



Transparence, procédure équitable et traitement équitable au sein du conseil

Transparence, procédure équitable et traitement équitable au sein du conseil

Une gouvernance municipale efficace repose sur la confiance, la cohérence et un processus rigoureux. Au cœur de ce système se trouve la responsabilité du directeur général/directrice générale (DG) de veiller à ce que les décisions du conseil soient étayées par des pratiques administratives transparentes, équitables et défendables.

La transparence au sein du conseil municipal ne consiste pas à gérer les résultats ou à éliminer les désaccords. Il s'agit de veiller à ce que tous les membres du conseil soient traités de manière équitable, que les décisions soient étayées par des informations cohérentes et que les politiques et processus établis soient appliqués sans exception.

Lorsque la transparence et la discipline des processus sont solides, la gouvernance fonctionne sereinement, même sous pression. Lorsqu'elles sont affaiblies ou appliquées de manière incohérente, les tensions augmentent, la confiance s'érode et le risque d'incivilité augmente.

Ce résumé sert à rappeler une obligation fondamentale de gouvernance du rôle du DG.



Transparence
Même information. Mêmes règles.



Processus équitable
Application uniforme.



Traitement équitable
Accès équitable.

Rappel important pour les DG

Veillez à ce que tous les membres du conseil soient traités équitablement en respectant systématiquement les politiques et les processus établis.

Un traitement équitable n'exige pas d'accord ou de points de vue uniformes. Il exige de la cohérence, de la clarté et l'intégrité des procédures.

Pourquoi est-ce important ?

L'autorité du conseil est exercée collectivement, et non individuellement. La légitimité des décisions du conseil dépend non seulement de ce qui est décidé, mais aussi du fait que le processus menant à la décision soit perçu comme équitable, ouvert et impartial.

Quand le processus se dégrade



La défaillance d'un processus est souvent confondue avec un problème de comportement.

Processus solide	vs	Processus faible
 Délibération calme		 Réactivité
 Confiance maintenue		 Personnalisation
 Personnel protégé		 Personnel exposé
 Accent sur le fond		 Risque d'incivilité

Les incohérences perçues dans le partage d'informations, la gestion de l'ordre du jour ou l'application des politiques, qu'elles soient intentionnelles ou non, peuvent :

- miner la confiance au sein du conseil ;
- accroître la réactivité ou la personnalisation du débat ;
- exposer inutilement le personnel aux critiques ; et
- exposer le DG et l'organisation à des risques en matière de réputation et de gouvernance.

Des processus transparents et prévisibles agissent comme une force stabilisatrice, ancrant les discussions du conseil dans le fond plutôt que dans les personnalités.

La transparence est une pratique de gouvernance, pas une courtoisie

La transparence ne signifie pas partager toutes les informations à tout moment. Elle signifie garantir que tous les membres du conseil ont un accès équitable aux mêmes informations, par les mêmes canaux et selon les mêmes règles.

Cela comprend :

- l'application cohérente des règles relatives à l'ordre du jour et aux rapports ;
- éviter les briefings informels ou sélectifs qui pourraient raisonnablement être perçus comme préférentiels ;
- distinguer clairement entre les informations, les conseils et les recommandations ; et
- fonder les décisions sur la politique, la législation ou les pratiques établies.

La cohérence protège l'institution et les personnes qui la composent.

Exercer son jugement sans nuire à l'équité

Les DG opèrent régulièrement dans des environnements complexes impliquant la confidentialité, des conseils juridiques, des contraintes de temps et une sensibilité politique. Il est essentiel de faire preuve de jugement professionnel, mais celui-ci doit s'exercer dans un cadre transparent et défendable.

Lorsque les informations doivent être limitées, échelonnées ou retardées :

- la justification doit être claire ;
- l'approche doit être cohérente ; et
- les mêmes normes doivent s'appliquer à tous les membres du conseil.

La clarté réduit les spéculations. Le silence les encourage.



**La clarté
réduit la
spéculation**



**Le silence
invite la
spéculation**

Repères pratiques pour le leadership des DG

Les DG devraient régulièrement se poser les questions suivantes :

- Un observateur raisonnable considérerait-il ce processus comme impartial ?
- Tous les conseillers reçoivent-ils les mêmes informations, de la même manière et au même moment ?
- Est-ce que je m'appuie sur une politique établie ou sur une pratique informelle ?
- Les contraintes ou limitations ont-elles été clairement expliquées ?
- Le cadre favorise-t-il la compréhension de la gouvernance plutôt que le contrôle des résultats ?

Ces questions favorisent la gestion des risques, et non leur évitement.

La transparence comme outil pour réduire l'incivilité

De nombreuses tensions en matière de gouvernance ne découlent pas d'un désaccord, mais d'un sentiment d'exclusion, d'incohérence ou de prédétermination.

Processus transparent :

- réduit l'escalade émotionnelle ;
- aide les présidents à maintenir l'ordre et le décorum ;
- protège le personnel contre le risque de devenir la cible de la frustration ; et
- renforce la confiance dans l'institution, même lorsque les décisions sont difficiles.

Un leadership fort de la part du DG est discipliné, impartial et fondé sur le processus. La transparence n'est pas une vulnérabilité, c'est une forme de protection institutionnelle.

En traitant tous les membres du conseil de manière équitable, grâce à un respect constant des politiques et des processus établis, les DG renforcent la légitimité de la gouvernance et créent les conditions propices à une prise de décision respectueuse et efficace.



Les 10 rappels les plus importants pour les DG :

Favoriser l'équité et la cohérence dans les relations avec le conseil

Diriger en s'appuyant sur les règles	Appliquez de façon cohérente les procédures, règlements administratifs et politiques du conseil – peu importe le conseiller ou la situation.
Demeurer neutre et professionnel	Traitez tous les membres du conseil avec le même respect et la même impartialité, même lorsque les points de vue divergent.
La cohérence renforce la crédibilité	Appliquez les mêmes processus pour les demandes, les questions et les communications de tous les conseillers afin de maintenir la transparence et la confiance.
Utiliser les politiques comme repère	En cas de doute, référez-vous aux politiques approuvées par le conseil. Elles assurent une compréhension commune et protègent à la fois le personnel et le conseil.
Éviter les faveurs ponctuelles	Même des exceptions bien intentionnées peuvent créer une perception de partialité. Visez l'équité dans chaque interaction.
Documenter et communiquer clairement	Assurez-vous que les décisions, les suivis et les prochaines étapes sont consignés et communiqués de façon cohérente et en temps opportun.
Appuyer le conseil dans son ensemble	Votre responsabilité première est envers le conseil collectivement – et non envers des membres individuels. Gardez une vue d'ensemble.
Encourager l'utilisation des voies officielles	Renforcez les mécanismes appropriés pour soulever des enjeux ou des préoccupations afin d'éviter la confusion ou les faux pas.
Donner l'exemple en matière de civilité et de respect	Votre ton établit la norme. Faites preuve d'un leadership respectueux, même en période de tension.
Prendre une pause et réfléchir	Lorsque la pression augmente ou que la situation devient personnelle, prenez du recul. Posez-vous la question : « Est-ce conforme à notre processus? Ferais-je la même chose pour tout autre membre? »