de participation citoyenne** : Créer des démarches inclusives pour recueillir l'avis des citoyens et encourager leur implication dans la vie municipale.
- **Porter la parole de la municipalité** : Garantir une communication précise et rapide lors d'événements critiques.


**Parole de pro : Faites le « test du café du coin »**

Avant de prendre une décision ou de faire une recommandation, demandez-vous : « Comment cette nouvelle serait-elle perçue au café du coin? » Les citoyens attendent de l'équité, de la transparence et des explications en langage clair. Cette approche aide à maintenir la confiance du public au cœur des priorités.

- **Exploiter le potentiel du numérique et des réseaux sociaux** : Utiliser les réseaux sociaux, les sites web et les outils numériques pour mobiliser les citoyens, diffuser l'information en temps réel et gérer l'image de la municipalité.
- **Tisser des liens** : Développer des relations avec les entreprises locales, les organismes et les citoyens.

**Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales**
**Gestion de crise et atténuation des risques**


Un DG doit être prêt à faire face aux urgences et aux difficultés imprévues.

**Responsabilités principales**

- **Élaborer des plans d'intervention** : Préparer la municipalité à gérer les catastrophes naturelles, les crises politiques et les risques liés à la réputation.
- **Gérer les attentes du public et du Conseil** : Communiquer efficacement en situation de tension pour maintenir la confiance.
- **Assurer la continuité des services** : Mettre en place des stratégies de gestion des risques pour inscrire le fonctionnement municipal dans la durée.

**Relations intergouvernementales et représentation**


Nombreuses sont les initiatives municipales qui nécessitent une collaboration avec les autres paliers de gouvernement.

**Responsabilités principales**

- **Défendre les intérêts municipaux** : Échanger avec le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral pour obtenir des financements et solliciter un soutien stratégique.
- **Composer avec les enjeux de compétences** : Agir dans le cadre législatif pour faire avancer les priorités municipales.
- **Représenter la municipalité** : Participer aux partenariats régionaux et aux débats stratégiques pour renforcer l'influence municipale.

**Leadership éthique et intégrité**


En tant que DG, vous donnez le ton en matière d'éthique dans l'institution. Votre rôle est de garantir la transparence, la reddition de comptes et une conduite professionnelle dans l'ensemble des activités municipales.

**Responsabilités principales**

- **Faire vivre les normes professionnelles et éthiques** : Bâtir et ancrer une culture d'intégrité grâce au respect des codes de déontologie, des pratiques exemplaires de gouvernance et des principes de décision éthique.
- **Maîtriser les conflits d'intérêt** : Les identifier, les signaler et les limiter pour maintenir la confiance du public et éviter tout manquement à l'éthique.
- **Porter la transparence dans la gouvernance** : Développer des pratiques d'administration ouverte en privilégiant une communication limpide avec le Conseil, le personnel et les citoyens.
- **Insuffler une culture de la responsabilisation** : Responsabiliser la direction sur ses choix éthiques et s'assurer que le personnel adhère aux politiques et aux valeurs municipales.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Prestation de services et efficacité institutionnelle



La qualité et l'efficacité des services municipaux sont au cœur de votre mission de DG.

Responsabilités principales

- **Optimiser la prestation de services** : Orchestrer les activités municipales pour maximiser la qualité du service et répondre aux attentes des citoyens.
- **Déployer des outils d'évaluation** : Créer des indicateurs clés pour mesurer la qualité des services et encourager l'amélioration continue.
- **Embrasser l'innovation technologique** : Adopter les solutions numériques et intelligentes pour moderniser l'offre de services et gagner en efficacité.
- **Fluidifier les processus administratifs** : Identifier les pistes de simplification et faciliter l'accès aux services pour les citoyens et les entreprises.
- **Accompagner l'évolution du personnel** : Valoriser le développement professionnel pour enrichir l'expertise interne, encourager l'innovation et permettre au personnel d'exceller dans le service.



#### Parole de pro : Aller sur le terrain pour tisser des liens entre les services

Pour un DG, rien ne vaut les visites de terrain. Plutôt qu'une simple figure administrative, soyez un leader proche du terrain qui comprend la réalité quotidienne. Les échanges directs avec les équipes nourrissent un esprit d'ouverture et de collaboration. Ces rencontres vous donnent un éclairage précieux sur les réussites comme sur les obstacles, ce qui renforce le moral des équipes et leur efficacité. Votre présence sur le terrain montre que chaque maillon compte dans la réussite de la municipalité. Un leadership de proximité inspire naturellement l'excellence.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Développement économique et croissance



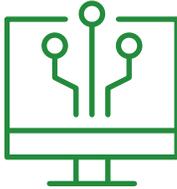
Le DG occupe une place centrale dans l'essor économique, l'aménagement des infrastructures et le développement durable du territoire. Son mandat: créer des conditions favorables aux investissements, inscrire le développement dans la vision stratégique et assurer l'équilibre entre vitalité économique, exigences environnementales et rigueur budgétaire.

#### Responsabilités principales

- **Mobiliser les acteurs du développement économique :** Collaborer avec les dirigeants d'entreprises, les organismes locaux, les gouvernements autochtones et les agences de développement économique pour stimuler l'investissement, accompagner l'entrepreneuriat et porter la création d'emplois.
- **Conjuguer objectifs économiques et planification territoriale :** Assurer la synergie entre les perspectives de croissance, l'urbanisme, les équipements publics, la mobilité et les infrastructures pour bâtir l'avenir du territoire.
- **Créer un climat favorable aux entreprises :** Faciliter les démarches et optimiser les services pour éliminer les freins et insuffler un nouveau dynamisme au tissu économique local.
- **Multiplier les sources de financement et les alliances :** Identifier les programmes de soutien provinciaux, fédéraux et privés pour concrétiser les projets d'infrastructures et de développement économique.
- **Anticiper les besoins en compétences :** Unir les forces avec les acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi pour que les talents locaux répondent aux attentes des entreprises.
- **Articuler prospérité et pérennité :** S'assurer que le développement économique s'inscrit dans les valeurs de la collectivité et renforce l'accès au logement, l'action climatique et la résilience.

## Domaine de responsabilité clés Rôle du DG/responsabilités principales

### Conduite du changement et innovation



Face à l'évolution constante des enjeux, les municipalités doivent se réinventer. Le DG impulse cette dynamique d'innovation et d'adaptation.

#### Responsabilités principales

- **Mener les mutations** : Accompagner le personnel et le conseil dans les transitions technologiques, structurelles ou stratégiques pour une adaptation réussie.
- **Cultiver l'innovation** : Valoriser les solutions créatives et l'amélioration permanente des services municipaux.
- **Réussir le virage numérique** : Coordonner l'intégration des technologies de pointe, notamment l'infonuagique et les outils décisionnels fondés sur les données.
- **Faire évoluer les pratiques municipales** : Déployer les approches les plus performantes en gouvernance, prestation de services et participation citoyenne.

Un bon DG doit exceller sur trois plans : il doit être stratège dans sa vision, rigoureux dans sa gestion financière et fédérateur dans ses relations. Son rôle est de maîtriser les rouages de la gouvernance, du fonctionnement et de la vie locale, tout en maintenant professionnalisme et sens des responsabilités.



#### Parole de pro : L'intégrité, socle de la confiance

Reconnaître ses erreurs ne nuit pas à votre crédibilité, au contraire. En assumant vos responsabilités, vous gagnez le respect, donnez l'exemple d'un leadership éthique et instaurez avec le Conseil une relation transparente fondée sur la confiance.

## Comprendre la fonction de DG par intérim

Prendre les rênes de la direction générale par intérim soulève des enjeux spécifiques, que l'on soit un cadre de la municipalité ou un dirigeant chevronné venu de l'extérieur. Cette mission exige avant tout d'assurer la stabilité du fonctionnement courant et une transition en douceur vers une direction permanente. Voici une analyse détaillée selon le contexte, suivie des facteurs clés de succès.

### 1<sup>er</sup> scénario : L'accession d'un directeur interne au poste de DG par intérim

Pour un cadre interne de la municipalité, cette promotion représente une occasion unique mais délicate, notamment dans la nouvelle dynamique avec les anciens collègues. L'enjeu est double : maintenir le cap tout en apportant un nouveau souffle, sans oublier de faire ses preuves auprès du Conseil, des équipes et de l'ensemble des services.

#### Les défis à relever et les points à prendre en compte

- **Passer de collègue à dirigeant** – L'exercice est subtil avec les anciens collègues. Il vous faudra fixer un nouveau cadre, réinventer les rapports professionnels et installer votre légitimité tout en conservant des liens de confiance.
- **Convaincre le Conseil** – Certains élus risquent de vous considérer comme un simple intérimaire plutôt qu'un véritable stratège. À vous de montrer votre capacité à trancher et à gouverner.
- **Gérer les attentes en interne** – Si votre nomination fait des heureux, elle peut aussi susciter des réserves, notamment chez ceux qui briguaient le poste. Votre leadership devra briller par sa transparence et son équité.
- **Tenir la barre en toute neutralité** – Si vous visez le poste définitif, gardez une distance professionnelle entre vos fonctions actuelles et la procédure de recrutement.

#### Les clés du succès

- **Donner le ton dès le départ** – Rassemblez le Conseil et le personnel pour exposer votre feuille de route, définir votre périmètre d'action et garantir la continuité. Adoptez une communication franche sur votre rôle, vos marges de manœuvre et votre vision des chantiers en cours. Évitez les grands bouleversements sauf nécessité absolue.
- **Déployer une vision d'avenir** – Montrez au Conseil que vous êtes plus qu'une sentinelle temporaire. Présentez des analyses solides, apportez des réponses concrètes et devancez les difficultés.
- **Maintenir le cap et la motivation** – Les changements de direction peuvent être source d'inquiétude. Mettez en avant la robustesse des services municipaux et saluez l'engagement des équipes.
- **Aborder le recrutement avec professionnalisme** – En tant que candidat potentiel, veillez à l'exemplarité de vos décisions. Ne donnez jamais l'impression d'utiliser l'intérim comme tremplin vers le poste permanent.

## 2<sup>e</sup> scénario : Un DG expérimenté recruté comme intérimaire externe

Une municipalité qui recrute un DG intérimaire externe cherche avant tout à maintenir le cap pendant la sélection d'un DG permanent. Le défi consiste à prendre ses marques rapidement dans un nouvel environnement tout en gagnant la confiance du Conseil, du personnel et des citoyens.

### Les défis à relever et les points à prendre en compte

- **Instaurer la confiance avec le Conseil et le personnel** – En tant que nouveau venu ou nouvelle venue, vous devez établir votre légitimité sans tarder. Le personnel peut redouter les changements et de son côté, le Conseil peut avoir diverses attentes par rapport à votre mission. La transparence et la création de liens sont vos meilleurs atouts.
- **Préciser votre mandat** – Contrairement à un DG permanent, votre mission vise davantage la stabilisation que la stratégie à long terme. Comprendre rapidement les priorités du Conseil évitera tout malentendu.
- **Trouver le juste dosage dans la continuité** – Si la stabilité reste prioritaire, vous pourrez aussi repérer des points d'amélioration à court terme. Le bon équilibre facilitera la transition pour le prochain DG.

### Les clés du succès

- **Définir les attentes avec le Conseil** – Clarifiez si vous devez vous en tenir à la gestion quotidienne ou traiter aussi les urgences. Des malentendus sur ce point peuvent vite créer des frictions.
- **Être visible et accessible** – Échangez avec le personnel, le Conseil et les acteurs locaux. Faites le tour des services, assistez aux réunions et imprégnez-vous de la culture interne. C'est dans ces échanges que naissent la confiance et la crédibilité.
- **Tenir compte de l'ADN municipal** – Chaque ville a son contexte propre. Malgré votre bagage, prenez le temps d'écouter et de comprendre avant d'initier des changements.
- **Jouer les passeurs, pas les démolisseurs** – Votre mission est d'assurer une transition en douceur vers le DG permanent, pas de tout chambouler. Veillez à la stabilité pour assurer un passage de témoin efficace.
- **Préparer votre départ méthodiquement** – À votre départ, laissez une trace écrite des chantiers en cours, des enjeux persistants et de vos préconisations pour garantir la continuité.

Quelle que soit la façon dont vous accédez au poste de DG intérimaire, la réussite passe par la stabilité, le dialogue et la souplesse. Votre leadership doit permettre d'assurer une gouvernance rigoureuse, d'entretenir la confiance et d'accompagner la municipalité vers un nouveau chapitre.

En abordant cette mission avec méthode, professionnalisme et hauteur de vue, vous servez l'intérêt de l'appareil municipal tout en consolidant votre stature de dirigeant. Qu'il vienne de l'interne ou de l'externe, un DG intérimaire peut ouvrir la voie au succès durable de la municipalité.

## Étude de cas : Le vécu du personnel lors d'une transition avec un DG intérimaire

Après le départ à la retraite du DG qui occupait ce poste depuis de nombreuses années, Anne, directrice des finances, a été nommée DG par intérim. Malgré sa collaboration étroite avec son prédécesseur, son arrivée a suscité un climat d'incertitude au sein du personnel.

Cette nomination a fait naître diverses interrogations. Jean, responsable de service, s'interrogeait sur ses intentions : allait-elle lancer des réformes de fond ou se contenter d'assurer la continuité? Émilie, au service à la clientèle, s'inquiétait de la portée de son autorité et redoutait des interventions du conseil dans ses décisions. Ses anciens collègues directs vivaient difficilement leur nouveau lien hiérarchique, tandis que d'autres remettaient carrément en question sa légitimité face à d'autres directrices ou directeurs.

En l'absence de directives claires, le personnel s'interrogeait: Fallait-il s'attendre à un changement de cap? Anne disposait-elle d'une vraie latitude décisionnelle ou était-elle là simplement pour faire de la figuration?

Anne n'a pas tardé à réagir. Elle a convoqué l'ensemble du personnel pour expliquer la transition et garantir la stabilité. Elle a défini clairement son champ d'action et réaffirmé sa volonté de maintenir le cap. Elle a également mis en place des rencontres régulières pour recueillir les préoccupations et favoriser un mode de direction collaboratif.

Ces actions ont apaisé les inquiétudes : le changement de direction ne remettait en cause ni la valeur du travail accompli ni les orientations municipales.

### Les attentes du personnel envers un DG intérimaire

- **Un message rassurant** – Des échanges réguliers pour lever les doutes et entretenir la motivation.
- **Une présence affirmée** – Le personnel doit voir dans l'intérimaire un véritable leader, pas quelqu'un qui fait de la figuration.
- **Un cap bien défini** – Sans orientations claires, le personnel hésite à faire avancer les projets, préférant attendre l'arrivée du DG permanent.

Bien qu'Anne n'ait pas brigué le poste permanent, son leadership stable a permis une transition en douceur pour son successeur.

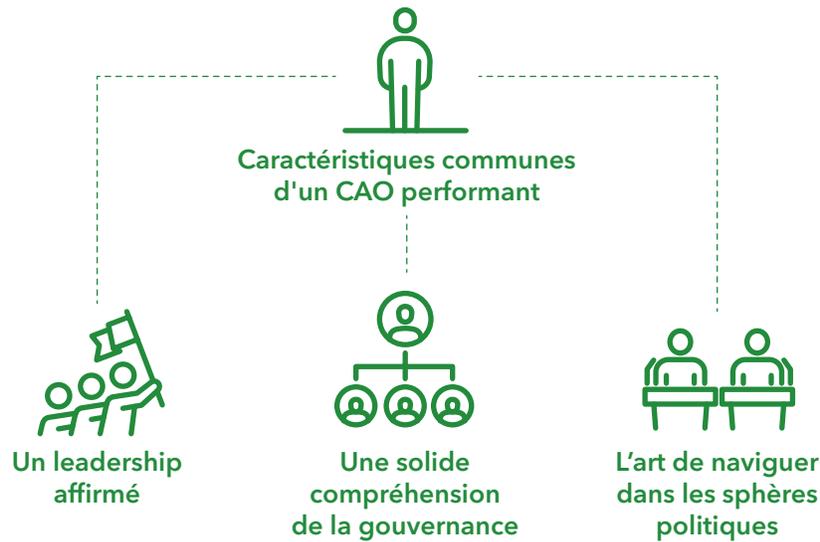


**Parole de pro :** Les employés subissent le choix de leurs dirigeants, mais c'est leur capacité à gérer la transition qui change la donne entre stabilité et flottement.

# LES VOIES D'ACCÈS AU POSTE DE DG

Il n'existe pas de parcours type pour devenir directrice générale ou directeur général. Les dirigeants municipaux viennent d'horizons variés : fonction publique, secteur privé, organismes à but non lucratif ou forces armées. Si leurs trajectoires diffèrent, les DG qui réussissent partagent des traits communs : un leadership affirmé, une solide compréhension de la gouvernance et l'art de naviguer dans les sphères politiques.

Cette section explore les parcours habituels, les compétences essentielles et les stratégies pour réussir sa transition.



## Il n'y a pas d'« école » pour devenir DG

Le poste de DG exige souplesse, vision stratégique et capacité à relever de nouveaux défis. Chaque municipalité présente sa propre dynamique politique, ses structures de gouvernance et ses attentes citoyennes, ce qui rend chaque poste de DG unique. Si la préparation est indispensable, l'essentiel de l'apprentissage se fait sur le terrain.

## Les principales voies d'accès au poste de DG

Voici les parcours les plus courants pour accéder au poste de DG, ainsi que les clés d'une transition réussie :

| Parcours professionnel  | Les stratégies pour une transition réussie   |
|---|--|
| <p><b>Évolution au sein de l'administration locale</b><br/>Progression depuis les postes de gestionnaire, chef de service, adjointe de DG ou DG adjoint.</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir ses compétences au-delà de son service (ex : finances, planification stratégique).</li> <li>• Tisser des liens avec le Conseil pour instaurer la confiance.</li> <li>• Diriger des projets transversaux pour démontrer son potentiel de leadership.</li> </ul>  |
| <p><b>Transition depuis le secteur privé</b><br/>Professionnels des affaires, de la finance ou du conseil en gestion intégrant le leadership municipal.</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser la gouvernance municipale, la gestion budgétaire et les mécanismes de reddition de comptes.</li> <li>• Mettre en avant ses compétences transférables en gestion courante, efficacité et planification stratégique.</li> <li>• Créer des liens avec le Conseil, le personnel et les citoyens pour asseoir sa crédibilité.</li> </ul> |
| <p><b>Transition du secteur à but non lucratif</b><br/>Professionnels ayant une expertise en participation citoyenne et en concertation des parties prenantes.</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer son expertise en gestion financière et courante.</li> <li>• Valoriser son expérience en participation et représentation citoyenne.</li> <li>• S'appropriier les valeurs du service public comme la transparence et la reddition de comptes.</li> </ul>   |
| <p><b>Transition du contexte militaire au secteur municipal</b><br/>Anciens combattants mettant à profit leur expérience en leadership, gestion de crise et opérations.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter son style de leadership vers plus de collaboration.</li> <li>• Comprendre les dynamiques politiques et le travail avec les élus.</li> <li>• Développer ses compétences en consultation publique et en gestion des parties prenantes.</li> </ul>   |
| <p><b>Transition depuis d'autres ordres gouvernementaux</b><br/>Professionnels issus des gouvernements provincial, fédéral ou autochtones intégrant le secteur municipal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les particularités de la gouvernance, des services et du contexte politique municipal.</li> <li>• Adapter les politiques et l'expérience gouvernementale aux stratégies locales.</li> <li>• Bâtir des relations avec le Conseil, le personnel et la population locale.</li> </ul>  |

## La transition depuis d'autres secteurs

Les DG arrivent avec des bagages professionnels différents, chacun avec ses forces distinctives, mais aussi des défis spécifiques à relever pendant la période de transition.

- **Repérer et rattraper les lacunes en matière d'apprentissage** (p. ex. : la reddition de comptes publique pour les cadres issus du privé, les notions financières pour les universitaires ou les professionnels du secteur à but non lucratif).
- **Miser sur ses acquis fondamentaux**, vision stratégique, capacité à rallier les parties prenantes ou expertise technique, pour prouver rapidement sa valeur ajoutée.
- **Se former au leadership et à la gouvernance** pour répondre aux attentes du Conseil et maîtriser les rouages décisionnels municipaux.



### Parole de pro : Mettez sur le mentorat et le réseautage

Le poste de DG conjugue exigence et solitude : un solide réseau professionnel s'avère indispensable. Le contact avec des DG d'expérience, l'implication dans des cercles de pairs municipaux et la participation aux forums de leadership apportent mentorat et vision concrète de la gouvernance. Un réseau bien tissé offre orientation, soutien et perspectives de carrière. Une présence rassurante face aux défis quotidiens.

## Étude de cas : Des sommets de l'entreprise privée à la direction générale municipale

Alain, ancien cadre supérieur du privé, orchestre les opérations et le développement stratégique d'un groupe national de logistique. Souhaitant mettre ses compétences au service des citoyens, il brigue un poste de DG dans une municipalité de taille moyenne.

Malgré sa maîtrise des enjeux financiers et opérationnels, Alain doit faire face à plusieurs écueils :

- **Gouvernance et reddition de comptes publique** : Il lui faut apprivoiser les mécanismes décisionnels du Conseil et la concertation avec les parties prenantes.
- **Une autre temporalité** : À l'opposé du privé, l'administration municipale impose son rythme, dicté par les contraintes réglementaires et administratives.
- **Asseoir sa légitimité** : Le personnel accueille d'abord avec réserve ce novice du secteur municipal.

### Les clés de sa réussite

- Immersion dans la gouvernance municipale par la formation continue et l'accompagnement personnalisé.
- Instauration méthodique de la confiance avec le conseil grâce à des avis limpides et transparents.
- Proximité avec le personnel et les citoyens pour cerner leurs besoins.
- Transfert raisonné des méthodes d'efficacité du privé dans le respect des spécificités du secteur public.

En deux ans, Alain conquiert la confiance du Conseil et des équipes, revisite la planification financière et dynamise le fonctionnement municipal. La preuve qu'un leadership affirmé, une capacité d'adaptation et une soif d'apprendre ouvrent la voie vers une direction municipale réussie.

# GOUVERNANCE, LEADERSHIP ET RELATIONS AVEC LE CONSEIL

En tant que directrice générale ou directeur général (DG), votre réussite dépend de votre aptitude à évoluer dans l'environnement politique et administratif propre aux gouvernements locaux. Sans être un élu ou une élue, vous travaillez à la jonction du politique et de l'administratif, ce qui exige une compréhension approfondie des structures de gouvernance, des obligations légales et de la collaboration avec les élus.

Vos responsabilités principales :

- Mettre en œuvre les décisions du Conseil et superviser les activités municipales.
- Formuler des avis professionnels fondés sur des connaissances validées tout en assurant le respect des lois et des politiques.
- Préserver la neutralité tout en cultivant des relations constructives entre le Conseil et l'administration.

Une relation DG-conseil bien rodée **conditionne le succès de la municipalité**. Des rôles clairement définis, une communication efficace et un respect mutuel permettent un fonctionnement optimal et minimisent les tensions politiques.

## Point à prendre en compte : Faire le lien entre données et discours stratégique

En tant que DG, vous jouez souvent un rôle d'intermédiaire entre les données produites par les services et l'approche du Conseil, qui repose davantage sur une logique de valeurs et un discours stratégique orienté vers le sens et la finalité des décisions. Dans les petites municipalités, les récits personnels et le ressenti de la population peuvent peser autant, voire davantage, que les données techniques. Dans les villes plus importantes, les données ont généralement plus de poids, mais des témoignages parlants permettent malgré tout d'ancrer les décisions dans leur impact concret sur la vie des citoyens.

Le personnel est formé à privilégier les faits et l'analyse, tandis que les élus sont souvent plus sensibles aux récits, aux symboles et aux relations humaines. Ces deux approches sont légitimes. Il convient d'adapter votre communication en fonction de la taille de votre municipalité, de sa culture et des préférences du Conseil. Associez des recommandations fondées sur des connaissances validées à un contexte local ou à un témoignage humain porteur de sens, afin de favoriser une prise de décision plus percutante, et donc plus efficace.

## Séances du Conseil : la gouvernance en action

Pour un DG, les séances du Conseil sont la concrétisation de la gouvernance. Ces assemblées publiques officielles sont le cadre dans lequel les élus examinent les politiques, adoptent les budgets et définissent l'orientation stratégique de la municipalité. Votre rôle de DG est crucial : conseiller les élus, favoriser des décisions éclairées et veiller à ce que les recommandations tiennent compte à la fois des réalités de fonctionnement et de la vision à long terme du Conseil. Il vous incombe de présenter les rapports clés, d'apporter le contexte nécessaire et d'encadrer les échanges avec professionnalisme et neutralité.

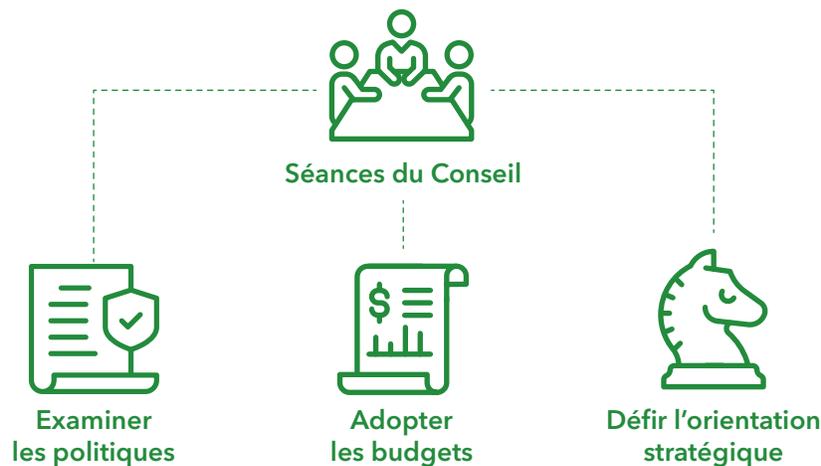
Les séances comprennent généralement des portions publiques où citoyens, médias et parties prenantes peuvent observer et participer, ainsi que des séances à huis clos pour les sujets confidentiels comme les ressources humaines, les questions juridiques ou les négociations immobilières. Les délégations (citoyens ou groupes d'intérêt) peuvent également s'adresser directement au Conseil. Le greffier municipal joue un rôle déterminant pour garantir le respect des procédures législatives, la qualité des procès-verbaux et la bonne coordination de l'ordre du jour, ce qui en fait un partenaire indispensable pour le DG et le Conseil. Votre rôle dépasse l'aspect technique : vous êtes aussi l'intermédiaire entre le Conseil et l'administration municipale. Vous contribuez au bon déroulement des réunions, en protégeant le personnel contre les pressions politiques et en veillant à maintenir un climat constructif.

La réussite en salle du Conseil repose sur une préparation rigoureuse, un bon sens politique et une grande maîtrise de soi sous le regard du public. Qu'il s'agisse de répondre à des questions délicates, de soutenir le maire dans la direction des débats ou de gérer des dynamiques complexes entre élus, votre influence en tant que directeur général est un levier majeur d'une gouvernance efficace et d'un climat décisionnel respectueux.



### Parole de pro :

- Préparez-vous minutieusement : anticipez les questions.
- Donnez des avis neutres et proposez des solutions concrètes.
- Soutenez le maire ou la personne qui préside pour garantir que les réunions se déroulent de manière efficace et respectueuse.
- Faites un retour avec votre équipe de direction après la séance pour planifier les prochaines étapes.



## Gouvernance et administration : Tracer la ligne

La clé de voûte du succès d'un directeur général ou la directrice générale (DG) réside dans sa capacité à distinguer et à maintenir la frontière entre gouvernance et administration. Le Conseil exerce la gouvernance en définissant la vision stratégique municipale. Le ou la DG, de son côté, assure l'administration en concrétisant les décisions du conseil et en dirigeant les activités au quotidien.

L'absence de balises nettes ouvre la porte aux dérives : ingérence dans la gouvernance, interférence dans la gestion, décalage des attentes. Ces situations nuisent à l'efficacité et créent des tensions. Un cadrage précis des attributions est la pierre angulaire d'un leadership municipal réussi.



### Parole de pro : Posez d'emblée les jalons de votre présence publique

La visibilité attendue du DG varie selon le contexte local. Certaines municipalités privilégient un DG très visible, qui dialogue régulièrement avec les médias, participe aux événements publics et s'exprime sur les questions relatives au fonctionnement des services. D'autres optent pour la discrétion, le maire ou l'équipe de communication assurant la vitrine publique. Les deux approches se valent, le choix dépendant des souhaits du Conseil, de votre style personnel et des impératifs internes. Un échange de fond avec le Conseil dès votre prise de fonction permet de calibrer les attentes. Cette mise au point initiale prévient les quiproquos, consolide la répartition des rôles et garantit une communication publique cohérente.

## Communications publiques et rôles des médias

Dans la plupart des municipalités, le maire ou la mairesse assume généralement le rôle de porte-parole officiel auprès des médias et du public. Dans votre fonction de DG, adoptez une posture professionnelle en respectant cette prérogative. Ne vous exprimez publiquement que sur mandat explicite. Vos prises de parole doivent refléter fidèlement la position collective du Conseil. Une démarcation claire dans les relations médiatiques souligne la séparation entre gouvernance et administration tout en garantissant votre neutralité.



### Parole de pro : Le respect comme socle de la confiance

En tant que DG, vos propos résonnent non seulement dans l'enceinte du Conseil mais également à l'extérieur. Privilégiez toujours un ton respectueux envers les élus, même dans les périodes tendues ou les cadres moins formels comme les manifestations publiques, les rencontres sociales ou les réunions mixtes. Abstenez-vous d'étaler vos contrariétés en public. En préservant l'image du Conseil, vous renforcez la confiance dans les institutions, confortez la crédibilité de l'administration locale et protégez votre propre autorité. Le professionnalisme de votre discours, en toutes circonstances, est la marque de votre position de leader impartial et fiable.

## Conseil et DG : Qui fait quoi?

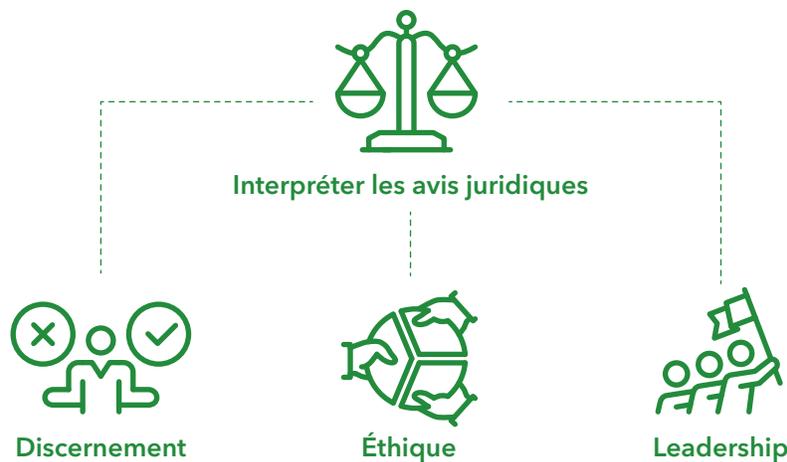
| Rôle du conseil   | Rôle du DG   |
|---|--|
| Définit le cap stratégique à travers ses politiques, sa réglementation et ses arbitrages budgétaires. | Traduit en actes la vision du Conseil et orchestre le fonctionnement quotidien.  |
| Statue en dernier ressort après consultation des habitants et analyse des préconisations techniques.  | Apporte un éclairage objectif pour nourrir la réflexion. En tant que DG, votre rôle n'est pas d'orienter les choix, mais d'offrir au Conseil une lecture limpide et impartiale des enjeux. Étayez vos recommandations par des données concrètes, sans omettre d'exposer toutes les implications et alternatives possibles. La vitalité démocratique repose sur des décisions transparentes et contextualisées. |
| Assure le lien avec habitants et acteurs locaux pour porter la voix du terrain.                       | S'assure que les orientations du Conseil sont réalisables sur le plan administratif.   |



**Parole de pro :** Pour éviter tout écueil de gouvernance et garantir une gestion fluide, consolidez cette répartition des rôles par un parcours d'intégration structuré des élus, complété par des formations régulières et des points d'étape.

## Interpréter les avis juridiques : discernement, éthique et leadership

Les conseils juridiques constituent une ressource essentielle pour le DG, mais ne représentent qu'un point de vue parmi d'autres, et non une directive absolue. En tant que DG, vous devez mettre en balance l'avis juridique avec les normes éthiques, les valeurs du conseil, la culture organisationnelle et votre jugement professionnel.



### Posez-vous toujours la question : Cet avis correspond-il à notre vision du leadership?

- **Comprendre le rôle du conseiller juridique** : Les juristes conseillent, ils ne donnent pas d'instructions. Leurs recommandations doivent être interprétées selon le contexte propre à votre municipalité et son niveau d'acceptation du risque.
- **Savoir quand solliciter un avis** : Tous les problèmes ne nécessitent pas une consultation juridique immédiate. Évaluez la situation pour savoir s'il s'agit d'un risque institutionnel majeur ou d'une question locale qui relève davantage des procédures internes ou des politiques en place.
- **Multiplier les angles d'approche** : Les questions de relations de travail et de conduite gagnent souvent à être examinées sous différents angles, que ce soit par des spécialistes en ressources humaines, des médiateurs ou des commissaires à l'intégrité. Analysez les avis sous l'angle de l'équité, des valeurs et du type d'employeur que vous aspirez à être.
- **Le recours juridique n'est pas toujours la meilleure option** : La voie juridiquement défendable n'est pas forcément la meilleure. Visez des solutions non seulement conformes, mais aussi éthiques, respectueuses et en phase avec les attentes de la population.
- **Interprétation des lois** : Pour les textes comme la Loi sur les municipalités, consultez d'abord les ressources provinciales, les associations ou les ministères avant de recourir à un avis juridique externe.
- **Moduler la tolérance au risque** : Les juristes, comme tous les professionnels, ont leurs propres biais : certains peuvent être très frileux ou particulièrement procéduriers. Faites preuve de discernement face à des conseils qui attisent les conflits ou préconisent des licenciements sans vision d'ensemble.
- **L'importance du style de leadership** : Il n'existe pas de profil de DG type. Optez pour une approche qui reflète vos valeurs, les attentes du personnel et la culture de travail du Conseil.



**Parole de pro** : Pour la négociation de contrats, les processus d'évaluation de rendement ou le soutien d'un tiers dans les relations DG-conseil, consultez la [trousse d'outils portant sur le contrat de travail des DG](#) de l'ACAM pour les meilleures pratiques et les clauses modèles.



**Parole de pro** : L'avis juridique doit éclairer vos décisions, pas les dicter. Conjuguez conseil juridique, intelligence émotionnelle, sens politique et connaissance approfondie de l'appareil municipal pour aboutir à des solutions judicieuses et éthiques.

## La dimension politique de la fonction de DG

Si le poste de DG est certes apolitique par nature, il s'exerce néanmoins dans un environnement intrinsèquement politique. Le DG doit composer avec des intérêts divergents, l'œil du public et des priorités mouvantes, tout en maintenant sa neutralité et son professionnalisme.

La réussite dans cette fonction exige une intelligence politique : savoir comprendre les enjeux qui influencent les décisions du Conseil tout en maintenant son indépendance. Un DG avisé sait concilier les impératifs de la gouvernance municipale avec les principes d'une administration rigoureuse, basée sur des éléments concrets.

### Qualités essentielles d'un DG ayant un bon sens politique

- Formule des recommandations objectives et documentées tout en respectant le pouvoir décisionnel du Conseil, en veillant à lui fournir un aperçu complet et équilibré des informations et des options disponibles. Le rôle du DG est d'encadrer la prise de décision, pas de guider le Conseil à travers le contenu des rapports.
- Gère la perception du public en assurant la transparence de la gouvernance et du fonctionnement administratif.
- Anticipe les changements politiques et adapte ses stratégies de communication en conséquence.
- Structure ses conseils de manière stratégique pour aider le conseil municipal à prendre des décisions éclairées et justifiables.



**Parole de pro :** Si la conscience politique est indispensable, le DG doit toujours préserver sa neutralité et éviter toute apparence de parti pris ou de favoritisme.

Comprendre la dynamique politique n'est qu'une partie du défi; le DG doit aussi anticiper et atténuer les risques courants liés à la gouvernance.

## Défis politiques courants et leurs solutions

Même les municipalités les mieux gérées ne sont pas à l'abri des aléas politiques qui peuvent mettre le DG à l'épreuve. De l'ingérence du conseil municipal à l'œil minutieux du public, ces obstacles exigent une approche stratégique et pondérée. Une gestion efficace des enjeux de gouvernance contribue à préserver l'efficacité fonctionnelle, les limites professionnelles et la stabilité municipale sur le long terme.

Le tableau ci-dessous présente les principaux défis politiques rencontrés par les DG et les stratégies éprouvées pour y répondre :

| Défi   | Solution  |
|--|---|
| <b>Ingérence du Conseil dans les opérations</b>                | Bien établir la distinction entre gouvernance et administration par la formation et des procédures claires.                                 |
| <b>Conseil divisé aux orientations divergentes</b>             | Transmettre à tous les membres une information cohérente reposant sur des éléments concrets pour garantir l'objectivité des décisions.      |
| <b>Microgestion par le maire ou les conseillers</b>            | Instaurer des protocoles de communication clairs pour que les directives émanent du Conseil dans son ensemble et non pas de membres isolés. |
| <b>Pression citoyenne et critiques sur les réseaux sociaux</b> | Privilégier une communication transparente et reposant sur des éléments concrets en évitant les polémiques en ligne.                        |

**Parole de pro :** Instaurez d'emblée un cadre de gouvernance précis pour éviter l'escalade des tensions liées aux rôles respectifs. Formation régulière, communication ouverte et relation solide entre DG et conseil sont les clés pour minimiser les risques politiques. Tout aussi cruciale est la mise en place de politiques essentielles (conflits d'intérêts, réseaux sociaux, respect au travail) et d'un règlement intérieur minutieusement élaboré qui anticipe et encadre ces enjeux.



## Construire des relations efficaces avec le Conseil

Une relation solide entre le DG et le Conseil est indispensable pour avoir une gouvernance municipale efficace. Sans confiance, collaboration et communication ouverte, la municipalité risque l'inefficacité, le dysfonctionnement des services et des tensions politiques accrues. La complémentarité entre le DG et le Conseil permet une mise en œuvre efficace des orientations stratégiques, dans le respect des prérogatives de chacun.

Le DG joue un rôle consultatif essentiel en faisant le lien entre les priorités politiques du Conseil et l'administration municipale. Cette relation doit cependant reposer sur le respect mutuel, la transparence et l'intégrité professionnelle pour fonctionner efficacement. En l'absence de confiance, la gouvernance devient réactive et le progrès municipal est entravé.

**Parole de pro :** La règle du « zéro surprise » qui est souvent citée ne vise pas la perfection; elle consiste à bâtir la confiance par une communication ouverte en amont au bon moment. En tant que DG, veillez à tenir le Conseil informé des enjeux émergents, des risques et des développements majeurs avant qu'ils ne deviennent publics. En retour, le Conseil doit respecter votre leadership et laisser l'administration gérer les affaires courantes. Cette compréhension mutuelle favorise une relation de travail professionnelle et collaborative, ancrée dans la transparence et la confiance.



### Stratégies pour construire une relation DG-Conseil solide

- **Se mettre en adéquation avec les priorités du Conseil** – Comprendre les objectifs stratégiques, les contraintes budgétaires et les réalités politiques tout en préservant l'intégrité professionnelle.
- **Favoriser une communication ouverte** – Faire des points réguliers, avoir des rencontres individuelles et produire des rapports clairs pour informer le Conseil.
- **Agir en conseiller de confiance** – Formuler des recommandations éclairées et équilibrées qui intègrent conscience politique et principes de bonne gouvernance. Fournir au conseil des informations complètes et un éventail d'options viables pour éclairer ses décisions.
- **Accompagner la prise de décision** – Éclairer le Conseil sur les implications concrètes de ses choix grâce aux données, aux analyses juridiques et à une vision prospective.

Une relation DG-Conseil qui fonctionne bien réduit les frictions politiques, améliore la stabilité municipale et garantit une bonne adéquation entre gouvernance et administration.

## Planification stratégique de la gouvernance et perspicacité politique

Le DG opère à la jonction entre gouvernance et administration, pour veiller à ce que les orientations politiques du Conseil se reflètent efficacement dans les activités municipales. Ce rôle exige plus qu'une simple expertise technique; il requiert une perspicacité politique, soit la capacité à composer avec les dynamiques politiques tout en préservant neutralité et intégrité professionnelle.

La perspicacité politique ne consiste pas à faire de la politique, mais à comprendre l'environnement dans lequel se prennent les décisions. Un DG doit anticiper les défis, gérer les intérêts divergents et présenter l'information de manière stratégique pour aider le Conseil à prendre des décisions éclairées et justifiables.

### Stratégies clés pour la perspicacité politique

- **Comprendre chaque membre du Conseil** – Cerner leurs motivations, priorités et modes de décision.
- **Gérer les conflits de façon constructive** – Identifier les tensions précocement et utiliser des techniques de médiation pour maintenir des échanges productifs.
- **Formuler des conseils stratégiquement** – Présenter les recommandations avec conscience politique tout en respectant une gouvernance éthique. S'assurer que le Conseil dispose de toutes les informations et options pertinentes en plus de la recommandation.
- **Maintenir l'adaptabilité** – Les paysages politiques évoluent, ajuster les approches de leadership en conséquence.

**Parole de pro :** Un DG politiquement avisé influence sans outrepasser, conseille sans parti pris et dirige sans s'empêtrer dans le politique.



Pour approfondir ces principes, consultez la [trousse d'outils en perspicacité politique](#) de l'ACAM.

La perspicacité politique requiert une connaissance situationnelle dans des contextes municipaux variés, même si certains principes restent universels. Voici les 10 principales façons de démontrer son acuité politique :

## Perspicacité politique : les dix conseils de l'ACAM

- 1 **Intégrité** : L'intégrité est la clé de votre réussite en tant que DG. C'est quelque chose qui doit guider vos actions et vous permettre d'encourager un comportement éthique chez les élus.
- 2 **Rôles** : Le Conseil, le DG et les autres cadres dirigeants doivent avoir une compréhension claire de leur rôle au sein de la gouvernance municipale. Séances d'orientation, formations et actions de mentorat sont essentielles pour comprendre les limites et atténuer les risques liés au flou des responsabilités.
- 3 **Priorités** : En tant que DG, vos actions doivent cadrer avec celles du Conseil. Prenez le temps de comprendre ses priorités et n'hésitez pas à demander des clarifications si nécessaire.
- 4 **Confiance** : Établir la confiance est un pilier du leadership et le fondement de la perspicacité politique. La confiance n'est pas acquise et doit se mériter par vos actions.
- 5 **Respect** : Même si vous n'êtes pas d'accord avec vos dirigeants politiques et leurs décisions, vous devez toujours les respecter et cette attitude doit se refléter tant auprès de vos équipes que du public.
- 6 **Transparence** : Instaurez une culture sans surprises ni zones d'ombre entre vous et le conseil municipal. La transparence et l'honnêteté sont essentielles pour établir des relations de confiance qui soutiendront votre parcours professionnel, aujourd'hui et sur le long terme.
- 7 **Relations** : Développez des liens à tous les niveaux. Qu'il s'agisse de votre personnel, de votre Conseil, des municipalités voisines, des médias ou de vos échanges au niveau provincial et fédéral, de bonnes relations facilitent l'atteinte des objectifs municipaux.
- 8 **Neutralité** : La politique, c'est l'affaire des élus. Le DG doit rester neutre tout en prodiguant les meilleurs conseils possibles aux décideurs et en pilotant efficacement les services municipaux.
- 9 **Communication** : Communiquer, c'est avant tout écouter. Prenez le temps d'entendre le Conseil, les habitants et les partenaires pour bien comprendre leurs positions. Privilégiez la franchise dans vos échanges avec le Conseil et gardez toujours une distance professionnelle.
- 10 **Retours de terrain** : N'ayez pas peur de solliciter des retours. Les échanges formels et informels avec votre Conseil permettent de rester en adéquation avec le projet municipal. Un mentor peut également vous épauler face aux situations complexes et vous apporter le soutien nécessaire.

## Étude de cas : faire preuve de perspicacité politique face à un Conseil divisé

Un nouveau conseil municipal était profondément divisé sur des questions stratégiques majeures, ce qui créait des tensions risquant de paralyser la gouvernance. Le DG devait gérer des intérêts contradictoires tout en conservant sa neutralité et en garantissant la stabilité du fonctionnement municipal.

### L'approche du DG

- **Comprendre chaque membre du Conseil** – Le DG a organisé des entretiens individuels pour cerner les priorités, préoccupations et modes de communication de chaque conseiller et de chaque conseillère.
- **Gérer les conflits de manière constructive** – Plutôt que de laisser les débats s'envenimer, le DG a cadré les sujets de manière factuelle, de sorte à trouver des solutions et favoriser la coopération.
- **Structurer les conseils de manière stratégique** – Les rapports présentaient des recommandations claires basées sur des données, privilégiant les implications à long terme pour la municipalité plutôt que les clivages politiques.
- **Rester neutre** – Le DG a mis l'accent sur l'importance des décisions fondées sur des faits en veillant à maintenir des échanges professionnels plutôt que politiques.

### Résultats et éléments à retenir

- **Meilleure coopération au sein du Conseil** – En se concentrant sur les objectifs communs plutôt que sur les clivages, le DG a facilité l'émergence d'un consensus.
- **Apaisement des tensions politiques** – Une politique de transparence totale « sans surprises » a permis au Conseil de disposer d'informations équilibrées en temps voulu.
- **Renforcement des pratiques de gouvernance** – L'engagement du DG en faveur de la neutralité et du dialogue a consolidé la confiance et les processus décisionnels.

**Parole de pro :** La perspicacité politique consiste à comprendre les dynamiques en jeu, à entretenir efficacement les relations et à assurer un leadership impartial favorisant une bonne gouvernance.



## L'importance de la planification stratégique et de la définition des objectifs du DG

### La planification stratégique : socle de la cohésion DG-Conseil

L'une des premières initiatives majeures qu'un DG peut porter avec un nouveau conseil municipal, c'est l'élaboration d'un plan stratégique. Idéalement, ce travail débute lors de l'installation du Conseil ou peu après. Un plan stratégique validé par le Conseil définit clairement les priorités, les orientations et la vision partagée pour la municipalité sur la durée du mandat. Il constitue la pierre angulaire d'une gouvernance efficace et permet d'harmoniser les ambitions des élus avec les capacités de fonctionnement de la municipalité.

Le plan stratégique aide à clarifier les rôles : le Conseil se concentre sur le « quoi » (politique et priorités), tandis que le DG et les services définissent le « comment » pour atteindre ces objectifs. Sans plan clair, le risque est grand de voir les priorités fluctuer, les attentes diverger et la gouvernance se complexifier. En tant que DG, vous jouez un rôle central dans l'accompagnement du Conseil, que ce soit en pilotant la démarche en interne, en faisant appel à un consultant externe ou en collaborant avec des experts en gouvernance. **Toutefois, le recours à une animatrice ou à un animateur interne peut être perçue par certains élus comme un moyen d'orienter les conclusions. Pour préserver la confiance et la transparence, il peut être judicieux de faire appel à une personne externe, de sorte à écarter tout soupçon de partialité.**

### Définition des objectifs du DG : concrétiser le plan stratégique

Une fois le plan stratégique adopté par le Conseil, il devient le fondement des objectifs personnels et fonctionnels du DG. Votre mission est de traduire les orientations stratégiques en priorités concrètes pour l'administration municipale, ce qui implique les actions suivantes :

- Définir des objectifs annuels ou pluriannuels du DG en cohérence avec le plan stratégique du Conseil.
- Décliner ces objectifs en lettres de mandat ou contrats d'objectifs avec votre équipe de direction pour assurer une cohérence dans tous les niveaux de la municipalité.
- Développer une culture du résultat où les objectifs individuels et les services sont reliés aux priorités municipales.
- **Établir un calendrier régulier de suivi du plan stratégique.** Par exemple, certaines municipalités élaborent un plan d'action détaillé et présentent au Conseil un bilan d'étape tous les six mois. Ces points réguliers favorisent la transparence, la reddition de comptes et maintiennent la dynamique sur les projets clés.

## À quoi servent les lettres de mandat?

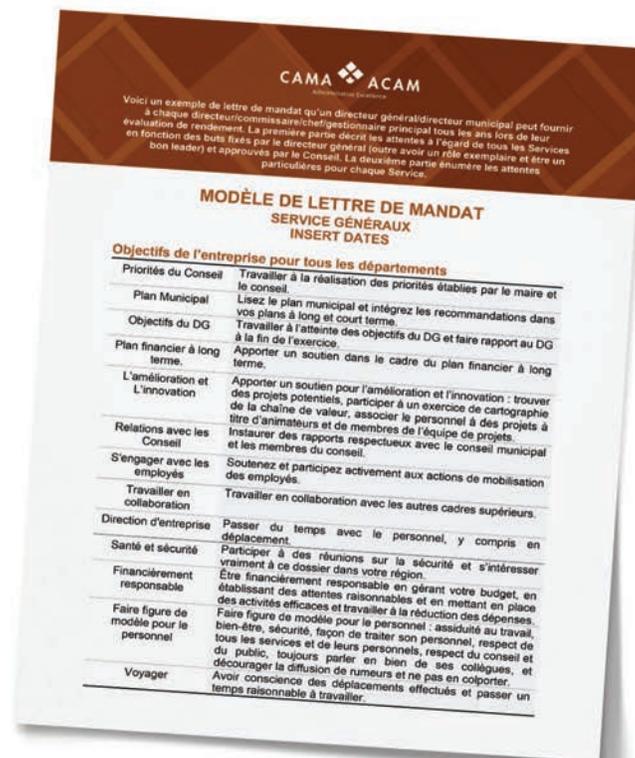
Les lettres de mandat formalisent les attentes et les objectifs clés pour chaque directeur ou cadre dirigeant et explicitent la contribution de leur service aux priorités définies par le conseil municipal. Ces documents clarifient les responsabilités, concentrent les efforts sur les résultats attendus et constituent un cadre pour les entretiens d'évaluation.

L'articulation entre la planification stratégique et les objectifs du DG et des services offre plusieurs avantages majeurs pour la municipalité. Elle apporte clarté et concentration en garantissant que chaque échelon de la structure interne œuvre dans le même sens, c.-à-d. vers les objectifs validés par le Conseil. Cette cohérence renforce la reddition de comptes en établissant des critères précis pour les échanges sur la performance, tant entre le Conseil et le DG qu'au sein de l'équipe de direction. Un lien fort avec le plan stratégique consolide également la résilience de l'appareil administratif, ce qui permet à la municipalité de maintenir le cap même en période d'incertitude politique ou interne. Au final, cette approche favorise l'excellence des activités en améliorant la qualité du service public, en encourageant l'innovation et en optimisant l'allocation des ressources.

L'ACAM propose un modèle de lettre de mandat et une trame d'évaluation des performances pour les collaborateurs directs, disponibles sur son [site internet](#).



**Parole de pro :** Entamez les discussions sur les objectifs avec votre équipe de direction dès le début du cycle budgétaire, en reliant les objectifs des services au plan financier. Cette approche assure une allocation des ressources en parfaite cohérence avec les orientations fixées par le conseil municipal.



## Préparation des échéances électorales et des transitions municipales

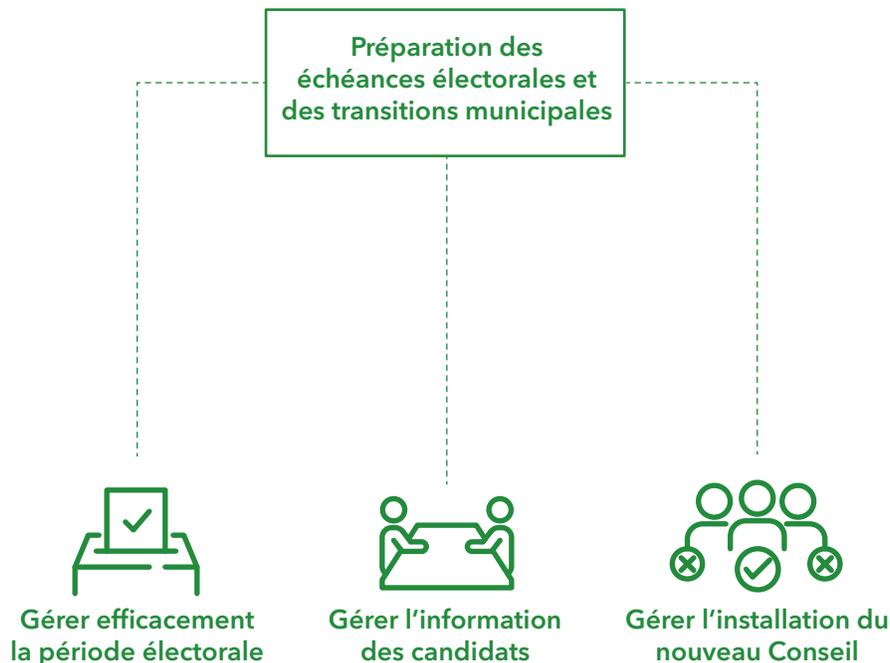
Les échéances électorales sont source d'opportunités comme d'incertitudes pour les municipalités. Le DG doit adopter une approche stratégique et anticipée pour maintenir la continuité, la stabilité et l'efficacité de la gouvernance avant, pendant et après les élections. Qu'il s'agisse d'informer les candidats, d'accompagner l'installation du nouveau Conseil ou de préserver sa neutralité pendant la campagne, une planification rigoureuse s'impose.

Au Canada, les élections municipales sont régies par les législations provinciales et territoriales, avec des dates et des processus électoraux qui varient selon les provinces et territoires. Certaines municipalités organisent leurs propres élections, tandis que d'autres suivent des cadres définis par leur province. La maîtrise du cadre juridique et réglementaire propre à votre région est essentielle pour préparer une transition fluide et éviter toute perturbation du fonctionnement des services.



**Parole de pro :** Considérez les échéances électorales comme une opportunité de renouveau, une transition bien préparée permet de poser les bases d'une gouvernance solide et d'un mandat productif.

Cette section explore les stratégies pratiques permettant aux DG de gérer efficacement la période électorale, l'information des candidats et l'installation du nouveau Conseil.



## Gérer la période de campagne et les séances d'information pour les candidats

La période électorale est particulièrement sensible pour les municipalités, ce qui exige une stricte neutralité et une communication maîtrisée de la part du DG et des services. Une bonne gestion de la campagne garantit l'équité, la transparence et la continuité du service public tout en évitant toute apparence de partialité ou d'ingérence politique.

### Rester professionnel et neutre pendant les campagnes

Comment préserver l'intégrité de la fonction de DG :

- **Établir des protocoles clairs pour les demandes des candidats** – Veiller à ce que tous reçoivent les mêmes informations factuelles et publiques pour éviter tout favoritisme ou toute désinformation.
- **Éviter toute apparence de partialité** – S'abstenir de tout acte, commentaire ou décision pouvant être interprété comme un soutien ou une opposition à un candidat ou à une candidate. L'égal accès à l'information doit être garanti.
- **Rappeler au personnel son devoir de réserve** – Les agents municipaux doivent continuer d'assurer leurs missions en toute impartialité et éviter les discussions liées à la campagne pendant le service.
- **Gérer la communication publique avec précaution** – S'assurer que toute communication officielle émanant de la municipalité reste neutre et repose sur des éléments concrets. Éviter toute déclaration susceptible d'influencer l'opinion des électeurs.



**Parole de pro :** Élaborez un protocole interne précisant comment l'administration traitera les demandes des candidats, les déclarations publiques et les questions liées à la campagne.

## Séances d'information pour les candidats : poser les bases d'une bonne gouvernance

Proposer des séances d'information pré-électorales et des documents clés aux candidats permet aux futurs élus de comprendre les priorités, les processus de gouvernance et les réalités de fonctionnement. Cette approche en amont réduit la courbe d'apprentissage et favorise une prise de décision éclairée dès le début du mandat.

## Étapes clés pour des séances d'information efficaces à l'intention des candidats

- **Préparer des dossiers d'information essentiels** – Mettre à disposition les documents fondamentaux présentant le plan stratégique de la municipalité, la situation financière, les projets majeurs et le cadre de gouvernance.
- **Garantir la neutralité et la transparence** – Proposer les mêmes informations à tous les candidats et toutes les candidates pour affirmer l'impartialité au niveau municipal et prévenir toute suspicion de favoritisme.
- **Clarifier le rôle du DG** – Expliquer aux candidats la distinction claire entre gouvernance (rôle du Conseil) et administration (rôle du DG) pour établir les attentes dès le départ.
- **Organiser une réunion d'information** – Le cas échéant, proposer une séance générale où tous les candidats et toutes les candidates peuvent recevoir une présentation du fonctionnement de la municipalité et de sa structure de gouvernance.



**Parole de pro :** Orientez les candidats vers les ressources publiquement accessibles (ordres du jour du Conseil, budgets, plans stratégiques, etc.) plutôt que de vous engager dans des discussions individuelles qui pourraient être mal interprétées.

En gérant la période électorale avec professionnalisme, cohérence et neutralité, les DG contribuent à maintenir la stabilité de la municipalité tout en préparant une transition harmonieuse vers le nouveau Conseil.

## Planification de la transition et installation des nouveaux Conseils

Un processus de transition et d'accueil bien structuré est essentiel pour assurer la stabilité de la municipalité, permettre aux nouveaux élus de réussir leur prise de fonction et établir une relation DG-Conseil productive dès le départ. Sans un accompagnement approprié, les nouveaux élus peuvent avoir des difficultés à comprendre leurs responsabilités, ce qui peut entraîner des inefficacités et des conflits inutiles.

En mettant en œuvre un plan de transition anticipé, les DG peuvent aider les nouveaux Conseils à s'adapter rapidement à leurs fonctions, à s'aligner sur les priorités stratégiques et à construire des relations de travail solides favorisant une gouvernance efficace.

## Étapes clés pour une transition réussie

- **Séances d'orientation** – Organiser des programmes d'accueil structurés couvrant les rôles de gouvernance, les responsabilités juridiques, les processus budgétaires et les priorités stratégiques. La trousse d'orientation des conseils municipaux constitue un outil d'accompagnement précieux.
- **Élaborer un guide de l'élu et un plan de formation** – Fournir des outils pratiques comme les documents de politique générale, les guides de procédure, les synthèses financières et la présentation des cadres dirigeants pour garantir que les élus comprennent pleinement leurs rôles et obligations.
- **Construire des relations dès le départ** – Établir des canaux de communication ouverts rapidement à travers des rencontres individuelles, des séances de planification stratégique et des échanges informels pour favoriser la confiance et la collaboration.
- **Assurer la continuité des services** – Maintenir une documentation claire, des plans de continuité et des archives des décisions antérieures du Conseil pour éviter toute rupture dans la gouvernance et donner un contexte historique aux nouveaux membres.



**Parole de pro :** Orientation structurée et construction des relations pour poser les bases d'une gouvernance efficace. Faites appel à un expert externe dès le début du mandat pour accompagner l'installation : sa présence garantira neutralité, clarté et crédibilité lors des discussions sur les rôles, les responsabilités et les bonnes pratiques de gouvernance. Un démarrage bien encadré permet une meilleure cohésion d'ensemble, prévient les conflits futurs et instaure une confiance mutuelle entre le Conseil et l'administration.



## Gestion du renouvellement du conseil municipal

Les premiers contacts entre le DG et les nouveaux élus déterminent la qualité des relations pour l'ensemble du mandat. Il est essentiel d'instaurer rapidement un climat de confiance, d'établir sa crédibilité et de s'accorder sur les bonnes pratiques de gouvernance pour faciliter la transition et optimiser la prise de décision.

### Stratégies pour établir des relations constructives avec le nouveau Conseil

- **Dialoguer individuellement avec les élus** – Organiser des entretiens en tête-à-tête avec chaque élu pour comprendre ses priorités, ses préoccupations et son style de leadership, tout en réaffirmant la neutralité du DG.
- **Dresser une feuille de route claire** – Établir un panorama structuré des projets en cours, de la situation financière, des principales politiques de gouvernance et des orientations stratégiques.
- **Accompagner la planification stratégique** – Épauler le Conseil dans la définition des priorités à long terme en guidant les réflexions sur les bonnes pratiques de gouvernance et leur mise en œuvre concrète.
- **Proposer des formations** – Organiser des séances de formation sur les responsabilités législatives, les principes de gouvernance et le fonctionnement des services municipaux pour créer un socle commun de réussite.



**Parole de pro :** Un engagement précoce auprès du nouveau Conseil permet de bâtir la confiance, de gérer les attentes et d'harmoniser les priorités pour une gouvernance efficace.



## Maintenir la stabilité et la bonne gouvernance

Le DG est le trait d'union essentiel entre l'administration et les élus. Il veille à ce que les services municipaux fonctionnent de manière professionnelle et transparente, en phase avec les orientations stratégiques du Conseil, tout en préservant sa neutralité face aux pressions politiques.

En gérant de manière anticipée les relations de gouvernance, en consolidant les priorités stratégiques et en incarnant un leadership éthique, les DG peuvent maintenir la stabilité municipale et assurer le succès à long terme.

## Comment le Conseil peut faciliter l'arrivée d'un nouveau DG

Si la transition d'un DG est largement pilotée par la direction administrative, le Conseil joue un rôle tout aussi crucial pour créer les conditions de réussite du nouveau DG. Les premiers temps de sa prise de fonction sont déterminants pour construire la confiance, développer des relations positives et s'accorder sur les attentes en matière de gouvernance. L'implication du Conseil dans ce processus renforce non seulement la relation de travail, mais contribue aussi au succès à long terme de la municipalité.

L'[annexe F](#) propose un guide pratique destiné aux élus pour favoriser une intégration réussie de leur nouveau DG.

## L'importance de l'évaluation de rendement des DG

L'évaluation du DG n'est pas une simple formalité administrative, c'est un outil stratégique de réussite. Une démarche d'évaluation structurée permet de clarifier les attentes, de renforcer la communication avec le maire et le Conseil, et d'assurer la cohérence avec les priorités municipales.

La [trousse d'outils pour l'évaluation du rendement des DG](#) a été conçue pour accompagner les DG et les Conseils dans la construction d'une relation de travail solide. Les échanges sur la performance doivent s'inscrire dans une démarche continue, au-delà du rendez-vous annuel, ce qui permet aux deux parties d'œuvrer vers une vision et des objectifs stratégiques communs.



Cette trousse modulable et personnalisable propose les meilleures pratiques pour une gestion équitable et efficace de la performance. Elle s'adresse :

- Aux DG et Conseils découvrant le processus d'évaluation.
- Aux DG et Conseils souhaitant améliorer leur processus existant.

## Un processus en trois étapes

- 1 Préparation du DG – Constitution d'un dossier d'information et accord sur le processus avec le Conseil.
- 2 Examen et évaluation par le Conseil – Analyse de l'auto-évaluation du DG, retours et synthèse finale.
- 3 Échanges et définition des objectifs – Rencontre entre le DG et le Conseil pour discuter des résultats, fixer les objectifs et finaliser le rapport.

## Pourquoi l'évaluation est-elle importante?

- Obtenir des retours constructifs sur le leadership et la gestion.
- Se mettre en adéquation avec les objectifs stratégiques du Conseil.
- Identifier les axes d'amélioration et définir des objectifs mesurables.
- Instaurer la confiance et la responsabilité avec les élus.
- Garantir des échanges équitables et transparents sur la rémunération et l'évolution professionnelle.

Contrairement à un entretien classique, l'évaluation du DG est un dialogue qui permet de partager ses observations sur les défis, les avancées et les besoins stratégiques. Des échanges réguliers sur le rendement renforcent la collaboration et préviennent les malentendus.

**Recommandation :** Pour éviter les partis pris et garantir une évaluation équitable, il est vivement conseillé de faire appel à un intervenant neutre pour encadrer le processus d'évaluation du DG. Cette approche renforce la crédibilité, favorise la transparence et prévient les conflits d'intérêts.

## L'évaluation à 360 degrés : points de vigilance

Certaines municipalités intègrent une évaluation à 360 degrés dans l'évaluation du DG. Si cet outil peut apporter des éclairages précieux de la part du Conseil, des équipes et des partenaires externes, il doit être utilisé avec précaution. Pour garantir l'intégrité et des résultats constructifs :

- Faire appel à un intervenant externe pour préserver la confidentialité et réduire les partis pris.
- Adapter les questions en fonction des objectifs, des valeurs et du rôle de direction du DG.
- S'assurer que le Conseil comprend l'objectif : le développement et la réflexion, pas la critique.

L'évaluation à 360 degrés peut être un élément utile d'un plan plus large de développement du leadership, mais ne doit pas remplacer le processus formel d'évaluation du DG.

Cliquer [ici](#) pour découvrir les « 10 raisons principales pour lesquelles un Conseil doit évaluer son DG ».



**Parole de pro :** Anticipez votre évaluation annuelle, planifiez-la si nécessaire et préparez-vous. Présentez un bilan clair de vos réalisations en lien avec les priorités du Conseil, anticipez les retours et abordez l'échange comme un dialogue. Clarifiez les attentes pour l'année à venir et profitez de l'occasion pour discuter de votre développement professionnel. Restez ouvert, professionnel et concentré sur les solutions tout au long du processus.



## Étude de cas : Quand l'évaluation d'un DG dérape

L'évaluation annuelle du DG se voulait un processus structuré et équitable. Cependant, une mauvaise exécution et des interférences politiques ont compromis l'intégrité de l'évaluation, ce qui a créé un climat de méfiance entre le DG et le Conseil.

### Ce qui a mal tourné

- **Mainmise du maire sur le processus** – Au lieu de permettre à tous les conseillers d'apporter leur pierre à l'édifice, le maire a recueilli les données d'évaluation et n'a transmis que son avis personnel, déformant du même coup les retours collectifs du Conseil.
- **Manque de transparence** – Le DG n'a jamais eu accès à l'ensemble des retours collectés, ce qui l'a empêché de répondre aux préoccupations ou de clarifier les malentendus.
- **Parti pris sur la rémunération** – Les membres du Conseil ont décidé de ne pas augmenter le DG, arguant qu'ils ne souhaitaient pas qu'il gagne plus qu'eux, plutôt que de baser leur décision sur la performance ou des comparaisons avec le marché.

### Conséquences

- **Érosion de la confiance** – Le DG a perdu confiance dans le processus d'évaluation et remis en question l'intégrité du Conseil.
- **Démotivation et risque de départ** – Se sentant sous-estimé, le DG a envisagé de quitter la municipalité, ce qui aurait créé une instabilité dans la direction.
- **Détérioration des relations DG-Conseil** – Le manque de professionnalisme dans l'évaluation a engendré des tensions persistantes et un dysfonctionnement entre le DG et les élus.

### Leçons à retenir et bonnes pratiques

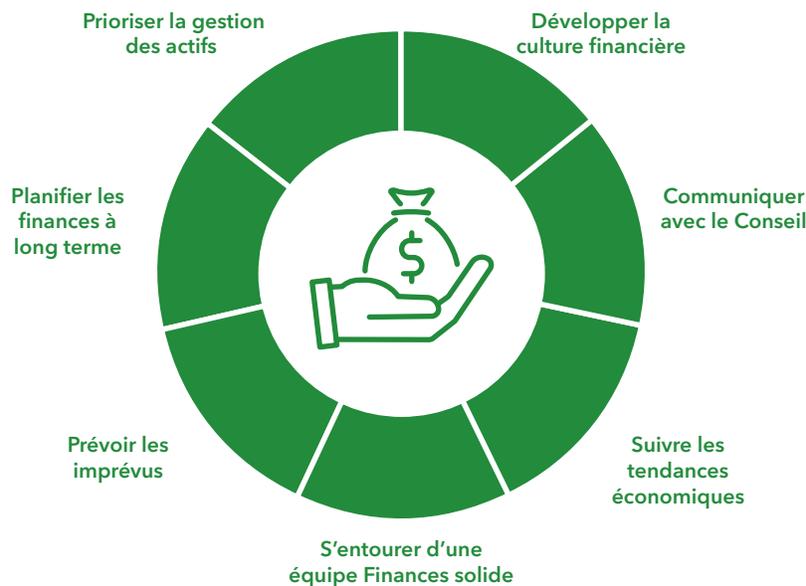
- **Faire appel à un intervenant tiers** – Pour garantir l'équité et la crédibilité, il est recommandé de solliciter les services d'un consultant indépendant pour superviser le processus d'évaluation du DG.
- **Assurer la transparence** – Les conseillers doivent pouvoir participer de manière équitable et le DG doit avoir accès à l'ensemble des commentaires recueillis.
- **Fonder la rémunération sur la performance et les données du marché** – Les décisions salariales doivent refléter le mérite et les standards du secteur, pas les considérations politiques.

**Point à retenir :** Une évaluation structurée et impartiale renforce la gouvernance, améliore les relations DG-Conseil et consolide le leadership municipal.

# RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES ET JURIDIQUES

En tant que nouveau directeur général ou nouvelle directrice générale (DG), la compréhension des finances municipales et des responsabilités juridiques est essentielle pour garantir la stabilité financière, la gestion des risques et la conformité réglementaire. Même si ce sont les équipes financières et les services juridiques qui gèrent de nombreux aspects, c'est au DG qu'incombe la responsabilité finale de la supervision des politiques financières, de l'adéquation du budget avec les priorités du Conseil, et de la protection de la municipalité contre les risques juridiques et financiers.

## Conseils clés de gestion financière pour un nouveau DG



- 1 **Développer la culture financière** : Maîtriser les principes de la comptabilité publique pour interpréter les budgets et les rapports financiers.
- 2 **Communiquer avec le Conseil** : Fournir des points réguliers, factuels et clairs sur la santé financière, les risques et les opportunités.
- 3 **Suivre les tendances économiques** : Anticiper l'évolution du marché, l'inflation et les variations de recettes impactant les budgets.
- 4 **S'entourer d'une équipe Finances solide** : Construire une relation collaborative avec le directeur financier ou la directrice financière pour bénéficier d'une expertise pointue.
- 5 **Prévoir les imprévus** : Maintenir des fonds de réserve pour faire face aux dépenses inattendues ou aux baisses de recettes.
- 6 **Planifier les finances à long terme** : Élaborer et actualiser régulièrement un plan financier pluriannuel en cohérence avec les priorités stratégiques pour assurer la pérennité budgétaire.
- 7 **Prioriser la gestion des actifs** : Maintenir un plan de gestion des actifs complet pour guider les investissements d'infrastructure, gérer les coûts sur cycle de vie et éclairer la prise de décision.



**Parole de pro** : Un DG qui agit stratégiquement sur le plan financier pense à long terme, en s'assurant que les politiques financières d'aujourd'hui contribuent à la résilience future de la municipalité.

## Gestion financière et supervision budgétaire

Un budget municipal est plus qu'un document comptable, c'est un plan stratégique qui oriente les priorités de la municipalité. La compréhension des rapports financiers permet au DG de formuler des recommandations objectivées au Conseil.

### Stratégies clés de supervision budgétaire pour les DG

- **Comprendre les sources de recettes** – Maîtriser comment la fiscalité locale, les subventions et les redevances soutiennent le fonctionnement municipal.
- **Analyser les dépenses** – Examiner les budgets de fonctionnement et d'investissement, en s'assurant d'une allocation stratégique des fonds.
- **Suivre la performance financière** – Utiliser les comparaisons budget-réalisation pour détecter les tendances précocement.
- **Collaborer avec le service Finances** – S'assurer que les hypothèses budgétaires sont réalistes et en phase avec les objectifs municipaux.
- **Piloter et coordonner le recouvrement des impayés** – Collaborez avec l'équipe Finances pour analyser les tendances en matière d'impayés de taxes et de redevances, soutenir des pratiques de recouvrement équitables et efficaces, et garantir une trésorerie solide au service des priorités municipales.

### États financiers : Points de vigilance

- **Bilan** – Identifie les actifs, passifs et réserves.
- **Tableau de trésorerie** – Mesure la liquidité disponible pour les dépenses.
- **Rapports de vérification** – Met en lumière les risques financiers et les points d'amélioration en matière de conformité.

### Risques financiers à surveiller (drapeaux rouges)

- Dépendance excessive aux subventions non pérennes.
- Fixation des taux d'imposition sans planification à long terme.
- Report de l'entretien des infrastructures, ce qui entraîne des coûts élevés sur le long terme.
- Baisse régulière des soldes de réserves, signe possible de problèmes structurels budgétaires ou d'un manque de vision à long terme.
- Augmentation du poids de la dette dans le budget (ratio de service de la dette), réduisant la flexibilité financière et la capacité à répondre aux priorités émergentes ou aux imprévus.

## Planification des immobilisations et gestion des actifs

La planification des immobilisations permet de répondre aux besoins d'infrastructures à long terme, tandis que la gestion des actifs vise à optimiser la valeur et la durée de vie du patrimoine municipal.

### Bonnes pratiques de planification des immobilisations

- **Élaborer un plan à long terme** : Collaborez avec le conseil municipal et les services pour hiérarchiser les investissements en infrastructures.
- **Mobiliser les parties prenantes** : Veillez à ce que les projets d'immobilisations cadrent avec les besoins de la population.
- **Diversifier les sources de financement** : Explorez les possibilités de subventions, de financement par les réserves et de recours à l'emprunt pour optimiser les ressources.

### Gestion des actifs municipaux

- **Inventorier les actifs** : Tenir un inventaire à jour des infrastructures, équipements et bâtiments, y compris leur état et coûts de remplacement.
- **Prendre des décisions qui reposent sur des données** : Utilisez des outils ou logiciels de gestion des actifs pour planifier l'entretien et les remplacements en fonction des coûts de cycle de vie et de l'analyse des risques.
- **Investir dans l'entretien préventif** : Prévoyez un budget suffisant pour l'entretien préventif, afin de prolonger la durée de vie des actifs et de limiter les coûts à long terme.

## Recettes municipales et modèles de financement

Les municipalités s'appuient sur des modèles de financement diversifiés pour assurer leurs activités et réaliser leurs projets. Comprendre ces mécanismes permet de trouver un équilibre entre génération de revenus et réponse aux besoins de la population.

### Subventions : optimiser les sources de financement externes

- **Explorer les possibilités** : Recherchez les programmes de subventions fédéraux, régionaux ou privés qui correspondent aux priorités municipales.
- **Créer des liens** : Développez des relations avec les organismes gestionnaires de subventions pour vous tenir au courant des appels à projets et des évolutions réglementaires.
- **Suivre les obligations** : Assurez-vous que les projets financés respectent les exigences en matière de dépenses et de rapports d'activités afin de maintenir l'admissibilité aux aides futures.

## Fiscalité : gérer les attentes du public

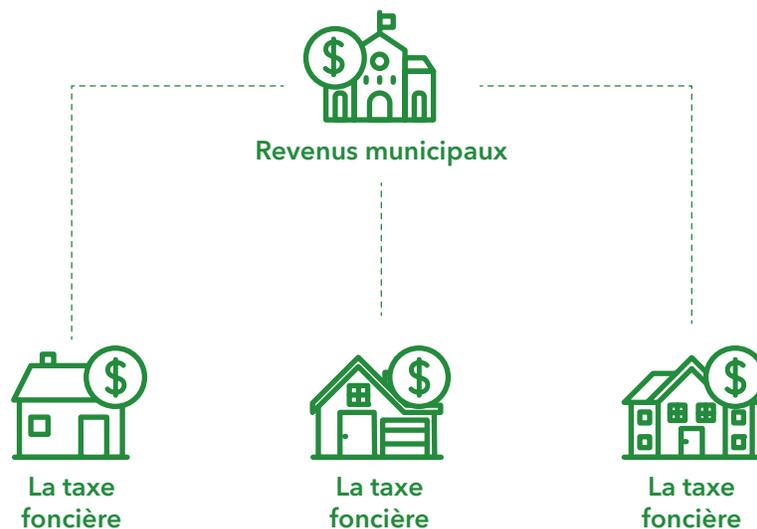
La taxe foncière est la source de revenus municipaux la plus stable et la plus prévisible. Il est essentiel, en particulier pour les nouveaux DG, d'en comprendre les principes de base, notamment le fonctionnement du taux d'imposition et de l'évaluation foncière.

- **Comprendre la structure fiscale** : Maîtriser comment les recettes fiscales municipales sont générées via les évaluations foncières et les **taux en millième** (*mill rate* en anglais). Le taux en millième représente le montant d'impôt à payer par dollar (ou par millier de dollars) de valeur imposable du bien et il est fixé par le Conseil selon les besoins budgétaires et les services à rendre.
- **Interpréter les évaluations** : Comprenez comment les propriétés sont évaluées par les organismes provinciaux ou agences compétentes, et comment ces valeurs influent directement sur les factures de taxe foncière. Apprêtez-vous à expliquer les variations liées à l'évaluation aux contribuables.
- **Équilibrer accessibilité et viabilité** : Soutenez le Conseil dans l'établissement de taux qui permettent de financer les services tout en tenant compte de la capacité de paiement des contribuables et des conditions économiques locales. Collaborez avec le service Finances pour élaborer des stratégies fiscales pluriannuelles qui évitent des hausses trop marquées d'une année sur l'autre.
- **Suivre le recouvrement des impayés** : Tenez-vous au courant des tendances en matière de paiements en souffrance. Collaborez avec le service Finances pour garantir des mécanismes de recouvrement équitables et efficaces, afin d'assurer la santé financière de la municipalité et l'équité fiscale entre contribuables.
- **Communiquer clairement** : Aidez les citoyens à comprendre à quoi servent leurs taxes. Utilisez des outils visuels simples ou des calculateurs de taxes pour illustrer concrètement le retour sur investissement des services publics, des infrastructures et des programmes communautaires.



### Parole de pro : Développez tôt votre maîtrise de la fiscalité locale

Si vous débutez dans l'administration municipale, prenez le temps de comprendre l'interaction entre bases, taux en millièmes, politique fiscale locale et recouvrement. Rapprochez-vous de votre direction financière ou du bureau des affaires municipales de votre province ou territoire pour obtenir les ressources essentielles aux discussions budgétaires et à une communication publique efficace.



## Redevances : Financer les services municipaux

- Revoir la tarification : Évaluer les redevances des services comme l'eau, la gestion des déchets ou les activités sportives et culturelles. S'assurer qu'elles sont équitables et reflètent les coûts des services.
- Comparer avec d'autres municipalités : Se situer par rapport aux municipalités comparables pour maintenir des tarifs cohérents.
- Impliquer les différents acteurs : Associer la population aux discussions sur l'évolution des tarifs pour construire la transparence et la confiance.

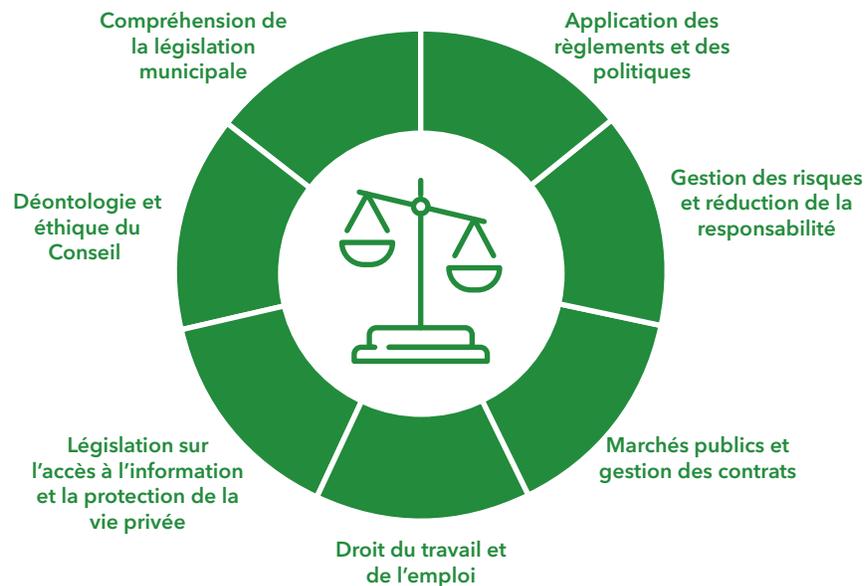
### Risques financiers à surveiller (drapeaux rouges)

- Dépendance excessive aux subventions non pérennes.
- Fixation des taux d'imposition sans planification à long terme.
- Report de l'entretien des infrastructures, ce qui entraîne des coûts élevés sur le long terme.

## Supervision juridique et gestion des risques

Le DG est responsable d'assurer la conformité de la municipalité avec l'ensemble des lois, règlements et politiques applicables. Bien que le service juridique apporte son expertise, les DG doivent comprendre les principaux risques juridiques auxquels font face les municipalités.

### Les principales responsabilités juridiques d'un DG



## 1 Compréhension de la législation municipale

- Se familiariser avec les textes fondamentaux régissant les municipalités de votre province ou territoire, p. ex. la *Loi sur les municipalités*, la *Loi sur l'aménagement du territoire* et la *Loi sur l'administration locale*.
- Assurer la conformité aux exigences de transparence et de responsabilité, notamment les règles de publicité des séances et d'information du public.

## 2 Législation sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée

- Comprendre et appliquer la législation sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (FOI/PIPA/AIPVP), ce qui comprend la gestion des archives, le traitement des demandes d'accès et la protection des informations confidentielles et personnelles. Les DG issus du privé (entreprises, secteur à but non lucratif) peuvent trouver ces règles plus contraignantes; une formation peut s'avérer nécessaire.



### Parole de pro : Créez un dossier de référence rapide

Constituez un classeur personnalisé (physique ou numérique) des principaux textes, règlements et procédures de votre municipalité. Avoir un accès facile aux sections pertinentes lors des séances du conseil municipal ou pour conseiller les services fait gagner du temps et renforce la qualité des conseils.

## 3 Application des règlements et des politiques

- Superviser l'élaboration, la mise en œuvre et l'application des règlements municipaux et des politiques locales.
- Collaborer avec le Conseil et des juristes pour garantir la conformité des règlements avec les lois provinciales et fédérales.
- Établir un calendrier de révision régulière des règlements pour maintenir leur pertinence et leur conformité.

## 4 Gestion des risques et réduction de la responsabilité

- Identifier les risques juridiques potentiels et mettre en œuvre des stratégies de gestion.
- Garantir une couverture d'assurance appropriée pour la responsabilité, les infrastructures et le personnel.
- Assurer une traçabilité rigoureuse des actes et décisions pour garantir la sécurité juridique.
- Garder à l'esprit que toutes les communications internes (y compris les courriels, messages instantanés et même les échanges informels) peuvent faire l'objet de demandes d'accès à l'information. La prudence et le professionnalisme dans les communications écrites sont essentiels pour limiter les risques juridiques et protéger le personnel comme les élus.
- L'utilisation de votre téléphone personnel à des fins professionnelles peut donner lieu à des demandes de communication au titre du droit d'accès à l'information. Une distinction stricte entre équipements personnels et professionnels est recommandée afin de maîtriser les risques juridiques et préserver votre vie privée.

### Points de vigilance : responsabilités juridiques

- Application incohérente des règlements.
- Non-respect des lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.
- Documentation insuffisante en matière de marchés publics et RH.
- Non-respect des procédures de mise en concurrence (appels d'offres et marchés publics) conformément au code de la commande publique, augmentant les risques de recours contentieux et d'atteinte à la réputation.

### 5 Marchés publics et gestion des contrats

- Veiller à ce que les procédures de commande publique respectent les règlements internes de la municipalité, les accords commerciaux et les bonnes pratiques du secteur public.
- Superviser l'examen et la négociation des contrats de services, travaux et partenariats.

### 6 Droit du travail et de l'emploi

- Assurer la conformité des politiques RH avec le droit du travail, les accords collectifs et les règles de santé-sécurité.
- Collaborer avec les juristes sur les questions de RH : recrutement, licenciement, conflits.

### 7 Déontologie et éthique du Conseil

- Accompagner le Conseil dans le respect des codes de déontologie et la prévention des conflits d'intérêts.
- Assurer le traitement des demandes d'accès à l'information.
- Comprendre le rôle des commissaires à l'intégrité, le cas échéant, en tant que médiateurs indépendants sur les questions de déontologie, de conflits d'intérêts et d'équité procédurale. Ils constituent une ressource précieuse pour interpréter les zones grises juridiques ou éthiques, particulièrement dans des contextes politiquement sensibles.

## Dans quels cas le DG doit-il consulter les services juridiques?

- ✓ Contentieux liés aux marchés publics et litiges contractuels.
- ✓ Problématiques RH et droit du travail (ruptures de contrat, conflits sociaux).
- ✓ Problématiques juridiques liées aux demandes d'accès à l'information.
- ✓ Contentieux en matière d'urbanisme, de zonage ou de réglementation.
- ✓ Dossiers sensibles impliquant l'encadrement ou les élus, susceptibles de se répercuter sur l'image de la municipalité.

Une gestion anticipée des enjeux financiers et juridiques permet de sécuriser les ressources municipales tout en garantissant la conformité réglementaire. Cette approche, couplée à une gouvernance exemplaire et une prise de décision transparente, consolide le fonctionnement de la municipalité et renforce la confiance des citoyens.



**Parole de pro :** Privilégiez une vision stratégique du pilotage financier en vous projetant sur le long terme. En matière juridique, l'anticipation est clé, car mieux vaut prévenir que guérir. Une communication fluide avec le conseil municipal, les services et les administrés reste essentielle.

La capacité à mobiliser une expertise juridique externe au bon moment constitue un savoir-faire indispensable du DG dans sa mission de sécurisation des actes. Si l'appui de l'équipe de direction et du service juridique interne est précieux, certains dossiers requièrent un regard externe : relations sociales complexes, différends sur les marchés publics, négociations contractuelles majeures, conventions d'aménagement ou situations à risque juridique ou politique élevé.

L'anticipation juridique permet souvent d'éviter la cristallisation des difficultés et de préserver les ressources comme la réputation de la collectivité. En plus de savoir à quel moment agir, un DG fort sait poser les bonnes questions et instaurer un dialogue constructif avec ses conseils pour élaborer des solutions concrètes et solides juridiquement. La construction en amont d'un réseau de juristes de confiance constitue un atout majeur pour traverser sereinement les périodes sensibles.



**DIRIGER AVEC  
ASSURANCE :  
VOS 100  
PREMIERS JOURS**

Vos 100 premiers jours en tant que DG constituent une période charnière pour donner une orientation à votre style de leadership et établir une relation de confiance avec le conseil municipal, les services et la population. Que vous soyez nouveau dans la municipalité ou promu d'un poste de direction, cette phase de transition est l'occasion d'écouter, d'apprendre et de diriger avec méthode.

## Un cadre adaptable pour votre prise de fonction

Les « 100 premiers jours » constituent une trame destinée à vous accompagner durant cette période. Selon la taille de votre municipalité, sa complexité, son contexte particulier (et le calendrier électoral), ce processus pourra s'étendre ou se contracter. Néanmoins, les étapes proposées visent à vous guider à travers les moments clés de votre installation et vous permettre d'impulser la dynamique future de l'appareil municipal.



### Principes directeurs

- **Écouter** : Dialoguer avec le Conseil, les services et les parties prenantes pour recueillir leurs retours et tisser des liens.
- **Apprendre** : Acquérir une compréhension fine de la gouvernance, de la situation financière et de la culture interne.
- **Diriger avec vision** : Définir des priorités claires, incarner un leadership fort et faire cadrer votre action avec la vision du Conseil.

Ce plan des 100 premiers jours constitue une feuille de route structurée pour aborder sereinement et méthodiquement cette période cruciale.

## Optimiser vos 100 premiers jours

Cette phase initiale est l'occasion de poser les bases d'une réussite durable. Instaurez un climat de confiance, recueillez les informations essentielles et asseyez votre crédibilité par une écoute active et un dialogue constructif avec le Conseil, les services et l'ensemble des acteurs du territoire. Concentrez-vous sur la compréhension des enjeux et dynamiques propres à la municipalité, tout en identifiant des succès rapides créateurs d'élan. Abordez votre fonction avec méthode, adaptabilité et volonté d'apprentissage, les fondements d'un leadership efficace sur le long terme.

## Vos 100 premiers jours : trois phases pour baliser votre parcours

Pour vous accompagner dans cette transition majeure, ce guide s'articule autour de trois chapitres correspondant aux phases clés de vos 100 premiers jours :

### 1 Instaurer la confiance et comprendre l'environnement (du 1<sup>er</sup> au 30<sup>e</sup> jour)

Cette phase met l'accent sur l'écoute et la construction de relations solides avec le conseil municipal, les services et les acteurs locaux. Vous recueillerez des éclairages essentiels sur le fonctionnement de la municipalité, sa gouvernance et sa culture locale pour orienter votre approche managériale.

### 2 Créer une dynamique et assurer la cohérence (du 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> jour)

Durant cette phase, vous commencerez à transformer vos observations en actions. Structurez votre leadership sur les priorités stratégiques du Conseil et répondez aux besoins opérationnels immédiats pour obtenir des résultats rapides qui démontreront votre capacité à porter l'institution municipale.

### 3 Tracer la voie : construire l'avenir avec assurance (du 61<sup>e</sup> au 100<sup>e</sup> jour)

La confiance et la dynamique étant en place, cette phase permet d'inscrire la municipalité dans une perspective de long terme. Il s'agira de formaliser les plans d'action, de renforcer la cohésion de l'équipe de direction et de valoriser les résultats obtenus pour asseoir votre leadership.

Ces trois phases constituent un cadre progressif pour réussir votre transition, générer un impact rapide et positionner votre municipalité sur une voie ascendante de réussite.

**Parole de pro :** Il n'y a pas de style de leadership universel. Chaque DG développe son propre style, nourri par son parcours, ses valeurs et son vécu professionnel. Qu'il privilégie la collaboration, la vision stratégique, la conduite du changement ou la gestion fonctionnelle, chaque approche trouve sa pertinence selon le contexte et l'identité de la municipalité. L'important est de rester fidèle à soi-même tout en sachant s'adapter aux évolutions de la fonction et aux dynamiques du conseil municipal.



## Étude de cas : Une approche mesurée dans un contexte complexe

À sa prise de fonction comme DG d'une municipalité de taille moyenne en pleine évolution, Joanne a vite réalisé la nécessité d'étendre son plan des « 100 premiers jours ». Le contexte était particulièrement exigeant : installation d'un nouveau conseil municipal, pilotage d'un projet d'infrastructure structurant, défis RH et forte participation citoyenne.

Plutôt que de suivre le tempo initial, Joanne a choisi de consacrer deux mois entiers à la première phase d'écoute et d'observation. Elle a multiplié les échanges en tête-à-tête avec les élus, les cadres, les partenaires sociaux et les acteurs clés. Face à un Conseil en rodage et des équipes fragilisées, elle avait conscience qu'une approche précipitée risquait de compromettre la confiance et de créer des décalages.

Tout au long de cette période étendue, elle a maintenu un dialogue ouvert avec le Conseil : informations régulières sur les avancées, écoute attentive des préoccupations, explicitation de sa démarche progressive. Cette transparence a permis d'installer un climat de confiance durable.

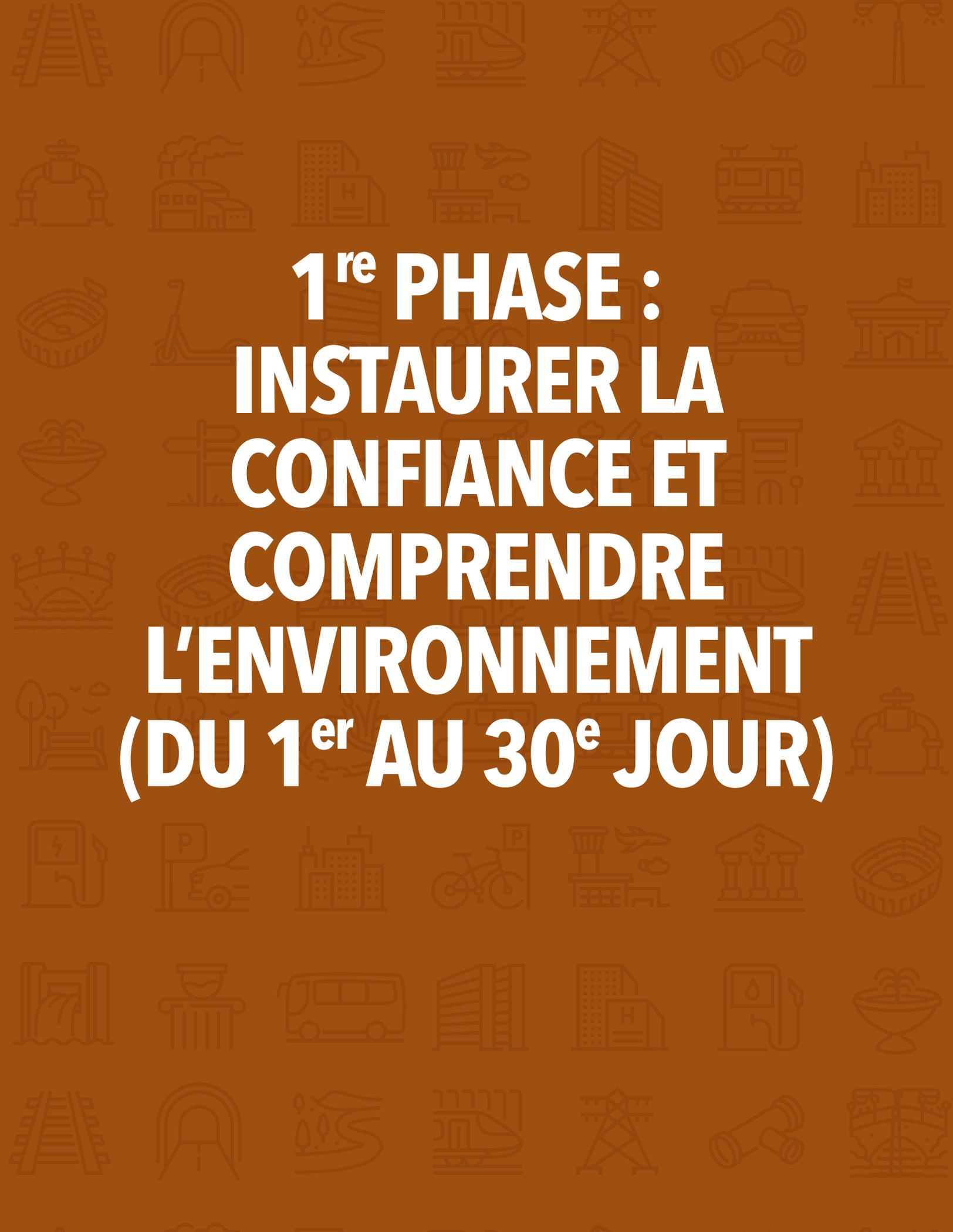
C'est seulement au troisième mois que Joanne a engagé la deuxième phase, créer une dynamique. Sa compréhension approfondie des rouages institutionnels, budgétaires et humains lui a permis d'aborder avec justesse les sujets sensibles, notamment les tensions entre services et la diversité des attentes au sein du Conseil.

Cette adaptation au contexte local et post-électoral a porté ses fruits. À l'amorce de la 3e phase, bien après les 100 jours théoriques, la cohésion était au rendez-vous, tant avec l'équipe de direction qu'avec le Conseil. Ses initiatives, notamment en matière de décloisonnement des services, ont rencontré une forte adhésion. Cette souplesse dans l'approche a créé les conditions d'une transformation réussie.

### Leçon à retenir

Si un plan des « 100 premiers jours » structure utilement la prise de poste, la flexibilité reste primordiale. Le parcours de Joanne illustre les bénéfices d'un tempo adapté aux spécificités de la municipalité : relations consolidées, décisions mieux construites, bases robustes.

Point important : la transparence avec le Conseil sur l'avancement de la démarche et les ajustements nécessaires renforce la relation de confiance et l'efficacité collective.



**1<sup>re</sup> PHASE :**  
**INSTAURER LA**  
**CONFIANCE ET**  
**COMPRENDRE**  
**L'ENVIRONNEMENT**  
**(DU 1<sup>er</sup> AU 30<sup>e</sup> JOUR)**

# 1<sup>re</sup> PHASE : INSTAURER LA CONFIANCE ET COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT (DU 1<sup>er</sup> AU 30<sup>e</sup> JOUR)

Les trente premiers jours sont déterminants pour installer votre style de direction. Cette phase vise à bâtir la confiance, appréhender l'écosystème municipal et local, et poser les jalons d'un leadership efficace. Les priorités suivantes vous permettront d'asseoir votre légitimité, de tisser des relations essentielles et d'éviter les écueils classiques des débuts.

**Objectif :** Construire la confiance, comprendre la structure interne et les gens, affirmer votre présence.

## 1 Comprendre votre municipalité

- ✓ Analyser la sociologie de la population locale, son histoire et son identité.
- ✓ Étudier les documents structurants : projets stratégiques, budgets, règlements et actes majeurs.
- ✓ Conduire une série d'entretiens approfondis auprès de l'encadrement et des services.

## 2 Construire votre crédibilité et vos relations

- ✓ Rencontrer individuellement le maire ou la mairesse et chaque élu pour cerner leurs priorités et modes de fonctionnement.
- ✓ Organiser des temps d'échange informels (café-discussion, visites sur le terrain) avec les agents pour installer la confiance et lever les appréhensions.
- ✓ Cartographier les acteurs clés (cartographie des parties prenantes) : partenaires locaux, responsables autochtones, institutions.

## 3 Poser les bases de la communication

- ✓ Adresser un message d'arrivée aux équipes et à la population pour présenter votre vision.
- ✓ Engager un dialogue transparent avec les médias presse et les partenaires.
- ✓ Définir les modalités d'échange DG-Conseil.
- ✓ Mettre en place un point d'information hebdomadaire au conseil municipal pour assurer la transparence, pointer précocement les difficultés qui se profilent et rendre compte de l'avancement depuis votre prise de poste.

## 4 Développement personnel

- ✓ Identifier le syndrome de l'imposteur et s'en départir rapidement.
- ✓ Mobiliser un mentor ou un réseau de pairs (p. ex. en passant par l'ACAM).
- ✓ Clarifier les attentes à court terme avec le maire ou la mairesse et le Conseil.

**Parole de pro :** La réussite d'un DG repose autant sur les compétences techniques que sur la capacité à construire des relations et à développer son leadership.



**Les écueils à éviter en 1re phase :**

- Ne pas précipiter les réorganisations.
- Éviter la microgestion des cadres.
- Ne pas négliger les relations avec les citoyens.
- Se garder des jugements hâtifs sur les compétences ou les personnalités.

**Parole de pro : Prenez en main votre intégration**

N'attendez pas qu'on vous guide : construisez votre propre parcours d'intégration. Prenez l'initiative de rencontrer chaque élu, directeur et partenaire clé. Interrogez-les sur leurs priorités, leurs difficultés et leur vision de la réussite. Ces premiers contacts déterminent la qualité future de la confiance et de la collaboration.

## LES CLÉS D'UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

L'arrivée au poste de DG constitue une étape majeure dans votre parcours de direction. Un programme d'intégration bien structuré est essentiel pour poser des bases solides. Chaque municipalité peut avoir sa propre approche, mais tout nouveau DG doit être acteur de son intégration.

### Les étapes essentielles pour constituer un programme d'intégration efficace

- 1 **Échanger avec votre prédécesseur (si possible) :** Organiser une passation de connaissances pour comprendre les projets en cours, les défis non résolus et les dynamiques politiques.
- 2 **Nouer les premières relations :** Rencontrer le maire ou la mairesse, les élus, la direction et les collaborateurs clés. Privilégier la création de liens et la compréhension de la culture interne et des attentes.
- 3 **Procéder à une analyse détaillée des documents essentiels :** Aller au-delà de la simple prise de connaissance pour étudier les documents structurants : budget municipal, projet stratégique, états financiers et principales procédures de fonctionnement.
- 4 **Préciser la gouvernance et les attentes du poste :** Collaborer avec le maire ou la mairesse et le Conseil pour établir ensemble les processus décisionnels, les principes de gouvernance et votre feuille de route.
- 5 **Définir des priorités immédiates :** Identifier des objectifs réalisables à court terme et élaborer un plan structuré à 30-60-90 jours pour guider votre installation.
- 6 **Mobiliser les actions de mentorat et les réseaux professionnels :** Rapprochez-vous de l'ACAM, des autres DG et des réseaux professionnels pour vous faire accompagner et conseiller.

Une démarche d'intégration volontariste et active vous permettra de gagner en crédibilité, d'instaurer la confiance et de construire des bases solides pour votre mandat de DG.

## Connaître et comprendre : votre municipalité et sa structure interne

Un DG performant prend le temps de bien comprendre sa ville et ses habitants. L'identité de votre municipalité puise ses racines dans sa démographie, son histoire et sa culture, la structure et le fonctionnement de votre municipalité en étant le miroir. Une compréhension approfondie de ces deux dimensions vous permettra de prendre des décisions éclairées, d'instaurer un climat de confiance et d'impulser une dynamique collective.

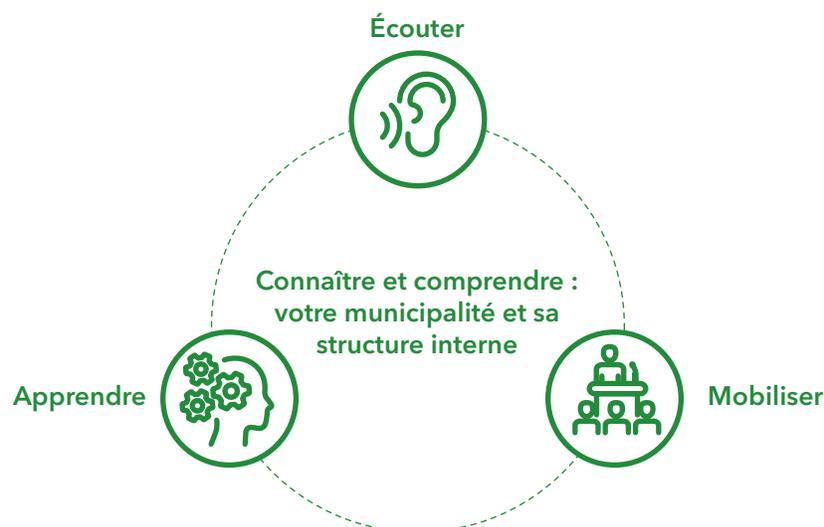
### Comprendre la Ville

- **Démographie** : Analyser les données de population (pyramide des âges, diversité, niveaux de revenus, évolutions). Ces éléments permettent d'anticiper les besoins en services, des personnes âgées aux activités pour les jeunes.
- **Histoire** : S'imprégner des moments clés, événements et traditions qui ont orienté l'évolution de la ville. Cette connaissance témoigne de votre attention au patrimoine local.
- **Culture** : Être au fait des usages locaux, des valeurs et des mentalités qui influencent la perception des services et les attentes. La présence aux manifestations culturelles et les échanges avec les acteurs locaux sont riches d'enseignements.

### Écouter, apprendre et mobiliser

L'écoute active est l'un des leviers les plus efficaces pour bâtir la confiance et manifester du respect pour le point de vue d'autrui. Une écoute attentive vous apporte un éclairage précieux sur les préoccupations, les priorités et les attentes du Conseil, des équipes et des habitants. Privilégiez le dialogue ouvert en posant des questions qui suscitent une réflexion approfondie. Prenez des notes pour dégager les thèmes principaux, qui enrichiront votre approche managériale et nourriront une culture de confiance et de collaboration.

Le contact direct avec les chefs de service, les cadres supérieurs et le personnel de première ligne donne une vision essentielle des réalités actuelles de l'ensemble des services : ce qui fonctionne bien, les points de vigilance et comment votre direction peut porter les évolutions positives. Leur contribution permettra une appropriation collective des améliorations futures.



## Prendre connaissance des documents structurants

En complément de votre démarche d'écoute, menez une étude approfondie des documents essentiels pour mieux appréhender les priorités de votre municipalité, sa santé financière et son mode de gouvernance. Ces documents vous aideront à inscrire vos premières actions et votre direction dans la continuité de la vision du Conseil et des besoins concrets.

| Type de document   | Points clés à examiner  |
|--|---|
| <b>Plans stratégiques</b>  | Assimiler les objectifs à long terme du Conseil et garantir leur mise en œuvre concrète. Repérer les écarts entre les objectifs annoncés et les actions en cours. |
| <b>Budgets</b>   | Maîtriser le panorama financier via l'analyse des budgets de fonctionnement et d'immobilisation. Identifier les secteurs sous-dotés et les gisements d'économies. |
| <b>Vérifications et états financiers</b>                             | Évaluer la santé financière et la conformité. Traiter les observations récurrentes des audits et assurer une gestion financière rigoureuse.                       |
| <b>Politiques et procédures</b>                                      | Veiller à l'actualisation des procédures internes (RH, achats, gouvernance) et à leur conformité aux bonnes pratiques.  |
| <b>Structure interne et règlements</b>                               | Clarifier les modèles de gouvernance, les rôles et les règles de procédure. Se familiariser avec les règlements du Conseil et les processus décisionnels.         |
| <b>Plans d'immobilisation et rapports d'actifs</b>                   | Recenser les besoins en infrastructures et les déficits de financement pour orienter la programmation des investissements en immobilisation.                      |
| <b>Plans d'urbanisme et d'aménagement</b>                            | Mettre en cohérence l'urbanisme et les tendances de développement avec la vision stratégique du Conseil en matière de croissance économique.                      |
| <b>Bilans des services et rapports de rendement</b>                  | Rechercher les possibilités de rationalisation des services et d'amélioration de l'efficacité.  |
| <b>Plans de gestion de crise et de continuité d'activité</b>         | Valider les stratégies de gestion des risques et le niveau de préparation aux situations d'urgence.   |
| <b>Conventions intergouvernementales et accords de mutualisation</b> | Examiner les partenariats régionaux et évaluer leurs bénéfices mutuels.   |

L'analyse approfondie de ces documents clés vous permettra de bien cerner les réalités du terrain dans votre municipalité, sa situation financière et ses orientations stratégiques. Ces connaissances fondamentales vous permettront de prendre des décisions éclairées, d'harmoniser les priorités et de contribuer à la réussite à long terme de la municipalité.

La compréhension du fonctionnement interne est cruciale, mais le développement de relations externes, dans votre rôle de DG, l'est tout autant.

## Le schéma des sphères d'influence du DG - Cartographeur le réseau des acteurs clés

En tant que DG, votre leadership s'étend au-delà de la gestion courante pour englober la ville, ses habitants et ses partenaires. Bien identifier vos interlocuteurs clés et tisser des liens solides avec eux pose les fondements d'une réussite collective, d'une intelligence politique et d'un service public performant.

### Construire votre image publique de DG

Votre présence publique en tant que DG est importante. Elle oriente l'évolution de la perception de votre leadership et influence la confiance des acteurs. Dès votre prise de fonction, envisagez de faire ce qui suit :

- **Diffuser un message d'accueil** : Publiez un message sur le site de la Ville, la presse locale ou les réseaux sociaux pour vous présenter et exposer votre vision aux habitants.
- **Établir des relations avec la presse locale** : Prenez l'initiative de contacter les rédacteurs et journalistes pour instaurer un climat de transparence et de collaboration.
- **Se constituer une image positive** : Positionnez-vous comme une personne accessible, compétente et engagée tant pour la vision du conseil municipal que pour le bien-être des habitants.

Oui, la visibilité est importante, mais veillez à ce que votre rôle public vienne aussi en complément à celui du Conseil, sans l'éclipser. Lors d'interviews, de séances photo ou d'apparitions publiques, laissez aux élus leur rôle de porte-parole principaux, en vous concentrant sur l'explication technique et pratique de leurs décisions.

Un DG qui s'investit tôt dans les relations avec les gens et les partenaires externes contribue à renforcer l'image de la municipalité et à construire des ponts essentiels pour sa réussite à long terme.

### Le schéma des sphères d'influence (« Cartographie des parties prenantes »)

Cette démarche, préconisée par la Harvard Kennedy School of Government, permet de cartographier les acteurs externes clés, ce qui aide à identifier les zones d'influence, de collaboration et de défis potentiels au-delà de l'hôtel de ville. En comprenant vos cercles d'influence internes et externes (du maire et du Conseil aux acteurs locaux, partenaires économiques et institutions locales), vous pouvez mieux anticiper les pressions externes, gérer les relations et créer des alliances stratégiques.

Pour approfondir la construction et l'application de la cartographie des parties prenantes (notamment les catégories d'acteurs, les principes directeurs de Partenariat, Ouverture, Volonté, Éthique et Fiabilité, ainsi que les stratégies pratiques d'engagement), vous pouvez consulter la section détaillée en [annexe G](#).

Ce schéma permet aux DG de surmonter les résistances et de sortir de leur zone de confort lorsqu'ils doivent traiter des sujets controversés dans l'intérêt général. En construisant un réseau d'alliés et de personnes de confiance, les DG peuvent atténuer les risques et renforcer leur capacité à diriger efficacement, même dans des circonstances difficiles.

En intégrant de ce schéma à votre style de direction, vous pourrez instaurer un climat de confiance, incarner un leadership éthique et tisser des relations solides fondées sur la collaboration. Bien plus qu'une simple stratégie, cette démarche structurante constitue un pilier essentiel d'une direction efficace qui vous guidera tout au long de votre mandat de DG.

**Ce diagramme est donné à titre indicatif. Les rôles, relations et structures hiérarchiques peuvent varier considérablement selon votre province ou territoire, sa structure interne et son contexte de gouvernance locale. Utilisez ce modèle comme point de départ et adaptez-le au contexte de votre municipalité.**

## « PowerWheel » pour les DG



## Poser les bonnes questions : un guide pratique pour votre prise de fonction

La **trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions** est conçue pour vous accompagner dès votre arrivée en tant que DG. Elle vous aidera à engager le dialogue, à instaurer la transparence et à créer un climat de confiance dès le départ. Pour tout nouveau DG, l'art de poser les bonnes questions est la clé pour tisser des liens solides avec le conseil municipal, les équipes et les partenaires. En favorisant des échanges constructifs, cette trousse vous permettra de prendre des décisions éclairées et d'exercer vos fonctions avec assurance.

Vous y trouverez une série de questions pertinentes pour vos échanges avec l'équipe de direction, les chefs de service et les élus. Ces questions vous aideront à cerner les enjeux, à comprendre les attentes et à orienter votre action en fonction des besoins de la municipalité. Cette démarche illustrera votre engagement en matière de transparence, de reddition de comptes et de travail collaboratif.

Cette trousse propose une méthode concrète pour repérer les points forts, les défis et les opportunités de votre municipalité. Elle vous conseille sur la façon d'établir le contact avec le conseil municipal, d'animer les réunions de service et de conduire les échanges avec l'équipe de direction, tout en favorisant des relations à la fois professionnelles et humaines. Vous y trouverez également des listes de contrôle, des exemples concrets et des pistes de réflexion pour aborder sereinement les défis de votre nouvelle fonction.

Pour tirer le meilleur parti de ce guide, commencez par échanger avec les élus pour bien comprendre leurs attentes et leurs priorités. Utilisez ensuite ces questions lors de vos rencontres avec les services pour évaluer leur fonctionnement et leurs besoins. Ces éléments vous permettront d'élaborer une stratégie à long terme en phase avec le projet municipal.

Cette trousse donne aux nouveaux DG les clés pour aborder sereinement leurs premières responsabilités et poser les bases d'une gestion municipale efficace.



## Votre collaboration avec votre adjointe ou adjoint de direction : un atout majeur pour réussir votre prise de fonction

Votre adjointe de direction (AdD) sera l'une de vos meilleures alliées pendant vos 100 premiers jours, surtout si vous découvrez la municipalité. Les AdD disposent souvent d'une connaissance fine de l'institution, de son histoire et de ses rouages, ce qui est précieux pour comprendre la culture interne, anticiper les enjeux et surmonter les premiers obstacles.

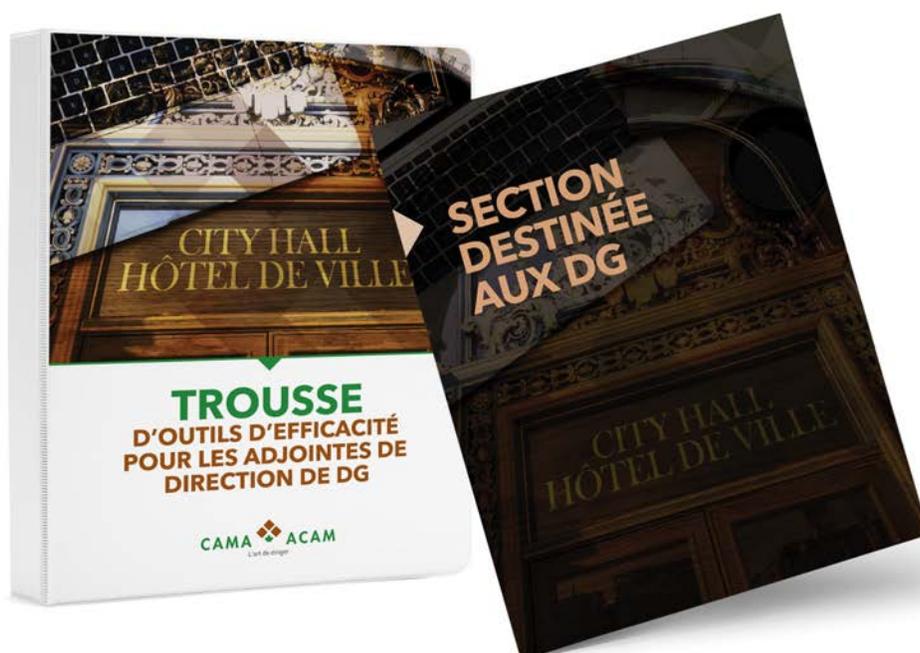
**Il est essentiel d'instaurer d'emblée une relation de travail solide et constructive.** Considérez votre AdD comme une véritable collaboratrice, partie prenante de votre réussite. Prenez le temps d'un premier entretien pour échanger sur vos méthodes de travail respectives, définir vos priorités et vos attentes mutuelles. Son expérience des élus, des équipes et des procédures vous sera précieuse pour ajuster votre approche.

Dans les premières semaines :

- Instaurez des points réguliers pour assurer une bonne coordination et créer un climat de confiance.
- Associez votre AdD aux réflexions stratégiques pour qu'elle puisse anticiper et contribuer efficacement.
- Donnez-lui l'autonomie nécessaire dans la gestion de votre agenda et du secrétariat pour vous consacrer pleinement à vos missions d'encadrement et de pilotage.

Une collaboration efficace avec votre AdD permettra d'optimiser votre emploi du temps, de fluidifier la communication et de contribuer à un fonctionnement harmonieux des services.

Pour approfondir ces aspects, notamment sur l'intégration, la délégation et le développement des compétences, consultez le [chapitre consacré aux DG de la trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction de DG](#).



# GÉRER LES RELATIONS ET INSTAURER LA CONFIANCE

La réussite d'un DG repose en grande partie sur sa capacité à établir des relations constructives avec les élus et les employés. Ces liens de confiance favorisent la collaboration et permettent à chacun d'œuvrer dans le même sens pour faire aboutir les projets de la municipalité.

## Mobiliser les compétences et instaurer la confiance

Pour créer un climat de confiance, allez à la rencontre des équipes dès votre arrivée. Échangez avec les employés de tous niveaux pour appréhender leurs missions, leurs contraintes et leurs attentes. Soyez à l'écoute pour vous imprégner de la culture de la municipalité. Accompagnez votre équipe de direction en lui donnant les moyens d'agir et en valorisant son expertise. La confiance encourage la prise de responsabilités et la réussite collective.

Mettez en valeur les succès pour entretenir la motivation. Sachez reconnaître l'investissement des employés par des remerciements personnalisés, qu'ils soient informels ou dans un cadre plus officiel. Des employés valorisés sont des employés impliqués.

## Une communication claire et régulière

La transparence est indispensable pour fédérer. En tant que DG, assurez-vous que le Conseil, les employés et les administrés sont régulièrement informés des orientations, des décisions et des réalisations. Définissez des modalités de communication précises, à l'interne comme à l'externe, pour installer la confiance et lever les incertitudes. Points réguliers avec les élus, réunions de service ou communication auprès des habitants : une information suivie et transparente reflète votre engagement et conforte votre légitimité. Évitez les non-dits; partagez aussi bien les difficultés que les réussites pour développer un esprit d'équipe au sein de la municipalité.

## Votre prise de contact

Veillez à faire une bonne première impression. Exposez votre parcours, votre conception du management et vos objectifs à différentes occasions : séances du conseil, messages aux employés et entretiens avec les cadres. Ces premiers échanges sont essentiels pour établir le dialogue.

## Être le supérieur hiérarchique de ses anciens collègues : une situation particulière

Une promotion interne implique des enjeux spécifiques dans la relation avec vos anciens collègues. Si certains vous soutiendront naturellement, d'autres devront s'adapter à cette nouvelle configuration. La réussite de cette transition repose sur votre capacité à allier fermeté, équité et professionnalisme.

Cette situation comporte plusieurs aspects délicats qui nécessitent du discernement. D'abord, la transformation des relations professionnelles. Vos collègues doivent désormais vous reconnaître comme leur responsable, ce qui peut créer des tensions. Vous pourrez aussi faire face à des doutes sur vos aptitudes ou à des déceptions de la part de ceux qui briguaient peut-être le poste.

La question des relations personnelles est également sensible. Si vous avez tissé des liens d'amitié avec certains employés, il faudra probablement les faire évoluer pour préserver votre crédibilité. Enfin, vous devrez concilier le respect des pratiques existantes avec les changements nécessaires pour développer la municipalité.

## Les stratégies pour réussir

| Stratégies de leadership                             | Actions concrètes  |
|--|--|
| <b>Exercer son autorité sans arrogance</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquez clairement votre nouvelle fonction et votre volonté de faire avancer la municipalité.</li> <li>• Imposez-vous par vos décisions et votre vision plutôt que par votre statut.</li> <li>• Évitez tout favoritisme : des décisions influencées par d'anciennes amitiés nuiraient à votre crédibilité.</li> </ul>   |
| <b>Bien communiquer et donner le cap</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunissez rapidement votre équipe de direction pour présenter vos priorités, vos attentes, votre style de leadership ainsi que la structure hiérarchique et les liens fonctionnels.</li> <li>• Valorisez le savoir-faire des équipes et sollicitez leurs contributions.</li> </ul>  |
| <b>Poser un cadre tout en restant accessible</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptez vos relations avec vos anciens collègues de sorte à maintenir une distance professionnelle appropriée tout en préservant la cohésion d'équipe. Faites preuve de vigilance par rapport à la perception que peuvent donner vos anciennes amitiés dans vos prises de décision.</li> <li>• Restez accessible et encouragez les employés à vous faire part librement de leurs idées, de leurs préoccupations et de leurs solutions.</li> </ul> |
| <b>Gérer les résistances avec professionnalisme</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégiez les échanges individuels pour gérer le scepticisme.</li> <li>• Convincez par vos actes : équité, constance et pertinence de vos décisions.</li> </ul>   |
| <b>Adopter une vision d'ensemble</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que DG, passez d'une vision de chef de service à une vision de chef de l'ensemble de la municipalité.</li> <li>• Évitez la microgestion : faites confiance aux chefs de service tout en assurant le pilotage stratégique.</li> <li>• Équilibrez vos relations entre les employés et le conseil municipal, en assurant le lien entre gouvernance et administration.</li> </ul>   |
| <b>Instaurer la confiance par des succès rapides</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérez les améliorations simples mais concrètes.</li> <li>• Respectez vos engagements pour asseoir votre légitimité.</li> </ul>  |

Votre connaissance du terrain et une approche mesurée faciliteront votre transition. En instaurant la confiance, en fixant des attentes claires et en équilibrant les relations, vous vous imposerez comme un leader respecté et efficace.



**Parole de pro :** Rappelez-vous que le leadership ne consiste pas à tout changer du jour au lendemain, mais à faire progresser la municipalité en préservant les relations, la crédibilité et la stabilité.

## SURMONTER LE « SYNDROME DE L'IMPOSTEUR »

Accéder au poste de directeur général ou directrice générale (DG), c'est quelque chose de stimulant, mais parfois déstabilisant, surtout quand on succède à quelqu'un qui occupait le poste depuis longtemps. Le doute, la crainte de « ne pas être à la hauteur » peut s'installer, malgré ses compétences : c'est le syndrome de l'imposteur, sentiment particulièrement fréquent chez les nouveaux DG issus d'un poste de direction.

Rassurez-vous : cette situation est courante. De nombreux DG l'ont vécue et surmontée. Voici quelques pistes pour renforcer votre assurance et trouver vos marques.

### Les signes qui doivent vous alerter

- Avoir un sentiment d'incompétence malgré votre expérience.
- Se mesurer constamment à votre prédécesseur ou douter de vos capacités.
- Hésiter à prendre des décisions par crainte de faire une erreur.
- Avoir du mal à reconnaître ou minimiser vos réussites.
- Avoir toujours besoin de prouver votre valeur.

Ces doutes ne reflètent pas la réalité de vos capacités et les reconnaître permet d'ores et déjà de mieux les gérer.

## Changer de perspective : Vous méritez le poste

Concentrez-vous sur vos atouts plutôt que sur vos doutes :

- Tous les DG débutent un jour. Ce qui vous manque en expérience, vous le compensez par votre motivation.
- **Un regard neuf** : Votre capacité d'adaptation et vos idées nouvelles sont aussi précieuses que l'expérience.
- **Des compétences uniques** : Que vous soyez issu de l'administration locale, du secteur privé ou d'une autre structure, votre parcours vous a conduit à ce poste.
- **Apprendre, encore et toujours** : Personne ne sait tout le premier jour et personne n'a la science infuse. Les bons DG apprennent continuellement.
- **Rappel** : le conseil municipal vous a choisi pour une bonne raison. Faites-lui confiance.

## Prenez confiance en vous en vous mettant dans l'action

On gagne en confiance par de petites victoires et des actions délibérées :

- **Allez chercher les succès rapides** : Échangez avec le personnel, affinez un processus ou réglez une difficulté pressante pour asseoir votre légitimité.
- **Posez des questions** : On n'attend pas de vous que vous ayez la science infuse. Poser des questions pertinentes témoigne de votre mobilisation et de votre engagement.
- **Répertoriez vos réussites** : Consignez vos accomplissements, grands ou petits, comme autant de preuves de votre progression et de votre impact.
- Reconnaissez vos avancées même dans les périodes difficiles ou incertaines. Faire de son mieux tout en s'adaptant, c'est déjà faire preuve de leadership.

## Gagner en crédibilité et en confiance

Être crédible, ce n'est pas prouver son intelligence, c'est savoir instaurer un climat de confiance :

- **Écouter d'abord** : Prenez le temps de comprendre les points de vue des équipes, du Conseil et de la population avant d'amorcer des changements.
- **Établir des relations importantes** : Privilégiez des liens solides avec votre maire, le conseil municipal, l'équipe de direction et les employés qui sont sur le terrain.
- **Communiquer en toute transparence** : Soyez honnête sur ce que vous maîtrisez et dites franchement ce que vous êtes en train d'apprendre, cela renforcera la confiance en votre leadership.

## Mobilisez votre réseau de soutien

Aucun DG ne réussit seul. Sollicitez les conseils de réseaux de confiance :

- **Trouvez-vous un mentor** : Un DG expérimenté peut vous conseiller et partager son expertise.
- **Fréquentez les réseaux professionnels** : Les organismes comme l'ACAM et les associations provinciales ou territoriales sont des bons endroits pour se faire des contacts et obtenir des ressources.
- **Envisagez de vous faire coacher** : Un encadrant peut vous aider à affiner votre style de leadership et à vous donner plus d'assurance.
- **Constituez-vous un réseau de pairs** : Échangez avec d'autres nouveaux DG qui comprennent ce processus de transition.

## Voir les défis comme des opportunités

- **Adoptez une mentalité d'apprentissage** : Les grands leaders progressent toujours.
- **Assumez vos erreurs et apprenez de vos erreurs** : Tout leader se trompe; ce qui est important, c'est votre manière de réagir.
- **Célébrez vos progrès** : Le leadership est un voyage. Chaque pas en avant est une réussite.

## Pour finir : Votre place est ici

Devenir DG, c'est un processus, pas une transformation instantanée. Avec le temps, l'expérience et le bon état d'esprit, vous évoluerez dans le poste et vous vous l'approprierez. Ne visez pas la perfection, mais plutôt l'apprentissage. Au lieu de vous comparer à vos prédécesseurs, concentrez-vous sur l'impact que vous avez aujourd'hui.



**Parole de pro :** La marque des grands leaders n'est pas de détenir toutes les réponses, mais d'oser guider leur équipe même en terrain incertain.

### Témoignage d'un nouveau DG : Prendre ses marques à la tête de la municipalité

À sa nomination comme DG d'une municipalité en expansion, le doute s'est immédiatement installé. Son prédécesseur avait passé trois décennies dans l'administration locale, tandis que Thomas, de son côté, arrivait du privé, certes avec une expérience confirmée en direction d'équipes, mais novice dans l'environnement municipal.

La première journée fut particulièrement intense. À peine franchi le seuil de la salle des délibérations, il a ressenti le poids des attentes. Les services l'interpellaient déjà sur des questions de fonctionnement, les partenaires locaux souhaitaient faire le point sur les dossiers en cours, et les courriels s'accumulaient. « **Dans quoi est-ce que j'ai mis les pieds?** », s'est-il dit.

#### Une prise de fonction méthodique

Plutôt que de céder au syndrome de l'imposteur, Thomas a pris plusieurs initiatives clés :

- **Privilégier l'écoute :** Au lieu de vouloir faire ses preuves à tout prix, il a organisé des entretiens individuels avec les principaux agents, les élus et les chefs de service. Il les a écoutés parler de leurs difficultés, de leurs réussites et de leurs attentes.
- **Recherche de mentor :** Il a sollicité un DG expérimenté d'une autre municipalité qui avait vécu une transition similaire. Avoir un interlocuteur de confiance pour le conseiller a considérablement renforcé son assurance.
- **Actions ciblées :** Évitant les grands chamboulements, il s'est concentré sur des améliorations concrètes et rapides : allègement des notes au conseil, fluidification de la communication entre services.
- **Mise en réseau :** Sa participation active aux rencontres professionnelles et ses échanges avec d'autres nouveaux DG lui ont permis de prendre du recul et confirmé qu'il était normal de se poser des questions.

### Leçons à retenir

Au fil des mois, l'appréhension initiale a cédé la place à une confiance construite. Plusieurs constats se sont imposés :

- **Pas besoin de tout maîtriser dès le départ.** Diriger, c'est apprendre et prendre des décisions en connaissance de cause dans la durée.
- **Le relationnel prime sur l'expertise.** En instaurant un climat de confiance avec son équipe et le Conseil, il a gagné en crédibilité malgré son expérience limitée.
- **Les erreurs font partie du processus.** Il a transformé les difficultés en occasions d'apprentissage plutôt qu'en échecs.
- **Rome ne s'est pas faite en un jour.** On ne prend pas confiance en soi en « sachant tout ». On prend confiance en soi en se mettant dans l'action malgré les incertitudes.

Un an plus tard, il repense à son premier jour avec le sourire. Le sentiment d'imposture a disparu. Il a compris que le leadership ne se mesure pas aux connaissances initiales, mais à la volonté d'apprendre, de s'adapter et de diriger avec intégrité.

# 10 STRATÉGIES POUR DIRIGER AVEC ASSURANCE ET LUCIDITÉ



## « Garder le rythme, rester impliqué, diriger en conscience »

- 1 **Préserver son équilibre.** Montrer l'exemple en matière de résilience : prendre le temps de se ressourcer et de prendre du recul pour maintenir sa capacité à diriger l'esprit clair.
- 2 **Mûrir ses décisions.** Faire des choix éclairés en comprenant d'abord les priorités, le fonctionnement et la culture de la municipalité avant d'engager des changements structurants.
- 3 **Se mettre en phase avec la vision du Conseil.** Faire preuve de leadership en soutenant et en portant les orientations stratégiques du conseil municipal dès le départ, de sorte à instaurer un climat de confiance et de cohésion.
- 4 **Fixer des objectifs atteignables.** Définir des buts et des délais réalistes pour éviter les attentes déçues qui pourraient fragiliser votre crédibilité.
- 5 **Favoriser la concertation et collaborer.** Renforcer les relations et la confiance en impliquant régulièrement et en amont le personnel, les membres du Conseil et les différents acteurs.
- 6 **Communiquer de manière fluide et transparente.** Maintenir le dialogue ouvert pour bâtir la confiance, démontrer son sens des responsabilités et garantir que chacun se sente informé et pris en considération.
- 7 **Responsabiliser son équipe.** Se concentrer sur le pilotage stratégique en déléguant les aspects pratiques à votre équipe de direction et en vous appuyant sur leur expertise.
- 8 **Respecter la culture de la municipalité.** Aborder les évolutions avec empathie et discernement en prenant le temps de comprendre la culture existante et en capitalisant sur ce qui fonctionne.
- 9 **Anticiper les difficultés.** Créer un environnement de travail sain en engageant des échanges constructifs au bon moment pour résoudre les situations avant qu'elles ne se dégradent.
- 10 **Accueillir les retours.** Considérer les retours constructifs comme des leviers d'amélioration pour enrichir et consolider votre approche managériale.

En privilégiant l'analyse des enjeux et l'instauration d'un climat de confiance, tout en évitant les écueils classiques, vos 100 premiers jours peuvent poser les bases d'une réussite durable en tant que DG.

## Questions de réflexion

Au terme de cette première phase, il est essentiel de marquer une pause pour analyser comment vos premières actions orientent votre parcours de direction. Ces questions vous aideront à évaluer votre progression, repérer les axes d'amélioration et définir vos objectifs pour la suite de votre prise de fonction.

- 1 Dans quels domaines vous sentez-vous le plus à l'aise, et sur quels aspects un accompagnement par des pairs ou un mentor serait-il bénéfique?
- 2 Sur qui pouvez-vous compter comme interlocuteur ou interlocutrice de confiance face aux décisions complexes ou aux incertitudes?
- 3 Quels enseignements de vos expériences managériales précédentes souhaitez-vous consciemment transposer et quelles pratiques devraient évoluer?
- 4 Comment incarnerez-vous personnellement la culture managériale que vous souhaitez développer au sein de votre municipalité?
- 5 Quelles sont les trois relations prioritaires dans lesquelles vous souhaitez instaurer la confiance dès le premier mois?
- 6 Comment définirez-vous la réussite de votre relation avec le conseil municipal à l'issue de vos 100 premiers jours?
- 7 Comment vous assurerez-vous que le personnel de tous niveaux se sente écouté et valorisé pendant votre transition?
- 8 Comment allez-vous montrer votre capacité d'adaptation et d'écoute durant vos 100 premiers jours?
- 9 Qu'allez-vous faire pour créer un climat propice à l'expression des préoccupations ou des nouvelles idées?
- 10 Quelles sont les actions que vous allez mettre en place très tôt pour témoigner de votre respect pour l'histoire et la culture de la municipalité?
- 11 Comment allez-vous concilier respect des pratiques existantes et identification des domaines d'innovation?

## Vos 30 premiers jours : poser les fondations

Votre premier mois en tant que DG vise à établir la confiance, être à l'écoute et insuffler un style de direction axé sur la transparence et la collaboration. En vous engageant auprès des élus, des employés et des acteurs clés, vous commencez à forger une culture positive et tournée vers l'avenir. Ces premières actions constitueront le socle de votre crédibilité et de votre efficacité à long terme.



## La suite : capitaliser sur le premier mois

Une fois les bases posées, la phase suivante consiste à passer de l'observation à l'action. Votre attention se portera sur le renforcement des relations, la mise en cohérence de votre direction avec la vision stratégique des élus et le lancement de vos priorités initiales.

Dans la 2<sup>e</sup> phase, vous devrez :

- Accroître votre influence en affinant la communication et les pratiques de gouvernance avec le Conseil.
- Traduire les enseignements de votre phase d'écoute et d'analyse en améliorations ciblées.
- Accompagner votre équipe de direction dans la réalisation d'objectifs communs tout en renforçant la confiance et la collaboration.

Sur ces bases, vous passerez sereinement de l'écoute et de l'apprentissage au pilotage et à la conduite du changement, guidant de ce fait votre municipalité vers une réussite pérenne.

# LISTE DE CONTRÔLE DE LA 1<sup>re</sup> PHASE : VOS 30 PREMIERS JOURS

## Appréhender votre municipalité

- Étudier la démographie locale : évolution démographique, diversité, revenus, répartition par âge.
- S'imprégner de l'histoire et des valeurs de la municipalité pour enrichir la prise de décision.
- Participer aux événements locaux et rencontrer les forces vives de la région.

## Analyser les documents fondamentaux

- Plan stratégique et budget
- États financiers et rapports de vérification
- Politiques et procédures essentielles (RH, achats, gouvernance)
- Structure interne et règlements
- Plans de gestion des immobilisations et des actifs
- Plans d'urbanisme et d'aménagement
- Évaluations des services
- Plans de gestion des situations d'urgence
- Accords intergouvernementaux et de services partagés

## Renforcer les liens avec le Conseil et le personnel

- Planifier des rencontres individuelles avec le maire et les membres du Conseil.
- Rencontrer la haute direction et les chefs de service.
- Préciser les rôles, les attentes et les modes de communication privilégiés.
- Collaborer avec votre adjoint ou adjointe de direction pour une gestion optimale.

## Établir des liens à l'externe

- Dresser la cartographie des acteurs clés (groupes communautaires, partenaires régionaux, acteurs économiques).
- Amorcer le dialogue avec les partenaires majeurs (Premières Nations, chefs d'entreprises, organismes provinciaux).
- S'investir dans les événements locaux ou régionaux.
- Entamer l'examen des accords externes et des partenariats de services.

## Établir votre image publique

- Composer un message d'accueil pour le personnel, le Conseil et les habitants.
- Nouer rapidement des relations avec les médias locaux.
- Assister aux événements publics pour incarner un leadership visible, ancré dans le tissu local.

## Écouter et apprendre

- Pratiquer l'écoute active, poser des questions ouvertes et prendre des notes.
- Repérer les forces, les défis et les particularités de chaque service.
- Mettre en pratique les informations relevées dans la trousse « Poser les bonnes questions » de l'ACAM lors des échanges avec le personnel ou des séances du Conseil.

Une fois que vous aurez établi la confiance et que vous comprendrez l'environnement de manière plus approfondie, vous pourrez passer de la phase Écoute à la phase Apprentissage pour exercer pleinement votre fonction. La 2e phase sera l'occasion de créer une véritable synergie avec le Conseil et le personnel, de mettre en pratique vos observations et de donner un nouvel élan à la municipalité.

### Garder le cap sur ses motivations profondes

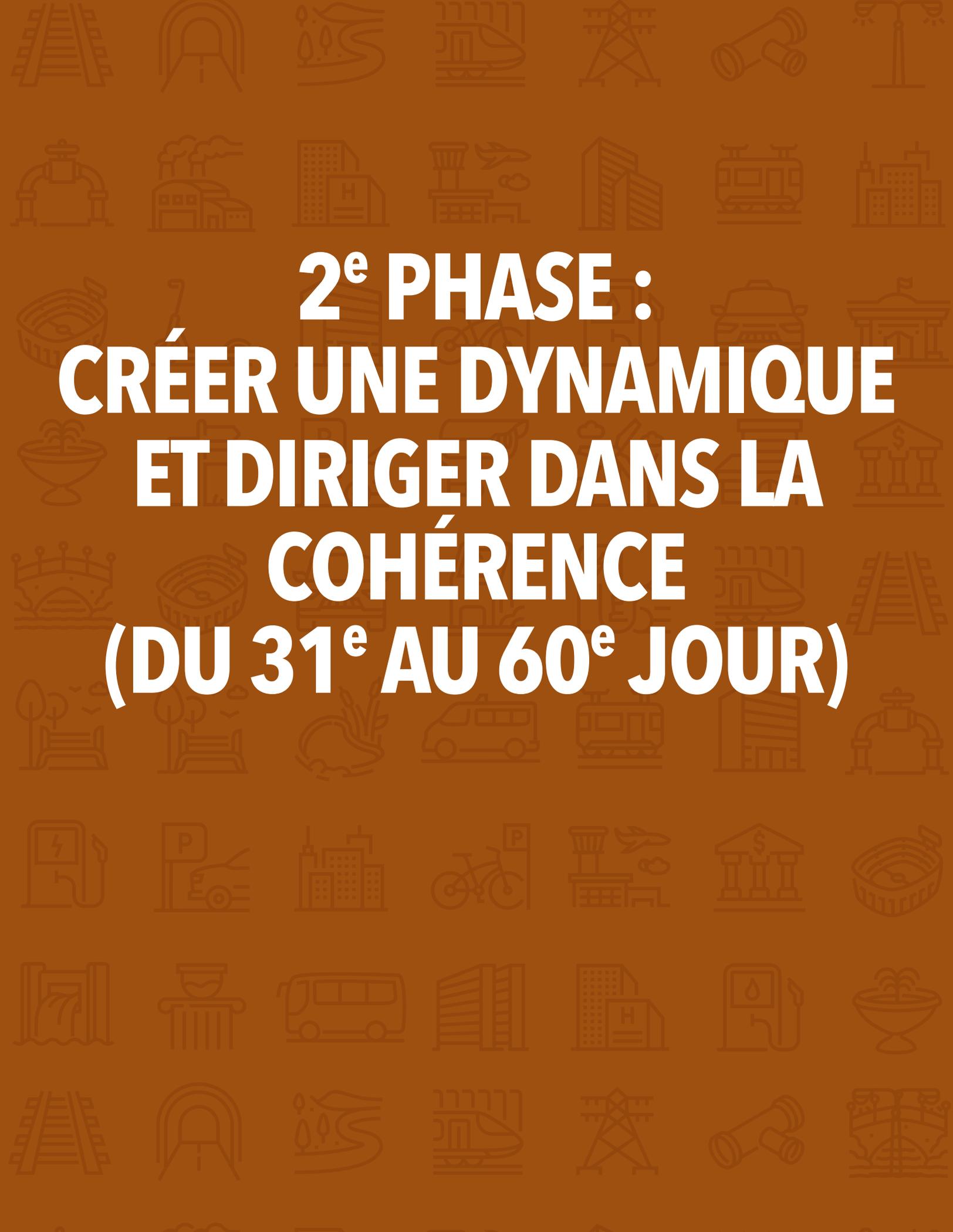
Le poste de DG exige un leadership ancré dans une solide motivation personnelle et une quête constante d'excellence. Au sein d'une administration municipale, les marques de reconnaissance se font parfois rares. Vos initiatives pour résoudre des situations délicates, apporter des solutions ou contribuer au succès de la collectivité peuvent passer inaperçues, tandis que les mérites en reviennent au Conseil ou à d'autres acteurs.

Cette réalité fait partie intégrante d'un environnement politique où les élus incarnent naturellement la voix des réussites municipales. Même si l'objectif reste d'obtenir des succès collectifs, il est essentiel de puiser votre satisfaction dans les retombées positives de votre travail, sans attendre de reconnaissance extérieure.

Les DG qui réussissent gardent le cap sur la performance des services municipaux et le mieux-être de la population. Ils savent que leur travail dans l'ombre est déterminant, même s'il reste discret ou peu salué publiquement. Cette aptitude à demeurer constant, professionnel et porté par ses convictions constitue l'un des atouts majeurs pour ce poste.

**Parole de pro :** Inscrivez votre action dans la durée. C'est souvent dans la discrétion que votre influence porte ses fruits les plus remarquables, consolide l'appareil municipal et laisse l'empreinte d'une gouvernance et d'un service public exemplaires.





**2<sup>e</sup> PHASE :**  
**CRÉER UNE DYNAMIQUE**  
**ET DIRIGER DANS LA**  
**COHÉRENCE**  
**(DU 31<sup>e</sup> AU 60<sup>e</sup> JOUR)**

## 2e PHASE : CRÉER UNE DYNAMIQUE ET DIRIGER DANS LA COHÉRENCE (DU 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> JOUR)

Après l'évaluation initiale et l'établissement des relations de la 1<sup>re</sup> phase, il est temps de passer à la vitesse supérieure. La 2<sup>e</sup> phase vise à amplifier cette dynamique en consolidant la confiance, en affinant la gouvernance et en affirmant votre présence. Durant cette nouvelle étape, vous passez de l'observation à l'action en créant une véritable synergie entre les personnes, les processus et les priorités. C'est le moment de transformer vos constats en initiatives concrètes, d'affirmer votre style de direction et de poser les jalons d'une réussite durable.



## 2<sup>e</sup> phase : créer une dynamique et diriger dans la cohérence (du 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> jour)

**Objectif :** Renforcer la gouvernance, évaluer la culture interne et vous positionner comme leader rassembleur.

### 1 Évaluer la culture interne

- ✓ Mesurer le moral des équipes, les effectifs et l'ambiance de travail par des sondages et échanges informels.
- ✓ Repérer les « angles morts » et consulter le personnel de première ligne pour obtenir des retours sans filtre.

### 2 Perfectionner la gouvernance et les relations avec le Conseil

- ✓ Clarifier la distinction entre les rôles de gouvernance et d'administration (protocole DG-Conseil).
- ✓ Organiser des ateliers de gouvernance ou des séances d'orientation pour le Conseil avec la trousse d'orientation des conseils municipaux (ACAM).
- ✓ Soutenir le maire ou la mairesse dans son rôle de direction des séances et de gestion des conflits.

### 3 Consolider les relations internes, externes et avec la population

- ✓ Maintenir le dialogue avec le personnel pour renforcer la confiance et la crédibilité.
- ✓ Élargir votre réseau en nouant des liens avec les organismes locaux, les partenaires régionaux et les instances gouvernementales.
- ✓ Concevoir un plan de communication externe simple pour plus de transparence et de visibilité, notamment avec les médias.

### 4 Développement du leadership d'équipe

- ✓ Responsabiliser votre équipe de direction en l'impliquant davantage dans les réunions du Conseil et les discussions stratégiques.
- ✓ Examiner les plans de relève et les besoins en leadership.
- ✓ Demander à vos collaborateurs directs ce dont ils ont besoin pour réussir dans leur poste et comment eux-mêmes soutiennent leurs équipes au quotidien.

### 5 Leadership personnel

- ✓ Constituer votre portfolio de « succès rapides » en résolvant des problèmes simples mais visibles qui comptent pour le personnel ou le Conseil.
- ✓ Montrer l'exemple en matière de communication, de reconnaissance et de prise de décision.

#### Les écueils à éviter durant la 2<sup>e</sup> phase :

- Ne pas négliger les partenariats externes ni la visibilité publique.
- Ne pas éluder les discussions difficiles ni les tensions internes, les anticiper.
- Ne pas partir du principe que la dynamique va perdurer : continuez à célébrer les succès rapides et à renforcer la cohésion collective.

Comprendre les véritables dynamiques de votre municipalité est la clé pour libérer son potentiel. Avant d'impulser des changements ou de fixer de nouvelles attentes, il est essentiel de saisir le fonctionnement actuel de votre équipe, du moral à la culture de travail, en passant par les courants informels qui influencent la prise de décision. Cette section vous aidera à acquérir ces perspectives essentielles en mobilisant vos équipes et en vous accordant à la culture unique de votre municipalité.

## CULTIVER L'IDENTITÉ INTERNE ET ASSEOIR VOTRE LEADERSHIP

Chaque municipalité se distingue par une identité propre, forgée par son histoire, ses valeurs et son capital humain. Pour un DG, saisir cette culture et y trouver sa place est la clé pour opérer le changement et concrétiser ses objectifs. Tout part d'une observation fine et d'une écoute véritable. En prenant le pouls de la municipalité et en échangeant avec le personnel de tous niveaux, vous décrypterez les réseaux informels, les liens et les jeux d'influence qui orientent les décisions. L'évaluation du moral et de l'adhésion des équipes, au moyen de sondages, réunions ou discussions informelles, permet de repérer les axes d'amélioration. S'imprégner des usages et traditions (processus décisionnels, gestion des différends, célébrations) éclaire aussi les valeurs et codes implicites de l'appareil municipal.

Le respect et l'appropriation de cette culture renforcent la confiance et ouvrent la voie au changement. Valoriser l'existant et s'en servir comme tremplin génère adhésion et crédibilité. En parallèle, ajuster votre style de direction tout en restant fidèle à vos principes facilite la transition. Une communication limpide est essentielle pour montrer comment votre leadership enrichira les atouts de la municipalité tout en relevant ses défis.



**Parole de pro :** La visibilité, ce n'est pas que se faire voir, c'est aussi et surtout être authentique. Échangez avec votre équipe avec sincérité et pertinence, en phase avec vos valeurs. La confiance et une culture forte naissent de cette démarche, qui va bien au-delà des apparences.

Certaines situations exigent une évolution culturelle pour concrétiser les ambitions à long terme. L'enjeu consiste alors à mesurer l'écart entre le présent et l'avenir souhaité, puis à cibler les domaines à faire évoluer. En associant la direction et le Conseil aux réflexions sur la nécessité et l'orientation de ces changements, vous gardez une vision partagée et une appropriation collective. Un DG qui conjugue respect de la culture existante et authenticité dans sa direction inspire naturellement confiance et guide la municipalité vers l'excellence.



**Parole de pro :** Les équipes de première ligne sont le baromètre de votre municipalité; leur vision des réussites et des obstacles quotidiens est souvent la plus proche de la réalité. Les rencontrer, être à l'écoute et manifester un intérêt sincère pour leurs points de vue non seulement enrichit votre compréhension, mais nourrit la confiance et stimule les énergies. Une direction qui prend le temps d'aller sur le terrain envoie un signal fort de considération pour le travail et le bien-être de chacun et chacune. Un simple échange peut considérablement enrichir vos liens avec celles et ceux qui font vivre la municipalité au quotidien.

Dans votre évaluation du contexte culturel, l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) méritent une attention particulière. Commencez par étudier les politiques existantes et le profil des effectifs pour dresser un état des lieux précis. Si vous disposez d'un service des ressources humaines, travaillez main dans la main pour repérer les initiatives EDI en place et les progrès possibles. Interrogez-vous sur l'apport de votre leadership pour favoriser des recrutements inclusifs, un engagement collectif et des décisions équitables. Dans les municipalités plus modestes, où les moyens sont souvent limités, il est crucial que chaque voix porte, notamment celles des groupes moins représentés, par des démarches participatives qui privilégient inclusion et représentativité.



**Parole de pro :** La ponctualité aux réunions et la réactivité aux messages sont des marques de fiabilité. Ces attentions quotidiennes reflètent votre style de direction et votre considération pour autrui.

## Apprivoiser le côté « intimidant » du poste de DG

La fonction de DG confère autorité et responsabilités, mais s'accompagne aussi d'un défi souvent sous-estimé : son effet intimidant. Sans même le vouloir, votre position peut susciter une certaine angoisse chez le personnel, surtout chez les personnes qui vous côtoient peu. Un simple « Vous pourriez passer me voir dans mon bureau? » hors contexte suffit parfois à semer l'inquiétude et à faire imaginer le pire.

Un exemple : Une DG lance à brûle-pourpoint en fin de journée : « Vous pourriez passer à mon bureau demain matin? ». La personne concernée rumine toute la nuit en se demandant « Mais qu'est-ce que j'ai bien pu faire qui ne va pas? », pour découvrir le lendemain qu'il s'agissait d'une simple question de procédure. Ces petits riens peuvent durablement marquer la perception de votre accessibilité ou de votre côté intimidant.

Voici quelques pistes concrètes pour atténuer cette situation involontaire et cultiver une présence plus chaleureuse.

### 1 Faites attention à la façon dont vous convoquez les gens à votre bureau

- Pour une rencontre avec un membre du personnel, privilégiez la transparence. Plutôt que de dire « Passez me voir demain » qui est assez sec, optez pour une formulation du genre « J'aimerais avoir votre éclairage sur [tel ou tel aspect]. Vous auriez un moment pour en discuter? »
- Pour une conversation positive (félicitations ou réflexion collective), annoncez-le d'emblée pour éviter les inquiétudes inutiles.

### 2 Tissez des liens au quotidien

- Faites régulièrement le tour des services pour échanger de manière décontractée avec les équipes. Un DG présent sur le terrain inspire plus confiance que celui qu'on ne croise qu'en réunion.
- Participez naturellement aux moments de convivialité dans les espaces communs, sans donner l'impression de surveiller les pauses-café.

### 3 Mise sur une communication limpide et bienveillante

- Pesez vos mots, à l'écrit comme à l'oral. Dire laconiquement « Il faut qu'on parle » peut angoisser inutilement. Préférez une formule comme « J'aimerais vous parler à propos de X, car j'aimerais avoir votre avis », qui invite au dialogue.
- N'oubliez pas que beaucoup peinent à exprimer leurs préoccupations. Encourager les échanges ouverts permet de briser la glace plus facilement.

### 4 Dédramatisez les rencontres

- Si les équipes ne vous voient qu'en cas de problème, votre présence sera forcément associée aux mauvaises nouvelles. Prenez le temps de souligner les réussites, de faire le point sur les projets et de valoriser les contributions.
- Instaurez des moments d'échange libre où chacun peut venir exposer ses idées ou poser ses questions dans un cadre détendu.

### 5 Prenez en compte les rapports hiérarchiques avec tact

- Votre fonction impressionne naturellement, en particulier les nouveaux venus ou le personnel junior. Une phrase aussi simple que « N'hésitez pas à venir me voir. Même si je suis DG, je tiens sincèrement à entendre ce que vous avez à dire », peut faire tomber bien des barrières.
- Face à des équipes qui hésitent à s'exprimer en réunion, sollicitez activement les avis et montrez que chaque contribution compte.

En tant que leader, c'est vous qui donnez le ton. Un DG abordable, qui communique avec clarté et veille à désamorcer les appréhensions, favorise un climat où chacun ose s'investir, partager ses idées et donner le meilleur de soi. Au-delà de votre pure mission de direction, il vous incombe de créer un environnement propice à l'épanouissement de toutes et tous.

# AFFINER LA GOUVERNANCE ET LA DYNAMIQUE DU CONSEIL

Une fois que vous aurez une bonne connaissance de la culture interne et des réalités du terrain, concentrez-vous sur le Conseil. La relation DG-Conseil constitue le socle de la réussite au sein de la municipalité. En clarifiant les rôles d'emblée, en établissant des protocoles de gouvernance et en définissant les modalités de communication, vous prévenez les frictions et créez un cadre où direction et gouvernance se renforcent naturellement, plutôt que s'opposer.



**Parole de pro :** Tenez-vous au courant des dynamiques du Conseil. Sachez repérer les coalitions potentielles et les nouveaux élus ou les conseillers d'expérience qui exercent une influence notable.

## Gouvernance et gestion : Baliser les rôles et structurer les relations DG-Conseil

La réussite d'une direction municipale tient à une séparation claire entre gouvernance et gestion. Au Conseil revient la définition des orientations stratégiques et l'approbation des politiques; au DG leur mise en œuvre et la gestion quotidienne. Sans cette délimitation, le risque est grand de voir s'installer confusion, inefficacité et dérapages.

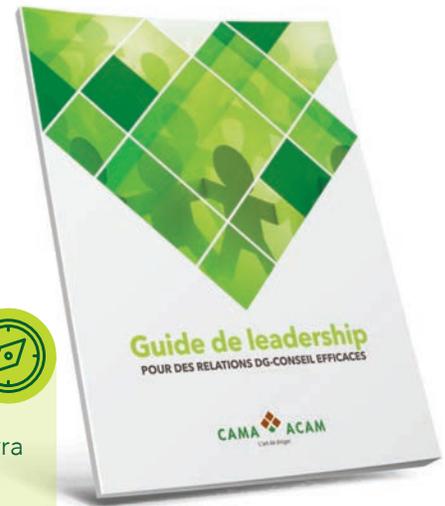
Pour garantir une collaboration harmonieuse et prévenir les malentendus, la mise en place d'un protocole d'entente entre le DG et le Conseil est un atout majeur. Ce document de référence précise les rôles, les modalités d'échange et les champs de décision, jetant ainsi les bases d'une coopération efficace. Parmi les points fondamentaux :

- **Distinction claire des rôles :** Le Conseil gouverne; le DG gère les affaires courantes.
- **Protocoles de communication :** La tenue de points réguliers permet d'assurer la transparence et d'éviter la microgestion.
- **Cadre décisionnel :** Des lignes directrices établissant clairement quelles décisions requièrent l'approbation du Conseil et lesquelles relèvent du DG.
- **Demandes d'information auprès du Conseil :** Toute demande transite par le DG pour assurer une cohérence d'ensemble.
- **Évaluation du rendement :** Une évaluation structurée renforce efficacité et responsabilisation du DG.
- **Résolution des conflits :** Une procédure établie permet de maintenir le niveau de professionnalisme et d'assurer la stabilité.

Une sensibilisation continue à la gouvernance et une culture de respect mutuel consolident ces liens. En posant des balises claires et en maintenant le dialogue, Conseil et DG peuvent collaborer efficacement, faire progresser les dossiers municipaux et renforcer la confiance du public.

Vous trouverez un modèle de protocole d'entente DG-Conseil dans le [\*\*guide de leadership pour des relations DG-Conseil efficaces.\*\*](#)

**Parole de pro :** Lors de la présentation du protocole d'entente DG-Conseil, démontrez en quoi celui-ci facilitera l'atteinte des priorités stratégiques. Le Conseil sera d'autant plus réceptif qu'il percevra clairement comment vos propositions servent directement ses objectifs.



## Avoir le courage de ses opinions

Un DG doit savoir livrer au Conseil des avis francs, parfois dérangeants. L'exercice requiert un subtil dosage d'intégrité, de professionnalisme et de finesse dans la communication. Même si les membres du Conseil n'aiment pas toujours d'entendre certaines vérités, des conseils objectifs et solidement étayés restent indispensables à une prise de décision éclairée et à la crédibilité du DG.

Face aux sujets sensibles, il est essentiel de bien se préparer. Vos retours doivent s'appuyer sur des données fiables, une analyse rigoureuse et des solutions réfléchies. Anticipez les objections et préparez vos arguments. Une approche constructive facilite l'acceptation : plutôt que de pointer uniquement les problèmes, mettez en avant les axes d'amélioration et les pistes concrètes. Cette démarche favorise l'adhésion et limite les réactions défensives.

Le professionnalisme reste de mise en toutes circonstances, particulièrement face aux résistances. Exposez votre position avec assurance, dans un langage clair et neutre, sans personnaliser les enjeux. Si la tension monte, gardez votre calme et restez factuel, en rappelant votre rôle de conseiller objectif. Tout l'art consiste à reconnaître l'autorité du Conseil tout en faisant valoir votre expertise.

Un DG qui fournit systématiquement des avis sincères et constructifs gagne en respect et en crédibilité. En exprimant ses convictions avec intégrité, préparation et professionnalisme, il affirme sa position de référent municipal fiable et contribue à une gouvernance éclairée.



**Parole de pro :** Faites office de pont, pas de « tampon » : protégez vos équipes des pressions politiques tout en assurant au Conseil le soutien et l'information dont il a besoin. C'est cet équilibre qui inspirera confiance des deux côtés.

## Désamorcer les conflits au sein du Conseil

Les désaccords entre conseillers sont naturels mais, faute d'encadrement, ils risquent de paralyser la gouvernance et les décisions. En tant que DG, vous devez veiller au professionnalisme, au respect des procédures et à la qualité des échanges, tout en gardant votre neutralité. Voici des stratégies pratiques pour gérer les tensions, que ce soit dans un Conseil divisé ou face à des membres qui font cavalier seul.

- **Encourager les conduites professionnelles et le respect des règles**

Votre rôle est de faire vivre le code de déontologie et de veiller à ce que chaque élu mesure ses responsabilités. Des formations régulières en gouvernance préviennent les dérapages en rappelant les principes du débat constructif.

- **Rester neutre et garant des procédures**

L'impartialité est la clé de votre crédibilité. Sans prendre parti, le DG doit favoriser le dialogue. Privilégiez des débats cadrés qui se concentrent sur le fond et permettent d'éviter les attaques personnelles.

- **Miser sur la prévention**

Face aux tensions, n'hésitez pas à proposer une pause ou un échange en petit comité pour calmer le jeu. Si le blocage persiste, faites appel à un médiateur externe. La médiation permet souvent de dépasser les griefs individuels pour chercher ensemble des solutions.

- **Le maire, chef d'orchestre de la gestion des conflits**

C'est au maire d'assurer la bonne tenue des séances. Le DG lui apporte les éléments de contexte, les balises procédurales et des suggestions pour apaiser les tensions entre conseillers. Gardez votre neutralité : accompagnez sur la forme, pas sur le fond. Quand le maire est lui-même au cœur des différends, suggérez une médiation en rappelant son devoir d'exemplarité.

- **Protéger les équipes des luttes politiques**

Les conflits doivent rester à l'échelon politique sans déborder sur l'administration. Le DG doit préserver ses équipes des querelles internes pour qu'elles puissent travailler sereinement, sans risquer de devenir des pions dans les jeux politiques.

- **Garder des traces et proposer des solutions**

Un suivi documenté des incidents, de leur nature et des actions entreprises assure transparence et rigueur. Ces observations permettent aussi de repérer les schémas récurrents et d'ajuster les stratégies.

- **Créer des temps de réflexion collective**

Les retraites du Conseil et les bilans guidés renforcent la cohésion et ouvrent le dialogue sur les dynamiques internes. Ces investissements préventifs limitent les dysfonctionnements sur le long terme.

En faisant respecter le cadre, en facilitant le dialogue et en restant au-dessus de la mêlée, le DG permet au Conseil de surmonter ses différends dans les règles de l'art, sans compromettre le bon fonctionnement des services.



**Parole de pro :** Osez établir des limites nettes pour mettre vos équipes à l'abri des enjeux politiques. Rappelez que le personnel est au service de la municipalité, pas des élus individuellement. Ne les laissez jamais devenir des arbitres malgré eux. C'est votre leadership qui permet d'installer un climat de travail respectueux, neutre et professionnel.

## Clivage au sein du Conseil : comment gérer la situation?

Les divisions au sein du Conseil peuvent ralentir les projets municipaux majeurs. Le DG doit faire respecter les règles et procédures tout en créant les conditions du dialogue pour maintenir une gouvernance efficace.

- **Rester neutre :** Votre rôle est d'accompagner l'ensemble du Conseil avec impartialité, sans favoritisme ni parti pris.
- **Faire respecter le code de déontologie :** Rappelez régulièrement aux membres du Conseil leur engagement à des échanges respectueux et professionnels, en s'appuyant sur le code de déontologie municipal.
- **Favoriser la résolution de conflits :** Dans la mesure du possible, proposez une médiation externe ou des ateliers guidés pour dénouer les tensions avant qu'elles ne grippent la machine.
- **Créer des temps de recul :** Un bilan annuel ou une retraite, si possible avec un animateur externe, permet de retrouver un cap commun, de redéfinir les priorités et de ressouder l'équipe.
- **Cadrer les échanges :** Apprenez à distinguer le débat constructif de la querelle stérile. Faites en sorte de garder les discussions orientées vers les solutions pour préserver l'efficacité du Conseil.
- **Tenir un registre :** Face aux écarts de conduite répétés, documentez les incidents, perturbations et tentatives de résolution. Ces observations permettent de repérer les constantes et d'adapter les éventuelles réponses.

## Quand le Conseil sort du cadre

Un Conseil qui s'affranchit des procédures, fait fi des règles de gouvernance ou verse dans l'incivilité met le DG face à un défi majeur. Dans ce cas, la priorité est de protéger l'intégrité de l'administration et des services.

- **Poser des limites et défendre les principes** : Rappelez que les membres du Conseil doivent respecter les règlements, politiques et le code de déontologie. Faire appliquer les règles pour maintenir l'ordre.
- **Faire intervenir le maire ou son adjoint** : Au besoin, collaborez avec le maire (ou son adjoint si le maire fait partie du problème) pour rétablir de saines pratiques de gouvernance.
- **Solliciter un regard externe** : Si les dysfonctionnements menacent la stabilité municipale, suggérez une formation en gouvernance ou l'intervention d'un expert pour recadrer et rappeler les responsabilités.
- **Suivre les voies officielles** : Face aux dérapages, activez les leviers appropriés, qu'il s'agisse du comité de gouvernance, du service juridique ou d'une procédure de plainte en bonne et due forme.
- **Envisager le recours éventuel à des instances supérieures** : En cas d'impasse, il peut être nécessaire de recourir aux autorités provinciales (le cas échéant), de consulter un conseiller juridique ou de mettre en place des mécanismes externes de contrôle.

Une gestion en amont des conflits et le respect des bonnes pratiques permettent au DG de limiter la casse, préserver la stabilité et recentrer le Conseil sur sa mission première : servir la population.

**Parole de pro** : Pensez à vous constituer un réseau de mentors et d'homologues pour bénéficier de leur expérience face aux situations politiques complexes, surtout quand le Conseil traverse des zones de turbulence.



## Pratiques exemplaires pour l'orientation des nouveaux élus

L'intégration des nouveaux élus est déterminante pour instaurer une gouvernance efficace et une collaboration fructueuse entre le Conseil et l'administration. En tant que DG, vous jouez un rôle clé dans la conception d'un programme d'accueil qui pose les bases d'une saine gouvernance. Collaborez avec le maire et les élus sortants pour établir un programme qui conjugue obligations légales et aspects pratiques du fonctionnement municipal et des rapports DG-Conseil. Abordez les notions fondamentales comme les principes de bonne gouvernance, le plan stratégique, la santé financière, les dossiers prioritaires et les processus décisionnels. Faites appel à des experts externes au besoin (p. ex. : conseillers juridiques pour la formation sur le code de déontologie). La séance doit aussi permettre de tisser des liens entre les membres du Conseil et avec l'administration. Surtout, positionnez-vous comme un conseiller neutre et fiable, déterminé à assurer la réussite du Conseil.

La [trousse d'orientation des conseils municipaux](#) est une ressource précieuse qui propose des lignes directrices, des pratiques exemplaires et des modèles. Voici les éléments essentiels à inclure :

| Volet concerné   | À faire et à savoir   |
|--|---|
| <b>Présenter les principes de gouvernance</b>          | <p>Les nouveaux membres du Conseil ont besoin de repères sur la gouvernance et le leadership municipal. La <a href="#">trousse d'outils en perspicacité politique</a> peut être utile pour leur expliquer ces concepts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarifier les rôles et les responsabilités</b> : Faire la distinction entre gouvernance (Conseil) et administration (DG/personnel) à l'aide d'outils visuels.</li> <li>• <b>Expliquer les processus décisionnels</b> : Décrire comment les décisions sont prises, documentées et communiquées avec des exemples concrets.</li> </ul>                          |
| <b>Présenter la structure interne</b>                  | <p>Aider le Conseil à comprendre le fonctionnement des services municipaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Présenter l'équipe de direction</b> : Organiser des rencontres avec les chefs de service pour tisser des relations et passer en revue les objectifs. Fournir un répertoire des responsables et de leurs attributions.</li> <li>• <b>Faire le point sur les grands dossiers</b> : Mettre en lumière les projets majeurs pour arrimer les priorités du Conseil aux activités, au moyen de tableaux de bord ou de présentations synthétiques.</li> </ul>   |
| <b>Fournir les ressources et les outils essentiels</b> | <p>Équiper le Conseil des ressources nécessaires à son rôle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guide ou portail d'accueil</b> : Rassembler plans stratégiques, budgets, règlements et documents clés dans un classeur ou un portail numérique mis à jour régulièrement.</li> <li>• <b>Séances de formation</b> : Proposer des formations sur la gouvernance, les finances et le cadre législatif. Utiliser les ressources de l'ACAM ou des experts externes pour des ateliers sur la prise de décision et l'éthique.</li> </ul>   |
| <b>Cultiver la collaboration et la confiance</b>       | <p>Renforcer les relations et favoriser la cohésion dès le départ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renforcer la cohésion d'équipe</b> : Organiser des retraites ou des ateliers pour souder le groupe et prévenir les conflits.</li> <li>• <b>Privilégier le dialogue</b> : Prévoir des suivis réguliers et utiliser des outils comme les sondages pour que le Conseil se sente écouté et soutenu.</li> </ul>   |
| <b>Adapter l'orientation au contexte local</b>         | <p>Personnaliser le programme selon les besoins de la municipalité et la composition du Conseil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exploiter les ressources de l'ACAM</b> : Consulter la <a href="#">trousse d'orientation des conseils municipaux</a> pour avoir des modèles adaptables, des listes de contrôle et des présentations types.</li> <li>• <b>Prévoir des visites</b> : Organiser des tournées des installations municipales pour donner un aperçu concret des activités et services. Enrichir les visites d'outils SIG ou de présentations des chefs de service pour une expérience dynamique.</li> </ul> |

## Une ressource précieuse

Dans la [trousse d'orientation des conseils municipaux](#), vous trouverez des listes de contrôle, des modèles de séances fictives et des stratégies de consolidation d'équipe pour aider les DG à concevoir des programmes qui donnent aux Conseils les moyens de bien gouverner.

L'application de ces pratiques exemplaires permet de créer un programme d'accueil qui insuffle confiance et savoir-faire tout en favorisant la collaboration entre le Conseil et l'appareil administratif.

# LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE POUR LES ÉLUS ET LE PERSONNEL

Un code de déontologie judicieusement élaboré est essentiel pour fixer des attentes claires et établir des normes de comportement pour les élus et le personnel. Outre l'adoption d'un tel code, il importe de revoir la politique sur le harcèlement au travail de votre municipalité pour l'arrimer aux attentes comportementales fixées pour le personnel et le Conseil, dans le respect de la législation en vigueur.



Voici les étapes pour élaborer et mettre en œuvre un code de déontologie efficace :

|  |   |
|--|---|
| <b>Définir les objectifs et la portée</b>        | Énoncer clairement les objectifs du code de déontologie. En préciser la portée, notamment les personnes visées (élus, personnel, bénévoles) et les comportements encadrés.  |
| <b>Consulter les différents acteurs</b>          | Associer les principales parties prenantes au processus d'élaboration, notamment les élus, les cadres supérieurs et les conseillers juridiques. Leurs points de vue enrichissent le code et permettent de bien cerner les enjeux. |
| <b>Établir des normes claires</b>                | Préciser les normes de comportement et les attentes. Intégrer des balises sur le professionnalisme, le respect, l'intégrité et la responsabilisation. Le code doit aborder l'incivilité sous toutes ses formes.                   |
| <b>Donner des exemples concrets</b>              | Intégrer des exemples et des mises en situation qui illustrent clairement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, de sorte à mieux faire comprendre les attentes et à rendre le code plus concret et applicable.            |
| <b>Prévoir des mécanismes de signalement</b>     | Établir une marche à suivre claire pour signaler et traiter les manquements au code. Préciser les personnes-ressources, la procédure pour déposer une plainte et le processus d'enquête et de résolution.                         |
| <b>Garantir l'accessibilité et la visibilité</b> | Faire en sorte que le code de déontologie soit facilement accessible à toutes les parties concernées. Le diffuser par différents moyens (manuels du personnel, sites web, séances de formation).                                  |
| <b>Mettre en place des formations</b>            | Former toutes les personnes visées par le code. Ces formations doivent permettre de bien comprendre le code, de reconnaître les comportements inacceptables et de maîtriser les procédures de signalement.                        |
| <b>Veiller au respect des règles</b>             | Souligner régulièrement l'importance de respecter le code et tenir les personnes responsables des manquements. S'assurer que les conséquences sont justes et appliquées de façon uniforme.  |

### Parole de pro : Associer le Conseil municipal à la rédaction du code de déontologie



Pour créer une solide culture d'équipe, il est crucial d'associer le conseil municipal à l'élaboration du code de déontologie. En faisant participer les membres du Conseil à ce processus, on s'assure de leur adhésion et de leur engagement à respecter les normes établies. Il est tout aussi important que chaque nouvelle personne élue ou embauchée reçoive un exemplaire du code de déontologie dès son entrée en fonction. Cette pratique permet à tous les membres de l'administration municipale de connaître d'emblée les comportements attendus et les normes d'éthique, ce qui favorise une culture de respect et de responsabilisation.

**Nota :** Un code de déontologie rigoureux est certes essentiel, mais son efficacité dépend largement de la volonté du Conseil de s'y conformer. La frustration peut naître quand on tente de régler par des moyens juridiques des questions qui relèvent du respect et de la bienséance, plutôt que par une réforme législative. Les DG ne devraient pas miser uniquement sur un code de déontologie, aussi solide soit-il, pour résoudre des problèmes systémiques plus profonds. Il peut s'avérer nécessaire d'opérer des changements législatifs dans votre province ou territoire pour relever ces défis plus efficacement. L'élaboration d'un code de déontologie doit s'inscrire dans une stratégie plus large englobant la représentation des intérêts et un engagement à améliorer continuellement les pratiques de gouvernance.

## RENFORCER LES RELATIONS À L'INTERNE, À L'EXTERNE ET AVEC LA POPULATION

Une fois établies la culture interne et les relations avec le Conseil, votre priorité sera d'élargir votre action aux parties prenantes externes. Que ce soit avec le personnel, le Conseil ou la population, votre crédibilité comme DG repose sur une communication claire et ouverte et sur des relations solides. Cette section montre comment susciter la confiance et maintenir une présence visible, tant au sein de l'administration municipale que dans l'ensemble du réseau local.

### Communiquer avec le personnel, le Conseil et le public

La communication efficace est l'une des compétences essentielles qu'un nouveau DG doit maîtriser durant ses 100 premiers jours. À titre de plus haut responsable administratif de la municipalité, vous donnez le ton en matière de transparence, de confiance et de collaboration. Une communication efficace permet au personnel de se sentir soutenu, au Conseil de bien saisir votre rôle et vos priorités, et à la population de rester informée et mobilisée.

#### Communiquer avec le personnel : Instaurer la confiance et mobiliser à l'interne

L'équipe de direction et le personnel municipal s'en remettent à vous pour obtenir des orientations claires et un environnement stable. Une communication ouverte et transparente dès le départ renforce votre crédibilité et favorise un milieu de travail collaboratif.

- **Présentez-vous et exposez votre vision**

- Organisez des séances d'accueil ou des assemblées générales avec le personnel.
- Expliquez votre style de leadership et vos priorités en misant sur le travail d'équipe et les objectifs communs.
- Soyez à l'écoute des préoccupations et des suggestions du personnel pour établir la confiance.

- **Soyez présent et accessible**

- Adoptez une politique de la porte ouverte quand c'est possible pour que le personnel se sente à l'aise de vous consulter.
- Circulez dans les bureaux, visitez les services et apprenez à connaître les employés à tous les niveaux.
- Valorisez et saluez régulièrement et sans trop attendre le travail et les réalisations des employés.

- **Précisez les attentes et portez la culture sur le lieu de travail**

- Mettez l'accent sur l'importance du professionnalisme, de l'éthique et de la collaboration.
- Définir des priorités claires pour que le personnel comprenne son rôle dans l'atteinte des objectifs municipaux.
- Tenir des rencontres régulières avec la haute direction pour maintenir le cap et la dynamique.

## Communiquer avec le Conseil : Créer une relation de travail solide

Votre relation avec le Conseil est l'un des facteurs les plus déterminants de votre réussite comme DG. Durant vos 100 premiers jours, concentrez-vous sur l'établissement de votre crédibilité, la définition des attentes et le bon fonctionnement de la gouvernance. La [trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions](#) suggère des pistes pour établir une solide relation de travail entre le Conseil et le DG.

- **Planifiez des rencontres individuelles avec chaque membre du Conseil**

- Informez-vous de leurs priorités, de leurs préoccupations et de leurs points de vue sur les enjeux municipaux.
- Cernez leurs styles de leadership et leurs préférences en matière de communication.
- Jetez les bases d'une relation de confiance et de respect mutuels.

- **Clarifiez votre rôle**

- Expliquez au Conseil la distinction entre l'élaboration des politiques (son rôle) et leur mise en œuvre (votre rôle).
- Rappelez que votre fonction consiste à concrétiser les décisions du Conseil et à fournir des avis objectifs et professionnels.

- **Établissez une circulation claire et prévisible de l'information**

- Déterminez comment les membres du Conseil souhaitent recevoir l'information (rapports officiels, résumés, présentations verbales).
- Communiquez en temps voulu de manière factuelle et professionnelle.
- Faites le point régulièrement (résumés ou rapports hebdomadaires) pour tenir le Conseil au courant sans le submerger.

- **Abordez en amont les enjeux et les préoccupations**

- Anticipez les difficultés et proposez des solutions avant que la situation ne dégénère.
- Assurez la transparence : les membres du Conseil ne doivent jamais être pris au dépourvu par des événements importants.
- Privilégiez une planification stratégique à long terme plutôt que de simplement réagir aux pressions immédiates.

**Parole de pro :** Restez politiquement neutre tout en établissant des relations professionnelles respectueuses avec tous les membres du Conseil.



## Communiquer avec le public : Cultiver la transparence et la participation

La perception de votre leadership comme DG dépendra de votre capacité à mobiliser et informer les résidents et à répondre à leurs besoins. Une communication ouverte et claire instaure la confiance et confirme l'engagement de la municipalité envers sa population.

### • Faites forte impression dès le départ

- Présentez-vous à la population par un message de bienvenue, un bulletin ou un communiqué.
- Montrez votre engagement envers la transparence, la bonne gouvernance et la participation citoyenne.
- Participez aux événements locaux, aux réunions publiques et aux rencontres avec les différents acteurs pour démontrer votre accessibilité.

### • Assurer une communication publique cohérente et accessible

- Collaborez avec l'équipe des communications pour uniformiser les messages sur le site Web, les réseaux sociaux et les médias traditionnels.
- Assurez-vous que toutes les communications externes sont claires, concises et transparentes.
- Diffusez régulièrement des mises à jour municipales par des bulletins d'information, sur les réseaux sociaux ou lors de séances d'information.

### • Gérez efficacement les préoccupations et les enjeux publics

- Prenez en compte rapidement et professionnellement les préoccupations, même sans solution immédiate.
- Favorisez le dialogue ouvert par des séances de participation publique et des forums en ligne.
- Communiquez en amont sur les principales initiatives et décisions municipales pour prévenir la désinformation.

Vos 100 premiers jours comme DG sont déterminants pour asseoir votre leadership et instaurer la confiance. En misant sur une communication claire, cohérente et professionnelle avec le personnel, le Conseil et la population, vous poserez les bases d'une gouvernance efficace, d'une solide culture de travail et de relations constructives avec la population.

## L'art de la reconnaissance : Un DG peut-il transformer la culture de travail?

Le ton que vous donnez en tant que DG résonne dans toute l'administration municipale. Parmi les outils de leadership à votre disposition, la reconnaissance (ces moments où l'on souligne avec sincérité le travail et les contributions du personnel) est sans doute le plus puissant, mais aussi le plus souvent négligé. Une culture de la reconnaissance renforce la loyauté, donne un élan au moral et influence positivement l'ambiance de travail. Un simple merci sincère venant du DG peut avoir plus de poids qu'une évaluation formelle ou un programme de récompenses.

## Pourquoi reconnaître le travail des employés?

- Pour stimuler la mobilisation et la productivité – Un employé qui se sent valorisé redouble naturellement d'efforts.
- Pour fidéliser les talents – Dans une culture qui met l'accent sur la reconnaissance, les employés se sentent appréciés et restent.
- Pour créer un climat de confiance – Quand la direction reconnaît publiquement le travail accompli, elle encourage le respect mutuel et l'esprit d'équipe.
- Pour rapprocher les équipes – Si le personnel n'entend parler du DG que lors des mauvaises nouvelles, le fossé se creuse. La reconnaissance régulière permet de garder le contact.

## Comment un DG peut valoriser efficacement son personnel

### 1 Soyez spécifique et personnel

Des remerciements du style « Bravo à toute l'équipe! » ont tout à fait leur place, mais une reconnaissance directe et ciblée marque davantage les esprits. Dire « Julie, j'ai vraiment apprécié le professionnalisme et la patience dont vous avez fait preuve pour traiter cette plainte délicate » montre que vous avez remarqué et valorisé l'effort fourni.

### 2 Optez pour une reconnaissance publique (le cas échéant)

Un simple mot de reconnaissance lors d'une réunion du personnel, dans un bulletin municipal ou une note de remerciement peut faire toute la différence. La reconnaissance publique met en valeur les réussites et établit une norme d'excellence. Certains employés préfèrent toutefois une reconnaissance en privé : respectez leurs préférences.

### 3 Soulignez les étapes importantes comme les petites victoires

Bien entendu, il convient de saluer les moments marquants, les départs à la retraite ou les promotions, mais mettre en lumière les réalisations plus modestes (le lancement réussi d'un projet ou la gestion d'une situation complexe) renforce une culture où chacune et chacun se sent valorisé.

### 4 Observer et valoriser les réussites au quotidien

Au lieu de se concentrer uniquement sur les problèmes à régler, prenez le temps de remarquer le travail bien fait. Réservez des moments dans la semaine pour repérer et souligner les efforts exceptionnels de vos employés.

### 5 Donnez l'exemple

Les chefs de service et les gestionnaires suivront votre exemple en matière de reconnaissance. En voyant le DG valoriser régulièrement le travail accompli, cette pratique se répandra naturellement dans l'ensemble des services.

Quoi qu'il en soit, cette démarche n'a pas besoin d'être trop élaborée : ce qui compte, c'est qu'elle soit sincère. Les employés gardent en mémoire les moments où la direction a souligné la qualité de leur travail. Un DG qui fait de la reconnaissance une priorité crée un environnement de travail où tout le monde se sent valorisé, motivé et fier de son travail, ce qui contribue à la réussite de l'administration municipale dans son ensemble.

# Renforcer la confiance du public par des relations médiatiques stratégiques

## Les principes fondamentaux des relations avec les médias

En tant que DG, vous êtes le principal porte-parole de votre municipalité. C'est vous qui bâtissez sa réputation et cultivez la confiance par une communication transparente en amont. Votre approche des relations avec les médias, des messages publics et de la communication de crise rejaillit directement sur la crédibilité de la municipalité. Une démarche stratégique garantit que chaque message reflète les valeurs municipales, répond aux besoins des citoyens et cadre avec les objectifs de l'administration.

- 1 Mettre en place des protocoles médiatiques rigoureux**

Établir des protocoles précis pour assurer des échanges professionnels et uniformes avec les médias. Préciser les rôles de porte-parole (DG, maire ou cadre supérieur) selon la nature des dossiers. Standardiser les procédures de réponse, les processus d'approbation et la formation médias pour prévenir les contradictions et renforcer la préparation.
- 2 Élaborer des messages publics efficaces**

S'assurer que l'ensemble des communications, des communiqués aux réseaux sociaux, soit cohérent, transparent et fidèle aux valeurs de la municipalité. Anticiper les communications, présenter tant les réussites que les défis, et privilégier un langage clair et des supports visuels pour expliquer les sujets complexes, notamment les budgets.
- 3 Tisser des relations constructives avec les médias**

Développer des liens de confiance avec les journalistes locaux en distillant une information fiable et rapide. Les points de presse réguliers, la disponibilité et les contacts informels favorisent une couverture plus juste et limitent la désinformation.
- 4 Maîtriser la communication en situation de crise**

En situation de crise, il est primordial de faire preuve de rapidité et de clarté. Aborder les enjeux sans délai, assurer un suivi constant et adopter un ton rassurant et empathique pour préserver la confiance. Un plan de communication de crise bien rodé facilite les interventions et protège la réputation.
- 5 Communiquer sur divers canaux**

Personnaliser les messages selon les plateformes (médias traditionnels, réseaux sociaux, bulletins d'information et forums publics) pour optimiser leur portée et stimuler la participation. Exploiter les points forts de chaque plateforme en conjuguant messages concis et récits visuels.
- 6 Suivre l'opinion publique et réagir rapidement**

Devancer les réactions du public grâce aux outils de veille médiatique et d'analyse des réseaux sociaux. Contrer promptement la désinformation et dialoguer avec les résidents pour renforcer la confiance.
- 7 Doter le personnel et les dirigeants de compétences médiatiques**

Former les cadres supérieurs et les élus aux relations avec les médias pour assurer des messages cohérents et convaincants. Enseigner les techniques de transition et organiser des simulations d'entrevues pour affiner la communication sous pression.

### 8 Valoriser aussi les habitants

Mettre en avant les réalisations qui renforcent la fierté citoyenne. Présenter des récits inspirants sur les projets municipaux, les accomplissements du personnel et l'apport des résidents par des campagnes multimédias qui illustrent concrètement l'action municipale.

### 9 S'ouvrir aux nouvelles tendances en communication

Explorer les plateformes innovantes comme la diffusion en direct et les balados (podcasts) pour toucher un public plus large. Renforcer l'accessibilité grâce à un design inclusif, notamment par le sous-titrage et l'offre multilingue.

### 10 Affiner sans cesse la stratégie de communication

Évaluer régulièrement les actions de relations publiques à l'aide des retours d'expérience, des analyses et des études comparatives. Exploiter ces données pour peaufiner les plans de communication et intégrer les pratiques exemplaires en matière de transparence et de consultation.

La maîtrise des relations publiques et médiatiques consolide la réputation de votre municipalité et la confiance des citoyens. Par un leadership et une communication s'inscrivant dans une visée stratégique, les DG se positionnent avantageusement et positionnent leur municipalité comme un service public efficace et respecté.

#### Perspective du DG : Une visibilité réfléchie - La présence sur les réseaux sociaux et dans l'espace public

Les réseaux sociaux sont un puissant outil de communication municipale qui favorise la transparence, et permet d'interagir directement avec les habitants et de valoriser les services. Mais en tant que DG, votre présence sur ces plateformes doit être réfléchie. À la différence des élus tenus de maintenir un profil public, votre rôle est de diriger avec professionnalisme et humilité, en restant centré sur les objectifs de la municipalité.

La participation à des activités de terrain (p. ex. conduire la surfaceuse, accompagner une équipe de voirie ou assister à des événements communautaires) peut renforcer les liens et la confiance. Mais lorsque vous partagez ces moments publiquement, l'essentiel est de mettre en valeur les contributions du personnel, les services municipaux et la fierté communautaire, plutôt que votre propre personne.

#### Pourquoi c'est important

- **Confiance du public** : Les citoyens apprécient des dirigeants accessibles qui comprennent leur rôle. Mettre en avant le personnel et les services illustre concrètement l'action municipale.
- **Équilibre de gouvernance** : Le maire et le conseil incarnent la dimension politique de la municipalité. Une visibilité excessive du DG, notamment sur les réseaux sociaux, risque de brouiller les rôles ou d'avoir l'air d'être une quête d'attention.
- **Dynamique interne** : Des employés dont la contribution est reconnue et valorisée, en particulier publiquement, sont plus investis, fidèles et fiers de leur travail.

### Bonnes pratiques pour la présence du DG sur les réseaux sociaux

- **Valorisez le personnel** : Utilisez votre plateforme pour reconnaître les équipes de première ligne et le travail accompli en coulisses. Attribuez toujours le mérite à quelqu'un.
- **Faites preuve d'humilité** : Lorsque vous êtes mis en avant, centrer le message sur les autres plutôt que sur vous.
- **Mettez-vous en phase avec le Conseil** : Apprenez à connaître les préférences du Conseil concernant la visibilité du DG. Évitez les publications qui pourraient être perçues comme politiques ou relevant de la mise en avant personnelle.
- **Agissez avec discernement** : Privilégier la qualité plutôt que la quantité. La visibilité est plus efficace quand elle va dans le sens de la transparence, de la reconnaissance ou pour entretenir les liens avec les habitants.



**Parole de pro** : Un DG exerce au mieux son leadership en valorisant les autres : son personnel, son Conseil et ses concitoyens. Une présence ponctuelle contribue certes à renforcer la confiance et à tisser des liens, mais trop de visibilité, notamment dans les médias et sur les réseaux sociaux, risque de créer la confusion dans la gouvernance et de masquer votre mission première, qui est d'épauler le Conseil dans son leadership et de garantir des services municipaux d'excellence. Votre présence publique doit avant tout servir à mettre en valeur le travail des équipes, à relayer les orientations du Conseil et à consolider les principes de bonne gouvernance. La visibilité est un levier efficace, à condition d'être guidée par des objectifs précis et d'être empreinte d'humilité et de discernement.

## DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP D'ÉQUIPE

Un DG efficace ne dirige pas en solitaire. Face à une dynamique croissante, il est crucial de permettre à votre équipe de direction de monter en puissance à vos côtés. Cette section traite du renforcement de son implication dans les relations avec le Conseil et dans le leadership stratégique, pour favoriser un leadership collaboratif à tous les échelons de la municipalité.

### Donner du champ à votre équipe de direction : bien préparer les relations avec le Conseil

En tant que DG, l'une des plus importantes possibilités d'évolution pour votre équipe de direction réside dans sa participation aux séances du Conseil. Convier les directeurs de service et les cadres supérieurs à assister et à présenter lors de ces séances leur permet de vivre concrètement le processus de gouvernance et de développer leur aisance auprès des élus. Cette démarche stimule leur progression professionnelle, enrichit leur capacité à porter les initiatives stratégiques et consolide une culture de responsabilité partagée. En veillant à ce que votre équipe soit bien préparée et présente lors de ces moments clés, vous soutenez non seulement son développement, mais permettez également au Conseil de mesurer la valeur de l'expertise qui guide le fonctionnement municipal. La solidité d'une équipe de direction reflète celle de la municipalité : la réussite de vos cadres contribue à l'excellence des services municipaux.

# LEADERSHIP PERSONNEL

Tout en dirigeant la municipalité et en fédérant les principaux acteurs, vous devez aussi vous imposer comme un dirigeant qui obtient des résultats. Les succès rapides (actions modestes mais percutantes) démontreront votre efficacité tant au Conseil qu'au personnel. Cette dernière section de la 2e phase vous aidera à identifier des réussites qui stimulent le moral, assoient votre crédibilité et renforcent la confiance avant d'entreprendre des initiatives à plus long terme.

## Succès rapides : donner le ton de votre leadership

Les succès rapides sont des réalisations très visibles qui prouvent d'emblée votre efficacité. Par exemple :

- **Agir sur les améliorations faciles à mettre en œuvre** : Résoudre des problèmes simples mais significatifs, comme fluidifier la communication interne ou simplifier une procédure courante.
- **Concrétiser les priorités du Conseil** : Identifier un projet qui répond aux objectifs immédiats du Conseil, puis mener l'équipe vers des progrès mesurables dans vos 60 premiers jours.
- **Mobiliser le personnel** : Organiser une réunion générale pour vous présenter, exposer votre vision et être à l'écoute. Penser à lancer un simple sondage auprès du personnel en début de mandat, de sorte à montrer votre volonté d'écoute, instaurer la confiance et permettre de repérer les points à améliorer.
- **Dynamiser la communication publique** : Apporter une amélioration rapide à la communication, comme lancer une campagne sur les réseaux sociaux ou rafraîchir le site web de la municipalité.

**SUCCÈS RAPIDE** : Dans une municipalité, un nouveau DG a rapidement redressé le moral des troupes en instaurant des séances régulières de questions-réponses, ce qui a eu un effet immédiat sur les indices de participation.

Au terme du 60<sup>e</sup> jour, vous aurez mis en place des bases solides de confiance, clarifié la gouvernance et tissé des liens plus étroits. Fort de cet élan, vous pourrez aborder sereinement la phase suivante : déployer la stratégie, viser l'excellence des services et obtenir des résultats durables.

## Questions de réflexion - 2e phase

- 1 Quels thèmes reviennent souvent dans vos échanges avec le personnel au sujet du moral et de la culture de travail?
- 2 Avez-vous repéré des réseaux informels ou des dynamiques d'influence qui pourraient peser sur la prise de décision?
- 3 Sur quels aspects votre style de leadership pourrait-il mieux cadrer avec la culture des services sans perdre en authenticité?
- 4 Les rôles de gouvernance ont-ils été bien délimités avec le Conseil pour éviter confusion et doublons entre gouvernance et gestion?
- 5 Qu'avez-vous mis en place pour renforcer les protocoles de communication entre le DG et le Conseil?
- 6 Comment évoluent vos rapports avec chaque membre du Conseil? Avez-vous su instaurer un climat de confiance et de crédibilité?
- 7 Avez-vous créé des occasions pour que votre équipe de direction échange directement avec le Conseil ou contribue aux réflexions stratégiques?
- 8 Percevez-vous les premiers indices d'une collaboration plus efficace ou d'un regain de dynamisme au sein de votre équipe de direction?
- 9 Votre réseau externe (cartographie des parties prenantes) s'est-il enrichi de partenaires locaux et d'acteurs régionaux clés?
- 10 Êtes-vous suffisamment visible et accessible auprès de la population et des médias? Quels échos avez-vous de vos communications publiques?
- 11 Quels succès rapides et visibles pouvez-vous mettre au crédit du Conseil, du personnel ou du public?
- 12 Comment consolidez-vous la confiance et la crédibilité par vos actes et votre façon de communiquer?
- 13 Prenez-vous soin de souligner régulièrement les contributions faites par le personnel?
- 14 Avez-vous repéré des tensions ou des conflits internes à désamorcer de manière anticipée?
- 15 Certains aspects des partenariats externes ou de la visibilité publique demandent-ils plus d'attention?

## 2<sup>e</sup> PHASE – LISTE DE CONTRÔLE : CRÉER UNE DYNAMIQUE ET ASSURER LA COHÉSION (DU 31<sup>e</sup> au 60<sup>e</sup> JOUR)

### Évaluer la culture de travail

- Prendre le pouls des équipes et de la culture de travail par des sondages et des échanges informels.
- Recueillir les retours francs du personnel de première ligne sur le fonctionnement au quotidien.
- Déceler les « angles morts » et les jeux d'influence qui pèsent sur la prise de décision.
- Commencer à cerner les aspects de la culture à faire évoluer.

### Affiner la gouvernance et les relations avec le Conseil

- Revoir et clarifier la répartition des rôles DG-Conseil (gouvernance – gestion).
- Mettre en place des ateliers d'initiation ou de mise à niveau sur la gouvernance avec la [trousse d'orientation des conseils municipaux](#).
- Épauler le maire dans son rôle et veiller à la bonne dynamique du Conseil.
- Établir ou actualiser les protocoles d'entente DG-Conseil (modalités de communication, périmètres décisionnels).

### Renforcer les liens internes, externes et avec la population

- Maintenir le contact et la visibilité auprès du personnel par des tournées régulières et une politique de porte ouverte.
- Enrichir votre cartographie des parties prenantes en repérant et en mobilisant les partenaires clés (associations locales, Premières Nations, organismes régionaux).
- Concevoir ou affiner un plan de communication externe pour cultiver la transparence et la confiance.
- Tisser des liens avec les médias par des rencontres ou des entrevues informelles.

### Développement du leadership d'équipe

- Donner les outils nécessaires à votre équipe de direction en l'intégrant aux séances d'information et présentations au Conseil.
- Repérer les lacunes en leadership et actualiser les plans de relève.
- Détecter et accompagner les talents prometteurs au sein des services.

## Leadership personnel et succès rapides

- Obtenir des succès rapides (résoudre un problème persistant ou fluidifier la communication interne).
- Incarner les valeurs qui inspirent confiance et professionnalisme par l'exemple en matière de communication et de décision.
- Instaurer une vraie culture de reconnaissance du personnel.
- Vous affirmer comme un leader proche et fédérateur, à l'interne comme à l'externe.

Fort de cette dynamique et de cette cohésion renforcée, vous pourrez consolider la confiance et tracer la voie vers une réussite durable. La 3e phase marque le passage des succès tactiques à l'ancrage de votre vision à long terme, à l'excellence au quotidien et à la préparation des services aux défis de demain.

**3e PHASE -  
TRACER LA VOIE :  
PRÉPARER L'AVENIR  
AVEC ASSURANCE  
(DU 61<sup>e</sup> AU 100<sup>e</sup> JOUR)**

Au seuil de cette dernière étape de vos 100 premiers jours, votre leadership doit consolider la confiance et jeter les bases d'une réussite durable. L'heure est venue de transformer l'élan initial en dynamique pérenne. Les fondations relationnelles et la gouvernance étant clarifiées, la 3e phase vise à concrétiser des résultats tangibles, à fédérer votre équipe de direction et à valoriser les avancées, tant à l'interne qu'à l'externe, pour asseoir votre leadership.

### 3<sup>e</sup> phase : tracer la voie - construire l'avenir avec assurance (du 61<sup>e</sup> au 100<sup>e</sup> jour)

**Objectif :** Concrétiser des résultats mesurables, placer votre municipalité sur la voie du succès et renforcer la confiance.

- 1 **Établir un plan d'action prioritaire**
  - ✓ Arrimer les initiatives sur les objectifs stratégiques du Conseil et lancer des projets à court terme aux résultats mesurables.
  - ✓ Mettre en place ou peaufiner les outils de suivi et de reddition de comptes (indicateurs clés, points réguliers au Conseil et au personnel).
- 2 **Constituer une équipe de direction performante**
  - ✓ Préciser les attentes et les mécanismes de responsabilisation au sein de votre équipe de direction.
  - ✓ Favoriser le perfectionnement professionnel, le mentorat et la relève au sein des services.
- 3 **Valoriser la reconnaissance et la confiance**
  - ✓ Mettre en lumière les succès rapides, reconnaître le travail du personnel et créer un climat de travail positif.
  - ✓ Renforcer la cohésion par des initiatives de reconnaissance et la collaboration entre les services.
- 4 **Mettre en place une communication pérenne**
  - ✓ Développer les relations publiques et médiatiques par une communication en amont (valorisation des réussites locales, transparence sur les enjeux émergents).
  - ✓ Renforcer le lien DG-Conseil par des échanges réguliers et des solutions concrètes.
- 5 **Leadership personnel**
  - ✓ Veiller à l'équilibre travail-vie personnelle et au maintien du bien-être.
  - ✓ Poursuivre les actions de mentorat et les échanges entre pairs pour affiner son style de leadership.

#### Écueils à éviter à la 3<sup>e</sup> phase :

- ✓ Éviter les restructurations hâtives – s'assurer d'abord de leur bien-fondé.
- ✓ Ne pas se replier sur le fonctionnement interne – rester à l'écoute du public et du Conseil.
- ✓ Veiller au renforcement continu de la confiance par une responsabilisation et un suivi rigoureux.

# ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION PRIORITAIRE

Un plan d'action bien ciblé servira de repère stratégique pour concrétiser vos premières observations et traduire les priorités du Conseil en résultats tangibles. À cette étape, votre plan doit faire ressortir des projets à court et moyen terme qui s'inscrivent dans les objectifs stratégiques du Conseil et répondent aux besoins locaux.

## Points clés du plan d'action

- 1 **Refléter la vision stratégique du Conseil** : Vos initiatives doivent directement découler du plan stratégique adopté ou des priorités établies à votre arrivée.
- 2 **Cerner les succès rapides et les chantiers structurants** : Identifier les projets réalisables ou qui peuvent avancer dans les six à douze mois pour entretenir la dynamique.
- 3 **Définir des cibles mesurables** : Établir des indicateurs clés spécifiques à chaque projet (qualité des services, balises financières, mesures de participation citoyenne).
- 4 **Prévoir des points d'étape réguliers** : Fixer un calendrier de suivis auprès du Conseil, du personnel et du public pour assurer la transparence et la responsabilisation.
- 5 **Mobiliser l'équipe de direction** : Intégrer les cadres supérieurs dans la finalisation et la mise en œuvre du plan pour garantir leur adhésion et partager les responsabilités entre services.

**Parole de pro** : Miser sur les projets qui règlent des irritants concrets pour le public ou les services. Les gains rapides qui résonnent tant auprès du Conseil que des résidents permettent d'asseoir votre crédibilité de leader orienté résultats.



## Instaurer un cadre de suivi et de compte rendu

Un dispositif de suivi efficace contribue à maintenir la confiance en responsabilisant les services et en montrant des progrès concrets. Lancez des projets à court terme et précisez comment leur avancement sera mesuré par des indicateurs et des bilans au Conseil.

## Étapes pour construire votre cadre

- 1 **Choisir les indicateurs clés** : Adapter les indicateurs aux objectifs de votre municipalité, en mettant l'accent sur la prestation de services, la gestion financière, la participation citoyenne et le bien-être du personnel.
- 2 **Clarifier les modes de compte rendu** : Standardiser la présentation des résultats au Conseil (tableaux de bord trimestriels, points de situation).
- 3 **Faire participer le personnel** : Solliciter les services dans le choix des indicateurs pour assurer leur pertinence et leur réalisme.
- 4 **Établir des mécanismes de rétroaction** : Tenir compte des retours du Conseil, du personnel et de la population pour améliorer en continu les indicateurs et outils.
- 5 **Souligner publiquement les réussites** : Utiliser les bilans pour mettre en valeur les avancées et démontrer la concrétisation des priorités municipales.

**Parole de pro** : Dans vos présentations au Conseil, visez la concision sans sacrifier le fond. Privilégiez les synthèses qui font clairement le lien entre indicateurs, résultats et priorités stratégiques. Mettez toujours les choses en contexte pour permettre au Conseil et au personnel de saisir tant les chiffres que leur portée, de sorte à renforcer l'adhésion et éclairer la prise de décision.



## CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE DIRECTION PERFORMANTE

Une équipe de direction compétente et résiliente est la clé d'une gouvernance municipale efficace et d'une réussite durable. En tant que DG, vous devez avant tout vous assurer d'avoir les bonnes personnes aux postes clés, créer un environnement qui attire et fidélise les meilleurs talents, et diriger l'équipe avec méthode. Une équipe performante concrétise les priorités du Conseil tout en assurant la stabilité administrative et l'excellence du fonctionnement.

# Constitution et maintien d'une équipe de direction solide

## 1 Définir les compétences essentielles et les attentes

- Déterminer les aptitudes, l'expérience et les qualités de leadership requises pour réaliser les priorités municipales.
- Adapter les critères d'embauche et de promotion sur les objectifs stratégiques du Conseil pour attirer les bons talents.
- Fixer des objectifs de rendement et des priorités stratégiques clairs pour chaque membre de l'équipe de direction, avec suivis réguliers et rétroaction constructive.

## 2 Consolider votre bassin de talents

- Prévoir la relève pour faciliter les transitions.
- Repérer les talents internes et proposer du mentorat et des dispositifs de formation pour préparer les futurs leaders.
- Encourager la polyvalence pour renforcer la capacité des services.

## 3 Créer un cadre stimulant et favorable

- Proposer une rémunération concurrentielle et des avantages non monétaires comme le perfectionnement professionnel, des modalités de travail souples et des programmes de mieux-être.
- Développer une culture de travail positive qui mise sur la confiance, la collaboration et l'innovation.

## 4 Optimiser l'intégration et le développement du leadership

- Préparer les nouveaux leaders à réussir en structurant leur intégration, en leur donnant des attentes claires et en leur proposant des actions de mentorat.
- Investir dans des programmes de développement du leadership et encourager l'apprentissage continu et la participation à des forums ou réseaux externes.

## 5 Nourrir une culture de participation et de reconnaissance

- Privilégier la communication ouverte et le travail d'équipe dans la résolution de problèmes.
- Organiser des réunions régulières pour harmoniser les priorités, partager l'information et relever les défis.
- Valoriser les réussites individuelles et collectives par des reconnaissances formelles et informelles.
- Inviter les cadres supérieurs à exprimer les défis et proposer des solutions novatrices pour stimuler l'amélioration continue.

## Diriger votre équipe de direction

Une fois votre équipe de direction constituée, votre rôle de DG consiste à diriger avec méthode, à encourager la collaboration, à fixer un cap clair et à veiller à la reddition de comptes. Votre leadership inspire l'administration et joue un rôle déterminant dans la réalisation des priorités du Conseil, l'efficacité du fonctionnement et la réussite municipale.

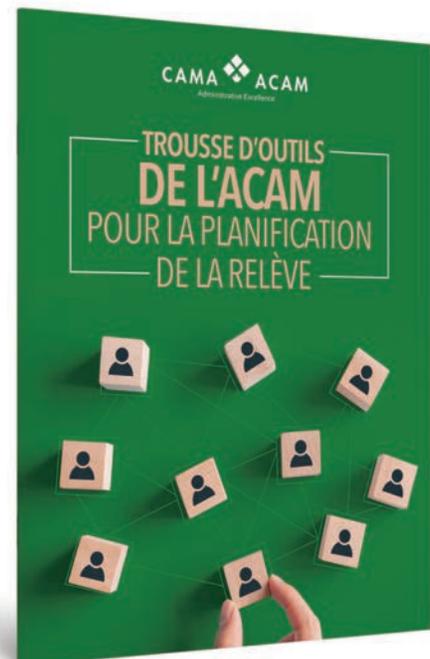
- **Adaptez votre style de leadership et de communication** : Moduler votre approche selon les préférences de chaque personne dans votre équipe. Si certains apprécient les rapports détaillés, d'autres privilégient les échanges directs. Cette souplesse assure une transmission et une compréhension optimales de l'information.
- **Montrez l'exemple** : Incarner au quotidien un leadership éthique, le professionnalisme et la résilience. Une approche constructive axée sur le soutien crée un climat de travail où le personnel se sent valorisé, motivé et partie prenante.

En accordant autant d'attention au recrutement qu'à la fidélisation, et en exerçant un leadership porteur de sens, les directeurs généraux peuvent bâtir une équipe de direction performante, capable d'obtenir des résultats concrets, de garantir la qualité des services, et de contribuer à une administration résiliente, portée par une culture de travail positive et tournée vers la performance.

**Parole de pro** : Votre équipe reflétera votre style de leadership. Si vous incarnez la confiance, la responsabilisation et la collaboration, votre équipe de direction emboîtera le pas.



La **trousse d'outils pour la planification de la relève** de l'ACAM propose toute une gamme de ressources pour faciliter les transitions et assurer la stabilité administrative à long terme. Avec ou sans service des ressources humaines, ce guide fournit aux DG, aux équipes de direction et aux Conseils des stratégies concrètes et des outils adaptables.



# 10 STRATÉGIES ESSENTIELLES POUR INSTAURER LA CONFIANCE AVEC LE CONSEIL ET LE PERSONNEL



La confiance, c'est la pierre angulaire d'un leadership efficace. Pour tout nouveau DG, il est crucial d'obtenir la confiance du Conseil et du personnel. Cette confiance, qui ne se gagne pas du jour au lendemain, repose sur la constance, la transparence et le respect. Voici dix stratégies clés pour instaurer la confiance et développer des relations solides avec les élus et le personnel.

## 1 Prendre le temps d'écouter

Avant d'entreprendre des changements importants, prenez le temps de bien comprendre les services. Rencontrez individuellement les membres du Conseil et les responsables clés pour cerner leurs perspectives, leurs priorités et leurs préoccupations. L'écoute active démontre votre respect et établit votre crédibilité dès le début.

## 2 Privilégier une communication transparente et constante

Rien de tel qu'un environnement transparent pour instaurer un climat de confiance. Communiquez au Conseil des informations claires et factuelles pour faciliter leurs décisions. Informez régulièrement le personnel des priorités municipales et des changements à venir. Les mises à jour fréquentes, qu'elles soient faites en réunion, par courriel ou lors d'échanges informels, évitent la désinformation et renforcent la cohésion.

## 3 Établir un processus décisionnel juste et prévisible

Le Conseil et le personnel doivent être convaincus que les décisions s'appuient sur des principes rigoureux, pas sur des relations personnelles ou des pressions politiques. Présentez clairement votre raisonnement, étayez vos recommandations par des données et appliquez les politiques de manière cohérente.

## 4 Être accessible et présent

Un DG présent sur le terrain crée des liens plus étroits qu'un DG perçu comme distant. Faites le tour des services, assistez aux événements locaux et maintenez une politique de porte ouverte. Les interactions quotidiennes, même brèves, renforcent votre accessibilité et réduisent la distance hiérarchique.

## 5 Honorer ses engagements

La fiabilité inspire confiance. Qu'il s'agisse de donner suite à une promesse, de mettre en œuvre une décision ou de répondre à des préoccupations, tenir parole, même pour les petits engagements, démontre votre intégrité. Si les circonstances changent, expliquez clairement pourquoi.

**6 Respecter le rôle du Conseil**

Il est vraiment très important de bien comprendre la distinction entre gouvernance et administration. Le Conseil établit les politiques, le DG veille à leur mise en œuvre. Évitez de prendre parti dans les désaccords politiques et restez neutre dans les conflits au sein du Conseil. En donnant des conseils professionnels et objectifs, indépendamment des opinions individuelles, vous renforcez la confiance en votre leadership.

**7 Valorisez et faites confiance à votre équipe de direction**

La microgestion érode la confiance. Confiez des responsabilités aux cadres supérieurs en reconnaissant leur expertise. Appuyez leurs décisions en public et formulez vos critiques constructives en privé. La confiance accordée au personnel favorise une culture de responsabilité et de succès collectif.

**8 Soulignez les contributions**

La reconnaissance dynamise la motivation et enrichit la culture de travail. Mettez en valeur les efforts des membres du Conseil dans la réalisation des priorités municipales et saluez le travail assidu du personnel. Un simple merci, une mention en réunion ou un mot écrit peuvent considérablement renforcer les relations.

**9 Anticipez les difficultés et traitez-les équitablement**

Face aux conflits, qu'ils concernent le Conseil ou le personnel, agissez avec équité et professionnalisme. Ne les esquiviez pas; privilégiez des méthodes structurées de résolution pour éviter que les choses ne dégénèrent. Un DG qui affronte les défis avec transparence s'attire un respect durable.

**10 Faites preuve d'intégrité et de constance**

En période d'incertitude, le DG doit incarner la stabilité. Conservez votre sang-froid sous pression, respectez les normes éthiques et agissez avec intégrité dans chaque décision. La stabilité inspire confiance, et la confiance s'amplifie.

En mettant l'accent sur la transparence, le respect et la rigueur dans le suivi, vous deviendrez un leader respecté qui tisse des liens solides et garantit l'efficacité de l'administration municipale. La confiance constitue votre meilleur atout comme DG, sans oublier que c'est quelque chose qui se mérite au quotidien.

# COMMUNIQUER DANS LA DURÉE

Une communication rigoureuse et cohérente renforce votre légitimité, à l'interne comme à l'externe. Le temps est venu de dépasser les messages de présentation pour instaurer une véritable dynamique de concertation.

## Stratégies clés

### 1 Optimiser les communications entre DG et Conseil

- Instaurer des points d'information réguliers centrés sur les solutions et les avancées.
- Personnaliser les communications selon les préférences de chaque membre du Conseil (p. ex. : notes détaillées ou synthèses orales).

### 2 Renforcer les partenariats externes

- Programmer des échanges avec les partenaires régionaux, les gouvernements autochtones et les organismes locaux pour tisser des liens durables.

### 3 Dynamiser la participation citoyenne

- Collaborer avec l'équipe des communications pour valoriser l'action municipale (p. ex. : mettre en relief les premiers succès, le travail du personnel et les retombées concrètes via les infolettres, les réseaux sociaux et lors des relations avec les médias).
- Poser les jalons d'une participation citoyenne pérenne : sondages, consultations publiques, forums.

### 4 Stimuler la mobilisation du personnel

- Maintenir un dialogue constant avec le personnel, conscient que l'élan initial tend à fléchir. Entretenir la motivation par des communications transparentes, la reconnaissance des succès et le rappel des buts partagés.

# DÉVELOPPEMENT PERSONNEL – RENFORCER VOTRE RÉSILIENCE

Pour consolider durablement votre leadership, accordez la priorité à votre bien-être, votre perfectionnement professionnel et votre réseau de soutien. À l'approche de la fin des 100 premiers jours, prenez du recul pour évaluer votre efficacité et comment vous prenez soin de vous.

- Repensez votre équilibre travail-vie personnelle : Veillez consciemment à votre bien-être malgré les exigences du poste. Réservez-vous des moments de ressourcement et de réflexion pour préserver votre résilience.



**Parole de pro :** Les leaders qui sortent du lot préservent leur équilibre en consacrant autant d'énergie à leur propre développement qu'à celui de leurs équipes.

- Échangez avec des mentors et des pairs : Entretenez des contacts réguliers avec des collègues de confiance, des mentors ou un réseau professionnel (comme l'ACAM) pour bénéficier de regards neufs et d'enseignements sur le leadership.
- Affinez votre style de leadership : Décryptez les retours du Conseil, du personnel et des parties prenantes. Quelles pratiques ont le mieux servi à instaurer la confiance et à faire avancer les dossiers? Repérez les petits ajustements qui enrichiront votre approche.
- Gardez votre esprit en éveil : Investissez dans l'apprentissage continu par la lecture, les forums sur le leadership ou les formations pour anticiper les nouveaux défis de la gouvernance municipale.



**Parole de pro :** Sachez ne pas attendre quand c'est nécessaire

Fixez-vous des limites dès le début, même si c'est quelque chose qui vous met mal à l'aise : de cette manière, vous préserverez votre énergie et votre autorité. N'attendez pas d'être en difficulté pour demander de l'aide. Faites marcher vos réseaux, trouvez-vous des mentors et mobilisez votre cercle professionnel. Rappelez-vous : vous n'êtes pas seul dans cette aventure.

### 3<sup>e</sup> phase : Questions de réflexion

- 1 Avez-vous obtenu des succès rapides et tangibles qui permettent de renforcer la confiance du Conseil, du personnel et du public?
- 2 Votre plan d'action prioritaire s'inscrit-il naturellement dans les orientations stratégiques du Conseil et les impératifs de fonctionnement de la municipalité?
- 3 Vos indicateurs de rendement sont-ils pertinents, mesurables et directement liés aux objectifs de la municipalité?
- 4 Votre équipe de direction forme-t-elle une unité soudée et autonome aux rôles bien définis?
- 5 Avez-vous commencé (ou renforcé) la planification de la relève pour les postes clés?
- 6 Quelles mesures avez-vous prises pour instaurer une culture de reconnaissance au sein du personnel?
- 7 En quoi votre relation avec le Conseil a-t-elle évolué : gagnez-vous en synergie et en confiance mutuelle?
- 8 Communiquez-vous de manière constante et transparente avec le personnel, le Conseil et le public?
- 9 Les différents acteurs externes (partenaires locaux, gouvernements régionaux, etc.) sont-ils au fait et partie prenante de l'orientation municipale?
- 10 Quels échos recevez-vous du Conseil, du personnel et du public sur votre façon de diriger et de communiquer?
- 11 Constatez-vous déjà une amélioration de l'ambiance de travail, du moral et de la motivation?
- 12 Quelles pratiques de leadership ou approches de communication se sont avérées les plus efficaces?
- 13 Dans quels domaines souhaiteriez-vous plus de soutien ou de formation (p. ex. : mentorat par les pairs, perfectionnement)?
- 14 Comment gérez-vous votre équilibre travail-vie personnelle par rapport aux responsabilités toujours plus exigeantes de votre fonction?
- 15 Quelles mesures allez-vous prendre après le 100<sup>e</sup> jour pour maintenir la dynamique et préparer le succès à long terme de la municipalité?



#### Parole de pro : Savoir quand parler (et quand ne rien dire)

En réunion d'équipe, gardez vos commentaires pour la fin. Laissez d'abord votre équipe avancer ses idées et solutions – votre rôle est d'écouter, d'orienter et de valoriser les contributions de chacun. En séance du Conseil, gardez à l'esprit que c'est leur assemblée. N'intervenez que pour apporter des précisions essentielles, conseiller ou protéger les intérêts de la municipalité. Un silence réfléchi peut avoir autant d'impact qu'une parole bien pesée.

# LISTE DE CONTRÔLE DE LA 3<sup>e</sup> PHASE : TRACER LA VOIE, PRÉPARER L'AVENIR AVEC ASSURANCE (du 61<sup>e</sup> au 100<sup>e</sup> jour)

## Établir un plan d'action prioritaire

- Mettre les initiatives à court et moyen terme en phase avec le plan stratégique du Conseil et les besoins de la population.
- Repérer et mettre en œuvre des projets à résultats rapides, clairs et mesurables.
- Soumettre une ébauche du plan d'action prioritaire à l'équipe de direction et au Conseil pour obtenir leurs commentaires et leur adhésion.

## Créer un cadre de suivi et de reddition de comptes

- Définir des indicateurs de rendement adaptés aux objectifs municipaux (p. ex.: prestation de services, finances, participation citoyenne).
- Instaurer un processus normalisé de compte rendu pour le Conseil et les différents acteurs internes (tableaux de bord, notes d'information, rapports).
- Établir un calendrier de présentation régulière des résultats au personnel et au Conseil.
- Mettre en exergue les réussites rapides en communiquant les progrès au Conseil, au personnel et au public.

## Constituer une équipe de direction performante

- Préciser les attentes, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels au sein de l'équipe de direction.
- Appuyer le perfectionnement des cadres par la formation, les actions de mentorat ou des initiatives de polyvalence.
- Commencer à revoir ou à actualiser les plans de relève pour inscrire le leadership dans la continuité.
- Donner aux cadres supérieurs plus de latitude dans les séances d'information au Conseil et les activités publiques.

## Instaurer une culture de la reconnaissance et de la confiance

- Valoriser les contributions du personnel et les réussites de l'équipe de direction à la fois de manière formelle et informelle.
- Mettre en place ou optimiser un programme de reconnaissance favorisant la collaboration entre services.
- Diffuser les bons résultats et les réussites rapides dans toute la municipalité pour stimuler le moral.
- Continuer à renforcer la confiance du Conseil en respectant systématiquement les engagements pris.

## Communiquer dans la durée

- Renforcer les relations DG-Conseil en organisant régulièrement des séances d'information et des points de contact où des solutions concrètes sont proposées.
- Développer les relations externes avec les principaux interlocuteurs (partenaires régionaux, gouvernements autochtones, groupes d'action locale, etc.).
- Enrichir la participation citoyenne par des communications menées en amont (bulletins, relations avec les médias, activités locales, etc.).
- Planifier des initiatives de participation citoyenne à long terme (consultations, sondages, assemblées publiques, etc.).



**Parole de pro :** Souvenez-vous que: si le Conseil rejette l'une de vos recommandations, ce n'est pas un échec. Votre rôle est de fournir des avis fondés sur des éléments concrets, pas de contrôler les décisions. Gardez confiance en votre jugement professionnel et continuez à soutenir les décisions du Conseil avec lucidité et respect.

## Priorité au leadership personnel

- Réfléchissez à votre style de leadership et repérez les aspects à parfaire ou qui nécessitent un soutien.
- Veillez à maintenir votre équilibre travail-vie personnelle et appliquez des stratégies de bien-être pour préserver votre énergie.
- Sollicitez le soutien d'un mentor, d'un réseau de pairs ou d'une association professionnelle pour poursuivre votre développement.

Au terme du 100<sup>e</sup> jour, vous aurez posé les jalons d'un mandat réussi : des succès rapides, des relations renforcées et une équipe qui adhère à votre vision du leadership. L'étape suivante consiste à maintenir cette dynamique, à ancrer une culture de confiance et de responsabilisation, et à s'adapter en continu aux besoins évolutifs de la municipalité et de la population.

### Questions de réflexion pour les DG

- Qu'est-ce qui m'a le plus surpris durant mes 100 premiers jours?
- Dans quels domaines ai-je le plus confiance et lesquels me mettent au défi?
- Ai-je pris l'initiative de me rapprocher d'un mentor ou un autre DG?
- Quels commentaires ai-je reçus du personnel ou du Conseil, directement ou indirectement?
- Que dois-je apprendre ou laisser de côté pour être plus efficace dans ce rôle?

## Après le 100<sup>e</sup> jour : Pérenniser ce qui fonctionne

À la fin de vos 100 premiers jours, vous aurez établi les fondements essentiels : confiance, cohésion d'équipe et dynamique positive. Cette étape marque le véritable début de votre parcours de leadership. Votre priorité devient alors d'ancrer une culture de responsabilisation, de concrétiser les initiatives stratégiques et de vous adapter à l'évolution des besoins de votre municipalité.

Une fois les relations consolidées, les premiers résultats obtenus et une équipe de direction efficace en place, vous êtes en position d'aborder avec confiance l'étape suivante : concevoir et déployer des stratégies à long terme qui marqueront votre passage à la direction générale. Pour maintenir cet élan, continuez à faire vivre vos partenariats, à investir dans le développement de vos équipes et à nourrir des relations ouvertes et constructives avec le Conseil, les services municipaux et les citoyens.

Pour renforcer la cohésion et démontrer votre sens des responsabilités, un **bilan avec le Conseil au 100<sup>e</sup> jour** s'impose. Cette rencontre officielle vous permet de :

- Faire le point sur vos avancées et présenter vos principales réalisations des 100 premiers jours.
- Tracer la voie pour concrétiser les priorités stratégiques à long terme.
- Recueillir des retours sur votre rendement, votre style de leadership et votre façon de communiquer pour rester en phase avec les attentes du Conseil.



**Parole de pro :** Le bilan du 100<sup>e</sup> jour avec le Conseil offre une belle occasion de consolider la confiance, de réaffirmer votre engagement envers la transparence et de vous révéler comme une personne réfléchie et à l'écoute.

L'avenir de votre municipalité repose non seulement sur des décisions audacieuses, mais également sur la constance, l'intégrité et la vision que vous manifestez chaque jour au-delà du 100<sup>e</sup> jour.



Regarder  
au-delà



100 premiers  
jours



Succès  
durable

# FAIRE FACE À L'IMPRÉVU : SCÉNARIOS

## « QUE FAIRE SI... »

### Petit guide pratique pour répondre aux défis courants en début de mandat

Même avec la meilleure des préparations, il faut s'attendre à des difficultés inattendues. Ces scénarios « Que faire si... » vous aideront à prendre du recul et à réfléchir à vos premières actions, dans le calme, avec professionnalisme et assurance.

#### Que faire si le maire ou un membre du Conseil donne des directives directement au personnel?

- Réitérez que le personnel relève du DG en vertu de la Loi sur les municipalités et les règlements connexes.
- Rappelez calmement et de manière professionnelle la structure DG-Conseil-personnel.
- Abordez la situation directement et respectueusement : présumez de bonnes intentions, mais expliquez les limites.
- Faites un suivi des attentes par écrit.
- Suggérez que les demandes passent par les voies appropriées (p. ex. haute direction ou séance du Conseil).
- Documentez l'incident et traitez-le de manière professionnelle, sans rien prendre personnellement.
- Si la situation persiste, proposez une formation sur la gouvernance ou utilisez la [trousse d'orientation des conseils municipaux](#).

#### Que faire si le Conseil vote contre les recommandations du personnel?

- Respectez la décision du Conseil : son rôle est de gouverner, le vôtre est de conseiller.
- Essayez de trouver ce qui n'a pas marché : Pas le bon moment? Problème de communication? Implications politiques?
- Faites un point avec votre équipe pour améliorer la présentation des informations.
- Proposez une prochaine étape constructive au Conseil, s'il y a lieu.
- Ne vous mettez pas sur la défensive; concentrez-vous sur la mise en œuvre de la décision finale.

## Que faire si les médias appellent au sujet d'une question confidentielle?

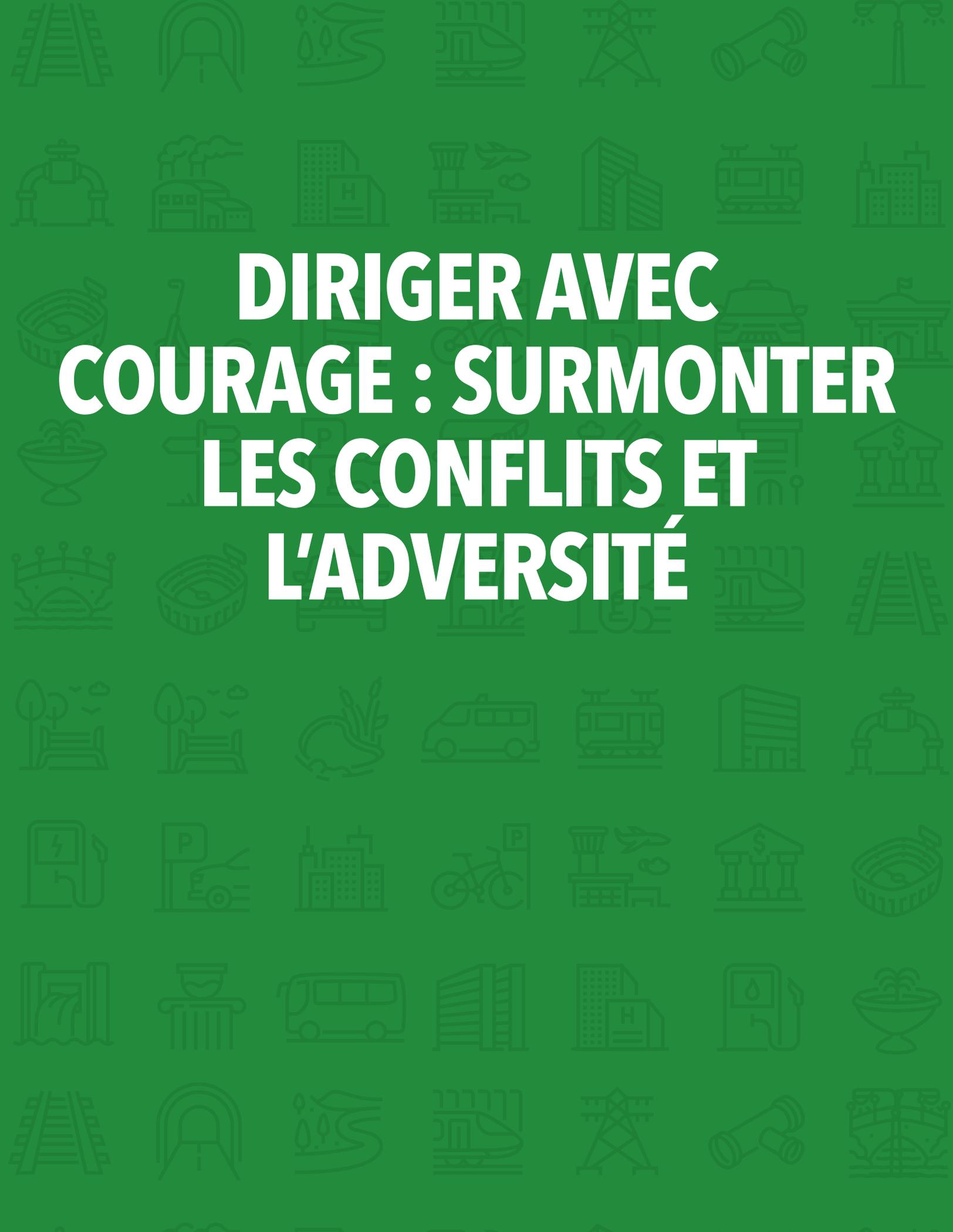
- Ne faites aucun commentaire avant d'avoir vérifié les faits et examiné les implications juridiques et de confidentialité.
- Reportez-vous à votre politique de communication municipale (ou rédigez-en une rapidement au besoin).
- Coordonnez les messages avec le maire (s'il y a lieu) et l'équipe de direction.
- Faites une déclaration provisoire: « Nous sommes au courant de la situation et l'examinons attentivement. Nous fournirons des informations plus précises dès que nous le pourrons ».
- Documentez toutes les interactions avec les médias et préparez des points de discussion internes pour le personnel.

## Que faire si la dynamique au sein du Conseil est toxique ou clivée?

- Évitez de prendre parti : restez neutre dans vous laisser déstabiliser.
- Focalisez-vous sur les faits, les politiques et le professionnalisme dans chaque interaction.
- Mettez en place des processus de communication uniformes avec l'ensemble du Conseil.
- Documentez soigneusement les décisions et les directives.
- Envisagez de faire appel à une personne-conseil externe en gouvernance si les tensions s'amplifient.

## Que faire si une personne du public porte plainte contre le Conseil ou le DG?

- Renvoyez les plaintes concernant le Conseil vers l'autorité compétente (p. ex. la mairesse ou le commissaire à l'intégrité).
- Si la plainte vous concerne, demandez des précisions et répondez de manière professionnelle.
- Consultez les services juridiques ou des ressources humaines si la plainte prend des proportions trop importantes.
- Tenez un registre confidentiel des plaintes émanant du public et de leur traitement.
- Ne prenez pas les plaintes personnellement : c'est souvent le poste qui est visé, pas vous en tant que personne.



**DIRIGER AVEC  
COURAGE : SURMONTER  
LES CONFLITS ET  
L'ADVERSITÉ**

En tant que nouveau DG, vous devrez relever différents défis pour satisfaire les attentes du conseil, du personnel et de la population. Votre capacité à gérer les conflits, à respecter les normes d'éthique et à faire preuve de professionnalisme sera mise à dure épreuve. Cette section vous guide dans la gestion des situations les plus complexes et les plus courantes auxquelles sont confrontés les DG.

## GÉRER LES DÉFIS DE GOUVERNANCE : LES POUVOIRS D'UN MAIRE FORT

L'adoption de la loi ontarienne pour des maires forts marque un changement important dans la gouvernance municipale, car la dynamique traditionnelle entre le maire, le conseil et le DG s'en trouve modifiée. Ce changement remet en question les freins et contrepoids habituels et confère au maire une plus grande autorité exécutive, ce qui a des répercussions sur la neutralité, la stabilité du fonctionnement interne et le moral du personnel. Pour réussir dans ce contexte en évolution, les DG doivent diriger avec résilience et clarté, en s'engageant fermement envers l'intégrité professionnelle.

Les principaux aspects à prendre en compte sont le renforcement de la neutralité en définissant clairement le rôle du DG comme conseiller impartial de l'ensemble du Conseil et en protégeant les limites fonctionnelles. Les DG doivent promouvoir des cadres de gouvernance formels qui précisent les responsabilités du maire, du conseil et de l'administration. En favorisant les pratiques exemplaires (comme la formation en éthique et la protection des lanceurs d'alerte) les DG peuvent soutenir un environnement responsable et transparent.

Par ailleurs, comme les maires ont désormais plus de pouvoir sur le personnel et le budget, les DG doivent veiller à la stabilité interne en défendant l'embauche au mérite et en protégeant le personnel des influences politiques. Une collaboration étroite avec le maire pour concilier les priorités financières et les objectifs à long terme de la population permet au DG de préserver son rôle de gardien des ressources municipales.

Les DG gagneront à maintenir un dialogue ouvert avec le maire et le Conseil, à s'appuyer sur des réseaux comme l'ACAM et à consulter son livre blanc sur [\*\*L'importance du rôle des DG dans les administrations canadiennes : livre blanc de l'ACAM sur la loi pour des maires forts en Ontario et le rôle central des DG dans la bonne gouvernance.\*\*](#) Ce document propose des stratégies pour composer avec le modèle du maire fort tout en assurant une gouvernance exemplaire.

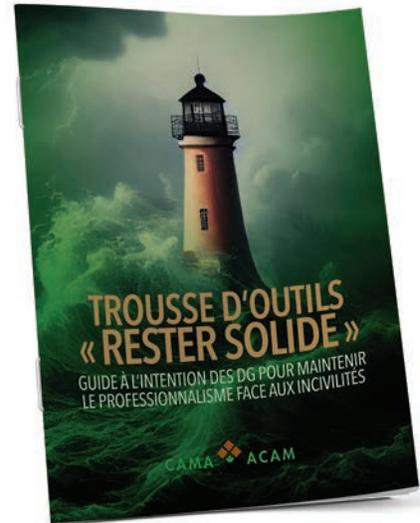


### Parole de pro : Exercer ses fonctions dans un régime de maire fort

Si vous évoluez dans un système de maire fort, incarnez les principes de bonne gouvernance : proposez une démarche de formation au conseil municipal et élaborer un guide des procédures administratives clair et accessible. Ces dispositifs permettent de bien définir les rôles et les obligations de rendre compte de chacun, tout en garantissant un processus décisionnel équilibré et transparent.

# GÉRER L'INCIVILITÉ ET LES DÉFIS EN MILIEU DE TRAVAIL

Les DG qui entrent en fonction doivent savoir composer avec l'incivilité et les défis en milieu de travail. Cette section s'inspire des principes de la **trousse d'outils « Rester solide » - Guide à l'intention des DG pour maintenir le professionnalisme face aux incivilités**. Ce document propose des solutions pour gérer les défis émotionnels du leadership, résoudre les différends efficacement et contrer le harcèlement ou l'intimidation au travail.



## Faire face aux défis émotionnels et aux situations de tension

Le rôle de DG comporte souvent des situations stressantes, particulièrement dans un climat d'incivilité. Il est essentiel de maintenir son professionnalisme et sa résilience pour bien gérer ces difficultés.

- 1 **Repérer les signes avant-coureurs** : La détérioration des relations et les tensions croissantes entre le personnel ou les élus peuvent être annonciatrices de conflits. Porter attention aux changements dans les modes de communication, comme les tons conflictuels ou les comportements de repli, permet d'anticiper certains problèmes.
- 2 **Mettre en place des mécanismes de soutien** : Des points de situation organisés régulièrement avec l'équipe de direction, surtout après des réunions houleuses du Conseil, permettent d'échanger sur les expériences vécues et de faire descendre le niveau de stress. Les programmes d'aide aux employés et le soutien par les pairs sont essentiels à la résilience émotionnelle.
- 3 **Prendre soin de soi** : Il est vital de bien gérer son stress en faisant de l'exercice, en pratiquant la pleine conscience et en se fixant des limites. Privilégier les activités qui favorisent la clarté d'esprit et la concentration.

## Gérer les différends avec le Conseil et le personnel

Les conflits avec le personnel ou les élus exigent une approche équilibrée pour préserver le bon fonctionnement des services et un climat de travail positif.

- 1 **Rester professionnel** : Toujours réagir calmement aux différends en misant sur les faits et les solutions plutôt que sur les émotions. Cette attitude renforce votre rôle de dirigeant neutre et impartial.
- 2 **Documenter les incidents** : Noter les comportements précis, les dates et les interactions pour conserver des dossiers exacts en vue de traiter les problèmes récurrents ou d'entreprendre des démarches officielles si nécessaire.
- 3 **Recourir à la médiation** : Utiliser des techniques de résolution de conflits et faire appel à des médiateurs neutres si les différends s'amplifient. Une communication claire et une résolution concertée des problèmes permettent souvent de dissiper les malentendus.
- 4 **Favoriser la formation en gouvernance** : Veiller à ce que les élus et le personnel comprennent leurs rôles et responsabilités grâce à des séances d'orientation et au perfectionnement professionnel continu. Cette compréhension permet d'éviter la confusion des rôles et favorise le respect.



### Parole de pro : Soyez le point d'ancrage

Lors des séances du Conseil difficiles, le DG doit rester calme, éthique et posé, même si d'autres ne le sont pas. Votre attitude donne le ton à la réunion et reflète celui de toute l'administration municipale. Le maintien du professionnalisme lors des réunions publiques renforce la crédibilité de la municipalité et la confiance à long terme de la population.

## Lutter contre le harcèlement et l'intimidation

Que ce soit de la part des élus, du personnel ou des intervenants externes, le harcèlement et l'intimidation empoisonnent l'ambiance de travail. En tant que DG, votre leadership est essentiel pour instaurer une culture de respect et de responsabilisation.

- 1 **Établir un cadre rigoureux** : Mettre en place des politiques claires contre le harcèlement, avec des mécanismes de signalement et des mesures de protection pour les lanceurs d'alerte. Veiller à ce que l'ensemble du personnel et des élus en prennent connaissance.
- 2 **Réagir sans attendre** : Traiter immédiatement les incidents signalés selon les protocoles en vigueur. Mener des enquêtes impartiales et appliquer systématiquement les sanctions pour éviter que ces comportements ne se reproduisent.
- 3 **Créer un environnement de travail sain** : Développer une culture où le personnel se sent valorisé et épaulé. Les activités régulières de cohésion d'équipe, les programmes de reconnaissance et une communication transparente favorisent un climat de travail positif.
- 4 **Encourager la formation** : Proposer des formations continues sur la reconnaissance, le signalement et le traitement des cas de harcèlement ou d'intimidation. Donner au personnel et aux élus les moyens nécessaires pour gérer les conflits de façon constructive.

En intégrant ces stratégies, les nouveaux DG peuvent gérer efficacement l'incivilité et les défis en milieu de travail tout en favorisant un environnement municipal respectueux et professionnel. La **trousse d'outils « Rester solide »** constitue une ressource complète pour aborder ces enjeux complexes et permet aux DG d'être bien outillés pour diriger avec intégrité et résilience.



**Parole de pro :** Prenez toujours le temps de faire un retour sur les réunions difficiles du Conseil de sorte à désamorcer les tensions et remonter le moral de l'équipe.

## CONJUGUER RÔLES ET PRIORITÉS MULTIPLES – LA GESTION DE CRISE

La gestion de crise constitue une responsabilité essentielle du DG, nécessitant anticipation, adaptabilité et leadership affirmé. La maîtrise des situations d'urgence s'appuie sur une planification en amont, une mise en œuvre déterminante et une communication limpide. La trousse d'outils sur la résilience municipale : Stratégies de gestion de crise de l'ACAM permet aux DG consolider la préparation et la résilience de leur municipalité.

### Les phases de la gestion de crise

- ① **Prévention et préparation :** Évaluer les risques pour repérer les vulnérabilités des infrastructures, des services et de la capacité d'intervention. Mettre en œuvre des stratégies d'atténuation (plans d'urgence, formation du personnel et coordination interservices) pour renforcer la résilience. Formaliser les conventions d'aide mutuelle avec les municipalités voisines.
- ② **Intervention :** Face à une crise, déployer des dispositifs structurés de gestion des incidents (p. ex. : le système de commandement des interventions ou SCI) pour coordonner les services d'urgence et garantir la sécurité publique. Optimiser la mobilisation des ressources, associer les différents acteurs et assurer une communication transparente et régulière pour maintenir la confiance.
- ③ **Rétablissement et bilan :** Une fois l'urgence maîtrisée, privilégier le rétablissement des services, l'accompagnement des populations touchées et la remise en état des infrastructures. Réaliser des retours d'expérience (RETEX) pour évaluer l'efficacité des interventions et affiner les plans futurs.

### Communication de crise

- Concevoir un plan de communication indiquant les interlocuteurs, les canaux et les protocoles de remontée d'information.
- Émettre des premiers communiqués sous 20-60 minutes et les actualiser toutes les 60-120 minutes selon le contexte.
- Privilégier une approche sur plusieurs canaux (réseaux sociaux, communiqués, points d'information) pour une communication accessible.
- Confier le rôle de porte-parole au maire ou à l'élu principal, messages coordonnés par le DG et son équipe.

## Rôle du Conseil pendant une crise

Le Conseil doit se concentrer sur la gouvernance et le contrôle des politiques :

- Proclamer ou lever l'état d'urgence local (ÉUL).
- Valider les dispositifs de gestion de crise et les crédits d'urgence.
- Soutenir les équipes sans intervenir dans la gestion opérationnelle.

## Consolider la résilience dans la durée

La gestion de crise dépasse la seule réponse immédiate. Les DG doivent orchestrer les efforts de sorte à :

- Pérenniser l'apprentissage via les RETEX.
- Tenir régulièrement à jour les plans d'urgence.
- Défendre les investissements dans la préparation, la formation et les partenariats.

En conjuguant planification méthodique, réponse concertée et communication stratégique, les DG peuvent préserver leurs collectivités locales et la confiance des citoyens. La [trousse d'outils sur la résilience municipale : Stratégies de gestion de crise](#) de l'ACAM propose des outils détaillés pour un leadership efficace en situation de crise.



**Parole de pro :** Confiez à un cadre expérimenté la supervision des opérations internes pendant les crises pour vous consacrer aux enjeux externes et aux relations avec le Conseil.



# PILOTER LES TRANSITIONS DE DIRECTION : UNE APPROCHE STRATÉGIQUE

Qu'ils fassent suite à des élections, à des nominations internes ou à des réorganisations, les changements de direction peuvent bouleverser les priorités, modifier les équilibres internes et générer de l'incertitude. Les DG expérimentés anticipent ces transitions en préservant la stabilité de l'administration municipale tout en cultivant la confiance du Conseil et des équipes.

## Gérer une transition délicate vers le poste de DG

La prise de fonction d'une directrice générale ou d'un directeur général ne se fait pas toujours dans un climat apaisé. Que vous accédiez à ce poste à la suite d'une élection tendue, d'une controverse publique ou en remplacement d'un prédécesseur apprécié, vous pourriez hériter de défis à la fois visibles et invisibles. Le moral au sein de la municipalité peut être en berne, la confiance à reconstruire, et le personnel ou les membres du conseil municipal peuvent se montrer réticents à s'impliquer.

Dans ce type de situation, votre priorité est d'écouter. Évitez de précipiter les changements avant d'avoir bien saisi le climat émotionnel. Reconnaissez ouvertement la transition, instaurez un ton fondé sur la transparence et le professionnalisme, et prenez le temps de nouer des relations individuelles, en particulier avec les membres clés du personnel et du conseil municipal.

**Parole de pro :** Si vous prenez vos fonctions après une transition délicate, votre seule présence peut susciter de la méfiance ou des réticences. Gagnez en crédibilité grâce à des réussites concrètes, une posture constante et un respect lucide du passé, sans y rester enfermé.



## La promotion interne : des enjeux spécifiques

Accéder au poste de DG en étant déjà cadre ou directrice au sein de la municipalité présente des défis spécifiques. Vous dirigez désormais d'anciens pairs et certains peuvent continuer à vous percevoir comme « l'un des leurs » ou, à l'inverse, vous pourriez avoir tendance à trop marquer la distance.

Cette transition demande à la fois une vraie conscience relationnelle et un positionnement clair. Prenez le temps de rencontrer vos anciens collègues pour redéfinir les relations de travail. Montrez que si votre style de management reste le même, vos responsabilités (et vos obligations) ont évolué. Si la confiance et le respect étaient déjà acquis, appuyez-vous dessus pour fédérer les personnes autour de vos nouvelles fonctions.

**Parole de pro :** Ne cherchez pas à en faire trop. Une promotion interne demande de la finesse, pas de la rigidité. Affirmez-vous dans votre nouveau rôle avec assurance, mais laissez vos actions, plus que votre titre, établir votre légitimité.



## Développer les relations avec le Conseil

Chaque conseil municipal a ses propres façons de faire et ses propres façons de voir. Le DG doit nouer des relations constructives avec les élus pour appréhender leurs priorités, leurs préférences de communication et leur conception de la gouvernance. Au-delà des enjeux politiques, il est essentiel de percevoir leurs motivations profondes et leurs valeurs.



**Parole de pro :** Les premiers échanges doivent permettre de cerner les attentes de chaque élu vis-à-vis du DG, certains valorisent la vision stratégique, d'autres la réactivité dans l'action. Cette compréhension permet d'adapter votre approche tout en préservant la distinction des rôles.

Le dialogue stratégique, porté par des outils comme la **trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions** permet aux DG de faire converger les objectifs du Conseil avec les contraintes administratives. Les premiers échanges doivent tourner autour des points suivants :

- Les ambitions pour le mandat.
- L'intérêt pour le fonctionnement des services.
- Les modes de communication à privilégier.
- Les enjeux locaux qui orientent leurs réflexions.

Cette démarche crée un environnement propice à la confiance et au dialogue.

## Délimiter les périmètres et clarifier les rôles

Les périodes de transition peuvent brouiller les repères de la gouvernance. Il est important de rappeler la distinction entre la mission du Conseil (orientation politique) et celle de l'administration (mise en œuvre). L'intégration des élus comprend :

- Une présentation des bonnes pratiques de gouvernance.
- Des échanges sur le rôle stratégique du Conseil par rapport au mandat administratif du DG.
- Des points réguliers pour entretenir cette compréhension.

En posant et en expliquant ce cadre, le DG préserve la municipalité des confusions de rôles et des tensions entre politique et gestion.



**Parole de pro :** Cordialité sans familiarité

Entretenez des relations chaleureuses et respectueuses avec le conseil municipal et les équipes, tout en maintenant une distance professionnelle. En posant des limites claires vous renforcez votre crédibilité, vous préservez votre impartialité et vos décisions serviront avant tout l'intérêt de la municipalité.

## Atteindre l'unité dans la prise de décision

La diversité des points de vue mène souvent à des priorités concurrentes. Le DG accompagne le Conseil pour l'aider à :

- Dégager des terrains d'entente.
- Établir les priorités selon les données et les moyens municipaux.
- Concilier les objectifs politiques avec la faisabilité au sein des services.

Le fait d'arriver à un consensus renforce l'efficacité du conseil et positionne le DG comme partenaire fiable et objectif.



### Parole de pro : Gérer les priorités requiert finesse et méthode

Face aux priorités ou aux programmes politiques concurrents des membres du Conseil, le DG joue un rôle essentiel pour créer des points de convergence. Utilisez les données et la cohérence des politiques pour centrer les discussions sur des résultats collectifs. Agissez comme trait d'union (et non pas comme un négociateur) en guidant le Conseil vers des objectifs réalistes qui reflètent à la fois la vision stratégique et les capacités d'action.

## Assurer la stabilité des services

Les changements de direction peuvent susciter des inquiétudes au sein du personnel. Le DG agit comme force stabilisatrice :

- En assurant une communication transparente et réciproque à tous les échelons.
- En anticipant les incertitudes et les fausses informations.
- En gardant le cap sur les objectifs à long terme de la municipalité.

La résilience des services internes repose sur la capacité du DG à réduire les ambiguïtés et à renforcer le sens de la mission.

## Les 100 premiers jours : poser les bases

Les premiers mois suivant une transition sont déterminants. Le DG doit donner le ton :

- En planifiant des rencontres individuelles avec chaque membre du conseil.
- En présentant des synthèses concises pour familiariser le Conseil avec les dossiers prioritaires.
- En aidant le Conseil à définir des objectifs réalistes et adaptés aux moyens disponibles.

Une approche en amont dès le départ permet de fixer les attentes, de renforcer les relations et de créer un cadre stable pour une gouvernance collaborative.



**Parole de pro :** Les 100 premiers jours avec le nouveau Conseil sont décisifs. Mettez sur les relations plutôt que sur les réformes de fond.

**Ressource à consulter :** La trousse d'outils [Poser les bonnes questions](#) vous servira à établir des relations constructives pendant les transitions.

# GÉRER LES ATTENTES DU PUBLIC AVEC ASSURANCE

En tant que DG, vous faites le pont entre les services municipaux et la population, en gérant des attentes multiples et parfois contradictoires, tout en veillant à l'intégrité de la gouvernance et de l'administration. La clé du succès réside dans la confiance, cultivée par une direction transparente et une communication anticipée.

Posez d'emblée un cadre réaliste. La répartition des rôles entre le Conseil et l'administration, comme les contraintes des services municipaux, restent souvent mal comprises. Clarifiez la distinction entre les décisions politiques du Conseil et leur mise en œuvre administrative. Expliquez comment les contraintes budgétaires, la concurrence des priorités et le cadre réglementaire influencent les choix municipaux. Ces éclaircissements préventifs renforcent la confiance et permettent de limiter les mécontentements.

Adoptez une communication diversifiée et cohérente. Traitez les questions avant qu'elles ne deviennent problématiques. Utilisez un langage accessible sur tous les supports : réseaux sociaux, site internet, infolettres et réunions publiques. Il est primordial d'échanger : soyez à l'écoute et apportez des réponses factuelles en toute transparence.

Si l'accessibilité est évidemment essentielle, les DG doivent poser des limites claires. Orientez les citoyens vers les canaux appropriés comme les séances du Conseil ou les portails de service, et confiez les questions techniques au personnel concerné. Un discours cohérent, en particulier avec le Conseil, garantit une position unifiée sur les dossiers importants.

Gérez en amont la désinformation et les polémiques. Restez attentif à l'opinion publique, rectifiez promptement les erreurs et conservez votre sang-froid face aux critiques. Préparez vos messages pour anticiper les sujets délicats. Entretenez des liens constructifs avec les médias locaux : communiquez rapidement et clairement, en vous positionnant comme source crédible et impartiale.

Appuyez les démarches de consultation du Conseil avec des documents synthétiques et accessibles. Valorisez les initiatives de proximité : journées portes ouvertes, consultations, réunions publiques.



Admettez que certaines décisions susciteront des désaccords. Le DG doit garder son professionnalisme, défendre les intérêts durables de la municipalité et expliquer ses choix avec conviction.

Enfin, prenez soin de vous. Les responsabilités de la haute fonction publique peuvent s'avérer exigeantes : appuyez-vous sur vos réseaux de pairs, sachez prendre vos distances face aux situations négatives et fixez-vous des limites pour maintenir un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En faisant preuve de transparence et de résilience dans votre gestion, vous contribuerez à renforcer la confiance et stimulerez la participation citoyenne.

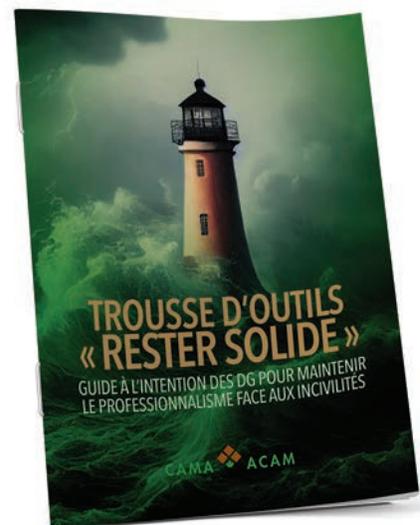
## Faire face à l'incivilité : protéger les élus, le personnel et l'institution

La gestion des attentes du public, si elle est au cœur des missions du DG, ne doit pas faire oublier la nécessité de contrer l'incivilité pour préserver les élus, le personnel et la municipalité. Les réseaux sociaux, la désinformation et la montée des tensions politiques ont multiplié les comportements agressifs, insultes et menaces envers responsables et agents municipaux. Le DG doit mettre en place un cadre clair et des mesures préventives pour garantir un dialogue public respectueux et empêcher que l'incivilité n'entrave le travail municipal ou ne mette en danger les personnes. **Par ailleurs, le DG et les différents responsables municipaux doivent être particulièrement vigilants par rapport aux signes de stress chez les employés victimes de cyberharcèlement. Derrière un « Tout va bien » de façade peuvent se cacher des souffrances réelles. Il est crucial d'accompagner les équipes et de leur offrir des espaces de parole sécurisants pour préserver un environnement de travail serein.**

Le socle de cette démarche repose sur des règles précises encadrant les échanges entre municipalité et citoyens. Si les critiques constructives ont toute leur place, harcèlement, menaces et perturbations doivent être clairement proscrits. Un dispositif complet (veille de l'opinion publique, réponse rapide aux fausses informations, procédures de signalement et de traitement des incidents) permet de prendre au sérieux chaque manifestation d'incivilité. Par ailleurs, proposer au personnel et aux élus des formations pour leur apprendre à désamorcer les conflits et à se protéger permet également de limiter les risques en situation tendue.

Certaines incivilités peuvent faire craindre pour la sécurité. Les DG doivent alors travailler avec les forces de l'ordre ou des professionnels de la sécurité pour évaluer les dangers et déployer les protections adaptées : renfort lors des réunions à risque, protocoles d'urgence, mesures de protection individuelles. Promouvoir une culture du professionnalisme et du respect mutuel, à l'interne comme avec le public, permet d'affirmer que les comportements déplacés ne seront pas tolérés.

Pour enrichir vos stratégies face à l'incivilité, mieux protéger le personnel et les élus, et développer une culture du respect dans votre municipalité, consultez la [trousse d'outils « Rester solide : Guide à l'intention des DG pour maintenir le professionnalisme face aux incivilités »](#) de l'ACAM.



# PLACER L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE L'ACTION

L'éthique constitue le socle d'une direction efficace et respectée. En tant que DG, votre attachement aux principes éthiques consolide la confiance des citoyens, l'intégrité de l'administration municipale et sa responsabilité juridique.

- ① **Cultivez la transparence** – Inscrivez vos actions et vos décisions dans une démarche d'ouverture et de sincérité. Expliquez clairement les choix effectués et assurez leur bonne compréhension par le Conseil, les équipes et la population.
- ② **Respecter le cadre de gouvernance** – Appliquez rigoureusement les règles et procédures établies, en veillant à l'équité, au respect du droit et à la responsabilité dans chaque démarche. Une séparation claire entre politique et administration prévient les conflits d'intérêts.
- ③ **Incarnez l'intégrité** – Votre comportement influence l'ensemble de l'appareil administratif. Donnez l'exemple par votre professionnalisme, la tenue de vos engagements et la promotion d'une éthique professionnelle forte. Conformez vos actions aux codes de déontologie, au respect des droits fondamentaux et aux normes de sécurité pour garantir des pratiques irréprochables.
- ④ **Traitez les manquements déontologiques** – Face aux manquements, agissez avec promptitude et transparence pour enquêter et apporter des solutions. Mettez en place des dispositifs protégeant les lanceurs d'alerte et facilitant le signalement des comportements inappropriés sans risque de représailles.
- ⑤ **Garantir la conformité juridique et déontologique** – Les DG doivent maîtriser leurs obligations légales : droits humains, santé-sécurité au travail, lutte contre le harcèlement et les discriminations. Une direction éthique suppose des décisions justes et le strict respect des exigences réglementaires.

Pour approfondir ces questions, notamment les responsabilités d'employeur, les codes de déontologie et la gestion de l'incivilité, consultez la [trousse d'outils « Rester solide : Guide à l'intention des DG pour maintenir le professionnalisme face aux incivilités »](#) de l'ACAM.

En défendant une éthique exigeante et le respect du droit, les DG renforcent la confiance publique, développent une culture de la responsabilité et construisent des services municipaux fondés sur l'intégrité et la confiance.

# LES ÉCUEILS COURANTS ET COMMENT LES ÉVITER

Prendre les rênes d'une direction générale peut s'avérer intimidant. Si la fonction offre de réelles possibilités d'impact positif, elle comporte aussi des défis susceptibles de compromettre votre action sans une approche réfléchie. S'inspirer de l'expérience des pairs, maintenir une éthique rigoureuse et s'adapter aux évolutions du leadership permettent de partir sur des bases solides.

## Les enseignements de l'expérience

Les nouveaux DG font souvent face aux mêmes difficultés. Voici comment les anticiper :

- 1 **Trop de promesses, pas assez de résultats concrets** – La pression des attentes peut pousser à trop s'engager. Fixez des objectifs atteignables, annoncez des échéances réalistes et privilégiez des résultats rapides qui renforcent votre crédibilité tout en préparant l'avenir sur le long terme.
- 2 **Méconnaissance des usages internes** – Bousculer trop vite les pratiques sans comprendre les mécanismes de décision, les relations établies et les traditions peut susciter des résistances. Prenez le temps d'observer et d'apprendre avant d'engager des changements importants.
- 3 **Négligence des relations** – Il est essentiel de tisser des liens solides avec le Conseil, les équipes et les acteurs locaux. Investissez de votre temps pour comprendre les dynamiques, instaurer la confiance et maintenir un dialogue ouvert.
- 4 **Confusion des rôles** – Tenez-vous en à votre fonction administrative sans vous mêler du jeu politique. La séparation doit être nette entre le rôle décisionnel du Conseil et vos missions de gestion.
- 5 **Mauvaise communication** – Une information claire, cohérente et régulière est indispensable. Les rumeurs et malentendus prospèrent dans le flou.
- 6 **Évitement des sujets qui fâchent** – Affrontez directement conflits, problèmes de performance et questions de gouvernance. Les reporter ne fait qu'aggraver la situation. Visez des solutions concrètes avec professionnalisme.
- 7 **Microgestion** – Faites confiance à votre équipe de direction. Le contrôle excessif étouffe les initiatives et ralentit la prise de décisions.

**Parole de pro :** Savoir déléguer est une force. Responsabilisez vos cadres pour vous concentrer sur le stratégique. Si vous venez d'être promu, évitez de retomber dans vos anciennes habitudes : votre rôle est désormais fondamentalement différent.



- ⑧ **Négliger la culture de travail** – Un environnement toxique peut saborder les meilleures politiques. Cultivez le respect, l'inclusion et la responsabilité pour des services performants.
- ⑨ **Impréparation aux crises** – Catastrophes, pannes majeures, atteintes à l'image, etc. : vous devez absolument anticiper. Actualisez régulièrement vos plans d'urgence.
- ⑩ **Sous-estimation de l'opinion** – L'opinion publique influence la confiance et la crédibilité. Gérez en amont les risques en matière de réputation, assurez la transparence dans la prise de décision et impliquez les citoyens pour renforcer leur compréhension et gagner leur adhésion.
- ⑪ **Manque de traçabilité des décisions** – Conservez des traces précises des décisions et de leurs justifications pour garantir la transparence, la responsabilité et la mémoire institutionnelle.
- ⑫ **Oubli de soi** – Les exigences du poste peuvent épuiser. Préservez votre équilibre mental et physique, posez des limites et ménégez-vous des temps de récupération pour vous ressourcer et rester performant sur le long terme.
- ⑬ **Absence de DG par intérim** – Désignez dès le début de votre mandat votre remplaçant ou remplaçante temporaire pendant vos absences. C'est un gage de continuité qui permet d'assurer une bonne gouvernance, d'améliorer la résilience des services et d'avoir un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle pour vous et votre équipe.

# 10 CONSEILS POUR GÉRER LES TENSIONS AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL



- 1 **Instaurer la confiance dès le départ** – Construisez des relations de travail solides, dans la transparence et le respect.
- 2 **Comprendre les différents points de vue** – Appréhendez les priorités et préoccupations propres à chaque élu.
- 3 **Communiquer clairement et régulièrement** – Systématisez vos communications pour éviter les malentendus et la désinformation.
- 4 **Rester neutre et professionnel** – Évitez de prendre parti dans les différends politiques.
- 5 **Poser des limites** – Assurez-vous que les membres du Conseil font bien la distinction entre gouvernance et responsabilité des activités municipales.
- 6 **Régler les problèmes en privé** – En cas de conflit, privilégiez le dialogue en tête-à-tête avant que les choses s'enveniment.
- 7 **Savoir quand faire appel à un médiateur** – Si la situation devient ingérable, n'hésitez pas à solliciter l'intervention d'un tiers neutre.
- 8 **Tout consigner** – Gardez une trace des échanges et des décisions pour éviter les interprétations erronées.
- 9 **Bien encadrer les réunions** – Faites respecter les règles pour garantir des échanges constructifs.
- 10 **Se concentrer sur les solutions** – Dépassez les conflits personnels pour vous concentrer sur les résultats.

En accédant à la direction générale, vous assumez une fonction clé qui influencera durablement la stabilité et la réussite de votre municipalité. Ce rôle exige du courage, une grande capacité d'adaptation et une vision stratégique pour accompagner l'évolution des pratiques de gouvernance, répondre aux attentes croissantes de la population et relever les défis liés à la gestion interne.

En vous appuyant sur des ressources de référence comme les **trousses d'outils de l'ACAM** et en privilégiant une direction à la fois éthique et transparente, non seulement vous surmonterez les obstacles, mais vous échafauderez une administration municipale solide et efficace.

Faites-vous confiance, continuez à vous former et gardez à l'esprit que vous pouvez compter sur vos pairs. Les réseaux professionnels, les outils méthodologiques et l'accompagnement seront vos meilleurs soutiens dans cette mission.



**Parole de pro :** Après chaque situation difficile, prenez le recul nécessaire pour en tirer les enseignements.

#### Les qualités essentielles du DG

- Rester serein dans l'incertitude.
- Être transparent, même dans les conversations difficiles.
- Construire des ponts (pas des barrières) avec le Conseil, le personnel et le public.
- Au-delà de vos fonctions quotidiennes, vous êtes le garant du présent et de l'avenir de la municipalité.



# SPÉCIFICITÉS ET ENJEUX

Être directeur général ou directrice générale (DG) d'une petite municipalité constitue une mission de direction unique, riche en défis. À la différence des grandes villes disposant d'équipes spécialisées et de moyens conséquents, les petites municipalités exigent des DG qu'ils assument de multiples responsabilités avec des ressources limitées, dans un contexte de forte proximité avec la population. Ce chapitre propose des stratégies et des outils pratiques pour exercer efficacement cette fonction particulière.

## Une fonction aux multiples facettes

Dans les petites municipalités, le DG jongle quotidiennement entre diverses missions, de la réflexion stratégique aux tâches courantes comme le montage des dossiers de subvention, la gestion du personnel et les relations avec les habitants. Cette diversité peut s'avérer à la fois stimulante et exigeante.

- **Cultiver la polyvalence** : Soyez prêt à prendre en charge des tâches dépassant le périmètre habituel des fonctions de DG (informatique, relations avec les médias, etc.).
- **Définir les priorités** : Délimitez bien vos responsabilités principales et organisez votre temps en fonction des priorités municipales. Déléguez quand c'est possible, même avec une équipe restreinte.
- **Élargir ses compétences** : Investissez dans votre développement professionnel ou dans des formations pour consolider vos connaissances en finances, ressources humaines et communication, ce qui est un atout précieux pour mieux assumer ces différentes responsabilités.

## Optimiser les ressources : répondre aux attentes avec des moyens limités

Les petites municipalités doivent maintenir des services de qualité malgré des budgets serrés, des effectifs réduits et des infrastructures vieillissantes. Face aux attentes élevées des citoyens et des élus, une direction créative et une bonne gestion des ressources permettent de combler ces lacunes.

- **Privilégier la transparence** : Expliquer clairement les contraintes de moyens aux élus et aux citoyens. Cette franchise sur les limites budgétaires et humaines permet de mieux cadrer les attentes et d'éclairer les décisions.
- **Créer des partenariats** : Coopérer avec les municipalités voisines, les instances régionales et les associations pour mutualiser ressources et expertise. Les ententes de services donnent accès à des compétences pointues sans recrutement supplémentaire.
- **Hiérarchiser les dépenses** : Privilégier les services et projets essentiels qui s'inscrivent dans les objectifs municipaux. Une analyse objective permet de justifier les choix budgétaires auprès des élus et des citoyens. Mener une revue des services avec le Conseil pour définir les priorités et préciser les niveaux de service attendus, en veillant à leur adéquation avec les moyens disponibles.
- **Diversifier les financements** : Étudier les possibilités de subventions auprès du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial et du secteur privé. Entretenir le dialogue avec les bailleurs de fonds et consacrer du temps à des dossiers solides peut apporter des ressources complémentaires.
- **Mobiliser les citoyens** : Associer la population à la définition des priorités et à la recherche de solutions économiques. Solliciter les idées citoyennes, le bénévolat ou les partenariats avec les entreprises locales peut améliorer les services sans grever le budget.
- **Repenser les pratiques** : Déployer des outils numériques pour optimiser le fonctionnement. Des évolutions simples, comme la dématérialisation des démarches ou la modernisation des services, peuvent dégager des marges de manœuvre.

En misant sur l'innovation et la coopération, les DG peuvent valoriser au mieux des ressources limitées au service de sa municipalité.

## Capital humain : recrutement, fidélisation et développement des compétences

La pénurie de personnel est une réalité fréquente dans les petites municipalités. Constituer une équipe solide exige à la fois un développement interne et des partenariats externes. Une approche souple du recrutement et de la fidélisation, ancrée dans des valeurs communes, peut vraiment changer la donne.

### Développer les talents internes

- Repérer les potentiels de leadership au sein de vos équipes actuelles.
- Proposer des actions de mentorat, des formations professionnelles et encourager la polyvalence.
- Utiliser des postes intérimaires ou par intérim comme leviers de développement.

### Recrutement et fidélisation : innover dans les solutions

- Valoriser les atouts d'une petite municipalité : impact tangible, proximité des équipes, meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle.
- Proposer des formules adaptables (télétravail partiel, semaine compressée, partage de poste).
- Miser sur les stratégies éprouvées : primes de cooptation, aide au logement ou à la mobilité, recrutement local mettant en valeur la connaissance de la région et l'attachement à la municipalité.
- Développer des partenariats avec les établissements d'enseignement pour des stages et alternances.
- Dans les petites structures, privilégier l'état d'esprit, la capacité d'adaptation et l'intégration à l'équipe plutôt que les diplômes quand c'est possible, notamment pour les postes permettant une formation sur le terrain et un accompagnement.

### Pourvoir les postes difficiles

- Activer les réseaux régionaux, associations professionnelles et sites d'emploi spécialisés pour élargir le vivier de candidats et de candidates.
- Étudier les possibilités de recrutements communs ou de postes partagés avec les municipalités voisines.
- Imaginer des mesures attractives comme les primes à l'embauche ou les départs progressifs à la retraite pour attirer et retenir les profils expérimentés.

## Préparer la relève et transmettre les savoirs

- Définir un cadre précis pour la planification des successions.
- Formaliser les processus et procédures essentiels pour garantir la continuité.
- Favoriser le mentorat et l'observation en situation pour transmettre la mémoire de l'institution et former les futurs responsables.

## Consolider les compétences collectives

- Développer la polyvalence pour disposer de remplaçants sur les missions essentielles.
- Instaurer un environnement favorable à la collaboration et au partage régulier des connaissances.
- Renforcer les ressources internes par des consultants, prestataires ou professionnels à temps partiel pour les projets spécialisés ou temporaires.

Une gestion anticipée des talents, fondée sur la souplesse, la créativité et une culture de travail solide, permet aux petites municipalités de se développer malgré des ressources limitées.

## Gérer les dynamiques locales et les attentes du public

Être DG d'une petite municipalité va au-delà du rôle d'administrateur : vous êtes une figure connue et partie prenante de la vie locale. Si cette position favorise des liens étroits et une forte implication, elle soulève aussi des défis particuliers pour maintenir les limites professionnelles, gérer les attentes et faire face au regard du public.

L'équilibre entre accessibilité, professionnalisme et transparence est la clé pour instaurer la confiance tout en assurant un fonctionnement municipal équitable, efficace et durable.

**Au-delà des complexités inhérentes à la direction d'une petite municipalité, les DG doivent satisfaire aux mêmes exigences législatives, réglementaires et de reddition de comptes que leurs homologues des grandes villes.** Avec des effectifs et des moyens plus restreints, cette situation génère une pression accrue et demande des solutions innovantes dans la gestion du travail et la prestation des services.



### Parole de pro : Préserver les ressources et fixer des limites dès le départ

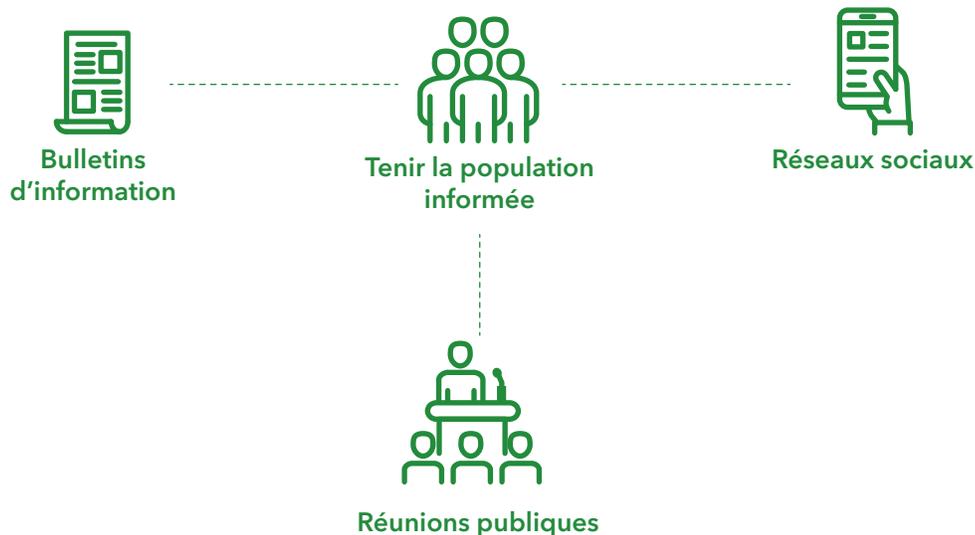
Il est essentiel de protéger la capacité de travail de votre équipe en évaluant avec réalisme le temps et les moyens nécessaires pour appliquer les directives du Conseil. La transparence avec les élus sur les répercussions possibles concernant la charge de travail, les échéances et les choix à faire est indispensable. Encadrer ces échanges dès le départ permet d'éviter l'épuisement, de fixer des attentes réalistes et de consolider votre rôle de garant de la pérennité du fonctionnement municipal.

Les DG des petites municipalités font aussi face à des enjeux particuliers comme les fusions, les chevauchements de compétences ou les dispositifs de gouvernance partagée. Ces situations peuvent accroître la complexité, les sensibilités politiques et l'émotion publique, ce qui exige leadership et diplomatie.

Dans les petites localités, les DG sont très exposés, ce qui permet d'instaurer la confiance mais pose aussi le défi de gérer les attentes publiques et les limites personnelles. Une responsabilité clé consiste à expliquer les différents rôles au sein du gouvernement local, notamment la distinction entre le rôle décisionnel du Conseil et le rôle de mise en œuvre de l'administration. Il est également essentiel d'aider les citoyens à comprendre les contraintes financières et les limites de compétence de la municipalité.

**Le DG doit trouver le juste équilibre : être accessible et à l'écoute tout en maintenant son autorité comme responsable administratif.** Dans un environnement de proximité, cet exercice peut s'avérer délicat, particulièrement quand les frontières personnelles et professionnelles s'estompent. Dans les petites localités, il est aussi important d'identifier et de comprendre les **réseaux d'influence informels** qui peuvent peser sur les décisions et l'opinion publique. Il peut s'agir d'associations historiques, de leaders économiques ou de personnes disposant d'une forte influence sociale à l'échelle locale. Bien que ces acteurs n'aient pas d'autorité officielle, ils jouent souvent un rôle dans l'orientation de l'opinion publique et des priorités du Conseil. Gérer ces dynamiques avec discernement et diplomatie, tout en préservant l'équité et la transparence, peut renforcer les relations et prévenir les conflits potentiels.

La communication en amont est vitale dans ce contexte. Des points réguliers via les bulletins d'information, les réseaux sociaux et les réunions publiques permettent de tenir la population informée. L'utilisation d'un langage clair limite les malentendus, tandis que l'instauration d'une communication dans les deux sens à travers des mécanismes de retour renforce les liens avec les habitants.



Parallèlement, il est crucial de fixer des limites tout en restant accessible. Encourager l'utilisation des canaux de communication officiels, comme les demandes de service ou les séances du Conseil, aide à maintenir le professionnalisme et la structure. Les plaintes concernant le fonctionnement courant doivent être relayées vers le personnel concerné, ce qui permet au DG de se concentrer sur le leadership et la stratégie. La collaboration avec le Conseil est nécessaire pour assurer la cohérence des messages publics.

La gestion de la désinformation et le traitement des controverses constituent un autre aspect essentiel. La veille des réseaux sociaux et de l'opinion publique permet au DG de traiter les rumeurs avant qu'elles ne prennent des proportions plus importantes. Répondre calmement, en s'appuyant sur des faits, permet de préserver la crédibilité et disposer de messages clés préparés pour les sujets sensibles garantit une approche mesurée.

Soutenir les efforts de participation publique du conseil est également une priorité, avec notamment la préparation de notes d'information, d'éléments de communication et l'aide à l'organisation de forums publics comme les portes ouvertes et les assemblées citoyennes. Enfin, il faut accepter que les décisions ne soient pas forcément toutes bien accueillies. Se concentrer sur les objectifs à long terme de la collectivité, plutôt que de rechercher l'approbation immédiate, permet de maintenir un leadership ancré dans l'intérêt général.

**Dans les petites municipalités, c'est souvent cette maxime qui prime : « La nécessité est la mère de l'innovation ». Ce qui veut dire que les DG doivent oser expérimenter de nouvelles méthodes et accepter les échecs raisonnables comme un aspect naturel de la progression et de l'adaptation.**

Instaurer une culture qui encourage à tirer des leçons de ses erreurs permet de développer une municipalité plus résiliente et tournée vers l'avenir.

Gérer les attentes du public dans une petite municipalité impose d'équilibrer l'accessibilité et le professionnalisme, la transparence et la confidentialité, la participation citoyenne et la gouvernance municipale. En fixant des attentes claires, en entretenant une communication franche et en cultivant la confiance par l'équité et la constance, les DG peuvent affronter les défis spécifiques à la direction d'une petite localité tout en marquant durablement leur territoire.



#### **Parole de pro : Savoir décrypter les influences informelles**

Dans les petites municipalités, les titres officiels ne reflètent pas toujours les véritables influences. Repérez les acteurs officieux (résidents de longue date, chefs d'entreprise ou responsables associatifs) qui peuvent orienter l'opinion publique en coulisses. Nouez des relations respectueuses, préservez votre neutralité politique et privilégiez la transparence pour maîtriser ces dynamiques sans compromettre votre rôle de fonctionnaire public impartial.

## Étude de cas : Passer d'un contexte urbain à un contexte rural

Après avoir exercé comme DG dans un grand centre urbain, Lise a pris les rênes d'une petite municipalité rurale. Rompue à une administration bien rodée avec des services dédiés, elle a rapidement perçu que la gestion en milieu rural, plus terre à terre et axée sur la proximité, appelait un virage dans sa manière de faire.

### Défis principaux et ajustements

- **Ressources limitées** : Sans grandes équipes, Lise a dû s'investir plus directement dans le fonctionnement quotidien et les prises de décision.
- **Population soudée** : Les habitants souhaitaient un accès direct au DG, ce qui multipliait les échanges spontanés.
- **Attentes du Conseil différentes** : Si la gouvernance urbaine reposait sur des données chiffrées, les élus ruraux privilégiaient les liens humains et les réponses pragmatiques.

### Leçons à retenir

- **L'adaptabilité prime** – Chaque municipalité appelle un style de direction différent.
- **Être présent, ça compte** – Être disponible et accessible renforce la confiance dans les petites municipalités.
- **Avoir de la ressource** – Dans les municipalités rurales, il faut trouver des solutions créatives avec moins de moyens.

Lise a réussi sa transition en adoptant un style de direction plus direct, en tissant des relations solides et en adaptant son expertise urbaine aux réalités rurales.



# CAP VERS LE NORD : LES RÉALITÉS DES ADMINISTRATRICES/ADMINISTRATEURS PRINCIPAUX DANS LES MUNICIPALITÉS NORDIQUES ÉLOIGNÉES

À travers le Canada, le titre du plus haut responsable administratif peut varier, mais dans le Nord et dans de nombreuses régions éloignées, on parle souvent d'**administrateur principal** ou d'**administratrice principale (AP)**. Si les missions essentielles restent les mêmes (piloter la gestion administrative, veiller à une saine gouvernance et assurer la prestation des services) le cadre d'exercice change du tout au tout.

Dans les régions nordiques et isolées, les AP exercent souvent dans des contextes marqués à la fois par l'éloignement, le manque de ressources et une grande richesse culturelle. Le sous-effectif chronique reste un défi majeur : certaines municipalités affichent trois postes vacants pour un seul candidat, voire aucun. Le recrutement et la rétention de professionnels qualifiés se heurtent régulièrement à la pénurie de logements, à la faiblesse des services de proximité ou aux difficultés qu'implique un déménagement pour les familles.

Par la force des choses, les AP endossent de multiples casquettes, devenant tour à tour responsables des finances, des ressources humaines, de la planification et des communications. La planification stratégique, l'application des politiques et même la prestation des services essentiels doivent s'adapter aux réalités locales, souvent sans l'appui de consultants, sans un soutien externe et sans les ressources administratives accessibles dans les zones plus urbanisées.

Les infrastructures et le logement constituent des enjeux majeurs, et les attentes du conseil municipal requièrent un encadrement minutieux. Un AP doit parfois expliquer, avec diplomatie mais fermeté, pourquoi une stratégie de logement ne peut s'élaborer instantanément, ou pourquoi certains projets accusent des retards inévitables dus aux contraintes d'approvisionnement, à la logistique saisonnière ou aux effectifs limités.

Exercer dans une petite municipalité isolée revient à vivre au cœur de la population qu'on dessert. Cette réalité est source de grandes satisfactions (liens étroits avec les habitants, la possibilité d'agir concrètement sur le quotidien), mais génère également une bonne dose de complexité. Les frontières entre sphère privée et professionnelle s'estompent et les dirigeants doivent composer avec diplomatie et discernement face aux dynamiques politiques, aux vieilles rancunes et aux réseaux d'influence qui s'entrecroisent.

Par ailleurs, dans le Nord, les liens avec les gouvernements et les communautés autochtones forment le socle de la gouvernance. Les AP sont souvent sollicités pour porter la collaboration entre les différentes instances, faire respecter les droits et les protocoles autochtones, et instaurer un climat de confiance par une implication authentique et respectueuse.

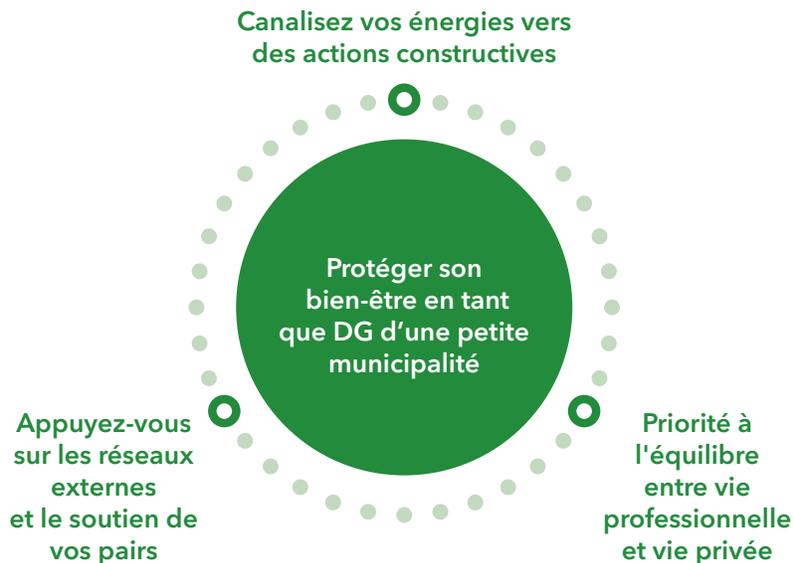
**Parole de pro :** Pour exercer ce poste dans le Nord, il faut savoir être souple et crédible. Le progrès s'exprime différemment : établissez des attentes réalistes, soyez transparent sur vos moyens et privilégiez autant les relations que les résultats.



L'ACAM reconnaît que l'exercice des responsabilités administratives dans le Nord s'inscrit dans un contexte bien spécifique.

# PROTÉGER SON BIEN-ÊTRE EN TANT QUE DG D'UNE PETITE MUNICIPALITÉ

Pour rester efficace, il est primordial de préserver son bien-être quand on est DG d'une petite municipalité. Le caractère intime et très exposé de ces fonctions, au sein d'une population soudée, peut amplifier les pressions affectives et le surmenage. Pour bien tenir le coup, il est important de vous appuyer sur des réseaux externes et de solliciter le soutien de vos pairs. À cet égard, l'ACAM ou des mentors professionnels fiables peuvent vous apporter un regard neuf et des orientations précieuses. Il est également crucial de garder un équilibre entre vie professionnelle et vie privée : préservez vos moments de repos et fixez des limites claires pour éviter d'être « disponible » en permanence. Repérez à temps les premiers signaux d'épuisement et n'hésitez pas à demander de l'aide. Enfin, tenez-vous loin des polémiques stériles et canalisez vos énergies vers des actions constructives, en privilégiant les initiatives et les échanges qui contribuent positivement à votre bien-être et au succès de votre municipalité.



# GÉRER L'INCIVILITÉ ET LES DÉFIS DE GOUVERNANCE DANS LES PETITES MUNICIPALITÉS

Dans les petites municipalités, les relations personnelles et les liens familiaux pèsent souvent sur la dynamique du Conseil, rendant difficile le maintien des limites professionnelles. Cette situation complique la gouvernance et les rapports avec le personnel, ce qui oblige le DG à faire preuve de prudence dans ses interventions. Cette section présente des stratégies et des règles de conduite pour assurer des interactions respectueuses entre les membres du Conseil et le personnel.

## Gérer les relations personnelles et les limites professionnelles

### Comprendre les dynamiques

Dans les petites municipalités, les relations personnelles jouent un rôle majeur dans la dynamique du Conseil. Les liens familiaux et les amitiés de longue date entre les membres du conseil municipal et le personnel pèsent naturellement sur les décisions et les relations de travail. Il devient alors difficile de maintenir une séparation nette entre vie personnelle et vie professionnelle, ce qui peut mener à des conflits d'intérêts et à des inégalités de traitement.

### Stratégies pour gérer les dynamiques personnelles

- **Bien définir les rôles et les responsabilités** : Établir clairement ce qui relève des membres du Conseil et du personnel. S'assurer que chacun comprend où s'arrêtent les relations personnelles et où commencent les responsabilités professionnelles. Rappeler l'importance de mettre de côté les affinités personnelles dans l'exercice de ses fonctions.
- **Maintenir le dialogue** : Créer des espaces d'échange directs et transparents entre le DG, le Conseil et le personnel. Discuter ouvertement des attentes de chacun et aborder l'influence des relations personnelles sur le travail.
- **Encadrer les pratiques** : Mettre en place des procédures claires pour la prise de décision et la gestion des désaccords. Ces règles permettent de limiter l'impact des relations personnelles sur la gestion municipale.
- **Former et sensibiliser** : Proposer des formations aux élus et au personnel sur le respect des limites professionnelles et la gestion des relations interpersonnelles, en mettant l'accent sur les conflits d'intérêts et la communication respectueuse.
- **Faciliter les signalements** : Instaurer des dispositifs clairs pour signaler toute situation où des liens personnels influenceraient les pratiques professionnelles. Assurer au personnel qu'il peut s'exprimer librement sans risque de représailles.

## Relations élus-personnel : Un cadre professionnel à préserver

Dans les petites localités en particulier, il est délicat de concilier relations de proximité et professionnalisme. Il est par conséquent indispensable d'instaurer des règles de bonne conduite claires.

### Conduite des élus envers le personnel

- **Communication professionnelle** : Les membres du Conseil doivent s'adresser au personnel avec professionnalisme et respect. Utilisez les titres formels et évitez un langage trop familier.
- **Interactions respectueuses** : Sachez reconnaître l'expertise et la contribution du personnel sans laisser les liens personnels ou communautaires influencer vos échanges.
- **Attentes claires** : Exprimez vos attentes et retours de façon constructive par les canaux officiels. Évitez les demandes informelles ou ambiguës.
- **Respect du cadre** : Conformez-vous aux protocoles d'interaction définis par le DG. Certains exigent par exemple que toute demande transite par leur bureau.

### Conduite du personnel envers les élus

- **Respect des fonctions** : Utilisez systématiquement les titres appropriés (Madame la mairesse, monsieur le conseiller) dans vos échanges.
- **Communication respectueuse** : Privilégiez des échanges objectifs et constructifs, en évitant les opinions personnelles et les réactions émotionnelles.
- **Circuits établis** : Suivez les processus de communication instaurés par le DG pour assurer la fluidité de l'information.
- **Reconnaissance des rôles** : Respectez la fonction de gouvernance des élus tout en maintenant la distance professionnelle nécessaire.
- **Cohérence de la diffusion d'information** : Assurez-vous que tous les élus reçoivent les mêmes informations au même moment pour éviter les malentendus ou le favoritisme.
- **Éviter toute apparence de favoritisme** : Le DG et le personnel doivent veiller à ne pas montrer involontairement de préférence envers certains élus. Une communication équitable renforce la cohésion.

En instaurant une communication structurée et des règles de conduite précises, le DG contribue à des relations professionnelles constructives, socle d'une gouvernance efficace.



# DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, MENTORAT ET RÉSEAU

Pour réussir comme DG et construire une carrière durable, il est indispensable de miser sur la formation continue, le partage d'expérience et les échanges entre pairs. Les exigences de la fonction sont multiples et complexes : elles requièrent de piloter dans l'incertitude, d'arbitrer entre enjeux politiques et enjeux de gestion courante, et de produire des résultats tangibles. Aucun DG ne peut exercer efficacement de manière isolée.

## Formation continue et montée en compétences

Quelle que soit votre formation initiale (urbanisme, ingénierie, droit, finances ou action culturelle), l'étendue des responsabilités d'un DG exige une mise à niveau permanente dans des domaines variés : gouvernance, gestion budgétaire, ressources humaines et participation citoyenne.

Ce poste offre également des possibilités uniques de progression et d'enrichissement professionnel. Les formations comme le **programme de leadership de direction** proposé par l'ACAM et par les associations provinciales ou territoriales apportent des outils concrets et des cadres méthodologiques pour relever les nouveaux défis. Le développement continu est crucial, tant pour les DG débutants que pour les plus expérimentés, afin de rester en phase avec les évolutions majeures : le virage numérique, la transition écologique et les nouvelles formes de gouvernance.

**Compétences clés :** Les DG qui réussissent bien développent leur sens politique, leur vision stratégique et leur capacité d'adaptation pour conduire leur collectivité locale dans un environnement complexe.

## Cultiver le mentorat et l'accompagnement

Le mentorat et l'accompagnement personnalisé sont des atouts majeurs dans le parcours d'un DG. Un mentor expérimenté (généralement un DG chevronné ou un ancien haut fonctionnaire municipal) peut partager son vécu, ses enseignements et apporter un soutien précieux fondé sur son expérience directe.

L'accompagnement personnalisé complète le mentorat par un suivi structuré qui permet d'affiner sa communication, d'enrichir sa prise de décision et de renforcer sa capacité d'action.

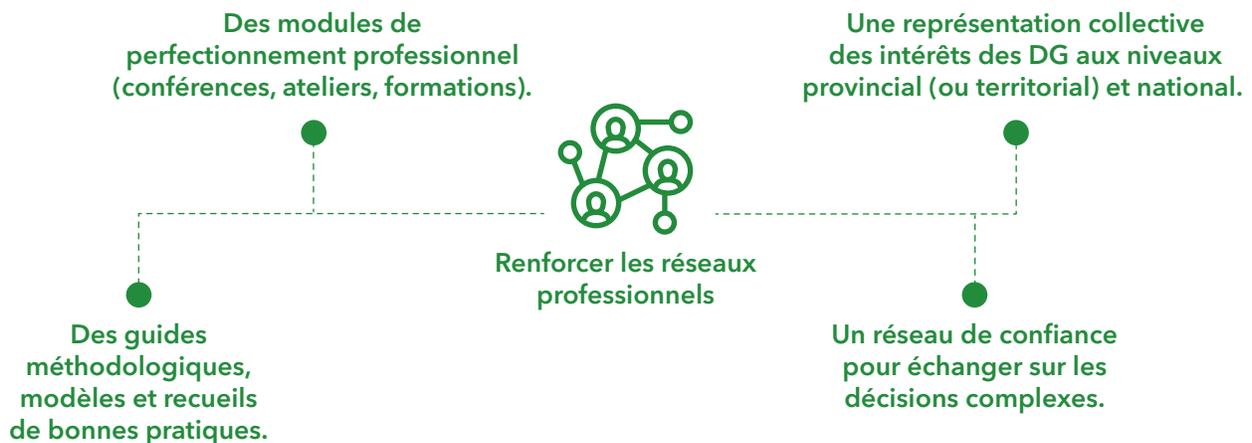
**Parole de pro :** Bénéficier tôt dans son parcours d'un mentorat ou d'un accompagnement accélère la montée en compétences et facilite la maîtrise des subtilités de la gouvernance.



## Renforcer les réseaux professionnels et rompre l'isolement

La fonction de DG peut souvent être source d'isolement. Une participation active aux réseaux professionnels favorise l'esprit de communauté et la collaboration. À travers l'ACAM et les associations professionnelles provinciales et territoriales, vous accédez à :

- Des guides méthodologiques, modèles et recueils de bonnes pratiques.
- Des modules de perfectionnement professionnel (conférences, ateliers, formations).
- Une représentation collective des intérêts des DG aux niveaux provincial (ou territorial) et national.
- Un réseau de confiance pour échanger sur les décisions complexes.



## Conférences et apprentissage collaboratif

La participation aux conférences nationales et régionales permet aux DG de se ressourcer grâce à de nouvelles perspectives, des stratégies concrètes et le soutien des pairs. Les séances abordent des sujets d'actualité, de la relation avec les élus aux enjeux en matière de ressources, en passant par l'innovation et l'animation des équipes. Le partage d'expériences et les échanges francs lors de ces événements aident à sortir de l'isolement tout en apportant des solutions concrètes aux défis communs.

## Transmettre à son tour

À mesure qu'ils gagnent en expérience, les DG sont encouragés à faire du mentorat, de sorte à former la relève et à cultiver une culture de leadership pérenne au sein de la profession.

## Un parcours qui a du sens

Être DG, c'est à la fois exigeant et profondément enrichissant. En privilégiant le développement professionnel, en cultivant les réseaux et en transmettant les savoirs par le mentorat, vous vous assurez que votre leadership laisse une empreinte positive durable sur votre municipalité et sur la profession.

# PORTER LE CHANGEMENT ET L'INNOVATION : POUR UNE MUNICIPALITÉ RÉSILIENTE TOURNÉE VERS L'AVENIR

L'adaptation au changement et la conduite de l'innovation sont des compétences essentielles pour les DG évoluant dans un paysage municipal en mutation. Les municipalités font aujourd'hui face à des transformations sociétales rapides, des avancées technologiques majeures et des complexités politiques croissantes. En tant que DG, votre capacité à porter le changement et à encourager une culture d'amélioration continue et d'innovation est cruciale pour garantir que votre municipalité reste résiliente, tournée vers l'avenir et capable de répondre aux besoins évolutifs des citoyens.



## Parole de pro : L'amélioration continue, une force

Une municipalité performante ne se contente pas de répondre aux attentes actuelles, elle cherche constamment à s'améliorer. L'amélioration continue stimule l'innovation, renforce l'efficacité et favorise la mobilisation des employés. En cultivant un environnement où les équipes sont encouragées à proposer des idées et à affiner les processus, les DG peuvent renforcer la capacité d'action des services et construire un cadre de travail collaboratif et performant.



**Conseil pratique :** Utilisez les outils de mesure de la performance, les principes d'optimisation des processus et les revues stratégiques régulières pour développer l'agilité et la réactivité de votre municipalité.

## Conduire le changement au sein de la municipalité

Le changement est souvent nécessaire pour recentrer les activités en fonction de l'évolution des priorités et améliorer les services municipaux. Les DG jouent un rôle essentiel pour mener ces transformations tout en maintenant la confiance et la stabilité.

| Étapes clés  | Actions à réaliser et pistes suggérées  |
|--|---|
| <p><b>Comprendre le besoin de changement</b></p>             | <p>Menez une évaluation approfondie des services pour trouver les inefficacités, les pratiques obsolètes ou les priorités inadaptées. Impliquez tous les acteurs (élu, personnel et habitants) pour une vision à 360 degrés.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Utilisez une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) pour évaluer la situation actuelle de votre municipalité. Une matrice RASCI est également utile pour clarifier les rôles : qui Réalise, qui Approuve, qui apporte son Soutien, qui est Consulté et qui doit être Informé.</p> |
| <p><b>Développer une vision et une stratégie claires</b></p> | <p>Définissez les critères de réussite et créez une feuille de route stratégique pour guider la mise en œuvre.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Communiquez régulièrement sur cette vision lors des réunions d'équipe, dans les lettres d'information et lors des échanges informels.</p>   |
| <p><b>Mettre en place une coalition de soutien</b></p>       | <p>Identifiez des ambassadeurs au sein de votre municipalité et parmi les habitants pour porter le changement et surmonter les résistances.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Impliquez les chefs de service et les élus dès le début pour obtenir leur adhésion et leur soutien.</p>  |
| <p><b>Gérer les résistances</b></p>                          | <p>Abordez les préoccupations ouvertement et en toute transparence. Créez des espaces d'expression pour recueillir les retours du personnel municipal, réduire les craintes et développer la confiance.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Organisez des séances d'écoute pour encourager la participation et les contributions du personnel.</p>   |
| <p><b>Suivre et valoriser les progrès</b></p>                | <p>Suivez les étapes clés, reconnaissez les contributions et adaptez votre stratégie si nécessaire.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Célébrez publiquement les réussites par des récompenses, dans les lettres d'information ou sur réseaux sociaux pour maintenir la dynamique.</p>  |

## L'innovation dans l'administration locale

Élément incontournable, l'innovation permet d'optimiser les services municipaux, de renforcer la participation citoyenne et d'assurer l'excellence des activités. Développer une culture de l'innovation permet à votre municipalité de saisir les nouvelles opportunités et de faire face aux incertitudes.

| Stratégie  | À réaliser et piste suggérées  |
|--|--|
| <p><b>Créer une culture de l'innovation</b></p>                  | <p>Encouragez la créativité et l'expérimentation. Tirez des enseignements dans les réussites et dans les échecs.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Créez un fonds d'innovation interne pour soutenir les projets pilotes portés par le personnel et en phase avec les objectifs municipaux.</p>   |
| <p><b>Mobiliser la technologie comme levier d'innovation</b></p> | <p>La technologie transforme le fonctionnement municipal, et même les petites localités peuvent bénéficier de solutions numériques accessibles.</p> <p><b>Les technologies clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Outils de gouvernance numérique :</b> Mettre en place des plateformes pour les séances du Conseil, la gestion des ordres du jour et l'archivage numérique.</li> <li>• <b>IA et analyse de données :</b> Utilisez l'analyse prédictive pour la prise de décision, les prévisions financières et l'optimisation des services.</li> <li>• <b>Plateformes de participation citoyenne :</b> Renforcez la transparence et la participation par les réseaux sociaux, les réunions publiques virtuelles et les sondages en ligne.</li> <li>• <b>Cybersécurité :</b> Privilégiez la protection des données, la résilience informatique et la conformité aux lois sur la confidentialité.</li> </ul> <p><b>Parole de pro :</b> La cybersécurité comme service essentiel. Même les petites municipalités sont des cibles. Demandez à votre équipe ou prestataire informatique un état des lieux clair de vos vulnérabilités, politiques et plans d'intervention. Planifiez ensuite des mises à jour et simulations régulières. La cybersécurité n'est pas qu'une question technique, c'est un enjeu structurel et un enjeu d'image.</p> <p><b>Solutions pour une ville intelligente :</b> Explorez la cartographie SIG, les demandes d'intervention automatisées et les services basés sur l'IA pour améliorer l'efficacité des services.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Commencez par des projets ciblés à fort impact, comme la modernisation de votre site web ou la numérisation des bons de travail.</p> |



| Stratégie  | À réaliser et piste suggérées  |
|--|--|
| <b>Impliquer les habitants dans la co-création</b> | <p>Associer les habitants au processus d'innovation renforce la confiance et fait émerger des solutions créatives.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Organisez des laboratoires d'innovation ou des ateliers de conception collaborative avec le personnel, les élus et les habitants pour relever des défis municipaux spécifiques.</p>          |
| <b>Collaborer entre secteurs</b>                   | <p>Le partenariat avec d'autres municipalités, des associations à but non lucrative et des organismes privés apporte des perspectives nouvelles, des ressources partagées et un accès à l'expertise.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Rejoignez des réseaux d'innovation régionaux ou des projets collaboratifs portés par des associations.</p> |
| <b>Mesurer et partager les résultats</b>           | <p>Évaluez les retombées des initiatives d'innovation et utilisez les données obtenues pour éclairer les décisions futures.</p> <p><b>Piste suggérée :</b> Partagez les résultats à l'aide de tableaux de bord ou de rapports illustrés pour présenter les effets concrets aux élus, au personnel et aux habitants.</p>                        |

## Diriger une municipalité résiliente tournée vers l'avenir

Le changement et l'innovation sont des constantes dans la gestion municipale. Votre leadership dans la conduite du changement et l'adoption de nouvelles idées donne à votre municipalité les moyens de surmonter les défis et de saisir les occasions qui se présentent. En développant une culture fondée sur l'ouverture, la collaboration et la créativité (et en faisant un usage stratégique de la technologie), vous positionnez votre municipalité comme un acteur public résilient et tourné vers l'avenir.

## Étude de cas : Porter l'innovation dans une petite municipalité

Nommé directeur général d'une municipalité rurale aux ressources limitées, Philippe s'est retrouvé devant une situation difficile : un personnel municipal démotivé et des procédures dépassées qui ralentissaient le service aux usagers.

Il a alors créé un comité d'innovation interne et instauré un fonds modeste pour soutenir des petits projets initiés par le personnel. Le service d'urbanisme a lancé la première initiative : un système simple et économique de demande de permis en ligne. Philippe a aussi testé la dématérialisation des bons de travail pour fluidifier le fonctionnement des services.

Six mois plus tard, les délais d'obtention des permis avaient diminué de 40 % et l'organisation du travail s'était nettement améliorée. Fort de ce succès, le personnel a retrouvé son enthousiasme et multiplié les propositions d'amélioration.

**Point à retenir :** Pas besoin d'un budget conséquent pour innover. En confiant aux membres du personnel la responsabilité de projets à leur échelle, on stimule leur motivation et on obtient des progrès concrets.

## RÉSILIENCE PERSONNELLE ET BIEN-ÊTRE DU DG

La gestion du stress et le maintien du bien-être sont essentiels pour assurer votre rôle de directeur général dans la durée. Les exigences de la fonction, marquées par des situations de forte pression, la complexité politique et de longues heures de travail, nécessitent une attention particulière à votre bien-être personnel.

La gestion préventive du stress commence par une bonne organisation de son temps. Hiérarchisez les tâches essentielles et utilisez des outils de planification pour structurer votre charge de travail. Donnez à votre équipe de direction les moyens de prendre en charge le fonctionnement quotidien afin de vous concentrer sur le pilotage stratégique. Face aux défis, prenez le temps de la réflexion avant de décider dans l'urgence.



### Parole de pro : Accepter les hauts et les bas de la fonction

Dans le contexte municipal, vous pouvez être porté aux nues un jour pour votre leadership, et le lendemain devenir la cible des critiques pour des décisions que vous estimiez justes. Ces variations sont normales. En comprenant que votre popularité fluctue naturellement vous aidera à garder les pieds sur terre, à rester solide et à vous concentrer sur les résultats à long terme plutôt que sur l'approbation à courte vue.

## Équilibre vie professionnelle-personnelle pour une efficacité durable

Pour éviter l'épuisement, instaurez et préservez un équilibre de vie sain. Définissez des horaires de travail clairs et respectez votre temps personnel. Cultivez des centres d'intérêt hors travail pour vous ressourcer. L'intégration de techniques de pleine conscience comme la méditation et la respiration profonde peut vous aider à réduire le stress et améliorer votre concentration.

## Fixer des limites et prioriser le bien-être

Les DG ont souvent tendance à trop s'investir dans leur fonction. Pour rester efficace et performant, fixez des limites claires auprès du conseil municipal et du personnel. Apprenez à décliner ce qui ne relève pas de vos priorités premières. Considérez votre temps personnel et vos congés comme des impératifs à ne pas négliger.

## Développer la résilience et la force mentale

Pour faire face aux incertitudes et aux pressions inhérentes au poste, il est très important de développer sa capacité d'adaptation. Entourez-vous d'un solide réseau de pairs, de mentors et d'associations professionnelles comme l'ACAM. Tirez les enseignements de chaque difficulté et sachez reconnaître les succès, tant personnels que collectifs, pour entretenir la motivation.

## Se créer un plan de bien-être personnel

Pour exercer durablement vos fonctions de direction, adoptez une approche globale de votre bien-être. Accordez une attention particulière à votre santé : activité physique régulière, alimentation équilibrée et repos. Préservez votre équilibre psychologique en échangeant avec d'autres DG, en sollicitant un accompagnement professionnel ou en vous appuyant sur l'expérience de pairs plus expérimentés. Continuez à enrichir vos compétences lors de séminaires et de formations, sans oublier de ménager des temps de pause indispensables pour refaire le plein d'énergie.

## Se recentrer sur l'essentiel

Consacrez-vous aux projets qui conjuguent vos convictions et les orientations de votre municipalité. Privilégiez les actions et les décisions dont les effets s'inscrivent dans la durée. Cultivez un environnement de travail constructif en valorisant régulièrement le travail de vos équipes.

## Montrer l'exemple

En prenant soin de leur équilibre personnel et en faisant preuve d'adaptabilité, les DG donnent l'exemple d'une direction durable. Un responsable qui sait préserver sa sérénité favorise naturellement la réussite collective, l'esprit d'équipe et le bien-être d'autrui.

## Faire face à la solitude de la fonction

Les responsabilités de DG peuvent engendrer un sentiment d'isolement, notamment dans les moments difficiles. Pour y remédier, constituez-vous un réseau solide. Rejoignez des cercles d'échanges entre DG, sollicitez l'accompagnement de pairs expérimentés et entretenez des relations de confiance avec votre équipe de direction. Ces soutiens vous permettront de mieux traverser les périodes complexes.

## Étude cas : Des soirées qui n'en finissent pas et prise de conscience

Directrice générale engagée d'une municipalité de taille moyenne, Karine était fière de son éthique de travail. Elle quittait souvent le bureau la dernière, tard dans la soirée, pour répondre aux demandes du Conseil, traiter les rapports du personnel et se tenir au courant des priorités exprimées par la population. Si son dévouement ne faisait aucun doute, ses habitudes instaurent involontairement une certaine dynamique auprès de ses collaborateurs. Son équipe s'est mise à reproduire son comportement, craignant que partir « à l'heure » ne soit perçu comme un manque de conscience professionnelle.

Au fil du temps, Karine a remarqué une augmentation de l'absentéisme, une baisse générale du moral et une forme de lassitude au sein de son équipe de direction. Une proche collègue lui a fait remarquer que son comportement envoyait peut-être un message implicite comme quoi l'équilibre de vie n'était pas une priorité.

Cette prise de conscience l'a poussée à agir. Elle s'est d'abord astreinte à partir à des heures raisonnables et incité son équipe à faire de même. Pendant les réunions, elle a mis l'accent sur l'importance d'une vie professionnelle équilibrée et n'a plus hésité à prendre ses congés.

En quelques mois, les résultats étaient au rendez-vous. Le personnel osait désormais poser ses limites, le travail gagnait en efficacité et l'équipe de direction retrouvait son enthousiasme et son énergie.

L'expérience de Karine illustre parfaitement le rôle central des DG : leur comportement influence l'ensemble de la structure interne. En incarnant une gestion équilibrée et pérenne, ils créent les conditions permettant à chacun de préserver son bien-être sans compromettre la qualité du service.

## Cultiver la résilience

### 10 conseils pour prévenir l'épuisement et s'épanouir en tant que DG

- Fixer (et se fixer) des limites entre vie professionnelle et vie personnelle et les respecter.
- Prendre des congés quand c'est nécessaire. Ne pas laisser les journées de vacances s'accumuler.
- Solliciter le soutien et le mentorat de pairs.
- Adopter une routine « anti-stress » (activité physique, méditation, loisirs).
- Déléguer et faire confiance à son équipe.
- Se constituer un solide réseau de soutien hors cadre professionnel.
- Privilégier la pérennité plutôt que la perfection (le « tout de suite, maintenant »).
- Demander une rémunération équitable et à avoir une charge de travail raisonnable.
- Savoir dire non aux engagements non essentiels.
- Prendre le temps de réfléchir et de célébrer ses réussites.

## Quand le travail pèse trop lourd : les signes d'épuisement

Diriger une municipalité exige beaucoup et parfois, la pression devient écrasante. Conflits, surmenage ou questionnements sur le sens de sa mission : il faut savoir adapter sa façon de faire ou reconnaître quand il est temps de changer de cap, autant pour soi que pour la réussite de la municipalité. Voici quelques pistes concrètes pour retrouver son équilibre, faire face aux défis et laisser une empreinte durable.

## Les signaux d'alerte

L'épuisement s'installe souvent progressivement et insidieusement, surtout dans les fonctions de direction aussi exigeantes que celle de DG. Savoir reconnaître les signes avant-coureurs permet d'agir avant que la situation ne nuise à votre efficacité et à votre bien-être. Voici les principaux indicateurs d'épuisement :

### Les 10 signaux à ne pas négliger

- Fatigue persistante, même après une période de repos.
- Démotivation et baisse d'enthousiasme au travail.
- Irritabilité accrue ou sautes d'humeur.
- Difficulté à se concentrer ou à prendre des décisions.
- Sentiment d'être dépassé ou submergé, même par des situations de moindre importance.
- Désintérêt pour le développement professionnel ou le réseautage.
- Évitement des conversations difficiles ou des conflits.
- Symptômes physiques (maux de tête, insomnie, troubles digestifs).
- Négligence des relations personnelles à cause du stress au travail.
- Sentiment persistant de manque de reconnaissance ou de valorisation.

## Quand rien ne va plus : comment redresser la barre

Quand la charge de travail devient écrasante, la première étape consiste à savoir trouver et traiter les causes profondes de votre stress. Il peut s'agir de tensions relationnelles, d'une surcharge de travail ou d'un manque de clarté dans les responsabilités. Voici quelques pistes pour vous aider à vous remettre en selle :

### 1 Faites un bilan personnel et professionnel

Analysez votre quotidien : charge de travail, relations, facteurs de stress. Est-ce que vous vous dispersez un peu trop? Des tensions persistent-elles avec le Conseil ou vos équipes? Notez tout pour mieux cibler les changements nécessaires.

### 2 Revoyez vos priorités et délégez

Concentrez-vous sur les actions à fort impact et confiez le reste à vos cadres. Vous y gagnerez en temps et en efficacité, et votre équipe en autonomie.

### 3 Privilégiez la transparence

Échangez avec le Conseil et le personnel pour clarifier les attentes et les objectifs. La communication directe évite bien des malentendus et remet tout le monde sur la même longueur d'onde.

### 4 Activez votre réseau

N'hésitez pas à consulter des collègues, vos mentors ou l'ACAM, car leur expérience et leurs conseils peuvent vous aider à surmonter les obstacles.



### Parole de pro : Vos décisions seront examinées à la loupe, agissez en conséquence

Partez du principe que chaque décision sera passée au crible ou rendue publique, surtout en temps de crise. Cette vigilance vous pousse naturellement vers plus de lucidité et de rigueur dans vos processus. Un doute? Prenez le temps de la réflexion plutôt que de réagir dans la précipitation.

## QUAND LE LIEU DE TRAVAIL DEVIENT UN CHAMP DE BATAILLE

### Restaurer la confiance et le respect dans un environnement professionnel fracturé

#### Quand le travail vire au conflit

Des tensions persistantes, un manque de civilité ou un climat hostile peuvent transformer votre rôle en véritable combat. Dans ce cas, voici comment vous protéger et assainir l'ambiance :

- **Tout consigner** : Tenez un journal des incidents, en indiquant les dates, les détails et les résultats. Ces écrits apportent de la clarté et des preuves si vous devez faire remonter des problèmes.
- **Fixer des limites claires** : Faites respecter fermement les normes professionnelles auprès des élus, du personnel et des partenaires. Traitez le manque de civilité directement mais avec diplomatie.
- **Mobiliser des soutiens externes** : Faites appel si nécessaire à des conseils juridiques ou aux ressources humaines pour protéger votre poste et préserver l'intégrité de la structure. Les réseaux professionnels peuvent aussi vous guider et vous épauler moralement.
- **Garder une vue d'ensemble** : Rappelez-vous que votre travail profite à l'ensemble de la collectivité. Gardez cela à l'esprit dans les situations délicates.

La confiance et le respect sont les piliers d'un milieu de travail sain. Quand ils s'effritent, votre efficacité et le progrès de la municipalité sont menacés. Les reconstruire demande de vrais efforts :

- **Reconnaître l'existence du problème** : Abordez les tensions ouvertement et de manière constructive. Invitez les parties prenantes à exprimer leurs préoccupations et cherchez ensemble des solutions.
- **Incarnier l'intégrité et l'équité** : Par un comportement éthique et cohérent, la crédibilité s'instaure. Soyez transparent dans vos décisions et juste dans toutes vos interactions.
- **Se concentrer sur les objectifs communs** : Recentrez l'attention sur les priorités de la municipalité, en mettant l'accent sur l'intérêt collectif plutôt que les différends personnels.
- **Célébrer les petites victoires** : Saluez publiquement les réussites, même modestes, pour remonter le moral et créer une atmosphère positive.

# STRATÉGIE DE SORTIE : SAVOIR QUAND PASSER LE RELAIS

## Gérer les tensions avec le Conseil et préparer la transition

En tant que DG, il est essentiel de faire preuve de vigilance et d'anticiper quand vous sentez que quelque chose ne va pas avec le Conseil. Voici les signaux d'alerte à surveiller :

- **Réunions du Conseil sans vous** : Si le Conseil tient des réunions à votre insu ou en votre absence, cela peut indiquer un manque de confiance.
- **Désaccords avec le maire ou le Conseil** : Des différends persistants, surtout s'ils sont publics, peuvent laisser transparaître des problèmes plus profonds.
- **Conflits avec des chefs d'entreprise influents ou des associations de contribuables** : Les tensions avec des acteurs influents du paysage local peuvent aggraver les relations avec le Conseil.
- **Dossiers chauds** : Si votre nom se retrouve lié à un sujet qui divise la population, la situation peut rapidement s'envenimer.
- **Médias locaux** : Une présence accrue dans l'actualité locale, favorable ou non, devrait vous mettre en alerte.

Face à ces signes, il est crucial d'agir en amont pour atténuer les risques liés à une transition et protéger votre réputation professionnelle. Voici quelques stratégies à envisager :

- 1 **Privilégiez le dialogue direct** : Mettez cartes sur table avec le Conseil. Une discussion franche peut souvent désamorcer les tensions et rétablir la confiance.
- 2 **Envisagez la médiation** : Un médiateur externe peut aider à renouer le dialogue et montre votre volonté de maintenir des relations constructives.
- 3 **Mobilisez vos soutiens** : Tournez-vous vers vos mentors, collègues ou associations professionnelles pour solliciter leurs conseils et avoir leur point de vue.
- 4 **Consignez tout par écrit** : Conservez des traces précises de vos échanges, décisions et incidents notables. Ces preuves pourraient s'avérer essentielles si la situation venait à dégénérer.
- 5 **Sécurisez votre contrat** : Assurez-vous de disposer d'un contrat de travail solide. L'ACAM met à votre disposition une **trousse d'outils sur le contrat de travail des DG** qui vous éclairera sur vos droits et vos garde-fous juridiques. Négociez-le avec la même minutie que pour un contrat de mariage : définissez précisément chaque clause (soutien psychologique, congés maladie, avantages divers) pendant que vous avez le vent en poupe. Cette rigueur initiale vous évitera bien des déboires, le cas échéant.
- 6 **Préparez votre sortie** : Si l'impasse persiste, négociez un départ à l'amiable avec le Conseil. C'est souvent la meilleure façon de préserver sa réputation.

Si les tensions persistent malgré tout, mieux vaut avoir un plan B. Une sortie bien orchestrée protège votre crédibilité et ouvre la voie à de nouvelles perspectives.

La clé? Rester attentif aux signaux, anticiper et se préparer. C'est de cette manière que vous pourrez gérer au mieux vos relations avec le Conseil et protéger votre carrière.

## Savoir quand partir - Quitter son poste de DG

La **trousse d'outils des membres en transition** de l'ACAM est une ressource précieuse, non seulement pour les DG qui envisagent activement un changement de carrière, mais aussi pour tout DG en poste qui réfléchit à son parcours. Elle offre des conseils pratiques pour bien gérer les transitions et mérite d'être consultée pour bien se préparer à cette échéance, que le départ soit imminent ou encore lointain.



Savoir quand partir est une compétence clé de leadership qui permet de préserver à la fois votre bien-être personnel et la santé à long terme de votre municipalité. Voici quelques signaux révélateurs :

- **Persistance des dysfonctionnements ou d'un climat hostile** : Si l'incivilité et la résistance interne continuent d'entraver tout progrès significatif malgré tous vos efforts, il est sans doute temps de partir.
- **Perte du pouvoir d'action** : Quand votre capacité à influencer positivement la direction de la municipalité est régulièrement sapée, demandez-vous si un nouveau leadership ne servirait pas mieux les objectifs de la municipalité.
- **Bien-être personnel** : Si le poste nuit à votre santé mentale ou physique, à vos relations ou à votre équilibre en général, privilégier votre bien-être et celui de votre famille en quittant vos fonctions peut être le meilleur choix.



**Parole de pro** : Quitter une municipalité, que ce soit à la suite d'une démission, d'un licenciement ou d'une incompatibilité avec le Conseil, demande autant de stratégie que la prise de poste. En tant que DG, protéger votre réputation professionnelle durant une transition est déterminant pour votre carrière. Restez professionnel, maîtrisez votre communication et évitez de critiquer publiquement le Conseil ou le personnel. Préparez un plan de communication réfléchi, tant à l'interne qu'à l'externe, en soulignant la continuité et votre engagement pour le bien-être de la municipalité. Collaborez avec le Conseil pour assurer une transition en douceur et faites un récapitulatif des dossiers clés pour votre successeur. Appuyez-vous sur votre réseau professionnel pour solliciter son soutien et avoir son point de vue. Et souvenez-vous que l'art du départ est aussi important que l'art de diriger.

## Anticiper et bien préparer son départ

Tôt ou tard, on quitte ses fonctions de DG, par choix ou par obligation. Mais dans tous les cas, mieux vaut s'y préparer : c'est l'assurance d'un départ serein, tant pour vous que pour votre municipalité.

Quitter son poste ne se résume pas à un simple changement de cap professionnel. C'est une étape qui touche tous les aspects de votre vie. Si partir de son plein gré mêle souvent l'excitation d'un nouveau défi au pincement au cœur des adieux, un départ précipité ou contraint (renouvellement du Conseil, tensions politiques, désaccords) peut s'avérer déstabilisant et risque d'entacher votre réputation.

Pour aborder sereinement cette transition, il convient de tenir compte de ces trois aspects :

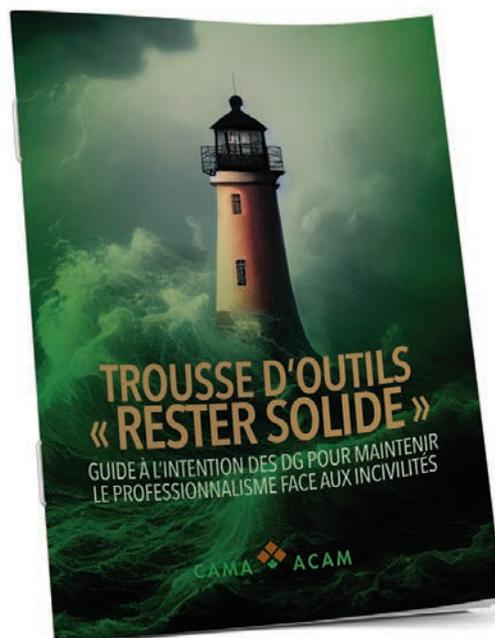
- **Sur le plan juridique** : Votre contrat doit prévoir des conditions de départ équitables (indemnités, modalités de fin de contrat, règlement des différends). N'hésitez pas à consulter la [trousse d'outils portant sur le contrat de travail des DG](#) de l'ACAM.
- **Sur le plan émotionnel** : Avec vos proches, prenez le temps d'anticiper les bouleversements qu'entraîne un changement de direction. Identifiez aussi les personnes sur qui vous pourrez compter.
- **Sur le plan de votre réputation** : Préservez votre image en gardant une attitude irréprochable. Évitez les déclarations à chaud et attachez-vous à laisser une structure en bon ordre de marche.



**Parole de pro** : Votre départ en dira autant sur vous que vos années de service. Considérez votre stratégie de départ comme faisant pleinement partie de l'empreinte que vous laissez derrière vous. Un départ bien préparé, quelles que soient les circonstances, est un signe de maturité professionnelle. Il renforce votre crédibilité, donne l'exemple et contribue à instaurer une culture de leadership responsable pour celles et ceux qui vous succéderont.

## PRÉVENIR L'INCIVILITÉ : 10 CONSEILS AUX DG POUR ENTRETENIR DES RELATIONS RESPECTUEUSES AVEC LES ÉLUS

Pour les DG qui n'ont pas encore fait l'expérience de détérioration des relations avec leurs élus, il est crucial d'agir en amont pour prévenir et atténuer les risques de harcèlement ou de comportements abusifs.



Voici les stratégies clés pour instaurer un climat de travail respectueux et productif :

|  |   |
|--|---|
| <p><b>1 Poser des limites dès le départ</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définissez clairement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dès le début. Ces limites posées d'emblée contribuent à instaurer des interactions respectueuses.</li> <li>• Profitez des séances d'accueil des élus pour préciser les attentes en matière de comportement professionnel et l'importance du respect mutuel.</li> </ul>  |
| <p><b>2 Sécuriser son contrat de travail</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurez-vous que le contrat définit précisément votre rôle et vos responsabilités, et vous protège des ingérences indues.</li> <li>• Faites régulièrement le point avec des juristes pour actualiser votre contrat selon les meilleures pratiques.</li> <li>• Ne misez pas tout sur votre contrat : prévoyez des procédures de résolution des conflits dans les règlements intérieurs, plus souples et plus faciles à faire évoluer en fonction des changements structurels.</li> </ul>  |
| <p><b>3 Se constituer des relations solides</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégiez le dialogue ouvert avec les élus pour instaurer la confiance et le respect mutuel. Échangez régulièrement pour traiter les difficultés avant que la situation ne dégénère.</li> <li>• Prévoyez régulièrement des rencontres avec les principaux élus pour faire le point sur les projets et anticiper les difficultés éventuelles. Cette démarche contribue à maintenir des relations saines.</li> </ul>   |
| <p><b>4 Communiquer, s'informer et se préparer</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prenez connaissance des politiques de votre municipalité en matière de comportement et de traitement des plaintes. Connaître les voies officielles de résolution des différends vous aidera à adopter les bons réflexes.</li> <li>• Formez-vous à la gestion des conflits et au leadership pour disposer des outils nécessaires face aux situations difficiles.</li> <li>• Communiquez vos valeurs de leadership et votre engagement au service du Conseil et des équipes. Il n'est pas rare que certains DG utilisent des formules toutes faites pour exprimer clairement leurs valeurs fondamentales.</li> </ul> |
| <p><b>5 Garder une trace écrite</b></p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notez systématiquement tous les échanges, particulièrement ceux impliquant des conflits ou des abus potentiels. Consignez dates, heures et détails : ces éléments peuvent constituer des preuves cruciales si une démarche officielle devenait nécessaire.</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>6 Activer son réseau</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échangez avec des DG expérimentés qui peuvent vous guider et vous soutenir. Leur expérience est précieuse pour gérer les interactions délicates.</li> <li>• Participez aux activités des associations professionnelles comme l'ACAM pour accéder aux ressources, formations et réseaux de pairs.</li> </ul>  |
| <p><b>7 Cultiver le respect</b></p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrez l'exemple en adoptant un comportement respectueux dans chaque interaction, de sorte à servir de référence.</li> <li>• Mettez en place des programmes qui valorisent et récompensent les comportements respectueux et professionnels des équipes et des élus.</li> </ul>  |
| <p><b>8 Établir des règles claires</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissez des règles précises contre le harcèlement et l'incivilité dans votre municipalité, et renforcez-les par des formations et des communications régulières.</li> <li>• Insistez sur l'importance du respect du code de déontologie pour tous les élus et l'ensemble du personnel.</li> </ul>   |
| <p><b>9 Anticiper par le dialogue</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisez des stratégies de résolution des conflits comme l'écoute active, la recherche d'intérêts communs et la proposition de compromis.</li> <li>• Si nécessaire, faites appel à des tiers neutres pour médier les conflits et faciliter leur résolution.</li> </ul>   |
| <p><b>10 Prendre soin de soi et savoir réagir</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisez votre bien-être et la gestion du stress pour maintenir votre résilience. S'occuper de situations de comportements abusifs est éprouvant, il est important de prendre soin de vous.</li> <li>• Si toutes les autres stratégies échouent et que les comportements abusifs persistent, soyez prêt à déposer une plainte formelle via les canaux établis. Assurez-vous que votre plainte est bien documentée et étayée par des preuves.</li> </ul> |

En appliquant ces mesures préventives, les DG peuvent créer un environnement de travail positif et bienveillant qui favorise une communication respectueuse, la collaboration et une conduite éthique. Ces fondations aident à réduire les risques de harcèlement ou de comportements abusifs et soutiennent les principes d'une gouvernance éthique au sein des municipalités.

L'ACAM vous accompagne dans ces défis en mettant à votre disposition son réseau et ses ressources. Vous n'êtes pas seul ou seule.



### Parole de pro : Un accompagnement personnalisé dès vos premiers pas

Prendre les rênes d'une direction générale pour la première fois peut déstabiliser. Les moments de doute, de questionnement, voire de syndrome de l'imposteur font naturellement partie du parcours. Ne vous inquiétez pas de cette phase d'adaptation - tous les DG, même les plus chevronnés, sont passés par là. Si la fonction présente des défis particuliers, vous appartenez désormais à une communauté de professionnels qui comprend votre réalité et souhaite sincèrement votre épanouissement. N'hésitez jamais à demander conseil, à chercher un mentor ou à échanger sur votre vécu. D'autres ont surmonté ces mêmes obstacles et trouvé leurs solutions, ce sera le cas pour vous aussi.

## CONSTRUIRE UNE CARRIÈRE PÉRENNE EN DIRECTION GÉNÉRALE

Une carrière épanouissante de DG ne se limite pas à la gestion quotidienne - elle se construit sur l'anticipation et la capacité d'adaptation. Les stratégies suivantes vous aideront à inscrire votre parcours dans la durée, en maintenant votre efficacité et votre pertinence dans un environnement municipal en mutation.

### Dix clés pour mener une carrière pérenne en direction générale

- Suivez l'évolution des pratiques exemplaires en gouvernance municipale.
- Investissez dans votre formation continue et le développement de vos compétences.
- Tissez des relations solides avec vos homologues régionaux et des autres provinces et territoires.
- Mettez en place une équipe de direction performante.
- Instaurez une culture du mentorat dans votre structure.
- Anticipez les transitions par des plans de relève.
- Maîtrisez la communication publique et les relations avec les médias.
- Conjuguez innovation et pragmatisme dans vos fonctions de gestion.
- Privilégiez une vision stratégique à long terme.
- Laissez une empreinte positive par des réalisations marquantes.
- Faites preuve de transparence et de patience stratégique. Partez du principe que vos actions seront scrutées par le public et résistez à la tentation de réagir de manière impulsive. En cas de doute, prenez du recul, évaluez la situation, puis réagissez avec discernement.



**Parole de pro :** L'excellence en direction générale repose sur votre capacité à voir plus loin. Au-delà de la simple adaptation aux changements, cultivez une longueur d'avance en faisant de la veille stratégique et du développement relationnel des réflexes naturels. Un DG qui maîtrise son écosystème professionnel et sait rebondir face aux imprévus sera plus à même de surmonter les situations complexes, de maintenir une relation constructive avec son Conseil et de porter une vision ambitieuse dans un contexte incertain. **Rappel :** Les DG qui se démarquent ne se cantonnent pas à gérer le présent. Ils dessinent l'avenir de leur municipalité.

# CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout particulièrement Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM, pour son leadership et pour la rédaction de cette trousse d'outils.

L'ACAM remercie sincèrement les membres suivants pour leurs précieuses contributions à l'élaboration de cette trousse :

## Membres du groupe de travail sur la trousse d'outils

- Brenda Orchard, présidente, représentante de l'Ontario au conseil d'administration de l'ACAM
- Gary Kent, deuxième vice-président de l'ACAM, membre du conseil d'administration par mandat à titre particulier en représentation des municipalités de plus de 100 000 habitants, directeur général de la région de Peel (Ont.)
- Tracy Thomas, représentante des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon et du Nunavut à l'ACAM, administratrice principale de la Ville de Forth Smith (T.-N.-O.)
- Jeff Gushue, représentant de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard à l'ACAM, directeur général de la Ville de Yarmouth (N.-É.)
- Mike Dolter, membre de l'ACAM, directeur général de la Ville de Truro (N.-É.)

## Membres de l'ACAM

### Terre-Neuve-et-Labrador

- Jody Murray, directrice générale de la Ville de Portugal Cove-St. Philip's (T.-N.-L.)
- Dawn Chaplin, membre de l'ACAM à la retraite (T.-N.-L.)

### Nouveau-Brunswick

- Andrew Fry, directeur général du Village de Fundy-St. Martin's (N.-B.)
- Amy McIntosh, directrice générale du District de Carleton North (N.-B.)
- Suzanne Coulombe, directrice générale de la Ville de Saint-Quentin (N.-B.)
- Hanna Downey, directrice générale de la Municipalité rurale de Maple Hills (N.-B.)
- Chris MacPherson, ancien président de l'ACAM, membre honoraire à vie (N.-B.)
- Terry Parker, directeur général et trésorier de la Communauté rurale de Hanwell (N.-B.)

- Ian Watson, directeur général de la Ville de Quispamsis (N.-B.)
- John Enns-Wind, directeur général de la Ville de Grand Bay-Westfield (N.-B.)
- Marc Landry, directeur des projets régionaux, Commission des services régionaux du Sud-Est (N.-B.)

### Nouvelle-Écosse

- Roy Brideau, membre honoraire à vie de l'ACAM, membre à la retraite (N.-É.)
- Louis Coutinho, membre de l'ACAM à la retraite (N.-É.)

### Ontario

- Ian McDougall, directeur général de la Ville de Newmarket (Ont.)
- Greg Borduas, membre de l'ACAM à la retraite (Ont.)
- Connor Dorey, directeur général du Comté de Hastings (Ont.)
- Tony Haddad, membre de l'ACAM à la retraite (Ont.)
- Mark Valcic, directeur général de la Ville d'East Gwillimbury (Ont.)
- Typhany Choinard, directrice générale de la Municipalité de Centre Hastings (Ont.)
- Bev Hendry, ancienne présidente de l'ACAM, membre à la retraite (Ont.)
- Gary Dyke, directeur général du Comté de Haliburton (Ont.)
- David Barrick, directeur général de la Municipalité de Thames Centre (Ont.)
- Loriann Harbers, directrice des services corporatifs et greffière, Canton de South Stormont (Ont.)
- Sandra Zwiers, directrice générale de The Corporation of the County of Essex (Ont.)
- Greg Mariotti, directeur général du Canton de Georgian Bay (Ont.)
- Pierre Leroux, directeur général de la Municipalité de Nation (Ont.)

- Elaine Baxter-Trahair, directrice générale de la Municipalité régionale de Durham (Ont.)
- Meighan Wark, directrice générale du Comté de Huron (Ont.)
- Renee Mask, directrice générale du Canton de Greater Madawaska (Ont.)
- David Stewart, directeur général de la Municipalité de Hastings Highlands (Ont.)
- Hillary Geneau, directrice des services sociétaux de la Municipalité de North Grenville (Ont.)

### Manitoba

- Jody Penner, directrice municipale de la Ville de Winkler (Man.)
- Terry Penner, directeur général de la Municipalité rurale de Stanley (Man.)
- Tina Bubbenzer, directrice générale du Village de St-Pierre-Jolys (Man.)
- Shawna LeBlanc, directrice générale de la Municipalité rurale d'Elton (Man.)

### Alberta

- Noreen Zhang, directrice générale de la Ville de Wembley (Alb.)
- Sandra Lund, directrice générale de la Ville de Ponoka (Alb.)
- Tara Lodewyk, directrice municipale de la Ville de Red Deer (Alb.)
- Cindy Millar, directrice générale du Comté de Northern Sunrise (Alb.)
- Michelle Hay, directrice générale de la Ville de Morinville (Alb.)
- Travis Peter, directeur général du Comté de Sturgeon (Alb.)
- Ryan Leuzinger, directeur général de la Ville de Three Hills (Alb.)

### Colombie-Britannique

- Ashraful Alam, directeur général du Village de New Denver (C.-B.)
- Rosamaria Miller, directrice municipale adjointe de la Ville de Prince Rupert (C.-B.)
- Cory Labrecque, directeur général adjoint et directeur des services communautaires du District de Peachland (C.-B.)
- Dan Horan, directeur général du Canton d'Esquimalt (C.-B.)
- Richard Pucci, directeur municipal de la Ville de Prince Rupert (C.-B.)
- Jenna Campbell, directrice générale adjointe du District de Clearwater (C.-B.)
- Jeff McConnell, directeur général du District

d'Elkford (C.-B.)

- Anna Mathewson, directrice municipale de la Ville de Port Moody (C.-B.)
- Michael Dewar, directeur général de la Ville de Smithers (C.-B.)
- Erin Jackson, directrice générale de la Ville de Salmon Arm (C.-B.)
- Heather Paul, directrice générale du District régional de Squamish-Lillooet (C.-B.)
- Kirn Dhillon, directeur général de la Municipalité de Bowen Island (C.-B.)

### Saskatchewan

- Joanne Loy, directrice générale de la Municipalité rurale de Manitou Lake No. 442 (Sask.)
- Andrea Ehrmantraut, directrice générale du District of Katepwa (Sask.)
- Jeff Jorgenson, directeur municipal de la Ville de Saskatoon (Sask.)
- Stacey Hadley, directrice municipale adjointe et secrétaire municipale de la Ville de North Battleford (Sask.)
- Cortney Larsen, directrice générale de la Ville de Rosthern (Sask.)
- Lovely Jane Magnaye, directrice générale de la Ville de Tisdale (Sask.)

### Yukon

- Chantal Pelletier, directrice générale du Village de Carmacks (Yukon)

### Québec

- Patrice Boileau, directeur général de la Ville de Beaconsfield (Québec)

### Territoires du Nord-Ouest

- Stephen Van Dine, directeur général de la Ville de Yellowknife (T.-N.-L.)

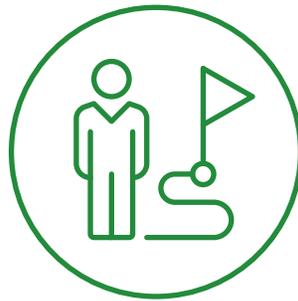
# CONCLUSION – À VOUS DE JOUER

Être DG, c'est plus qu'une fonction : c'est une vocation qui allie leadership, service public et capacité à modeler l'avenir d'une collectivité. Cette mission, aussi exigeante que passionnante, vous réserve de beaux défis mais aussi la satisfaction profonde de contribuer durablement à l'intérêt général.

Pour réussir dans ce poste, il ne s'agit pas de « tout savoir ». C'est plutôt avoir la capacité à vous réinventer, à attiser votre curiosité et à transformer chaque situation, favorable ou non, en occasions d'apprentissage.

Vous n'êtes pas seul ni seule dans cette noble mission. Partout au Canada, vos homologues partagent les mêmes questionnements. L'ACAM, ses réseaux et ses dispositifs d'accompagnement sont là pour enrichir votre pratique. Cette intelligence collective est un formidable levier de réussite.

Votre empreinte dépassera le cadre de vos missions pour retentir sur l'ensemble de votre municipalité : ses acteurs, son développement, ses ambitions. Privilégiez une direction authentique, démontrez votre capacité d'adaptation et donnez toute sa force à votre vision.



**L'aventure commence. À vous d'incarner cette  
gouvernance inspirante qui laissera  
une trace positive et pérenne.**



# **ROMPRE L'ISOLEMENT : L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACAM POUR LES DG**

# UN ÉCOSYSTÈME DE SOUTIEN À VOTRE SERVICE

## Le réseau des DG : entraide et transmission

Si la solitude de la personne qui est à la tête n'est pas un mythe, ce n'est pas pour autant une fatalité. Pour un DG qui prend ses fonctions, tisser un réseau de confiance est la clé d'une évolution sereine et d'une capacité à rebondir. L'ACAM facilite ces échanges privilégiés entre pairs qui partagent les mêmes enjeux. Notre conférence annuelle, nos forums de réseautage « Grands esprits » et nos webinaires sont autant d'occasions de partager les bonnes pratiques et retours d'expérience entre DG.

Notre dispositif de mentorat vous permet également de bénéficier des conseils avisés de cadres municipaux chevronnés, dans une relation personnalisée. En complément à l'ACAM, diverses associations nationales, provinciales et territoriales enrichissent l'offre avec des formations professionnelles, des accompagnements en gouvernance et des services de représentation adaptés aux spécificités de votre région.

Face aux défis relationnels avec votre Conseil comme dans la célébration des réussites, votre communauté de DG reste un point d'ancrage précieux et une ressource essentielle pour affirmer votre leadership.

## Centre de ressources de l'ACAM

Notre médiathèque met à votre disposition un ensemble complet d'outils pratiques dédiés aux DG et cadres supérieurs des administrations locales, avec des contenus en accès libre ou réservés à nos membres.



Guide essentiel pour accompagner les nouveaux élus dans leur prise de fonction. Il pose les fondements d'une collaboration fructueuse entre la direction générale et les instances délibérantes dès le début du mandat.



Référentiel souple proposant des méthodes éprouvées pour une évaluation équitable et pertinente. Il accompagne DG et élus dans la clarification des attributions, encourage les échanges constructifs et harmonise les objectifs stratégiques.



Destinée aux directions générales dans des municipalités de toutes tailles, cette documentation exhaustive traite de l'encadrement d'équipe, du recrutement, des relations sociales et de la politique salariale. Elle compile plus de 200 références en matière de bonnes pratiques et procédures.



Indispensable pour tout fonctionnaire municipal souhaitant approfondir sa compréhension des enjeux politiques, compétence cruciale pour les cadres municipaux d'aujourd'hui et de demain. Particulièrement adaptée pour structurer le mentorat interne.



Guide d'accompagnement pour la négociation des conditions d'emploi avec les élus, proposant des repères et recommandations tant pour les DG chevronnés que pour les nouveaux venus.



Accompagnement personnalisé des DG et de leurs proches lors des périodes de mutation professionnelle, de sorte à faciliter l'accès aux dispositifs de soutien appropriés.



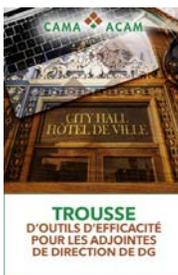
Tenant compte de l'importance d'une collaboration réussie avec les élus, ce manuel propose des clés pour construire et entretenir des relations professionnelles constructives entre la direction générale et les instances délibérantes.



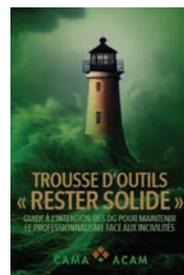
Documentation complète qui permet aux municipalités de faire face aux situations exceptionnelles, et qui propose des méthodes et des outils pour la gestion des situations sensibles.



Guide méthodologique aidant les DG et les cadres municipaux à formuler les interrogations pertinentes pour des décisions éclairées et une gouvernance efficiente.



Manuel pratique destiné aux adjointes/adjoints de direction des DG pour optimiser leur binôme professionnel, renforcer l'efficacité administrative et contribuer à la réussite collective. Comprend un volet spécifique pour aider les DG à réussir cette collaboration privilégiée.



Référentiel permettant aux DG de faire face aux situations délicates tout en préservant leur posture professionnelle, en développant leur capacité de résilience et en maintenant leur légitimité dans des contextes tendus.



Guide méthodologique accompagnant les municipalités dans l'élaboration de stratégies d'anticipation pour repérer, former et préparer les futurs responsables, de sorte à assurer la continuité et la stabilité du service public local.

## Nouveaux DG : les troussees incontournables pour votre fonction

Les **huit troussees essentielles** pour les DG débutants ou en début de carrière :

- ① **Trousse d'orientation des conseils municipaux** (*publique*) – Indispensable pour l'intégration du conseil municipal et l'établissement de relations constructives.
- ② **Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG** : poser les bonnes questions (membres) – Aide à structurer les premières investigations pour comprendre le Conseil, le personnel et la culture interne.
- ③ **Trousse d'outils sur la perspicacité politique** (*publique*) – Guide les nouveaux DG dans la gestion des dynamiques politiques et des intérêts des différents acteurs.
- ④ **Trousse pour l'évaluation du rendement du DG** (*publique*) – Permet de mettre en place dès le départ des processus de suivi de la performance et de reddition de comptes.
- ⑤ **Trousse d'outils portant sur le contrat de travail des DG** (*membres*) – Indispensable pour établir des attentes claires et une structure contractuelle solide.
- ⑥ **Guide de leadership pour des relations DG-Conseil efficaces** (*membres*) – Construit une base de confiance et de collaboration avec les élus, qu'ils soient expérimentés ou nouveaux.
- ⑦ **Trousse d'outils « Rester solide »** (*membres*) – Dote les nouveaux DG de stratégies pour faire face à l'incivilité et aux défis sur le lieu de travail.
- ⑧ **Trousse d'outils de gestion des ressources humaines** (*membres*) – Accompagne les gestionnaires dans la mise en place des systèmes RH et de la culture sur le lieu de travail dès leur prise de fonction.

## AUTRES RESSOURCES

### Pour en savoir plus

- [Exemple de modèle d'évaluation du rendement du directeur général ou de la directrice générale \(DG\)](#)
- [Exemple de rapport final d'évaluation du rendement du DG](#)
- [Modèle de lettre de mandat](#)
- [Exemple d'une lettre de mandat de DG remplie](#)
- [Modèle pour évaluation du rendement des subordonnés directs](#)
- [Modèle de lettre de mandat pour les subordonnés directs](#)
- [L'importance du rôle des DG dans les administrations municipales canadiennes : livre blanc sur la loi pour des maires forts en Ontario et le rôle central des DG dans la bonne gouvernance](#)

# ANNEXE A

## Tracez votre parcours : liste de contrôle pour réussir dans le poste de DG

Cette liste exhaustive est conçue pour les DG (nouveaux et aspirants) comme outil de référence en matière de direction. Elle s'inspire des thèmes clés du guide « Tracez votre parcours », qui couvre la préparation, la gouvernance, le fonctionnement des services et la pérennité. Que vous preniez vos fonctions pour la première fois ou cherchiez à consolider votre pratique de direction, cette liste guidera votre transition, établira votre crédibilité et vous aidera à assurer vos fonctions avec détermination, assurance et discernement.

### 1. Préparation et transition

- J'ai évalué ma préparation au rôle de DG (gouvernance, intelligence émotionnelle, résilience, perspicacité politique).
- Je distingue clairement les rôles entre gouvernance (Conseil) et gestion (administration).
- J'ai négocié un contrat de DG aux clauses rigoureusement établies.
- Je saisis bien les attentes et les dynamiques propres à la collectivité locale au service de laquelle j'exerce mes fonctions.
- J'ai établi un plan pour les 100 premiers jours pour asseoir ma crédibilité et assurer la cohérence des actions.

### 2. Gouvernance et perspicacité politique

- J'ai noué des relations de confiance avec chaque membre du Conseil.
- Je préserve ma neutralité et fournis des avis objectifs et stratégiques à l'ensemble du Conseil.
- Je consigne par écrit les directives, notamment celles reçues hors cadre formel.
- J'anticipe et gère les enjeux de gouvernance et les changements au sein du Conseil.
- Je sais tenir mon rôle face à un Conseil divisé sans prendre position.

### 3. Mise en œuvre de la stratégie et suivi des résultats

- J'ai fait cadrer le fonctionnement des services avec les orientations et priorités du Conseil.
- J'assure le suivi et je rends compte de l'action municipale par des indicateurs mesurables.
- Je veille à l'application efficace des politiques en lien avec l'équipe de direction.
- J'effectue des points d'étape réguliers avec le Conseil et adapte les plans si besoin.

### 4. Gestion financière et maîtrise des risques

- Je pilote les budgets de fonctionnement et d'immobilisations avec rigueur.
- Je veille à la bonne santé financière par des bilans réguliers clairs et une vision à long terme.
- J'assure la transparence des politiques d'achat public et de constitution des réserves.
- J'ai mis en place des dispositifs de gestion des risques et de réponse aux situations d'urgence.

## 5. Ressources humaines et pilotage des services

- Je montre l'exemple et j'insuffle une culture de travail respectueuse.
- Je conduis les entretiens d'évaluation et accompagne le développement des compétences d'encadrement.
- Je prépare la relève à tous les échelons de la structure.
- Je gère avec professionnalisme les relations sociales et les situations conflictuelles.
- J'incarne une éthique professionnelle et une intelligence relationnelle, surtout en période de tension.

## 6. Relations avec les administrés et communication

- En tant que DG, ma présence est visible et je suis accessible aux habitants.
- Je veille à une communication claire et cohérente pour renforcer la confiance des citoyens.
- J'utilise à bon escient les outils numériques et les réseaux sociaux pour favoriser la transparence et la participation citoyenne.
- Je traduis les enjeux complexes en langage accessible et m'assure de leur compréhension par tous.

## 7. Relations intergouvernementales et représentation

- Je développe de solides relations avec les partenaires provinciaux, fédéraux et régionaux.
- Je défends les intérêts de la municipalité dans le respect des compétences de chaque échelon administratif.
- Je représente la municipalité avec professionnalisme lors des réunions et manifestations externes.

## 8. Innovation, développement et durabilité

- Je favorise l'innovation et l'amélioration continue au sein des services.
- Je porte le virage numérique et la modernisation de l'administration.
- J'accompagne le développement économique et la planification des équipements structurants.
- Je veille à la qualité du service public et à l'adaptation aux enjeux climatiques.

## 9. Bien-être et réussite à long terme

- Je préserve mon équilibre personnel et pose des limites professionnelles saines.
- Je m'appuie sur un solide réseau de pairs ou de mentors à travers l'ACAM ou d'autres associations professionnelles.
- Je prends régulièrement du recul sur ma pratique professionnelle, mes axes de progression et l'empreinte que je souhaite laisser.
- Je prépare l'avenir : planification de la relève, transmission des savoirs et pérennité de la fonction.

# ANNEXE "B"

## Mandat pour les projets du conseil

### Objectif

Élaborer un plan d'affaires pour étudier la possibilité de fusionner les services d'urgence de deux juridictions voisines, sous la direction d'un partenaire désigné. Il est admis qu'un nouveau centre d'opérations est à l'étude et qu'il pourrait servir de futur siège pour le service fusionné.

Le plan d'entreprise

- Identifier les services essentiels, importants et discrétionnaires ainsi que les niveaux de service.
- Évaluer la capacité organisationnelle d'un service régional.
- Identifier les structures potentielles de personnel et les modèles de gouvernance pour gérer un service régional.
- Identifier les économies potentielles et les gains d'efficacité grâce à la fusion des services.

### Liste des participants

À déterminer par les municipalités participantes.

### Liste des parties prenantes

- Municipalités locales dans les régions touchées
- Fournisseurs de soins de santé et de soins d'urgence
- Organismes de réglementation et de surveillance
- Ministères provinciaux ou territoriaux concernés
- Agences partenaires touchées par les changements dans la prestation de services

### Utilisateurs/publics visés

Le plan d'affaires permettra aux municipalités participantes de prendre des décisions indépendantes quant à la faisabilité et à la valeur de la fusion des services.

### Questions auxquelles il faut répondre

- Des gains d'efficacité peuvent-ils être réalisés en partageant la prestation de services ?
- Existe-t-il des bonnes pratiques pour guider l'intégration potentielle des services ?
- Les doubles emplois peuvent-ils être réduits grâce à des services partagés ?
- Existe-t-il des possibilités de réduire les responsabilités dans le cadre d'un modèle partagé ?
- Est-il possible d'améliorer les niveaux de service ou l'accès aux services ?
- Les services partagés pourraient-ils améliorer l'éligibilité ou le positionnement pour l'obtention de financements ou de subventions externes ?
- Les services partagés permettraient-ils d'égaliser ou de normaliser la prestation de services dans les différentes juridictions ?
- Y a-t-il un potentiel de réduction des coûts pour chaque partenaire ?

### Principes directeurs

À définir en collaboration par le groupe de travail.

## Méthodologie

- Le groupe de travail se réunira régulièrement (par exemple tous les mois) selon un calendrier préétabli.
- Les réunions se tiendront à tour de rôle dans les différentes juridictions participantes.
- Les chefs d'administration ou les hauts responsables désignés de chaque juridiction coprésideront les réunions.
- Le procès-verbal sera enregistré par le support administratif de la juridiction d'accueil.
- Chaque réunion comprendra un point permanent de l'ordre du jour intitulé "Messages clés", résumant les résultats et les prochaines étapes à partager avec le Conseil et le personnel.

## Livrables

Un plan d'affaires complet sera élaboré selon un modèle convenu.

## Exigences en matière de rapports

Un plan d'affaires complet sera élaboré selon un modèle convenu.

## Processus décisionnel/responsabilités

Les décisions seront prises conjointement par les administrateurs principaux désignés de chaque juridiction participante, sur la base d'un accord mutuel.

## Estimation des coûts

Le groupe de travail ne prévoit pas de faire appel à un facilitateur externe. Les coûts comprendront principalement le temps de travail du personnel interne et les frais de déplacement.

# ANNEXE C

## Comprendre la méthode RASCI : un outil pour la clarté des rôles et l'efficacité des équipes

### Qu'est-ce que la méthode RASCI?

C'est une matrice d'attribution des responsabilités qui précise qui fait quoi au sein d'une structure. C'est un cadre à la fois simple et puissant qui permet de cartographier les tâches et les responsabilités entre les membres d'une équipe, les services ou les projets. Pour un DG qui prend ses fonctions, la méthode RASCI peut être d'une grande utilité, surtout quand il faut intégrer une nouvelle dynamique d'équipe, mener une restructuration ou bâtir des relations de confiance et de collaboration depuis les fondations.

Cet outil favorise non seulement la clarté, mais aussi l'autonomisation des équipes. Il transforme des attentes imprécises en accords transparents. Le personnel gagne en confiance dans ses fonctions, les cloisonnements se dissolvent et le sentiment d'invisibilité du travail accompli fait place à une compréhension mutuelle des contributions.

### Explication de l'acronyme

- R** qui **Réalise** : La personne qui prend en charge et réalise la tâche (une seule par tâche).
- A** qui **Approuve** : La personne qui valide ou approuve le travail (une seule par tâche).
- S** qui apporte son **Soutien** : La personne qui contribue au travail ou fournit des moyens.
- C** qui doit être **Consulté** : la personne qui apporte son expertise ou son avis – communication bidirectionnelle.
- I** qui doit être **Informé** : La personne qui doit être tenue au courant – communication unidirectionnelle.

## Vue d'ensemble : Application de la méthode dans les équipes municipales

| Section  | Points clés   |
|--|---|
| <p><b>Avantages pour les équipes municipales</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une parfaite lisibilité des rôles.</li> <li>• Évite les lacunes et les chevauchements de responsabilités.</li> <li>• Permet une répartition efficace de la charge de travail.</li> <li>• Améliore la dynamique d'équipe et la communication.</li> <li>• Permet d'identifier les besoins en ressources.</li> <li>• Facilite l'intégration, la planification de la relève et la gestion du rendement.</li> </ul>   |
| <p><b>Comment créer un tableau RASCI</b></p>         | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Lister les tâches</b> (axe vertical) : Inclure toutes les responsabilités – actuelles et souhaitées. Consulter largement le personnel pour n'omettre aucun élément.</li> <li><b>Lister le personnel</b> (axe horizontal) : Inclure tous les intervenants, y compris les autres services ou les personnes à recruter, le cas échéant.</li> <li><b>Attribuer les lettres R, A, S, C, I</b> à chaque tâche : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un seul R et A par ligne (sauf cas exceptionnels comme les doubles signatures).</li> <li>• Plusieurs S, C, I selon les besoins.</li> </ul> </li> </ol> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin-top: 10px; display: inline-block; transform: rotate(-90deg); transform-origin: left top;">Lister toutes les tâches et responsabilités</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin-top: 10px; display: inline-block;">Lister chaque membre du personnel, y compris les cadres supérieurs</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; margin-top: 10px; display: inline-block;"> <p>Remplir avec R, A, S, C, I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Un seul R (sauf dans une situation unique, comme deux signataires en finances; dans ce cas, on peut indiquer A1 et A2)</li> <li>*Un seul A</li> <li>*Plusieurs S, C et I selon le cas</li> </ul> </div> |

| Section                                       | Points clés   |
|---|---|
| Deux approches pour réaliser l'exercice RASCI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Travail de groupe</b> : Séance animée, souvent sur une journée complète, avec tous les membres de l'équipe. Le consensus se construit par la discussion ouverte.</li> <li>• <b>Contributions individuelles + Révision collective</b> : Chaque membre du personnel remplit d'abord sa propre grille. Les réponses sont fusionnées (souvent avec un code couleur) pour mettre en lumière les divergences et alimenter un dialogue constructif. Cette méthode s'avère particulièrement efficace en cas de tensions d'équipe ou de déséquilibres hiérarchiques. La grille finale est établie par discussion collective et consensus.</li> </ul> |
| Étapes suivantes                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Examiner l'équilibre des rôles</b> : Analyser chaque colonne par membre du personnel pour détecter les surcharges ou les sous-utilisations.</li> <li>• <b>Comblent les lacunes</b> : Repérer les tâches négligées ou mal attribuées et les réaffecter si nécessaire.</li> <li>• <b>Diffuser l'avant-projet</b> : Prévoir un temps de réflexion et de retours avant finalisation.</li> <li>• <b>En faire un document évolutif</b> : Le réexaminer périodiquement en fonction de l'évolution des rôles, des structures ou des priorités.</li> <li>• <b>L'utiliser pour valider et justifier la création de nouveaux postes.</b></li> </ul>    |

## Réflexion finale pour les nouvelles DG et nouveaux DG

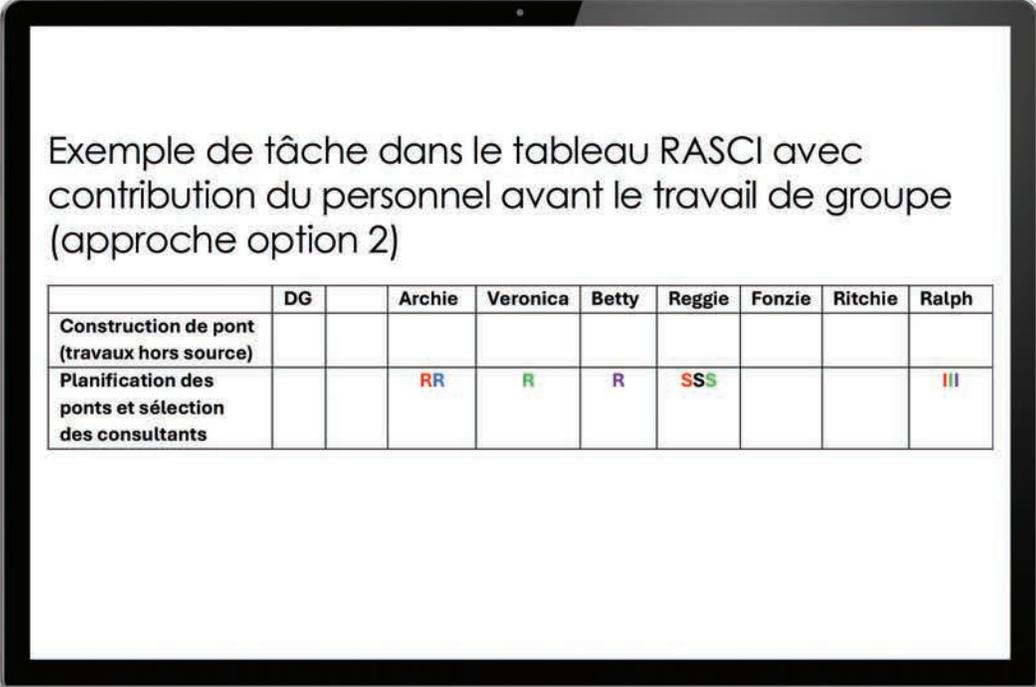
Le processus RASCI est tout aussi précieux que la grille elle-même. Il ne s'agit pas uniquement d'efficacité, mais d'inclusion, d'expression et de transparence. Bien réalisé, cet exercice favorise la compréhension mutuelle, l'équité dans la charge de travail et l'amélioration des relations. Le personnel se sent écouté, reconnu et responsabilisé. Les malentendus sont abordés dans un cadre structuré et bienveillant, ce qui réduit les tensions et aide l'équipe à passer de la confusion à la clarté.

Lorsque le **DG prend l'initiative** d'instaurer ou d'animer le processus RASCI, il envoie un signal fort de leadership collaboratif. Cette démarche témoigne de son engagement envers la santé de la structure, la clarté et l'équité. Cette démarche montre également qu'il accorde de l'importance aux contributions du personnel et qu'il s'investit dans la création d'un environnement de travail performant et respectueux.

Piloter ce processus offre aussi au DG des éclairages précieux sur la dynamique d'équipe, la répartition de la charge de travail et les zones potentielles de risque ou d'épuisement : des informations qui peuvent orienter la planification future et les décisions en matière de ressources humaines.

Cet outil aide votre équipe à mieux travailler ensemble et à se sentir mieux dans son travail. Il renforce la confiance, améliore la communication et pose les bases d'une culture plus solide dans les services.

## Exemple de tâche dans le tableau RASCI avec contribution du personnel avant le travail de groupe (approche option 2)



|  | DG |  | Archie | Veronica | Betty | Reggie | Fonzie | Ritchie | Ralph |
|--|----|--|--------|----------|-------|--------|--------|---------|-------|
| Construction de pont (travaux hors source)           |    |  |        |          |       |        |        |         |       |
| Planification des ponts et sélection des consultants |    |  | RR     | R        | R     | SS     |        |         | II    |

Les commentaires formulés par le personnel avant la session montrent que différents membres du personnel estiment être responsables de la tâche et qu'il existe un manque de cohérence quant aux personnes qui apportent leur soutien et sont informées. Au cours du travail de groupe, les participants discutent et conviennent par consensus qui obtient finalement le R et qui obtient le S, le C et le I.

En cas de tensions au sein du groupe, il est utile de mettre en évidence ce type de divergences d'opinion à l'avance. Cela n'est pas nécessaire, mais peut aider le personnel à comprendre que le conflit peut provenir d'une incertitude plutôt que de sentiments personnels.

## Exemple de tableau RASCI rempli

|   | CAO | Steve | Miller C | Miller A | Sheeli | Suzanne | Angie Winter | Angie Summer | Walt J. | Jim | Bert | Jack | Donald | Wayne |
|---|-----|-------|----------|----------|--------|---------|--------------|--------------|---------|-----|------|------|--------|-------|
| <b>Construction de ponts (travaux hors source)</b>  |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| <b>Planification des ponts et sélection des consultants</b>   |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Examen des priorités et liste restreinte  |     | A     | R        | C        |        |         |              | C            | I       | I   | I    |      |        | S     |
| Estimation de haut niveau   |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        | S     |
| Soumettre au budget   | A   | R     | S        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        | S     |
| Appel d'offres pour les consultants (processus)   |     | A     | R        |          |        | S       |              |              |         |     |      |      |        | S     |
| Rapport au Conseil (rapport sur la sélection des consultants)   | A   | R     | S        |          |        |         |              |              | I       | I   | I    |      |        | S     |
| <b>Conception annuelle du pont Construction</b>   |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| <b>Préparer des estimations de coûts détaillées et/ou des comparaisons de coûts pour les projets.</b> |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Créer des calendriers de projets avec des échéances critiques   |     | A     | R        | CI       |        |         |              | CI           | I       | I   | I    |      |        | S     |
| <b>Conception, évaluation environnementale et approbations</b>  |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Dossier d'appel d'offres (processus)  |     | A     | R        |          |        | S       |              |              |         |     |      |      |        | S     |
| Rapport au Conseil et approbation du contrat  | A   | R     | S        | I        |        | I       | I            | I            | I       | I   | I    |      |        | S     |
| Veiller à ce que la documentation requise soit fournie par les contractants                           |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Préparer et émettre des notifications de projet   |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| notification de fermeture de route  |     | A     | R        | I        |        | I       |              | I            | I       | I   | I    |      |        |       |
| élabore et examine les plans de contrôle de la circulation  |     | A     | R        |          |        |         |              | I            | I       | I   | I    |      |        |       |
| <b>Administration des contrats</b>  |     |       |          |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Tests en laboratoire  |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Assister aux réunions régulières du site  |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        | S     |
| certificats de paiement du contrat  |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |
| Achèvement substantiel  |     | A     | R        |          |        |         |              |              |         |     |      |      |        |       |

# ANNEXE D

## Associations provinciales et territoriales

- [Association des administrateurs municipaux du Nouveau-Brunswick](#)
- [Association of Municipal Administrators of Nova Scotia](#)
- [Association of Municipal Administrators, Prince Edward Island](#)
- [Professional Municipal Administrators of Newfoundland and Labrador](#)
- [Association des directeurs généraux des municipalités du Québec](#)
- [Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario](#)
- [Ontario Municipal Administrators' Association](#)
- [Manitoba Municipal Administrators' Association](#)
- [Rural Municipal Administrators Association of Saskatchewan](#)
- [Urban Municipal Administrators Association of Saskatchewan](#)
- [Local Government Administration Association of Alberta](#)
- [Society of Local Government Managers of Alberta](#)
- [Alberta Rural Municipal Administrators' Association](#)
- [Local Government Management Association of British Columbia](#)
- [Local Government Administrators of the Northwest Territories](#)
- [Association of Yukon Communities](#)
- [Nunavut Association of Municipalities](#)

# APPENDIX "E"

## Glossary of Municipal Terms

| Terme  | Definition  |
|--|---|
| <b>Amortissement</b>                         | La réduction progressive de la valeur d'un actif immobilisé pendant sa durée d'utilisation, en raison de l'usure, de l'usage ou de l'obsolescence. Il s'agit d'une charge comptable non décaissée qui apparaît dans les états financiers. |
| <b>Analyse des parties prenantes</b>         | Processus d'identification et de compréhension des acteurs pouvant influencer ou être influencés par les projets municipaux.  |
| <b>Audit financier; vérification</b>         | Examen indépendant des états financiers d'une municipalité pour assurer leur exactitude, leur conformité et leur traçabilité. Cet audit est réalisé chaque année et présenté au Conseil.  |
| <b>Budget d'immobilisations</b>              | Budget consacré aux investissements à long terme dans les infrastructures et les équipements (routes, bâtiments, matériel).   |
| <b>Budget de fonctionnement</b>              | Plan financier dédié aux opérations courantes : salaires, services publics, entretien, activités de service.  |
| <b>Budgétisation axée sur la performance</b> | Approche budgétaire liant le financement à l'atteinte de résultats précis et mesurables.  |
| <b>Budgétisation; élaboration budgétaire</b> | Processus de création d'un plan financier attribuant des ressources aux diverses opérations municipales, projets d'immobilisations et initiatives stratégiques.   |
| <b>Cadre législatif</b>                      | Ensembles juridiques établissant les modalités d'exercice du pouvoir, des responsabilités et du fonctionnement des municipalités.   |
| <b>Cartographie des parties prenantes</b>    | Outil stratégique servant à identifier et à gérer les acteurs clés pour favoriser la collaboration en vue d'atteindre les objectifs municipaux.   |

| Terme  | Definition   |
|--|--|
| <b>Code de déontologie du Conseil</b>                | Ensemble de principes éthiques précisant les comportements attendus et les critères de décision pour les élus.   |
| <b>Déficit</b>                                       | Situation dans laquelle les dépenses d'un exercice fiscal excèdent les recettes. Un déficit répété indique des tensions financières qui nécessitent un plan correctif.   |
| <b>Déficit d'infrastructures</b>                     | Écart entre le besoin en infrastructures (rénovation, remplacement) et la capacité financière de réaliser ces travaux.   |
| <b>Délégation d'autorité</b>                         | Procédure par laquelle le conseil municipal confie au directeur général ou à d'autres agents le pouvoir de prendre des décisions liées au fonctionnement courant.  |
| <b>Demandes d'accès à l'information</b>              | Processus légal permettant aux citoyens de demander l'accès aux informations et documents municipaux.  |
| <b>Dépréciation des actifs</b>                       | Concept comparable à l'amortissement : méthode répartissant le coût d'un actif tangible sur sa durée de vie utile à des fins comptables et budgétaires   |
| <b>Développement communautaire</b>                   | Initiatives visant à améliorer le bien-être social, économique et environnemental d'une municipalité.  |
| <b>Développement durable</b>                         | Politiques et pratiques visant l'usage responsable des ressources naturelles et le renforcement de la résilience face aux enjeux climatiques.  |
| <b>Directeur général ou Directrice générale (DG)</b> | Cadre administratif principal d'une municipalité, chargé de mettre en œuvre les politiques du conseil municipal, de superviser les opérations quotidiennes et de conseiller les élus en matière de politiques et de stratégie. |
| <b>États financiers</b>                              | Documents officiels présentant la situation financière de la municipalité : état des résultats, bilan, tableau des flux de trésorerie.   |
| <b>Évaluation du rendement</b>                       | Processus structuré pour évaluer l'efficacité des employés ou des dirigeants à partir d'objectifs municipaux.  |
| <b>Évaluation du rendement du DG</b>                 | Processus formel d'évaluation mené par le conseil pour apprécier l'efficacité, la réflexion stratégique et l'atteinte des objectifs du directeur général.  |
| <b>Excédent</b>                                      | Situation dans laquelle les recettes excèdent les dépenses d'un exercice; l'excédent peut être versé dans les réserves ou servir à couvrir des coûts futurs.   |

| Terme   | Definition  |
|---|---|
| <b>Financement par endettement</b>                  | Recours à l'endettement (émission d'obligations, emprunts) pour financer des infrastructures ou des projets d'immobilisations.                                      |
| <b>Fiscalité municipale</b>                         | Système par lequel la municipalité perçoit des ressources : taxes foncières, frais d'usage et autres prélèvements.  |
| <b>Fonds de réserve</b>                             | Fonds mis de côté pour répondre à des besoins futurs ou imprévus (renouvellement d'infrastructures, urgences).  |
| <b>Fonds de réserve affectés</b>                    | Fonds municipaux créés par règlement pour des usages spécifiques (remplacement, stabilisation, développement).  |
| <b>Frais d'utilisation</b>                          | Frais demandés aux usagers pour l'utilisation de services municipaux (récréation, eau, déchets), proportionnels à l'usage.  |
| <b>Frais de développement</b>                       | Frais imposés aux promoteurs pour financer les infrastructures et services nécessaires à de nouveaux développements.  |
| <b>Gestion de crise</b>                             | Ensemble des stratégies et procédures mises en œuvre pour répondre aux urgences et événements imprévus dans une municipalité.                                       |
| <b>Gestion des actifs</b>                           | Processus systématique visant à développer, exploiter, entretenir, renouveler et disposer des actifs de manière rentable afin de maintenir les services municipaux. |
| <b>Gestion des ressources humaines (RH)</b>         | Pratiques de recrutement, développement et gestion du personnel pour répondre aux objectifs de la municipalité et garantir une main-d'œuvre productive.             |
| <b>Gestion des risques</b>                          | Approche intégrée pour repérer, évaluer et atténuer les risques liés à la gouvernance, aux finances et aux opérations.  |
| <b>Gouvernance</b>                                  | Ensemble des règles, pratiques et processus visant à diriger et gérer la municipalité de façon responsable, équitable et transparente.                              |
| <b>Greffier municipal (ou Greffière municipale)</b> | Fonctionnaire chargé des archives, de l'organisation des séances du conseil et de la conformité juridique des procédures municipales.                               |

| Terme   | Definition  |
|---|---|
| <b>Immobilisations corporelles</b>                  | Biens immobiliers durables (routes, bâtiments, équipements), inscrits au bilan et soumis à amortissement.   |
| <b>Loi sur les municipalités</b>                    | Loi provinciale ou territoriale définissant les pouvoirs, responsabilités et modes de gouvernance des municipalités.                                      |
| <b>Mise en œuvre des politiques</b>                 | Étapes nécessaires pour transformer une politique adoptée par le conseil en actions concrètes et procédures de fonctionnement.                            |
| <b>Modèle de prestation de services</b>             | Méthode choisie par la municipalité pour fournir des services : directement, en partenariat ou en sous-traitance.   |
| <b>Négociation collective</b>                       | Processus de négociation entre la municipalité et les syndicats de ses employés, concernant les salaires, les avantages sociaux et conditions de travail. |
| <b>Normes de responsabilité publique</b>            | Normes éthiques et procédurales assurant la transparence, l'équité et la responsabilité des actions municipales.  |
| <b>Ordres de gouvernement</b>                       | Différents niveaux de gouvernement (fédéral, provincial/territorial, municipal, autochtone) exerçant des compétences distinctes tout en collaborant.      |
| <b>Orientation des élus; orientation du Conseil</b> | Processus d'accueil et de formation des nouveaux élus, portant sur la gouvernance municipale, les politiques et leur rôle décisionnel.                    |
| <b>Partenariats public privé (3P)</b>               | Ententes entre la municipalité et des partenaires privés pour financer, construire ou exploiter des infrastructures publiques.                            |
| <b>Participation citoyenne</b>                      | Pratique visant à impliquer les citoyens dans la prise de décision municipale via des consultations publiques, des sondages ou des forums.                |
| <b>Perception fiscale</b>                           | Somme totale des taxes foncières perçues pour financer le fonctionnement et les investissements municipaux.   |

| Terme  | Definition  |
|--|---|
| <b>Pilotage des activités</b>  | Gestion des opérations courantes pour assurer la qualité des services et leur cohérence avec la vision stratégique.   |
| <b>Plafond d'endettement</b>   | Plafond imposé par la législation provinciale sur le niveau d'endettement qu'une municipalité peut contracter, généralement exprimé en pourcentage des recettes.              |
| <b>Plan officiel d'urbanisme (POU)</b>   | Document stratégique définissant la vision à long terme pour l'aménagement, le logement, le transport et la croissance de la municipalité.                                    |
| <b>Planification de la croissance</b>  | Ensemble des plans et stratégies assurant un usage durable du territoire, des infrastructures et des services face à la croissance démographique.                             |
| <b>Planification de la relève</b>  | Démarche anticipée visant à préparer les employés à occuper des postes de direction à l'avenir afin d'assurer la continuité des services.                                     |
| <b>Planification des immobilisations</b>   | Processus consistant à identifier, hiérarchiser et financer des investissements à long terme dans les infrastructures et équipements municipaux.                              |
| <b>Planification stratégique</b>   | Processus consistant à définir une vision à long terme, à prioriser les actions et à structurer leur mise en œuvre.   |
| <b>Politique d'approvisionnement</b>   | Ensemble des règles et procédures régissant l'acquisition de biens, services et infrastructures par la municipalité.  |
| <b>Procédures des séances du Conseil</b>   | Règles officielles régissant la tenue des séances du conseil municipal, y compris l'ordre du jour, les motions et les modalités de vote.                                      |
| <b>Protocole DG-Conseil</b>  | Accord structuré définissant les rôles, responsabilités et pratiques de communication entre le conseil municipal et le directeur général ou la directrice générale.           |
| <b>Recettes propres</b>  | Recettes générées directement par la municipalité (taxes, permis, frais) sans recourir aux subventions externes.  |
| <b>Reddition de comptes; obligation de rendre compte; responsabilisation; responsabilité</b> | Obligation pour une personne ou un organisme de rendre compte de ses actions, d'en assumer la responsabilité et de rendre publiques les conséquences de manière transparente. |

| Terme  | Definition   |
|--|--|
| <b>Règlements municipaux</b>                         | Règlements et lois locaux adoptés par le conseil municipal pour encadrer les activités au sein de la collectivité locale.  |
| <b>Règles de publicité des séances</b>               | Règles imposant la publicité des séances du conseil et de ses comités, pour garantir la transparence des débats.   |
| <b>Relations intergouvernementales</b>               | Collaboration entre différents niveaux de gouvernement (municipal, provincial, fédéral) pour porter les priorités municipales.                                     |
| <b>Service de la dette</b>                           | Coût annuel lié au remboursement des emprunts (capital et intérêts) contractés par la municipalité; un facteur clé pour garantir une gestion budgétaire durable.   |
| <b>Stratégie de développement économique</b>         | Plan municipal conçu pour attirer des entreprises, créer de l'emploi et favoriser une croissance durable.  |
| <b>Subventions conditionnelles</b>                   | Subventions accordées sans restriction sauf pour leur usage ; elles permettent à la municipalité une certaine latitude pour allouer les fonds selon ses priorités. |
| <b>Taux en millième (Taux d'imposition foncière)</b> | Taux utilisé pour calculer la taxe foncière, exprimé par tranche de 1 000 \$ de valeur cadastrale, fixé par le conseil selon les besoins budgétaires.              |

# ANNEXE F

## Conseils municipaux : accompagner la prise de fonction du DG

La nomination d'une nouvelle DG ou d'un nouveau DG constitue un moment décisif qui nécessite un accompagnement étroit du conseil municipal. Pour garantir une transition réussie, nous vous proposons dix leviers d'action essentiels.

| Étapes  | Conseils pratiques  |
|---|---|
| <p>① <b>Préparer une trousse d'accueil complète</b></p> | <p>Une trousse d'accueil bien structurée donne au DG les clés indispensables pour débiter efficacement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documentation clé</b> : Transmission des plans stratégiques, budgets, organigrammes, derniers procès-verbaux du Conseil et politiques pertinentes.</li> <li>• <b>Priorités d'action</b> : Présentation des objectifs immédiats et des projets en cours pour orienter efficacement l'action du DG.</li> <li>• <b>Mise en contexte</b> : Présentation du parcours de la municipalité, de ses réussites et des enjeux auxquels elle est confrontée.</li> </ul> |
| <p>② <b>Prévoir une séance d'intégration</b></p>        | <p>Une orientation détaillée permet au DG de s'imprégner pleinement de la vision, des attentes et des priorités du Conseil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cadrage des attributions</b> : Délimitation précise entre le rôle décisionnel du Conseil et la mission administrative du DG.</li> <li>• <b>Convergence stratégique</b> : Mise en perspective des priorités à court et à long terme.</li> <li>• <b>Intégration culturelle</b> : Transmission des codes et usages propres au Conseil en matière de communication et de prise de décision.</li> </ul>                                      |

| Étapes  | Conseils pratiques   |
|---|--|
| <p>3 <b>Instaurer une communication ouverte</b></p> | <p>La construction d'une relation de confiance passe par des échanges réguliers et transparents.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Points de suivi réguliers</b> : Organisation de rencontres individuelles pour suivre l'évolution des dossiers et lever les obstacles.</li> <li>• <b>Retours constructifs</b> : Partage d'observations concrètes pour accompagner la montée en compétences du DG.</li> <li>• <b>Ouverture au dialogue</b> : Création d'un environnement où le DG se sent libre de solliciter des éclaircissements ou des conseils.</li> </ul>  |
| <p>4 <b>Poser un cadre précis</b></p>               | <p>L'ambiguïté peut être source de confusion. La réussite d'une prise de fonction repose sur des attentes clairement formulées dès le départ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jalons de réussite</b> : Définition des objectifs à atteindre durant les 100 premiers jours (et au-delà) avec des critères d'évaluation tangibles.</li> <li>• <b>Périmètre d'intervention</b> : Établissement d'une ligne de partage nette entre le rôle décisionnel du Conseil et les prérogatives du DG.</li> <li>• <b>Protocoles de communication</b> : Définition concertée des modalités et de la périodicité des points d'information au Conseil.</li> </ul> |
| <p>5 <b>Tisser un réseau de relations</b></p>       | <p>Le succès du DG repose sur sa capacité à établir des liens de confiance avec l'ensemble des acteurs clés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en relation ciblée</b> : Organisation de rencontres avec les chefs de services, les acteurs locaux et les partenaires régionaux.</li> <li>• <b>Accueil public</b> : Organisation d'une réception permettant aux forces vives locales de rencontrer le nouveau DG.</li> <li>• <b>Dynamique collaborative</b> : Soutien des démarches du DG pour mobiliser les équipes et les acteurs municipaux.</li> </ul>   |
| <p>6 <b>Mobiliser les ressources adéquates</b></p>  | <p>La réussite du DG dépend directement des moyens mis à sa disposition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Audit des moyens</b> : Évaluation de l'adéquation entre la structure actuelle et les objectifs fixés.</li> <li>• <b>Formation continue</b> : Accès aux formations de haut niveau, aux conférences et aux réseaux professionnels.</li> <li>• <b>Soutien administratif</b> : Mobilisation d'une équipe expérimentée pour épauler le DG dans sa prise de fonction.</li> </ul>  |

| Étapes   | Conseils pratiques   |
|--|--|
| <p>7 Donner le temps nécessaire</p>                  | <p>Toute transition exige patience et réalisme pour permettre au DG de s'approprier le fonctionnement interne avant d'engager des changements.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Phase d'observation</b> : Octroi d'une période dédiée à l'analyse des processus, aux rencontres avec les acteurs et à la définition des priorités.</li> <li>• <b>Objectifs réalistes</b> : Protection contre une accumulation excessive de demandes ou des échéances irréalistes dans les premiers mois.</li> <li>• <b>Valorisation des petites victoires</b> : Reconnaissance des premières réussites pour entretenir la motivation et créer une dynamique vertueuse.</li> </ul> |
| <p>8 Éviter la microgestion</p>                      | <p>La réussite du DG repose sur la reconnaissance de son expertise et de sa légitimité à diriger.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avoir confiance en son jugement</b> : Éviter de remettre en question chacune de ses décisions ou de s'immiscer dans la gestion courante.</li> <li>• <b>Se concentrer sur la gouvernance</b> : Rester dans le rôle du Conseil qui est d'établir les politiques et l'orientation stratégique.</li> <li>• <b>Encourager l'autonomie</b> : Donner au DG la latitude nécessaire pour prendre des décisions et diriger efficacement l'administration municipale.</li> </ul>  |
| <p>9 Organiser des formations sur la gouvernance</p> | <p>L'investissement dans la formation en gouvernance consolide les bases d'une collaboration fructueuse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarifier les rôles</b> : Aider les membres du Conseil à bien distinguer les aspects politiques et administratifs.</li> <li>• <b>Gérer la dynamique de groupe</b> : Mettre en place des séances de formation pour développer l'esprit d'équipe et la collaboration au sein du Conseil.</li> <li>• <b>Mettre en avant les bonnes pratiques</b> : S'inspirer des meilleures pratiques et des exemples de collaborations réussies entre Conseil et DG.</li> </ul>  |
| <p>10 Porter une vision commune</p>                  | <p>L'unité du Conseil constitue un signal fort de confiance envers le leadership du DG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Parler d'une seule voix</b> : Veiller à la cohérence des messages et directives adressés au DG.</li> <li>• <b>Gestion interne des différends</b> : Résoudre les désaccords entre élus sans y mêler le DG.</li> <li>• <b>Soutien public</b> : Témoigner publiquement de la confiance accordée au DG pour renforcer sa légitimité auprès des équipes et des administrés.</li> </ul>  |

# ANNEXE G

## Le concept de la cartographie des parties prenantes – créer des relations solides par un leadership stratégique

Pour tout DG, la création de relations solides constitue la pierre angulaire d'un leadership efficace. La réussite passe par une communication ouverte, la transparence, l'empathie et un engagement constant auprès du personnel, des citoyens et des partenaires locaux. La cartographie des parties prenantes, articulée autour de cinq principes fondamentaux (**partenariat, ouverture, volonté, éthique** et **fiabilité**) propose aux DG un outil polyvalent pour cultiver la confiance et stimuler la collaboration entre les différents acteurs concernés.

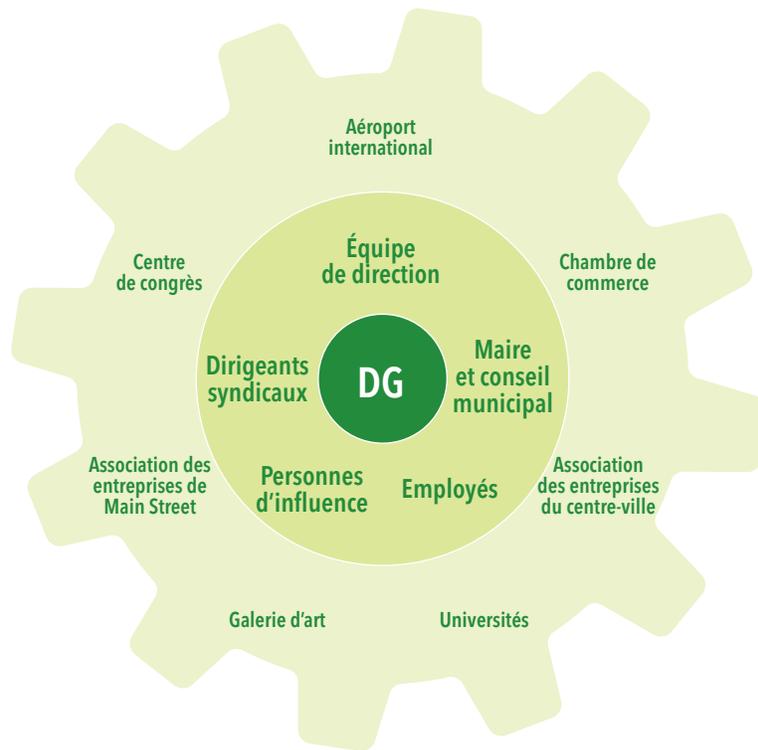
Cette approche renforce la capacité du DG à diriger avec assurance tout en favorisant un cadre municipal dynamique et résilient. En complément, la **trousse d'outils « Poser les bonnes questions »** de l'ACAM propose des conseils pratiques pour mener des échanges constructifs avec le personnel et les interlocuteurs externes. En s'appuyant à la fois sur une démarche d'investigation structurée et sur les principes de la cartographie des parties prenantes, les DG peuvent piloter plus efficacement le fonctionnement interne, les assemblées publiques et les partenariats locaux, posant ainsi les bases d'un leadership collaboratif réussi.

## Application du cadre de la cartographie des parties prenantes

Chaque composante de la cartographie des parties prenantes contribue à bâtir la confiance et à consolider les relations avec les acteurs clés :

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Partenariat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Collaborer avec les parties prenantes</b> : Développer des relations constructives avec les différents acteurs, notamment les groupes citoyens, les entreprises et les organismes sans but lucratif. Solliciter activement leur contribution et leur participation aux processus décisionnels.</li> <li>• <b>Pratiquer l'écoute active</b> : Se montrer à l'écoute et prendre véritablement en compte les suggestions et points de vue des citoyens. Démontrer que l'on accorde de l'importance à leurs opinions et que l'on souhaite travailler ensemble pour trouver des solutions.</li> </ul> |
| <b>Ouverture</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparence</b> : Privilégier la transparence dans tous les aspects de la gouvernance municipale. Rendre accessibles au public les informations, décisions et processus. Faire preuve de franchise concernant les défis et les contraintes.</li> <li>• <b>Communication</b> : Mettre en place des canaux de communication directs et transparents. Tenir régulièrement les citoyens informés des initiatives municipales, de leur avancement et de leurs résultats.</li> </ul>  |
| <b>Volonté</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Souplesse</b> : Faire preuve de flexibilité et savoir adapter les plans en fonction des retours des citoyens et de l'évolution des besoins. Montrer sa disposition à explorer de nouvelles approches et à envisager des solutions novatrices.</li> <li>• <b>Participation citoyenne</b> : Encourager l'implication des citoyens dans la vie municipale, que ce soit par le bénévolat, les comités consultatifs ou le budget participatif.</li> </ul>   |
| <b>Éthique</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intégrité</b> : Maintenir des standards éthiques élevés dans l'exercice du leadership. Faire preuve d'honnêteté, d'équité et de cohérence dans les décisions. Éviter les conflits d'intérêts et veiller à ce que les actions municipales respectent les valeurs établies.</li> <li>• <b>Reddition de comptes</b> : Assumer ses responsabilités et celles de son équipe. Faire preuve de transparence dans les processus décisionnels et reconnaître ses erreurs le cas échéant.</li> </ul>   |
| <b>Fiabilité</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constance</b> : Maintenir une ligne de conduite cohérente dans les actions et les décisions. Établir une réputation de fiabilité pour que les citoyens sachent quoi attendre de votre leadership.</li> <li>• <b>Excellence du service</b> : Garantir que la municipalité offre des services de haute qualité et réponde systématiquement aux attentes des citoyens, voire les dépasse.</li> </ul>  |

## « PowerWheel » pour les DG



### Décryptage de la cartographie des parties prenantes

L'établissement de relations dans différents secteurs est essentiel pour constituer une cartographie des parties prenantes équilibrée. Les acteurs clés sont :

- **Le maire et le conseil municipal** – Les principaux décideurs qui orientent la gouvernance municipale.
- **Le personnel municipal** – La haute direction, les personnes influentes clés et les représentants syndicaux.
- **Les dirigeants des organismes municipaux** – L'équipe dirigeante d'entités comme les aéroports et les centres de congrès.
- **Les chefs d'entreprises et les associations** – Les représentants des groupes d'affaires locaux, comme la Chambre de commerce.
- **Les contacts gouvernementaux** – Les élus et le personnel clé aux niveaux provincial et fédéral.
- **Les responsables des services publics** – Les représentants des écoles, universités et établissements de santé.
- **Les responsables locaux et bénévoles** – Les personnalités influentes de la société civile et des organismes communautaires.

## Tisser des liens avec les parties prenantes

Une fois les acteurs clés identifiés, organisez des rencontres pour comprendre leur vision du gouvernement municipal, du personnel et des services. Posez-leur ces questions :

- Quels défis rencontrent-ils?
- Quelle perception ont-ils de l'administration municipale?
- Quelles suggestions proposent-ils pour améliorer la collaboration?
- Comment la direction municipale peut-elle mieux répondre à leurs besoins?

Présentez vos projets, priorités et objectifs pour la municipalité et sollicitez leur avis. Établir ces contacts dès le départ favorise une communication et une collaboration continues, qui s'avéreront précieuses tout au long de votre carrière de DG.

## La cartographie des parties prenantes comme cercle d'influence

La cartographie des parties prenantes se compose de deux cercles interconnectés :

- 1 **Le cercle interne** – Il représente votre autorité directe et votre espace décisionnel au sein de la municipalité. C'est votre périmètre de leadership, où vous supervisez la mise en œuvre des politiques, les décisions administratives et le fonctionnement quotidien (maire et Conseil, équipe de direction, responsables syndicaux, etc.).
- 2 **Le cercle externe** – Il représente les parties prenantes au-delà de votre autorité formelle, comme les dirigeants d'entreprises, les organismes communautaires et les agences externes. Ces personnes et groupes influencent la gouvernance municipale sans relever directement de vous.

Un véritable leadership exige de dépasser le cercle interne pour dialoguer avec les parties prenantes externes et relever des défis complexes. Bien qu'il soit plus simple de rester dans les limites de l'autorité directe, c'est dans le cercle externe que tout se joue véritablement, là où la collaboration, la mobilisation et les partenariats stratégiques génèrent des changements significatifs.

## Gérer les risques liés au leadership

Le leadership suscite inévitablement des résistances. Prendre position sur des questions controversées peut placer les DG dans des situations délicates, particulièrement lorsque les décisions ne font pas l'unanimité auprès des parties prenantes. Certains dirigeants ont vu leur carrière menacée pour avoir défendu des initiatives impopulaires mais conformes à l'intérêt de la municipalité.

Pour atténuer les risques tout en conservant son influence, il est essentiel de bâtir des alliances solides au sein de sa cartographie des parties prenantes. Un réseau bien établi de partenaires et de soutiens de confiance peut permettre d'instaurer la stabilité nécessaire pour traverser les situations conflictuelles.

## Les clés pour se constituer une cartographie des parties prenantes solide

**Commencez à la construire avant d'en avoir besoin.** Établir des relations en amont s'avère bien plus efficace que d'agir dans l'urgence en situation de crise. Gardez à l'esprit que chaque partie prenante poursuit ses propres objectifs et a sa propre vision; comprendre ces motivations vous aidera à mieux surmonter les obstacles. Restez attentif aux « angles morts », car de nombreux cadres supérieurs négligent souvent des acteurs influents au sein des services municipaux. Le personnel de première ligne, notamment, peut apporter un éclairage précieux sur le fonctionnement quotidien. Il est donc crucial d'établir un lien de confiance avec ces équipes et de solliciter leur avis pour obtenir une perspective plus directe et concrète sur les enjeux municipaux.

Le fait d'associer le personnel est primordial et peut être stimulé par la définition d'objectifs municipaux clairs et visibles. Envisagez de créer des objectifs annuels du DG et de les afficher bien en vue dans les bureaux et installations municipales. Pour renforcer davantage les liens, organisez une tournée annuelle du DG dans les différents lieux de travail municipaux (casernes de pompiers, dépôts de transport en commun, sites des travaux publics) pour présenter les réalisations de l'année écoulée, exposer les nouvelles priorités, corriger les idées reçues et tenir des séances de questions-réponses avec le personnel. Dans la mesure du possible, menez ces rencontres seul, sans la présence de la haute direction, pour favoriser un dialogue ouvert et franc.

Utilisez par ailleurs des outils participatifs pour améliorer la collaboration et l'efficacité entre les services. Tirez parti des sondages auprès du personnel et appliquez les méthodologies Lean Six Sigma (ou d'autres méthodes d'amélioration continue) comme les audits de gaspillage, la gestion visuelle et les points quotidiens de gestion (planifier-faire-vérifier-agir) pour créer une culture d'amélioration continue et décroïsonner les services municipaux.

## Relations clés à intégrer dans votre cartographie des parties prenantes

Pour renforcer votre influence et surmonter efficacement les défis, cultivez des relations avec :

- **Les alliés et les partenaires** – Vous ne pouvez pas y arriver seul. Des partenariats solides augmentent la résilience.
- **Les critiques constructifs** – Échangez avec les personnes qui remettent en question vos positions pour comprendre leurs préoccupations et atténuer les oppositions.
- **Le maire et le Conseil** – Restez à l'écoute des pressions qu'ils subissent et apportez-leur un soutien stratégique.
- **Les acteurs concernés par les décisions** – Anticipez et maintenez le dialogue avec les groupes qui pourraient être concernés par les politiques municipales.
- **Les personnes de confiance** – Entretenez des liens personnels et professionnels avec des alliés qui proposent conseils et soutien impartiaux.

L'intégration des principes de la cartographie des parties prenantes dans votre approche du leadership favorise la confiance, la transparence et la collaboration entre tous les groupes concernés.

# VOUS N'ÊTES PAS SEUL

Tracez votre route en toute confiance.

CAMA  ACAM