

Renforcer la civilité et la confiance dans les **administrations locales**

UNE INITIATIVE NATIONALE DE
L'ASSOCIATION CANADIENNE DES
ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX (ACAM)



L'art de diriger

Aperçu

Partout au Canada, les dirigeants municipaux sont confrontés à une incivilité croissante, à des relations tendues entre le conseil municipal et le directeur général et à une polarisation croissante de la vie publique.

Ces défis touchent tous les ordres de gouvernement et menacent les fondements d'une démocratie locale respectueuse et efficace.

En réponse à cela, l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a lancé en 2025 une **initiative d'engagement nationale** visant à mieux comprendre ces dynamiques et à trouver des solutions constructives et éducatives. Cette initiative n'avait pas pour but de défendre une cause ou de rejeter la responsabilité sur quelqu'un, mais plutôt d'apprendre, de partager et d'aider les directeurs généraux et les élus à rétablir la civilité et la confiance dans les administrations locales.

À propos de l'initiative

À la suite des commentaires élogieux des membres lors de la conférence nationale de l'ACAM en 2025, le conseil d'administration de l'ACAM a approuvé un effort de recherche national axé sur des moyens pratiques de renforcer la culture de gouvernance dans les municipalités.

Le travail comprenait :



Trois groupes de réflexion nationaux réunissant plus de 50 directeurs généraux (DG) de tout le pays



Des entretiens confidentiels avec des élus actuels et anciens



Des consultations avec des partenaires clés tels que la Fédération canadienne des municipalités (FCM), l'Institut urbain du Canada, Juice Inc. et d'autres experts.

Ensemble, ces activités ont permis d'obtenir un aperçu national des réalités auxquelles sont confrontés les administrateurs municipaux et les élus, et ont révélé plusieurs thèmes récurrents concernant l'état de la gouvernance locale au Canada.

Principales conclusions

L'incivilité est une préoccupation systémique émergente

Les participants ont noté que, bien que les expériences varient considérablement d'une municipalité à l'autre, beaucoup observent des tendances similaires qui suggèrent une préoccupation systémique croissante au sein de certaines parties de la culture de gouvernance canadienne. Le déclin des débats respectueux, l'hostilité croissante sur les réseaux sociaux et le flou des rôles entre le conseil municipal et l'administration affectent la confiance et l'efficacité dans certaines communautés.

Lacunes en matière de gouvernance et confusion des rôles

Les directeurs généraux et les élus ont tous deux cité le manque de clarté des frontières entre la gouvernance et l'administration comme l'une des principales causes de tension. La faiblesse ou l'incohérence de la surveillance provinciale, l'absence de formation obligatoire en matière de gouvernance et l'application limitée des codes de conduite rendent les municipalités vulnérables au dysfonctionnement.

Répercussions humaines et organisationnelles

Les conséquences personnelles et organisationnelles sont importantes. L'épuisement émotionnel, l'atteinte à la réputation, le roulement du personnel et les difficultés de recrutement sont monnaie courante. De nombreux directeurs généraux et élus ont décrit la pression sur le moral et le bien-être causée par les conflits permanents, la désinformation et le manque de responsabilité.

Désir commun de trouver des solutions

Il est encourageant de constater que les administrateurs et les élus ont exprimé leur volonté sincère d'améliorer le ton et la culture de la gouvernance locale. Ils souhaitent disposer d'outils pratiques, d'une formation cohérente et d'espaces de dialogue sûrs afin de rétablir des relations respectueuses et fonctionnelles.



POLITIQUES

Ce qui fonctionne : Pratiques prometteuses

Malgré les défis, les directeurs généraux de tout le pays mettent en œuvre des stratégies innovantes qui semblent prometteuses pour renforcer la civilité et améliorer la culture de gouvernance :

Soutien visible du conseil	Les résolutions ou déclarations publiques soutenant le personnel peuvent redéfinir la culture et démontrer que le harcèlement ne sera pas toléré.
Droit à la déconnexion et protocoles de communication	Fixer des limites en matière de communication permet de donner l'exemple en matière de respect et de prévenir l'épuisement professionnel.
Recours à la législation sur le harcèlement et la santé et la sécurité au travail	Lorsque les codes de conduite sont insuffisants, les cadres réglementaires offrent une protection au personnel et aux administrateurs.
Formation des présidents et gestion des réunions	Des présidents forts et confiants qui font respecter les règles de bienséance donnent le ton pour des débats constructifs et des chambres du conseil sûres.
Soutien par les pairs et résilience	Les directeurs généraux bénéficient de réseaux confidentiels de pairs, d'un accompagnement et d'un accès à des ressources en matière de santé mentale qui les aident à maintenir leur leadership sous pression.

Prochaines étapes de l'ACAM

Sur la base de ces conclusions, le conseil d'administration de la CAMA propose un **plan de mise en œuvre par étapes** reposant sur cinq piliers clés :



① Collaboration systémique et structurelle

L'ACAM collaborera avec les associations provinciales et territoriales pour les administrateurs et les élus afin de :

- Promouvoir une formation obligatoire en matière de gouvernance et de présidence afin de donner aux dirigeants les moyens de gérer les conflits et de maintenir le décorum.
- Encourager l'application équitable et cohérente de codes de conduite exécutoires.
- Soutenir les mesures de protection de la sécurité au travail qui incluent les directeurs généraux et le personnel.

Ce travail restera éducatif et collaboratif, garantissant que les réalités vécues par les membres éclairent une réforme systémique plus large.

② Outils et ressources pratiques

L'ACAM fournira à ses membres des outils pratiques et prêts à l'emploi, notamment

- **Des modèles de politiques et des listes de contrôle** pour les communications, le droit à la déconnexion et les politiques en matière d'intrusion.
- **Des clauses contractuelles types** qui renforcent la protection contre le harcèlement et garantissent l'équité des conditions d'emploi.
- **Des références rapides en matière de gouvernance**, telles que « *Où fixer la limite* » et des infographies destinées au public expliquant ce qu'est une bonne gouvernance.

③ Soutien par les pairs et soutien à la résilience

- Un nouveau **réseau de soutien par les pairs de l'ACAM** sera lancé : des DG seront formés pour offrir un soutien confidentiel et sans jugement à leurs pairs, en s'appuyant sur leur « expérience vécue » dans la profession.
- L'ACAM élargira également ses **forums « Safe Space »** et ses **groupes de réflexion** afin de promouvoir l'apprentissage partagé et de réduire l'isolement professionnel.

④ Développement professionnel et formation

- La conférence nationale 2026 de l'ACAM comprendra des sessions axées sur la gestion de l'incivilité et le renforcement des relations entre le Conseil et les DH.
- L'ACAM a entamé des discussions sur une éventuelle collaboration avec la FCM afin d'organiser une session lors de la conférence 2026 de la FCM sur la présidence avec confiance, le rétablissement du décorum et la promotion d'un leadership résilient.
- À l'avenir, l'ACAM prévoit de mobiliser les associations d'élus afin d'encourager l'exploration des **forums Mayor Masterminds**, des espaces sûrs et confidentiels dédiés à l'apprentissage et au soutien entre pairs.

⑤ Élargissement de la trousse d'orientation du conseil

L'ACAM améliorera sa **trousse d'orientation du conseil** existante avec un nouveau **guide à l'intention des maires et des présidents**, qui comprendra :

- Des documents pratiques d'une page sur les règles de procédure et le décorum des réunions ;
- des exercices de jeu de rôle et des études de cas ;
- Des conseils pour travailler efficacement avec les directeurs généraux ; et
- les meilleures pratiques en matière de transparence et de gestion des conflits.

Conclusion

L'incivilité et les défailances de gouvernance ne sont pas seulement des conflits interpersonnels : elles portent atteinte au cœur même d'un leadership efficace et de la confiance du public dans les administrations locales.

Grâce à cette initiative nationale, l'ACAM trace la voie à suivre en s'appuyant sur l'éducation, la collaboration et le partage des responsabilités. En dotant les directeurs généraux et les conseils municipaux des outils, des cadres et du soutien dont ils ont besoin, nous pouvons rétablir le respect et le professionnalisme qui soutiennent une démocratie locale saine.

La civilité n'est pas une compétence non technique, c'est le fondement d'une gouvernance efficace et la clé pour bâtir des conseils, des organisations et des communautés plus forts à travers le Canada.

Halifax, Nouvelle-Écosse

