



Outil de leadership discret à l'intention des directeurs généraux/ directrices générales (DG)

Utiliser la narration et les supports visuels pour favoriser la bonne gouvernance et réduire les tensions

Outil de leadership discret à l'intention des DG : utiliser la narration et les supports visuels pour favoriser la bonne gouvernance et réduire les tensions

Pourquoi cet outil est-il important ?

L'incivilité à la table du conseil est souvent due à des malentendus, à une surcharge de travail ou à un manque de contexte, et non à de mauvaises intentions.

Les conseils sont tenus de prendre des décisions complexes en public, souvent sous la pression du temps et sous le regard attentif des politiques. Lorsque les informations sont présentées de manière dense, technique ou fragmentée, la frustration peut se traduire par de la réactivité, de la méfiance ou des critiques personnelles.

Une narration intentionnelle, étayée par des données et des supports visuels clairs, aide les conseils municipaux à :

- de comprendre pourquoi une question est importante ;
- se concentrer sur les résultats plutôt que sur les personnalités ;
- de voir les progrès réalisés au fil du temps ; et
- s'engager de manière plus constructive dans les recommandations du personnel.

Il ne s'agit pas de persuasion. **Il s'agit de clarté, de crédibilité et de leadership serein.**

De l'information à l'éclairage en gouvernance



Ce que fait cet outil

Cet outil aide les DG à :

- de reformuler des rapports « arides » en récits clairs sur la gouvernance ;
- d'utiliser des infographies ou des visuels succincts pour faciliter la compréhension ;
- d'humaniser le travail municipal sans exposer le personnel à des risques ; et
- de renforcer discrètement et systématiquement les comportements de bonne gouvernance.

Utilisées régulièrement, ces pratiques réduisent les tensions, favorisent un dialogue respectueux et aident les conseils municipaux à rester concentrés sur les résultats pour la communauté.

Comment les DG peuvent utiliser cet outil

Les DG peuvent utiliser cette fiche de travail :

- avant de préparer un rapport ou une présentation au conseil municipal ;
- lorsqu'ils présentent des questions nouvelles ou sensibles ;
- après des périodes de tension ou de malentendus ; ou
- comme aide à l'encadrement pour les cadres supérieurs qui préparent des rapports.

Elle est destinée à un usage interne et ne fait pas partie de la politique ou de la procédure du conseil.



Fiche de travail : guide de narration et de cadrage du conseil de la direction générale : Utiliser le récit et les preuves pour favoriser la compréhension, réduire la réactivité et protéger le personnel

Ce guide vise à aider les directions générales à cadrer les documents et les discussions du conseil de manière à favoriser une prise de décision éclairée, à renforcer la bonne gouvernance et à donner le ton à la table du conseil. Il ne s'agit pas d'un formulaire à remplir, mais d'un outil de réflexion à appliquer avant que les questions ne soient soumises au conseil.

Cadre de gouvernance	Clarté et présentation
La question de la gouvernance	Avant que le conseil ne se penche sur la question, il convient de clarifier les points suivants : • Quelle décision, mise à jour ou discussion le conseil est-il invité à engager ? • Si le point est présenté à titre d'information, d'orientation ou de décision • Quel niveau de débat ou de sensibilité est susceptible d'être atteint à la table
Contexte communautaire	Ancrez le point dans le pourquoi : • Pourquoi cela est-il important pour la communauté à l'heure actuelle ? • Quel problème est abordé ou quel résultat est recherché • Qu'est-ce qui a changé depuis la dernière fois que le conseil a discuté de cette question ? Le contexte réduit la réactivité et ancre la discussion dans l'impact sur la communauté plutôt que dans les personnalités.
L'histoire (langage simple d'abord)	Avant de rédiger un rapport officiel ou de créer un visuel, clarifiez l'histoire en langage clair : • La situation : ce qui se passe ou ce qui motive cette question • Ce que le personnel a fait ou envisagé : options explorées, contraintes et jugement professionnel appliqué • La direction recommandée : où le personnel propose-t-il que le conseil aille et pourquoi • Le résultat attendu : ce que le conseil peut raisonnablement attendre si cette orientation est adoptée Si l'histoire ne peut être expliquée clairement en langage simple, le rapport n'est pas prêt.

Cadre de gouvernance	Clarté et présentation										
Preuves à l'appui de la compréhension	Utilisez les données pour étayer l'histoire, sans la noyer. Prenez en considération : • Données sur les tendances • Comparaisons avant/après • Indicateurs de performance clés • Aperçu financier de haut niveau • Autres preuves ciblées qui influencent directement la décision Les données doivent clarifier les choix, et non détourner l'attention de ceux-ci.										
Choix du format et de la présentation	Sélectionnez le format qui favorise le mieux la clarté et le ton : • Infographie ou résumé visuel • Tableau de bord, graphique ou carte • Diapositive récapitulative • Rapport narratif court accompagné d'éléments visuels • Reportage sur le personnel ou courte vidéo (le cas échéant) Le format doit être adapté à la complexité et à la sensibilité du sujet. Le format suit le niveau de risque <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="570 884 1023 930">Faible sensibilité</th><th data-bbox="1023 884 1487 930">Forte sensibilité</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="570 930 1023 989">• Mise à jour de routine</td><td data-bbox="1023 930 1487 989">• Tableau de bord</td></tr> <tr> <td data-bbox="570 989 1023 1047">• Enjeu émergent</td><td data-bbox="1023 989 1487 1047">• Diapositive de synthèse</td></tr> <tr> <td data-bbox="570 1047 1023 1129">• Forte charge émotionnelle / forte attention</td><td data-bbox="1023 1047 1487 1129">• Récit visuel + cadrage de la Direction générale</td></tr> <tr> <td data-bbox="570 1129 1023 1211">• Travail destiné au personnel</td><td data-bbox="1023 1129 1487 1211">• Présentation par la Direction générale, personnel protégé</td></tr> </tbody> </table>	Faible sensibilité	Forte sensibilité	• Mise à jour de routine	• Tableau de bord	• Enjeu émergent	• Diapositive de synthèse	• Forte charge émotionnelle / forte attention	• Récit visuel + cadrage de la Direction générale	• Travail destiné au personnel	• Présentation par la Direction générale, personnel protégé
Faible sensibilité	Forte sensibilité										
• Mise à jour de routine	• Tableau de bord										
• Enjeu émergent	• Diapositive de synthèse										
• Forte charge émotionnelle / forte attention	• Récit visuel + cadrage de la Direction générale										
• Travail destiné au personnel	• Présentation par la Direction générale, personnel protégé										
Vérification de la visibilité et de la protection du personnel	Avant de poursuivre, vérifiez les points suivants : • Les contributions du personnel sont reconnues avec respect • Aucun membre du personnel n'est placé dans une position politiquement délicate • La direction générale est prêt à répondre au nom du personnel si la discussion s'envenime Une bonne narration implique de protéger l'organisation, et pas seulement d'expliquer le travail.										
Présentation au conseil	Préparez-vous à la façon dont le sujet sera accueilli dans la salle : • Lien clair avec les priorités du conseil, les plans stratégiques ou les décisions antérieures • Ton intentionnel : calme, neutre, axé sur les résultats • Réorientation prévue si la discussion devient personnelle, réactive ou non conforme aux rôles de gouvernance La manière dont un point est présenté est souvent aussi importante que son contenu.										

Réflexion (facultatif)

Après la réunion :

- Cette approche a-t-elle amélioré la compréhension ou le ton ?
- A-t-elle aidé le conseil à se concentrer sur les résultats plutôt que sur le processus ou les personnalités ?
- Que modifieriez-vous la prochaine fois ?

Rappel clé pour les dirigeants

Une narration claire, étayée par des données et des supports visuels, réduit les malentendus, qui sont l'un des déclencheurs les plus courants d'incivilité dans la gouvernance.

Pourquoi cet exemple est-il inclus ?

Ces deux exemples montrent comment une même information peut donner lieu à des conversations très différentes.

Récits et supports visuels :

- améliorent la compréhension ;
- réduisent la frustration ;
- protègent le personnel contre les critiques réactives ; et
- favorisent une gouvernance respectueuse et axée sur les résultats.

Remarque concernant la boîte à outils : Cet exemple est donné à titre indicatif uniquement. Les DG peuvent adapter les approches narratives et visuelles en fonction de leur conseil, de leur communauté et des capacités de leur organisation.

Rapport traditionnel

Objet

Mise à jour du programme d'entretien des routes et des trottoirs pour 2025

Objectif

Fournir au conseil une mise à jour sur l'état d'avancement du programme d'entretien des routes et des trottoirs 2025.

Contexte

La municipalité entretient environ 320 km de routes et 210 km de trottoirs. Le programme d'entretien annuel est mis en œuvre conformément aux budgets approuvés et aux normes de service. Les activités comprennent le rapiéçage de l'asphalte, le colmatage des fissures, la réparation des trottoirs et le marquage au sol.

État actuel

Au 30 juin 2025 :

- 42 km de routes ont été réparés
- 18 km de colmatage de fissures ont été réalisés
- 96 demandes de réparation de trottoirs ont été traitées
- Peinture des lignes terminée sur 60 % des routes prioritaires

Les intempéries du mois de mai ont eu un impact sur le calendrier, mais les équipes travaillent davantage pour rattraper le temps perdu.

Incidences financières

Les dépenses sont conformes au budget de fonctionnement approuvé.

Rapport de gouvernance visuelle et narrative

Objet

Assurer la sécurité et l'entretien de nos routes : mise à jour 2025 sur l'entretien

Contexte communautaire

Chaque année, les résidents s'attendent à des routes et des trottoirs sûrs et fiables, en particulier après les dégâts causés par l'hiver. Le programme d'entretien approuvé par le conseil municipal vise à prolonger la durée de vie des infrastructures, à répondre aux préoccupations en matière de sécurité et à intervenir en priorité dans les zones les plus à risque.

Le défi

Un hiver rigoureux a accéléré l'usure des routes et des trottoirs prioritaires dans toute la communauté.

Ce qu'a fait le personnel

Les équipes ont donné la priorité aux réparations liées à la sécurité, aux routes très fréquentées et aux zones problématiques connues, tout en gérant les retards dus aux conditions météorologiques en début de saison.

Résultats obtenus

À la mi-année, la plupart des endroits à haut risque ont été traités, ce qui a amélioré la sécurité et réduit le risque de réparations plus coûteuses ultérieurement.

Aperçu des progrès (infographie ou résumé visuel)

- 42 km de routes réparés
- 96 problèmes de sécurité sur les trottoirs résolus
- 60 % des travaux de peinture des lignes prioritaires terminés
- Retards dus aux conditions météorologiques rattrapés grâce à des ajustements du calendrier

(De simples barres de progression ou icônes facilitent la compréhension.)

Rapport traditionnel

Conclusion

Le programme se déroule comme prévu et se poursuivra pendant la saison de construction automnale.

Réponse type du conseil

- Demandes d'informations supplémentaires
- Questions sur des rues spécifiques
- Comparaisons avec l'année dernière
- Frustration des résidents qui attendent toujours

La discussion porte souvent sur des plaintes individuelles plutôt que sur les résultats globaux.

Rapport de gouvernance visuelle et narrative

Pourquoi est-ce important

- Moins de risques de trébuchement et de plaintes pour dommages causés aux véhicules
- Prolongation de la durée de vie des infrastructures existantes
- Utilisation responsable des fonds d'exploitation approuvés

Prochaines étapes

Les équipes termineront le marquage au sol restant et poursuivront les réparations ciblées tout au long de l'automne, en se concentrant sur les rues des quartiers et les demandes de service en attente.

Contexte de la décision du conseil

Cette mise à jour fait état des progrès réalisés par le conseil en matière d'infrastructures et de sécurité publique et confirme que le programme se déroule comme prévu et dans les limites du budget.

Réponse type du conseil

- Questions axées sur les priorités et les résultats
- Compréhension claire des compromis
- Moins d'échanges réactifs
- Amélioration du ton et de l'efficacité des discussions

L'exemple suivant illustre comment une même information peut être présentée de deux manières différentes et comment ce choix influence les discussions du conseil.

Rapports traditionnels c. rapports narratifs et ce que cela signifie pour le conseil

Aperçu rapide de la façon dont deux approches de reddition de comptes peuvent influencer la compréhension, le ton et la prise de décision à la table du conseil.



Pourquoi c'est important pour une saine gouvernance



Réduit les malentendus



Diminue la réactivité



Protège le personnel contre des critiques injustifiées



Maintient l'attention du conseil sur les résultats