

**VOTRE GUIDE RAPIDE  
VERS DES LISTES DE  
CONTRÔLE, DES  
CONSEILS ET DES OUTILS  
INDISPENSABLES**

# VOTRE GUIDE RAPIDE VERS DES LISTES DE CONTRÔLE, DES CONSEILS ET DES OUTILS INDISPENSABLES

## Votre rôle. Votre parcours. Votre référence.

Ce document d'accompagnement rassemble toutes les listes de contrôle, tableaux et classements des 10 meilleurs outils clés tirés de *Tracez votre parcours : une trousse d'outils de leadership pour un DG municipal*, dans un format simplifié et facile à consulter.

Que vous vous prépariez pour votre premier jour, que vous relevez un défi difficile ou que vous cherchiez simplement à rafraîchir vos connaissances sur les meilleures pratiques, ce guide vous offre un accès rapide aux outils les plus pratiques et les plus faciles à mettre en œuvre de la boîte à outils complète. Des listes de contrôle pour l'intégration et les questions d'entretien aux meilleures stratégies pour développer votre sens politique, prévenir l'épuisement professionnel, résoudre les conflits et établir des relations avec le conseil municipal, ces pages sont conçues pour vous aider en temps réel, à chaque étape de votre parcours de directeur général.

Utilisez ce document pour :

- Trouver rapidement les outils les plus utilisés sans avoir à parcourir l'ensemble de la boîte à outils.
- Partager les pages clés avec votre conseil, votre équipe de direction ou votre service des ressources humaines.
- Conserver une copie imprimée ou numérique à portée de main pour vos réunions, vos réflexions ou vos séances de planification.

Il ne s'agit pas d'un simple raccourci, mais d'un outil de soutien stratégique, spécialement conçu pour ceux qui occupent des postes de direction au plus haut niveau de l'administration municipale. Car même les DG les plus expérimentés ont tout à gagner à disposer des bons outils, dans le bon format et au bon moment.

## 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.

# 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

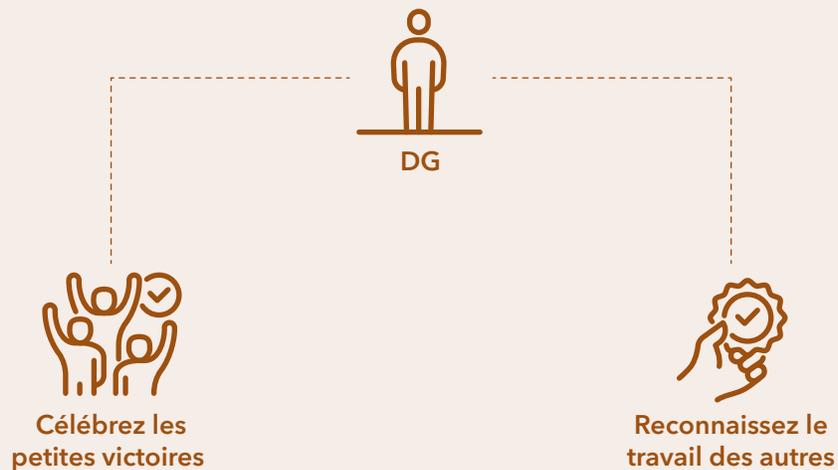
Il y a toujours quelque chose à faire. Fixez-vous des limites claires pour préserver votre temps, votre bien-être et votre vie personnelle. L'épuisement ne profite à personne : ni à votre municipalité, ni à votre équipe, et surtout pas à vous.

### 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.



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

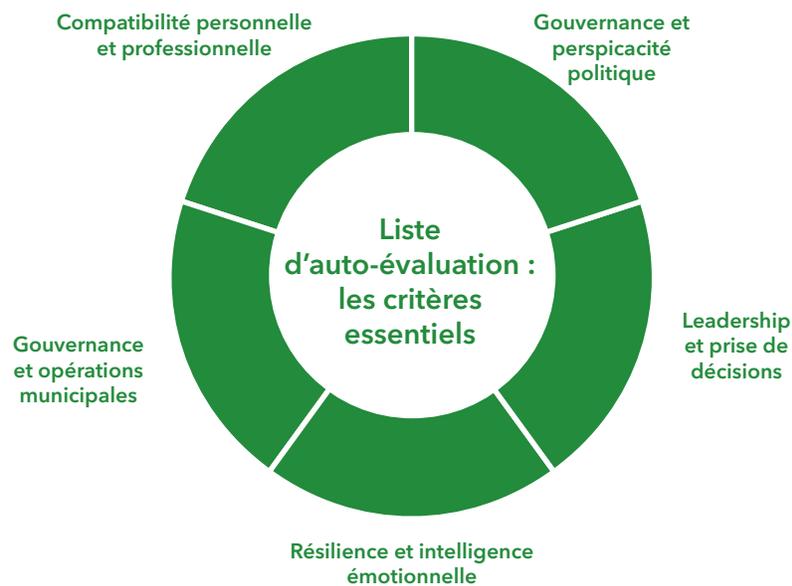
Gouvernement municipal	Gouvernements prov. et ter.	Gouvernement fédéral
<p>L'administration <b>municipale</b> (ou gouvernement local) couvre généralement une ville, un village, un comté ou un district. Les administrations municipales fournissent un grand nombre des services que la population utilise 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>

## 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.

# 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.

## 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.

## 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.

# 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.

# 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?

# 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 2<sup>e</sup> 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)

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.

## Questions de réflexion - 2<sup>e</sup> 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.

## 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.

# 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.

### 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.).

# 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.

# 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 ménagez-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.

## Cultiver la résilience

### 10 conseils pour prévenir l'épuisement et s'épanouir en tant que DG

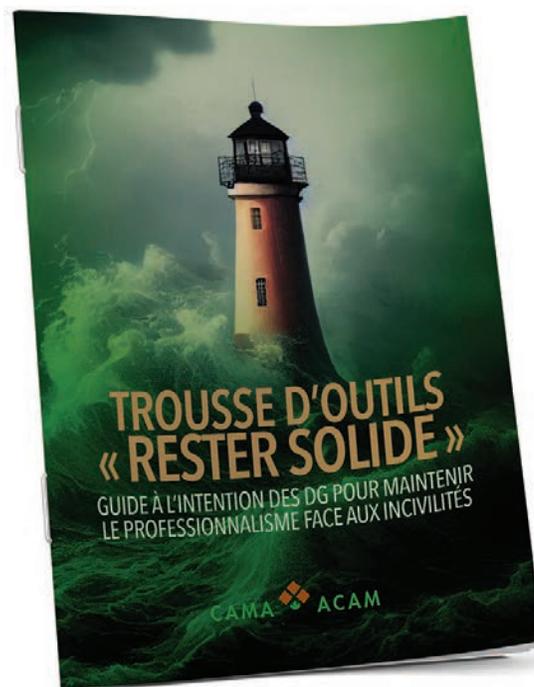
- Fixer (et se fixer) des limites entre vie professionnelle et vie personnelle et les respecter.
- Prendre des congés quand c'est nécessaire. Ne pas laisser les journées de vacances s'accumuler.
- Solliciter le soutien et le mentorat de pairs.
- Adopter une routine « anti-stress » (activité physique, 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.

### 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.

# 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.

### 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.

# 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 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 <b>Donner le temps nécessaire</b></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 <b>Éviter la microgestion</b></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 <b>Organiser des formations sur la gouvernance</b></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 <b>Porter une vision commune</b></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>