



# Diriger efficacement les réunions du conseil municipal

Guide pratique à l'intention des maires et des présidents  
des municipalités canadiennes

AVRIL 2026

# Table des matières

<b>Comment utiliser ce guide</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction : Pourquoi le rôle des dirigeants est-il important ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Partie 1 : Les rôles au sein de gouvernement locale : Les bases de la gouvernance</b> .....	<b>4</b>
• Conseil : L'autorité dirigeante .....	5
• Maire/Président : Le dirigeant de la réunion, pas du débat .....	5
• Directeur général : Le seul employé du conseil .....	6
• Gouvernance vs opérations – Rester dans son domaine de compétence .....	6
• Pourquoi la clarté des rôles est importante .....	7
<b>Partie 2 : Préparation de la réunion</b> .....	<b>8</b>
• Maîtrise de l'ordre du jour .....	8
• Coordination préalable à la réunion avec la direction générale et le greffier .....	9
• Encourager les questions des conseillers avant la réunion .....	10
• Identifier à l'avance les points à haut risque .....	10
• Définir les attentes concernant les points litigieux (si nécessaire) .....	11
• Gestion de la salle physique et virtuelle .....	11
<b>Partie 3 : Les responsabilités essentielles du président et les piliers de son leadership</b> .....	<b>13</b>
• Le président protège le processus – pas le résultat .....	13
• La neutralité en tant que discipline de leadership .....	14
• Intégrité et prévisibilité des procédures .....	14
• Maintien de l'ordre et de la sécurité .....	16
• Garantir un débat inclusif et axé sur les enjeux .....	17
• Protéger le personnel : une obligation juridique et éthique .....	18

<b>Partie 4 : Animation de la réunion : un cadre étape par étape</b> .....	<b>19</b>
• Ouverture de la réunion .....	19
• Réception des rapports du personnel et questions .....	20
• Présenter clairement les motions .....	20
• Gérer le débat (listes d'orateurs, recentrage, résumés) .....	22
• Traiter correctement les amendements .....	22
• Procéder au vote et annoncer les résultats .....	23
• Clôturer la réunion avec professionnalisme .....	23
• Après la réunion – Suivi et communication .....	24
<b>Partie 5 : Outils procéduraux que tout président doit maîtriser</b> .....	<b>25</b>
• Le règlement intérieur : la principale source d'autorité du président .....	25
• Motions et amendements : maintenir le débat sur le sujet .....	27
• Recours au règlement et questions de privilège : savoir quand intervenir .....	28
• Appels contre les décisions du président .....	29
• Conflit d'intérêts : Protéger la légitimité des décisions .....	29
• Empêcher l'utilisation abusive de la procédure .....	30
• Lorsque le président a un doute – consulter le greffier .....	30
<b>Partie 6 : Gestion du comportement et cadre de réaction face à l'incivilité</b> .....	<b>31</b>
• Prévenir l'incivilité avant qu'elle ne s'aggrave .....	31
• L'échelle d'escalade des comportements .....	31
• Gérer les conflits entre les membres .....	33
• Lorsque le comportement dépasse le cadre de la gestion de la réunion .....	34
• Principes pour une gestion équitable et transparente des comportements .....	34
<b>Partie 7 : Protéger le personnel à la table du conseil</b> .....	<b>35</b>
• Le devoir du président de protéger le personnel .....	35
• Intervenir en cas de questions hostiles ou inappropriées .....	36
• Rediriger les dérives opérationnelles .....	36
• Réagir lorsque le personnel semble mal à l'aise .....	37
• Suivi après des réunions difficiles .....	37

<b>Partie 8 : Gestion des délégations publiques et des dossiers à haut risque</b> .....	<b>38</b>
• Définir des attentes claires pour les délégations .....	38
• Maintenir les délégations concentrées sur le sujet .....	38
• Mettre fin aux remarques personnelles ou blessantes .....	39
• Gérer le comportement du public .....	39
• Questions du conseil aux délégations – à des fins de clarification uniquement .....	39
• Quand mettre fin prématurément à une intervention .....	40
• Débriefing après des réunions sous haute pression : débriefing du président et de la direction générale .....	40
• Audiences statutaires et dossiers à haut risque .....	40
<b>Partie 9 : Animer des réunions difficiles, chargées d’émotions ou très médiatisées</b> .....	<b>41</b>
• Anticiper les tensions et préparer des scripts .....	41
• Déclarations liminaires pour les points difficiles .....	42
• Gérer les émotions dans la salle .....	42
• Veiller à la clarté avant de voter sur des motions controversées .....	43
• Utiliser efficacement les suspensions de séance .....	43
• Faire appel à un conseiller juridique si nécessaire .....	44
<b>Partie 10 : Obligations juridiques, étiques et de sécurité du président</b> .....	<b>45</b>
• Principales responsabilités juridiques du président .....	45
• Quand le président doit suspendre ou interrompre la réunion .....	46
• Lien avec les codes de conduite et les procédures formelles .....	46
• Les 10 erreurs les plus fréquentes des présidents – et les bonnes partiquent de présidents efficaces .....	47
<b>Annexes</b>	
• Annexe A : Bibliothèque des scripts de référence rapide pour le président .....	49
• Annexe B : Règles de procédure que tout président doit maîtriser : Motions d’ordre, privilèges et appels .....	55
• Annexe C : Modèles de décisions du président – Référence rapide .....	57
• Annexe D : Liste de contrôle avant, pendant et après la réunion .....	59
• Annexe E : Pièges courants pour les présidents – et comment les éviter .....	66
• Annexe F : Présider des réunions virtuelles ou hybrides .....	69
• Annexe G : Les 30 premières minutes d’une réunion controversée – liste de contrôle du président .....	73
• Annexe H : Scénario complet d’une réunion du conseil .....	76

**Note linguistique: Le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le but d’alléger le texte. Tout mot écrit au singulier comprend le pluriel et vice versa; le genre masculin comprend le féminin et le genre féminin, le masculin.**

# Comment utiliser ce guide

## Une ressource pratique pour les maires et les présidents

Ce guide est conçu pour vous aider à diriger les réunions avec assurance, équité et efficacité, en particulier lorsque les réunions du conseil deviennent houleuses ou tendues. Il n'est pas destiné à être lu d'une traite. Il s'agit plutôt d'un guide de référence et d'un manuel de leadership destiné à vous aider avant, pendant et après les réunions.

### Comment utiliser ce guide

- **Avant les réunions** : passez en revue les attentes, préparez-vous aux points difficiles et consultez les listes de contrôle et les scripts.
- **Pendant les réunions** : utilisez [l'annexe A](#) pour le vocabulaire à employer en temps réel et les [annexes B](#) et [C](#) pour vous sentir à l'aise avec les procédures.
- **Après les réunions** : réfléchissez, faites le point avec la direction générale et le greffier, et préparez-vous aux défis à venir.

Tout au long de ce guide, les présidents seront renvoyés à des annexes spécifiques aux moments où des formulations rapides, une maîtrise des procédures ou des listes de contrôle s'avèrent les plus utiles.

Les aspects procéduraux sont abordés lorsque cela est nécessaire, mais l'accent est mis sur le jugement du dirigeant, et non sur la maîtrise des règles techniques.

### Ce qu'est ce guide

Ce guide fournit :

- Des attentes claires concernant le rôle et l'autorité du président
- Des stratégies pratiques pour gérer les dynamiques de réunion difficiles
- Des scripts prêts à l'emploi pour intervenir en temps réel
- Des conseils pour protéger le personnel, les processus et la confiance du public

Il reflète l'expérience municipale réelle et les pratiques de gouvernance canadiennes.

Vous n'avez pas besoin de mémoriser ce guide. Il vous suffit de savoir où chercher.

### Ce que ce guide n'est pas

- Un règlement de procédure
- Un manuel de procédure parlementaire
- Un avis juridique
- Un substitut au rôle du greffier

### Rappel final

On ne vous demande pas d'être parfait ; on vous demande d'être juste, calme, cohérent et prêt à diriger. Ce guide a pour but de vous aider dans ce rôle, en particulier dans les moments où le leadership est le plus important.

# Introduction : Pourquoi le rôle des dirigeants est-il important ?

Les réunions du conseil municipal sont le lieu où s'exerce la démocratie locale – et où la confiance du public est soit renforcée ou soit ébranlée.

Dans le contexte municipal actuel, les maires et les présidents sont de plus en plus appelés à diriger des réunions dans un climat d'émotion publique exacerbée, face à des enjeux politiques complexes, à la surveillance des réseaux sociaux et à une incivilité croissante. Alors que de nombreux conseils fonctionnent de manière respectueuse et efficace, d'autres sont confrontés à des comportements qui mettent à rude épreuve la gouvernance, érodent la confiance et mettent en danger le personnel et les élus. Dans ce contexte, la manière dont une réunion est présidée a son importance.

**Une présidence efficace ne se limite pas au respect des procédures. Elle est la pierre angulaire d'une bonne gouvernance et exerce une influence déterminante sur la culture du conseil.** La manière dont un président encadre la discussion, fait respecter les règles, intervient lorsque les limites sont franchies et protège le personnel peut faire la différence entre :

- un débat constructif et une mise en scène politique,
- des décisions fondées sur des principes et une confusion procédurale,
- un milieu de travail respectueux et un environnement préjudiciable.

La procédure est un outil, pas un bouclier. Les règlements et les règles de procédure existent pour favoriser une prise de décision équitable et ordonnée, et non pour faire valoir des positions, éviter de diriger ou aggraver les conflits. Les présidents efficaces comprennent les règles, mais s'appuient avant tout sur leur jugement, leur neutralité et une intervention précoce pour garantir des réunions respectueuses et productives.

Au-delà de la gestion des motions et des intervenants, le président joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement de réunion psychologiquement sûr. Cela implique d'intervenir lorsque les comportements deviennent irrespectueux, de veiller à ce que les désaccords restent centrés sur les enjeux plutôt que sur les personnes, et de protéger le personnel contre les questions hostiles ou inappropriées. La sécurité psychologique au sein du conseil n'est pas facultative, elle est fondamentale pour une bonne gouvernance, une prise de décision éclairée et la confiance du public.

Ce guide est un outil pratique et impartial destiné aux maires, aux préfets, aux présidents de conseil, aux chefs et aux vice-présidents qui président les réunions du conseil municipal dans les municipalités canadiennes. S'appuyant sur une expérience municipale concrète, il présente des attentes claires, des outils pratiques et des modèles de discours prêts à l'emploi afin de favoriser une conduite des réunions assurée, équitable et cohérente.

Des scripts pratiques et des exemples de formulations à utiliser lors des réunions sont inclus dans les annexes à l'intention des présidents qui recherchent un soutien structuré pour appliquer les principes énoncés dans ce guide.

Que votre conseil municipal fonctionne bien ou qu'il soit confronté à des défis liés au décorum, à la clarté des rôles ou à l'incivilité, ce guide offre une feuille de route pour diriger les réunions avec intégrité, professionnalisme et assurance – et pour protéger à la fois la légitimité des décisions du conseil et les personnes présentes à la table.

Présider des réunions difficiles peut être une expérience isolante. Une structure, une cohérence et des scripts clairs réduisent les risques personnels et contribuent à garantir que le président soit soutenu par le processus – et ne soit pas laissé seul face à la gestion des conflits.

***Par souci de simplicité, le terme « président » est utilisé tout au long de ce guide pour désigner le président de séance, quel que soit son titre.***

#### **Remarque relative à la compétence en matière de vote et de participation**

Dans de nombreuses municipalités canadiennes, le maire ou le président vote en tant que membre du conseil et peut être tenu de voter en vertu de la législation provinciale. Dans certaines juridictions, le président peut également se retirer de son rôle de président s'il souhaite participer activement au débat. Les conseils contenus dans ce document s'appliquent que le président vote ou non. L'attente de neutralité concerne la manière dont la réunion est présidée, et non le fait que le président dispose d'un droit de vote.

#### **Note relative aux compétences : Structures de gouvernance au Canada**

Les structures de gouvernance, les cadres législatifs et les pouvoirs des maires varient d'une province et d'un territoire à l'autre. Dans certaines administrations, la législation accorde aux maires des pouvoirs exécutifs accrus, souvent appelés pouvoirs de « maire fort », ce qui peut avoir une incidence sur les rôles, les relations hiérarchiques et les processus décisionnels.

Ce guide présente des principes communs de gouvernance et des pratiques exemplaires de leadership; toutefois, il ne remplace pas la législation provinciale ni les règlements de procédure municipaux. Les lecteurs sont encouragés à se référer à la législation applicable et au cadre de gouvernance local afin d'obtenir les exigences les plus exactes et à jour.

# Partie 1 : Les rôles au sein de gouvernement locale : Les bases de la gouvernance

Le bon déroulement des réunions du conseil, dans le respect et l'efficacité, repose sur une compréhension commune de **qui gouverne, qui préside et qui administre**.

Lorsque ces rôles sont clairs et respectés, la prise de décision est plus solide, le personnel se sent en confiance pour fournir des conseils professionnels et la confiance du public est renforcée. Lorsque les limites s'estompent, les réunions deviennent rapidement inefficaces, conflictuelles et risquées.

Cette section présente les responsabilités fondamentales du conseil, du maire/président et de la direction générale, et explique pourquoi la clarté des rôles est le fondement d'un leadership municipal productif.

## Les rôles essentiels au sein du conseil (en bref)

Rôle	Fonction principale	Ce que ce rôle implique	Ce que ce rôle ne fait pas
<b>Conseil</b>	Organe directeur	Définis la vision, la politique, les priorités et les budgets; prend des décisions collectivement par le biais de motions et de votes	Agir individuellement, diriger le personnel ou gérer les opérations
<b>Maire/Président</b>	Président de séance et garant du bon déroulement des débats	Préside de manière neutre, veille au respect des procédures, maintient l'ordre et protège l'intégrité du débat	Influencer les résultats, diriger le personnel ou utiliser la procédure pour faire valoir des positions
<b>Direction générale et administration</b>	Direction opérationnelle	Fournit des conseils professionnels; mets en œuvre les décisions du Conseil; dirige le personnel et les opérations	Participe aux débats politiques, vote ou suit les directives de conseillers individuels
<b>Greffier/Services législatifs</b>	Gardien de la procédure et du respect des lois	Donne des conseils sur le règlement intérieur et la législation; consigne les décisions; gère les processus réglementaires; assiste le président dans l'application des règles de séance; veille à ce que les décisions soient juridiquement défendables.	Participe aux débats politiques; influence les résultats; dirige l'administration.

**Principe clé de gouvernance :** Le conseil gouverne collectivement; le président protège le processus; la direction générale dirige l'administration; le greffier veille au respect des procédures et à la conservation des archives législatives.

## Le conseil : L'autorité gouvernementale

Le conseil détient le pouvoir décisionnel de la municipalité et ne l'exerce que lorsqu'il agit en tant qu'organe. Les membres individuels n'ont aucun pouvoir indépendant en dehors de la table du conseil.

Le rôle du conseil est de :

- définir l'orientation stratégique et le cadre politique de la municipalité
- d'approuver les budgets, les plans financiers et les grandes priorités
- débattre des questions dans le respect et prendre des décisions par des votes formels
- demander des comptes à la direction générale quant à la mise en œuvre des orientations du Conseil

Le rôle du Conseil n'est pas de gérer le personnel, de s'impliquer dans les décisions opérationnelles ou de revenir sur des décisions une fois qu'elles ont été prises conformément à la loi.

## Maire/président : Président de la réunion, et non du débat

L'autorité du maire ou du président au sein du conseil est de nature procédurale, et non politique. Le président ne détermine pas les résultats, il dirige le processus par lequel les décisions sont prises.

Le président est chargé de :

- présider les réunions avec neutralité, cohérence et professionnalisme,
- faire respecter le règlement intérieur et les règles de séance
- de veiller à ce que le débat se déroule de manière ordonnée, respectueuse et centrée sur la motion
- de faciliter un dialogue inclusif en encourageant une participation équilibrée et en veillant à ce que tous les membres aient une chance équitable de s'exprimer
- d'intervenir rapidement lorsque le comportement d'un membre porte atteinte à l'équité, à la sécurité ou au décorum
- protéger le personnel contre les pressions politiques ou les attaques personnelles

Le président ne doit pas :

- donner des instructions au personnel ou à l'administration
- ne défend pas de positions lorsqu'il préside un débat
- n'utilise pas la procédure pour étouffer le débat ou influencer les votes

**Remarque :** Dans les juridictions où le maire ou le président du conseil est membre votant du conseil, il peut participer aux débats et voter conformément à la législation locale et au règlement intérieur. Lorsqu'une participation active est prévue, certaines municipalités exigent que le président cède la présidence et laisse un vice-président présider la séance. Les présidents doivent respecter les règles de procédure locales dans ces circonstances.

## Directeur général : le seul employé du conseil

La direction générale (DG) est le chef administratif de la municipalité et le seul employé directement responsable devant le conseil. L'ensemble du personnel municipal relève du DG.

### Le DG et l'administration sont chargés de :

- fournir des conseils complets, impartiaux et professionnels au conseil,
- mettre en œuvre les décisions, les règlements et les politiques du conseil
- diriger le personnel et gérer les opérations et les services municipaux
- de veiller au respect de la législation, à la bonne gestion financière et à la gestion des risques
- maintenir un milieu de travail sûr, respectueux et éthique

L'administration ne participe pas aux débats politiques, ne conteste pas les décisions du Conseil et ne reçoit pas d'instructions de la part de membres individuels.

## Gouvernance vs opérations – rester dans son domaine de compétence

Un bon leadership municipal repose sur le respect de la frontière entre l'élaboration des politiques (gouvernance) et la prestation des services (opérations).

- Le conseil pose des questions relevant de la gouvernance
- L'administration apporte son expertise opérationnelle
- Toutes les interactions avec le personnel passent par la direction générale

Le président joue un rôle essentiel dans la protection de cette frontière en redirigeant les questions d'ordre opérationnel et en veillant à ce que le personnel ne soit pas entraîné dans un débat politique.

## Qu'est-ce qu'une question relevant de la gouvernance ?

Les questions de gouvernance portent sur les politiques, les priorités, les risques et les résultats – et non sur la gestion quotidienne.

### Exemples de questions de gouvernance :

- En quoi cette recommandation s'aligne-t-elle sur les priorités stratégiques du Conseil ?
- Quelles sont les implications financières et les répercussions sur la viabilité à long terme ?
- Quels risques le Conseil doit-il prendre en compte avant de prendre cette décision ?
- Quelles sont les options politiques disponibles, et quels sont les compromis à faire ?
- Comment le succès sera-t-il mesuré et communiqué au Conseil ?
- Cela nécessite-t-il une modification du règlement municipal ou un changement de politique ?

### Exemples de questions opérationnelles (à rediriger) :

- Pourquoi ce membre du personnel a-t-il été affecté à ce dossier ?
- Pourquoi cette question n'a-t-elle pas été traitée différemment au niveau du service ?
- Qui a approuvé cette décision interne ?
- Pourquoi le personnel n'a-t-il pas réagi plus tôt ?
- Pouvez-vous demander au personnel de modifier la manière dont cela est géré ?

### Script de délimitation (à utiliser si nécessaire)

« Monsieur le conseiller, les directives opérationnelles émanent de la direction générale. Veuillez formuler votre question au niveau des politiques. »

## Pourquoi la clarté des rôles est importante

Lorsque les rôles sont compris et respectés :

- les réunions sont plus ciblées et efficaces
- le personnel se sent en confiance pour donner des conseils professionnels
- les conflits et les comportements incivils sont réduits
- la gouvernance et la responsabilité sont renforcées
- la confiance du public dans les décisions du Conseil augmente
- le Conseil peut mener des débats constructifs et s'enrichir mutuellement de ses idées

Lorsque les rôles s'estompent, c'est l'inverse qui se produit, ce qui entraîne dysfonctionnements, risques et érosion de la confiance.

**Conclusion :** La clarté des rôles n'est pas une notion théorique : c'est un outil pratique pour prévenir les conflits, protéger le personnel et favoriser une gouvernance efficace.

### Modèles de maire fort et d'autorité exécutive

Dans certaines provinces, la législation accorde aux maires des pouvoirs exécutifs renforcés, communément appelés pouvoirs de « maire fort ». Ces pouvoirs sont prévus par la loi et varient selon les juridictions. Ils peuvent inclure :

- le pouvoir de définir l'ordre du jour
- des mécanismes de veto ou de dérogation
- des pouvoirs de nomination ou de révocation
- le pouvoir budgétaire
- une direction administrative renforcée

Ces pouvoirs sont exercés en vertu de la législation provinciale et s'exercent généralement en dehors du cadre des réunions du Conseil. Il est important de faire la distinction entre :

- **Pouvoir exécutif** – Pouvoirs conférés par la législation au maire en dehors du cadre des réunions.
- **Pouvoir législatif** – Décisions prises collectivement par le Conseil par le biais de motions et de votes lors d'une réunion dûment constituée.
- **Pouvoir procédural** – Responsabilité du président de présider équitablement les réunions conformément au règlement de procédure.

Même dans un système de maire fort, lorsqu'il préside une réunion du Conseil, le maire agit en tant que président et doit :

- appliquer le règlement de procédure de manière cohérente
- veiller à ce que les débats se déroulent de manière équitable et ordonnée
- protéger le personnel et les participants
- distinguer le pouvoir exécutif de l'administration des réunions

Les pouvoirs du maire fort ne remplacent pas l'obligation du président de gérer les réunions de manière neutre et conformément à la procédure.

# Partie 2 : Préparation de la réunion

## Une bonne préparation prévient l'escalade et renforce la confiance du public

Les réunions efficaces sont rarement improvisées. La capacité du président à diriger avec assurance, à rester neutre et à intervenir de manière appropriée, dépend d'**une préparation préalable**. Cette section se concentre sur les responsabilités pratiques du président avant la réunion – et non sur la philosophie de leadership, qui est abordée ailleurs dans ce guide.

### Maîtrise de l'ordre du jour

Avant chaque réunion, le président doit connaître parfaitement l'ordre du jour et les documents d'accompagnement. Cela est essentiel pour maintenir l'ordre, l'équité et le contrôle de la procédure.

#### Le président doit examiner :

- l'ordre du jour complet et l'ordre des points
- tous les rapports du personnel et leurs annexes
- les points ajoutés tardivement ou supplémentaires
- la durée et la complexité prévues de chaque point
- toutes les sensibilités d'ordre juridique, procédural ou politique

#### Questions clés à prendre en compte :

- Quels points sont susceptibles de susciter un vif intérêt auprès du public ou d'attirer une forte affluence ?
- Où des émotions, de fausses informations ou des conflits pourraient-ils surgir ?
- Existe-t-il des procédures légales ou des exigences procédurales particulières ?
- Quelles décisions ou interventions pourraient être nécessaires pour maintenir le débat sur le sujet ?

**Principe clé de gouvernance :** Une bonne connaissance de l'ordre du jour permet au président d'intervenir avec calme et crédibilité lorsque des problèmes surviennent.

Les présidents à la recherche d'une formulation structurée pour chaque point de l'ordre du jour peuvent se reporter à [l'annexe H : Guide complet de la réunion du conseil à l'intention du président](#), qui fournit des exemples de formulation conformes aux principes énoncés dans cette section.

# Coordination préalable à la réunion avec la direction générale et le greffier

## La qualité des réunions repose sur une coordination efficace en coulisses.

Bien que la direction générale et le greffier soient chargés de préparer et de publier l'ordre du jour conformément à la législation et aux pratiques locales, il s'agit d'une pratique exemplaire que le président examine l'ordre du jour avec eux avant la réunion. Il peut s'agir d'une brève conversation informelle visant à s'assurer de la cohérence en matière d'ordre des points, de questions sensibles, d'exigences procédurales et de tout défi anticipé. L'objectif de cet examen est la coordination – et non la direction ou la modification des recommandations du personnel.

## La direction générale et le greffier sont les principaux partenaires du président en matière de procédure et d'organisation.

La direction générale soutient la préparation opérationnelle et le contexte politique, tandis que le greffier veille à l'intégrité procédurale et au respect de la législation. Ces deux relations sont essentielles à un leadership solide lors des réunions.

### Avec la direction générale, le président devrait :

- passer en revue les rôles du personnel pour chaque point de l'ordre du jour
- signaler les points sensibles sur le plan opérationnel, juridique ou vis-à-vis du public
- identifier les domaines où des informations erronées pourraient circuler
- préciser comment les réponses du personnel seront gérées pendant le débat

### Avec le greffier, le président doit :

- confirmer les exigences procédurales pour les points clés
- examiner la structure des motions et des amendements
- clarifier les présentations, l'ordre des interventions et le calendrier
- confirmer les obligations légales, y compris les procédures d'audiences publiques

### Ensemble, confirmer :

- les listes de délégation et les délais
- les besoins en matière de technologie, de présentations ou de réunions hybrides
- la configuration de la salle, la disposition des sièges et les considérations de sécurité
- la présence ou la disponibilité d'un conseiller juridique, le cas échéant

**Principe clé de gouvernance :** Une coordination préalable à la réunion permet au président de se concentrer sur son rôle de leader dans la salle, plutôt que de devoir résoudre des problèmes.

## Encourager les questions des conseillers avant la réunion

### Les conseils efficaces minimisent les surprises en salle.

Les conseillers sont encouragés à examiner les documents à l'avance et à poser des questions factuelles ou de clarification à la direction générale ou au personnel compétent avant la réunion. Les questions posées en amont :

- améliorent la qualité du débat;
- permettent au personnel de préparer des réponses précises;
- réduisent les tensions inutiles à la table du conseil;
- évitent les échanges théâtraux ou conflictuels; et
- favorisent un déroulement plus efficace de la réunion.

Les réunions doivent se concentrer sur l'orientation politique et la prise de décision – et non sur la recherche d'informations qui aurait pu être effectuée au préalable.

Cela n'empêche pas les membres de poser des questions légitimes visant à obtenir des éclaircissements pendant une réunion. Cependant, soulever des questions complexes ou techniques pour la première fois en séance peut entraîner des retards inutiles, une attitude défensive ou de la confusion.

**Principe clé de gouvernance :** La préparation renforce la gouvernance. Les surprises l'affaiblissent.

## Identifier à l'avance les points à haut risque

Certains points à l'ordre du jour comportent un risque accru et nécessitent une préparation supplémentaire.

**Parmi les indicateurs courants, on peut citer :**

- un intérêt public important ou une controverse
- des questions chargées d'émotion ou polarisées
- conflit antérieur entre les membres du Conseil
- la circulation publique d'informations erronées avérées
- des exigences procédurales complexes ou comportant plusieurs étapes
- sensibilité juridique ou législative

**Pour ces points, le président devrait :**

- collaborer avec la direction générale pour identifier les points susceptibles de faire l'objet de pressions
- préparer des remarques liminaires neutres
- avoir des scripts de procédure à portée de main
- savoir quand marquer une pause, suspendre la séance ou demander conseil si nécessaire

**Pour les points à haut risque, les présidents sont invités à consulter les scénarios pertinents figurant à [l'annexe A](#), la liste de contrôle intitulée « Les 30 premières minutes d'une réunion controversée » à [l'annexe G](#), ainsi que le scénario complet de la réunion du conseil à [l'annexe H](#) avant la réunion.**

## Définir les attentes concernant les points litigieux (si nécessaire)

Lorsqu'une tension accrue est prévue, le président peut définir des attentes dès le début d'un point ou d'une réunion. Cela n'est pas obligatoire pour chaque ordre du jour, mais peut s'avérer efficace pour gérer le ton.

### Discours d'ouverture efficace :

- réaffirmer les attentes en matière de comportement respectueux
- clarifier les exigences procédurales ou légales
- rassurer les participants en leur garantissant que toutes les voix seront entendues
- indiquer que le président interviendra si les limites sont franchies

**Exemple de script :** « Ce point est susceptible de susciter des opinions divergentes. Nous mènerons notre discussion dans le respect, en suivant notre règlement intérieur, et veillerons à ce que tous les intervenants soient entendus. J'interviendrai si nécessaire pour que la discussion reste ciblée et équitable. »

## Gestion de la salle physique et virtuelle

Le personnel est chargé de l'organisation logistique et de la gestion technique des réunions du Conseil. Le rôle du président consiste à vérifier que tout est prêt, à connaître les moyens de soutien disponibles et à exercer son autorité pendant la réunion pour maintenir l'ordre et la sécurité.

Voir [l'annexe « F »](#) pour plus de détails sur les réunions virtuelles et hybrides.



## Préparation de l'espace physique et de la sécurité

### Aménagement de la salle :

- La disposition des sièges favorise une interaction respectueuse et directe
- La direction générale, le greffier et les intervenants sont assis de manière à être bien visibles
- Le pupitre ou le micro de la délégation fonctionne et est correctement positionné
- Champ de vision dégagé pour le Conseil, le personnel et le public

### Considérations en matière de sécurité :

- Présence de personnel de sécurité si des tensions sont attendues
- Autorité et procédures claires permettant au président de suspendre la séance ou de demander l'expulsion d'une personne
- Connaissance de la composition du public (foule importante, groupes de défense)
- Personnel placé en sécurité dans la salle

## Exigences techniques

### Vérifier que tous les systèmes fonctionnent :

- Tester les microphones pour tous les membres et le personnel
- Écrans de présentation et équipement audiovisuel en état de marche
- Systèmes de diffusion en direct et d'enregistrement actif
- Plans de secours en cas de défaillance technique

### Outils de modération hybrides :

- Commandes de mise en sourdine
- Paramètres de la salle d'attente ou d'admission des participants
- Restrictions ou modération du chat
- Vue claire des participants en ligne

## Étiquette hybride et savoir-vivre numérique

### Attentes à préciser au début des réunions virtuelles/hybrides :

- Microphones coupés sauf en cas d'intervention autorisée
- Utiliser la fonction « lever la main » pour demander la parole
- Ne pas parler en même temps que les autres (en raison du décalage audio)
- Caméras allumées, si nécessaire
- Arrière-plan professionnel et distractions minimales
- Tous les commentaires doivent passer par le président
- Faites preuve de patience en cas de légères interruptions techniques

### Gérer les perturbations virtuelles :

- Traiter immédiatement les problèmes audio/vidéo
- Interrompre les intervenants non identifiés
- Mettre en sourdine ou exclure les participants si nécessaire
- Intervenir rapidement lorsque les délégations manquent de respect

### Clôture des réunions virtuelles :

- Remerciez les participants pour leur professionnalisme
- Confirmez la levée de la séance
- Noter la date de la prochaine réunion ou les mesures de suivi

# Partie 3 : Les responsabilités essentielles du président et les piliers de son leadership

## Le cœur philosophique et comportemental d'une gouvernance locale efficace

Le président, qu'il s'agisse d'un maire, d'un préfet, d'un évêque, d'un chef ou d'un vice-président, est le responsable des procédures de la réunion, et non le leader politique du débat. Sa responsabilité première est de protéger l'intégrité, l'équité et la sécurité du processus décisionnel du conseil.

Un président qui dirige avec neutralité, cohérence et respect crée un environnement où :

- le conseil prend des décisions fondées sur des principes,
- le personnel se sent en sécurité et soutenu, et
- le public peut avoir confiance dans le résultat, qu'il soit d'accord ou non.

Un président qui s'écarte de ce rôle ou qui tolère des comportements inappropriés contribue rapidement au dysfonctionnement, à la confusion et à l'incivilité.

## Le président protège le processus - et non le résultat

La légitimité du président tient à la protection de la manière dont le conseil prend ses décisions, et non à l'influence qu'il exerce sur la teneur de ces décisions.

Le président doit veiller à ce que la réunion soit :

- **Équitable** : chaque membre a les mêmes chances de participer ;
- **Ordonné** : une seule personne parle à la fois et le débat reste centré sur le sujet ;
- **Respectueux** : le comportement est conforme aux codes de conduite et au règlement intérieur ;
- **Légal** : les procédures légales, les délais et les exigences en matière d'audience sont respectés.

Les réunions deviennent dysfonctionnelles lorsque le président :

- intervient dans les débats à son siège,
- manifeste ses préférences par le ton de sa voix ou son langage corporel,
- interrompt de manière sélective,
- utilise la procédure pour faire valoir une position politique,
- refuse ou retarde de manière déraisonnable de donner la parole à un membre qui la demande.

Principe clé de gouvernance : Un processus équitable aboutit à des décisions légitimes, même lorsque le débat est difficile.

# La neutralité en tant que discipline de leadership

## Comment le président préserve sa crédibilité

La neutralité n'est pas passive, c'est un comportement de leadership actif. Tout ce que le président communique, verbalement et non verbalement, façonne le ton de la réunion.

Le président doit :

- appliquer les règles de manière cohérente, indépendamment de ses opinions personnelles ;
- s'abstenir d'influencer le débat ou d'orienter les résultats ;
- se retirer de la présidence (lorsque cela est autorisé) s'il souhaite défendre une cause.

La perte de neutralité, même momentanée, sape la confiance et renforce la défensive chez les membres.

**Précision importante** : dans le présent guide, la neutralité fait référence à la neutralité procédurale – appliquer les règles de manière cohérente, gérer les intervenants de manière équitable et protéger l'intégrité du processus.

Dans les juridictions où le président vote ou participe au débat, la neutralité signifie séparer la prise de position de la présidence. Lorsqu'il participe activement, le président doit veiller à ce que la réunion continue d'être menée de manière équitable et conformément au règlement de procédure, et, si nécessaire, se retirer de la présidence.

**Principe clé de gouvernance** : Le président est la personne la plus calme dans la salle.

## Intégrité et prévisibilité des procédures

### La structure sur laquelle repose la bonne gouvernance

La procédure est l'outil le plus puissant dont dispose le président pour garantir l'équité.

Le président doit :

- appliquer le règlement intérieur de manière cohérente à tous les membres ;
- appliquer les mêmes règles tant aux partisans qu'aux détracteurs ;
- se prononcer rapidement et clairement sur les rappels au règlement ;
- s'assurer que les motions et les amendements sont précis et compris ;
- maintenir le débat centré sur la motion ;
- consulter le greffier lorsqu'une clarification est nécessaire.

**Principe clé de gouvernance** : Des règles cohérentes suscitent un respect constant.

## Utilisation des appareils et conduite professionnelle dans la salle

Les appareils mobiles font désormais partie intégrante de la gouvernance municipale. Bien que leur utilisation soit souvent nécessaire pour consulter les ordres du jour, les règlements et les documents numériques, leur utilisation visible pendant les débats peut avoir une incidence sur le ton, la perception et la confiance du public.

### Les pratiques exemplaires incluent :

- Utiliser les appareils principalement à des fins liées à la réunion ;
- Éviter d'envoyer des SMS ou de se livrer à des activités sans rapport avec la réunion pendant les débats ;
- S'abstenir de publier des commentaires en direct sur les réseaux sociaux pendant la réunion ;
- Mettre les appareils en mode silencieux ;
- Maintenir un contact visuel et montrer son engagement lorsque d'autres personnes prennent la parole.

Le président peut rappeler ces attentes aux membres lorsque l'utilisation des appareils semble nuire au décorum, à la participation ou à la confiance du public.

**Principe clé de gouvernance :** Une présence professionnelle dans la salle renforce la crédibilité de l'institution.

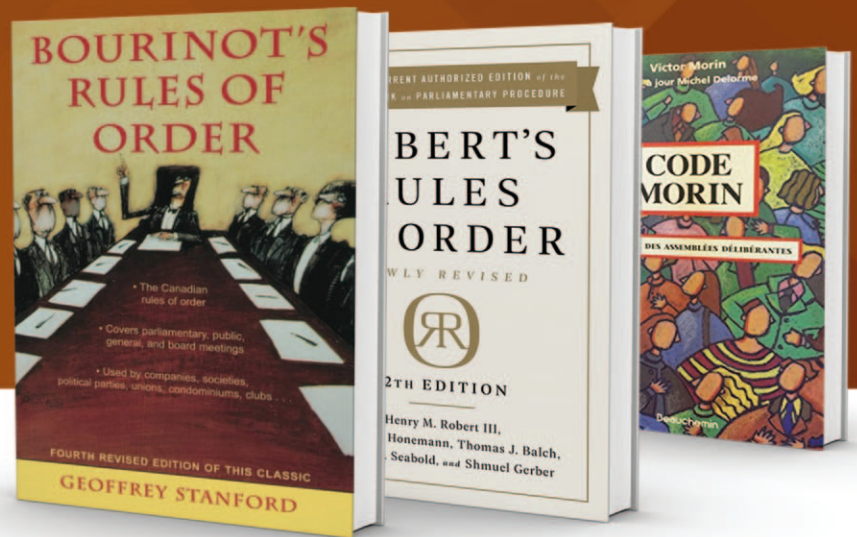


## Pourquoi ce guide n'enseigne-t-il pas les Règles de procédure de Bourinot, ni les règles de procédure de Robert, ni Le Code Morin

Ce guide n'enseigne pas les Règles de procédure de Bourinot, les Règles de procédure de Robert ni Le Code Morin, car son objectif n'est pas de dispenser un enseignement parlementaire, mais de favoriser une conduite efficace des réunions, en particulier lorsque celles-ci deviennent conflictuelles.

Dans la pratique, les règles de procédure sont mises en œuvre par le biais du règlement de procédure de chaque municipalité, qui reflète la législation locale, la structure de gouvernance et le contexte juridictionnel. Ces règlements varient d'une province et d'un territoire à l'autre et sont mieux interprétés et appliqués avec le soutien du greffier.

Plutôt que de reproduire ou de passer outre les règles de procédure locales, ce guide met l'accent sur la manière dont les présidents font preuve de discernement, de neutralité et d'autorité, en utilisant la procédure comme un outil de leadership pour maintenir l'ordre, protéger le personnel et préserver la confiance du public. Les mécanismes procéduraux ne sont mentionnés que lorsque cela est nécessaire ; l'accent reste mis sur une présidence assurée, équitable et cohérente, et non sur la maîtrise technique d'un règlement particulier.



## Maintien de l'ordre et de la sécurité

### Intervenir rapidement pour éviter toute escalade

Les réunions respectueuses ne sont pas le fruit du hasard ; elles ont lieu parce que le président établit et fait respecter des limites dès le début.

Le président doit intervenir lorsque :

- le débat prend une tournure personnelle ou accusatoire ;
- les membres s'interrompent, parlent tous en même temps ou dominent la discussion ;
- des informations erronées sont adressées au personnel ;
- le ton devient moqueur, grossier ou hostile ;
- les délégations ou le public perturbent le déroulement de la séance.

Ne pas intervenir permet au manque de respect de s'aggraver et sape le leadership.

**Principe clé de gouvernance :** Une intervention précoce permet d'éviter les conflits ultérieurs.

## Étude de cas : Quand le leadership en réunion fonctionne - un président fort, une question difficile

Le conseil a examiné une demande de zonage très controversée, suscitant une forte opposition publique, une attention particulière sur les réseaux sociaux et une salle comble.

### Mesures prises par le président

Le président a défini des attentes claires, a présenté le processus réglementaire, est intervenu rapidement lorsque les commentaires ont pris une tournure personnelle, a renvoyé les questions opérationnelles à la direction générale, a résumé le débat pour maintenir la concentration et a demandé une brève suspension de séance lorsque la tension est montée.

### Résultat

La réunion s'est déroulée dans le calme. Le personnel s'est senti soutenu. Le conseil a pris une décision claire et conforme à la loi. Bien que tout le monde n'ait pas approuvé le résultat, le processus a été largement considéré comme équitable et professionnel.

### Leçon clé

Une présidence forte garantit la crédibilité, même lors de décisions difficiles.

## Garantir un débat inclusif et axé sur les enjeux

### Favoriser une pleine participation et un dialogue respectueux

Le conseil gouverne au mieux lorsque le débat est inclusif, équilibré et axé sur les enjeux – et non sur les personnalités.

#### Le président veille à ce que :

- que toutes les voix soient entendues, et pas seulement les plus affirmées ;
- que les membres plus discrets ou les nouveaux membres se sentent à l'aise pour s'exprimer ;
- les discussions hors sujet ou hors contexte soient recentrées ;
- que les attaques personnelles et les insinuations soient stoppées ;
- que les divergences d'opinion soient respectées dans le cadre d'un processus décisionnel sain ;
- les informations erronées soient corrigées par des clarifications du personnel (sans impliquer ce dernier dans un débat politique).

**Principe clé de gouvernance :** L'inclusion renforce la décision ; un débat respectueux renforce l'institution.

# Protéger le personnel : une obligation juridique et éthique

## Le président, garant de la neutralité administrative

Le personnel assiste aux réunions pour fournir des conseils professionnels et impartiaux – et non pour se défendre ou s’engager dans des débats politiques.

### Le président doit intervenir lorsque :

- les membres remettent en cause l’intégrité ou les motivations du personnel ;
- le personnel est interrompu, harcelé ou soumis à un contre-interrogatoire ;
- les membres sollicitent des détails opérationnels ou des instructions directement auprès du personnel ;
- l’administration est entraînée dans des conflits politiques.

### La protection du personnel relève à la fois :

- une obligation légale (législation sur la sécurité au travail et le harcèlement) et
- une obligation de gouvernance (préserver la neutralité administrative et le modèle de l’ACO).

**Principe clé de gouvernance :** Le président est le bouclier qui protège le personnel contre les pressions politiques et l’hostilité du public.

### Rappel en matière de gouvernance :

- Le président protège la réunion et son déroulement.
- Le leadership administratif s’exerce par l’intermédiaire de la direction générale.
- Le président ne dirige pas, n’évalue pas et ne corrige pas les performances du personnel.
- Le président doit veiller à ce que les membres du Conseil respectent les mêmes limites.

Un président qui veille au bon déroulement de la séance, plutôt que de rechercher des résultats, renforce la crédibilité du Conseil, favorise un débat respectueux et instaure une confiance durable auprès du public.

# Partie 4 : Animation de la réunion : un cadre étape par étape

## Guide pratique pour présider une réunion du conseil efficace, respectueuse et prévisible

Cette section présente une procédure claire pour gérer les réunions du Conseil de manière structurée, équitable et respectueuse. Elle met l'accent sur **les actions que doit mener le président**, étape par étape, à l'aide de consignes simples pouvant être utilisées en temps réel.

**Référence rapide :** Cette section comprend des exemples de scripts pour les moments clés du déroulement de la réunion. Une bibliothèque de référence rapide regroupant les scripts destinés au président, notamment pour l'ouverture de la séance, la réorientation des débats, la protection du personnel, le maintien de l'ordre, l'escalade et les interventions procédurales, est disponible dans les [annexes A, B et C](#). Les présidents sont invités à ajouter ces annexes à leurs favoris ou à les imprimer afin de pouvoir y accéder facilement pendant les réunions.

## Ouverture de la réunion

L'ouverture de la réunion donne le ton en matière de professionnalisme, de respect et d'intégrité procédurale.

### Tâches clés du président

- Ouvrez la séance de manière claire et assurée.
- Vérifier que le quorum est atteint.
- Prononcez la déclaration de reconnaissance du territoire si cela fait partie du protocole local.
- Passer en revue l'ordre du jour et inviter les participants à l'adopter ou à y apporter des modifications.
- Préciser les attentes en matière de décorum et de conduite (en particulier pour les réunions hybrides ou tendues).

### Exemple de discours d'ouverture (facultatif)

« Je déclare la séance ouverte. Nous entendrons différents points de vue ce soir. Tous les commentaires doivent être respectueux, adressés au président et centrés sur la question soumise au Conseil. Nous suivrons notre règlement intérieur et toutes les voix seront entendues. »

Des scripts supplémentaires d'ouverture, de bienséance et de recadrage sont disponibles à [l'annexe A](#) pour les présidents qui souhaitent adapter le langage à leur contexte local.

Pour les points litigieux, notez brièvement :

- la procédure réglementaire suivie
- l'ordre prévu des intervenants
- dans les limites imposées aux délégations ou aux commentaires du public
- si une audience publique est requise que le débat du Conseil n'aura lieu qu'après la clôture officielle de l'audience.

## Réception des rapports du personnel et questions

Le personnel est présent pour fournir des conseils professionnels, et non pour être contre-interrogé ou entraîné dans un débat politique.

### Responsabilités du président

- Présenter clairement chaque point (titre, numéro de rapport, présentateur).
- Inviter le personnel à présenter son exposé sans interruption.
- Après la présentation, ouvrir la discussion pour des questions de clarification, et non pour un débat.
- Veiller à ce que toutes les questions passent par le président, et non soient adressées directement au personnel.
- Rediriger les questions qui débouchent sur des orientations opérationnelles ou des arguments politiques.

### Guide utile

- Mettre fin aux contre-interrogatoires : « Je vais intervenir. Les questions adressées au personnel doivent être respectueuses et viser uniquement à obtenir des éclaircissements. »

**Principe clé de gouvernance :** Le personnel fournit des conseils impartiaux, et non des arguments politiques.

## Présenter clairement les motions

La confusion quant à l'objet des débats du Conseil est l'une des causes les plus courantes de réunions dysfonctionnelles.

### Le président doit s'assurer que

- que l'auteur et l'appui de la motion soient clairement identifiés.
- Que la motion soit lue ou affichée afin que chacun en connaisse le libellé exact.
- Le débat ne commence qu'une fois la motion présentée.

### Script d'introduction

« Une motion a été présentée par le conseiller \_\_\_ et appuyée par le conseiller \_\_\_. La motion soumise au Conseil est la suivante : [lire ou afficher]. »

Pour les motions complexes, décomposez brièvement la motion en éléments clés et assurez-vous que tous les membres travaillent à partir de la même version.

## Conseil de gouvernance : Pourquoi les décisions du conseil doivent être prises par voie de motion et de résolution

### Les décisions sont prises par le conseil – par le biais de motions, et non par consensus

Dans la gouvernance municipale, les décisions du conseil ne sont pas prises par accord informel, par un signe de tête ou par « consensus général ». Elles sont prises par motion et résolution, avec un auteur et un appuieur clairement identifiés, débattues ouvertement et votées conformément au règlement de procédure.

Il est important de distinguer cela des modèles formels de « gouvernance par consensus » utilisés dans certaines juridictions ou par les gouvernements autochtones, où les structures décisionnelles diffèrent de par leur conception. Les municipalités canadiennes régies par la législation provinciale ou territoriale prennent des décisions juridiquement contraignantes par voie de motion et de vote enregistré, comme l'exigent leur loi municipale (ou législation équivalente) et leur règlement de procédure.

Dans le présent guide, le terme « consensus » désigne un alignement des points de vue issu d'une discussion. Les décisions municipales juridiquement contraignantes ne sont prises que par voie de motion et de vote enregistré, conformément au règlement de procédure.

Ce processus n'est pas une formalité – c'est une garantie.

Le recours à des motions et résolutions formelles garantit que :

- les décisions soient claires, mûrement réfléchies et consignées ;
- tous les membres ont les mêmes possibilités de débattre et de voter ;
- le public peut voir comment et pourquoi une décision a été prise ;
- le personnel reçoit des directives claires et justifiables ; et
- les décisions du Conseil résistent à l'examen juridique, à l'audit et à l'examen public.

Lorsque les décisions sont prises « par consensus », sans motion officielle ni vote consigné, d'importantes garanties en matière de gouvernance sont perdues. Le consensus peut être ambigu, non consigné et susceptible de donner lieu ultérieurement à des désaccords, à des réinterprétations ou à des contestations.

Dans de nombreuses municipalités, les motions doivent être présentées par un auteur et appuyées par un secondateur, conformément au règlement de procédure. Cependant, tous les conseils municipaux n'exigent pas la présence d'un secondateur. Les présidents doivent respecter les exigences énoncées dans leur règlement de procédure local.

### Pourquoi l'auteur et l'appui sont-ils importants ?

Exiger un auteur et un appuieur :

- confirme qu'au moins deux membres soutiennent la présentation de la question ;
- garantis que la question est prête à faire l'objet d'un débat formel ;
- empêche la prise de décision informelle ou l'orientation en dehors du processus de réunion ;
- rappelle que le Conseil agit collectivement, et non individuellement.

### Le rôle du président

Le président est chargé de veiller à ce que :

- aucun débat n'ait lieu sans qu'une motion ait été présentée ;
- toutes les décisions prennent la forme de motions ou de résolutions ;
- les résultats soient déterminés par un vote enregistré – et non par un accord tacite ; et
- les directives données au personnel découlent uniquement des résolutions adoptées.

### Script du président (si nécessaire) :

« Par souci de clarté et d'intégrité de la gouvernance, les décisions du Conseil doivent être prises par voie de motion et de résolution. Y a-t-il une motion à l'ordre du jour? »

### Conclusion

- Le consensus est un outil de discussion, et non un outil de prise de décision.
- Les motions et les résolutions protègent le Conseil, le personnel et l'intérêt public.

## Gérer le débat (listes d'orateurs, recentrage, résumés)

Un débat structuré et respectueux est essentiel à une bonne gouvernance.

### Comment le président gère le débat

- Tenir une liste des intervenants (en présentiel et en ligne).
- Donner la parole à un seul intervenant à la fois.
- Rappeler aux membres que toutes les remarques doivent passer par le président.
- Interrompre les interventions lorsqu'elles deviennent personnelles, accusatrices ou répétitives.
- Ramener la discussion sur la motion actuellement soumise au Conseil.

### Exemples de réorientation

- Rester concentré : « Chers collègues, ramenons nos commentaires à la motion à l'examen. »
- Mettre fin aux remarques personnelles : « Le débat doit rester centré sur le sujet. Les commentaires personnels ne sont pas autorisés. »
- Mettre fin aux interférences : « Veuillez adresser toutes vos remarques à la présidence. »

### Utilisation de résumés

Lorsque le débat tourne en rond ou devient confus, le président peut résumer :

« Pour résumer, la motion soumise au Conseil est \_\_\_\_\_. Nous avons entendu des arguments sur X, Y et Z. Y a-t-il de nouveaux points à soulever avant de passer au vote ? »

Les résumés apportent de la clarté et aident la réunion à aboutir à une résolution.

Pour d'autres expressions permettant de recentrer la discussion et de faire remonter le débat en temps réel, reportez-vous à [l'annexe A](#). Les décisions de procédure formelles relatives au contrôle du débat figurent à [l'annexe C](#).

## Traiter correctement les amendements

Les amendements sont souvent source de confusion. Le rôle du président est de veiller à ce qu'ils restent clairs et circonscrits.

### Responsabilités du président

- S'assurer que l'amendement est clairement formulé et consigné.
- Demander au greffier de lire ou d'afficher l'amendement si nécessaire.
- Rappeler au Conseil que le débat porte désormais uniquement sur l'amendement.
- Demander le vote sur l'amendement.
- Répéter la motion principale (modifiée ou non) avant de reprendre le débat.

### Guide de clarté

« Nous allons maintenant voter sur l'amendement. Le débat est limité à l'amendement uniquement. Une fois le vote terminé, nous reviendrons à la motion principale, telle qu'amendée ou non. »

## Procéder au vote et annoncer les résultats

Le vote doit être clair, calme et sans ambiguïté.

### Étapes pour un vote efficace

- Répétez la motion.
- Vérifiez que les membres sont prêts à voter.
- Procéder au vote (à main levée, par acclamation, par voie électronique).
- Vérifiez que le secrétaire a bien consigné le résultat du vote.
- Annoncez le résultat de manière neutre.

### Script d'annonce du résultat du vote :

« La motion est adoptée. »

« La motion est rejetée. »

« La motion est adoptée à l'unanimité. »

« La motion est rejetée par 3 voix contre 2. »

**Principe clé de gouvernance :** Le président communique le résultat – il n'y réagit pas.

## Clôturer la réunion avec professionnalisme

La manière dont une réunion se termine détermine la perception qu'ont le conseil, le personnel et le public du processus, en particulier après des points controversés.

### Le président doit

- Remercier le conseil, le personnel et les délégations pour leur participation.
- Fournir un résumé bref et neutre des prochaines étapes, le cas échéant.
- Confirmer la date de la prochaine réunion.
- Clôturer la séance de manière claire et décisive.

### Formule de clôture

« Merci à tous pour votre participation et votre professionnalisme. La séance est levée. »

## Après la réunion – Suivi et communication

Les responsabilités du président ne s'arrêtent pas à la clôture de la réunion. Le respect des règles après la réunion renforce la confiance et la clarté.

### Responsabilités après la réunion

- S'assurer que les motions et les directives sont consignées avec exactitude dans le procès-verbal.
- Clarifier tout point de suivi avec la direction générale et le greffier.
- Éviter de remettre en cause les décisions ou de débattre des résultats dans les couloirs ou sur les réseaux sociaux.
- Éviter les commentaires publics qui contredisent les décisions du Conseil.
- Préparez-vous aux questions des médias en formulant des messages neutres et factuels.
- Faites le point avec la direction générale sur les répercussions opérationnelles et le bien-être du personnel, et avec le greffier sur l'intégrité des procédures, la conformité réglementaire et le compte rendu de la réunion.

### Ce qu'un débriefing post-réunion peut couvrir

Un bref débriefing entre le président, la direction générale et le greffier (le cas échéant) peut inclure :

#### Examen des procédures

- Toutes les motions ont-elles été clairement énoncées et consignées ?
- Y a-t-il eu des décisions de procédure nécessitant un suivi ou des éclaircissements ?
- Des problèmes de procédure ont-ils créé de la confusion ou des tensions ?

### Déroulement de la réunion

- Le débat est-il resté centré sur la motion ?
- Les limites de temps ont-elles été respectées ?
- La participation a-t-elle semblé équilibrée ?

### Risques et perception du public

- Y a-t-il eu des moments qui pourraient nécessiter une communication proactive ?
- Certains échanges ont-ils créé un risque pour la réputation ou un risque juridique ?

### Personnel et sécurité

- Le personnel a-t-il été traité avec respect ?
- Certains échanges ont-ils nécessité un accompagnement de suivi ?

### Possibilités d'amélioration

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- Que ferions-nous différemment la prochaine fois ?

Les débriefings doivent être propices à la réflexion et tournés vers l'avenir, et non pas viser à évaluer les membres individuellement.

Le comportement après la réunion a une incidence directe sur l'unité du Conseil, la confiance du public, la confiance du personnel et la clarté du suivi administratif.

# Partie 5 : Outils procéduraux que tout président doit maîtriser

## La boîte à outils du président pour une maîtrise des procédures

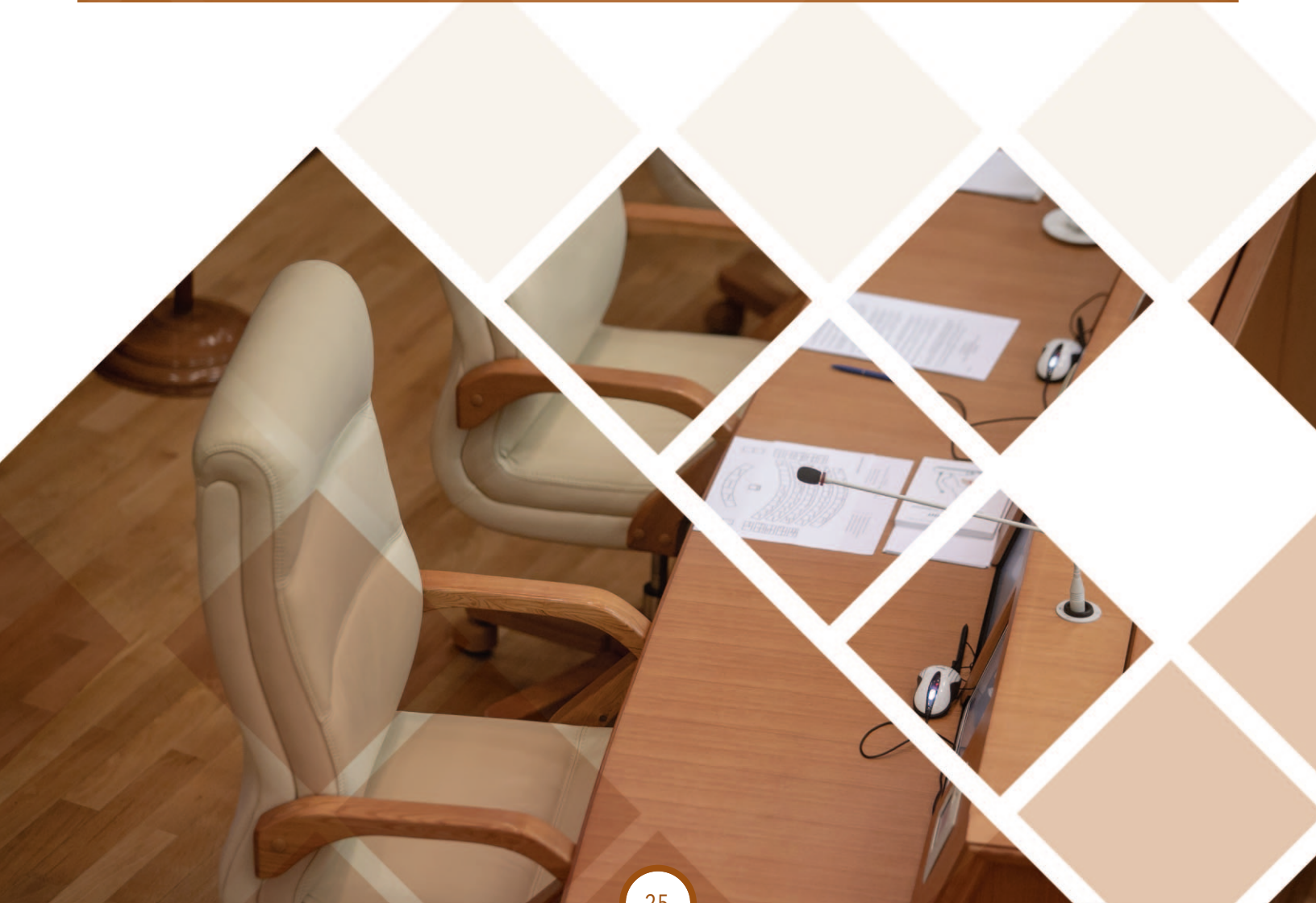
La procédure n'est pas de la bureaucratie, c'est une garantie. Une utilisation cohérente et neutre des outils procéduraux protège l'équité, permet de garder le débat centré et empêche les conflits de s'aggraver. Cette section met en avant les **outils procéduraux essentiels** que tout président doit comprendre et appliquer avec assurance.

## Le règlement intérieur : la principale source d'autorité du président

Le règlement intérieur est la source fondamentale de l'autorité du président. Il régit le déroulement des réunions, le déroulement des débats, la prise de décisions et les outils disponibles pour maintenir l'ordre.

Lorsque les réunions deviennent houleuses, le président doit s'appuyer sur le règlement intérieur, et **non sur son pouvoir discrétionnaire, ses préférences ou des pressions politiques.**

**Principe clé de gouvernance :** En cas de doute, reportez-vous au règlement de procédure.



## Rappel sur la gouvernance juridictionnelle

Si les principes d'une présidence efficace sont les mêmes partout au Canada, les règlements de procédure, les pouvoirs légaux et la terminologie varient selon les provinces et les territoires.

Le règlement de procédure de chaque municipalité est déterminé par :

- la législation municipale provinciale ou territoriale ;
- des pratiques de gouvernance locales ; et
- des manuels de procédures adoptés (par exemple, Bourinot, Robert's Rules, Mason's, Le Code Morin).

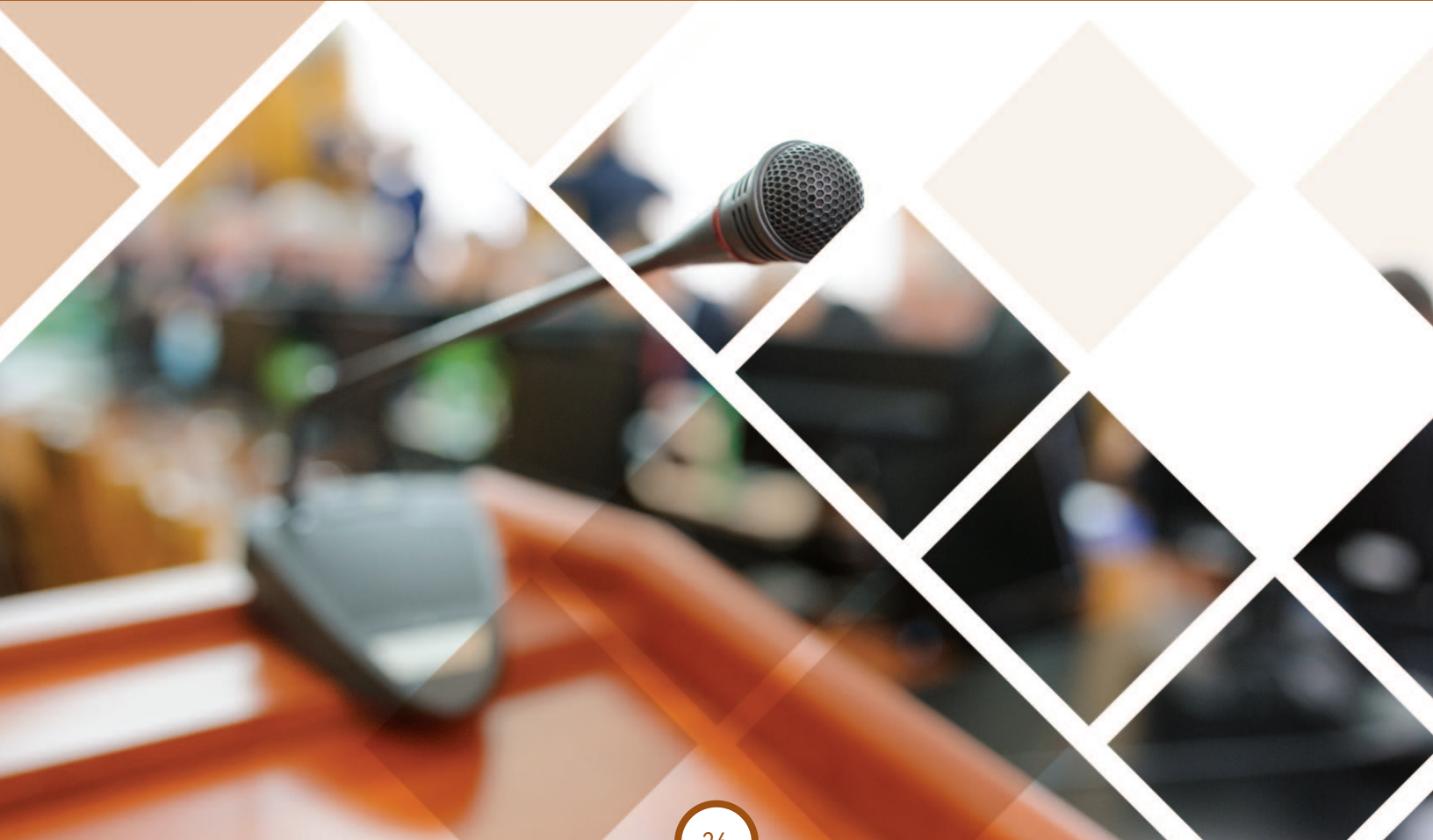
Les présidents doivent toujours :

- se fonder en premier lieu sur le règlement de procédure de leur municipalité ;
- vérifier si la législation provinciale exige que le président vote ou autorise l'abstention ;
- appliquer la législation de leur province ou territoire ; et
- consultez le greffier ou la direction générale lorsque des interprétations sont nécessaires.

**Le présent guide fournit des principes de gouvernance, des pratiques de leadership et des outils procéduraux qui favorisent une présidence efficace ; il ne remplace pas les règlements municipaux ni la législation provinciale.**

En cas de doute, la législation provinciale ou territoriale applicable prévaut, et le règlement de procédure de la municipalité, adopté conformément à cette législation, doit être respecté.

Dans les municipalités fonctionnant selon des modèles d'autorité exécutive renforcée, les présidents doivent clairement distinguer les pouvoirs exécutifs statutaires des responsabilités procédurales exercées lors des réunions du conseil.

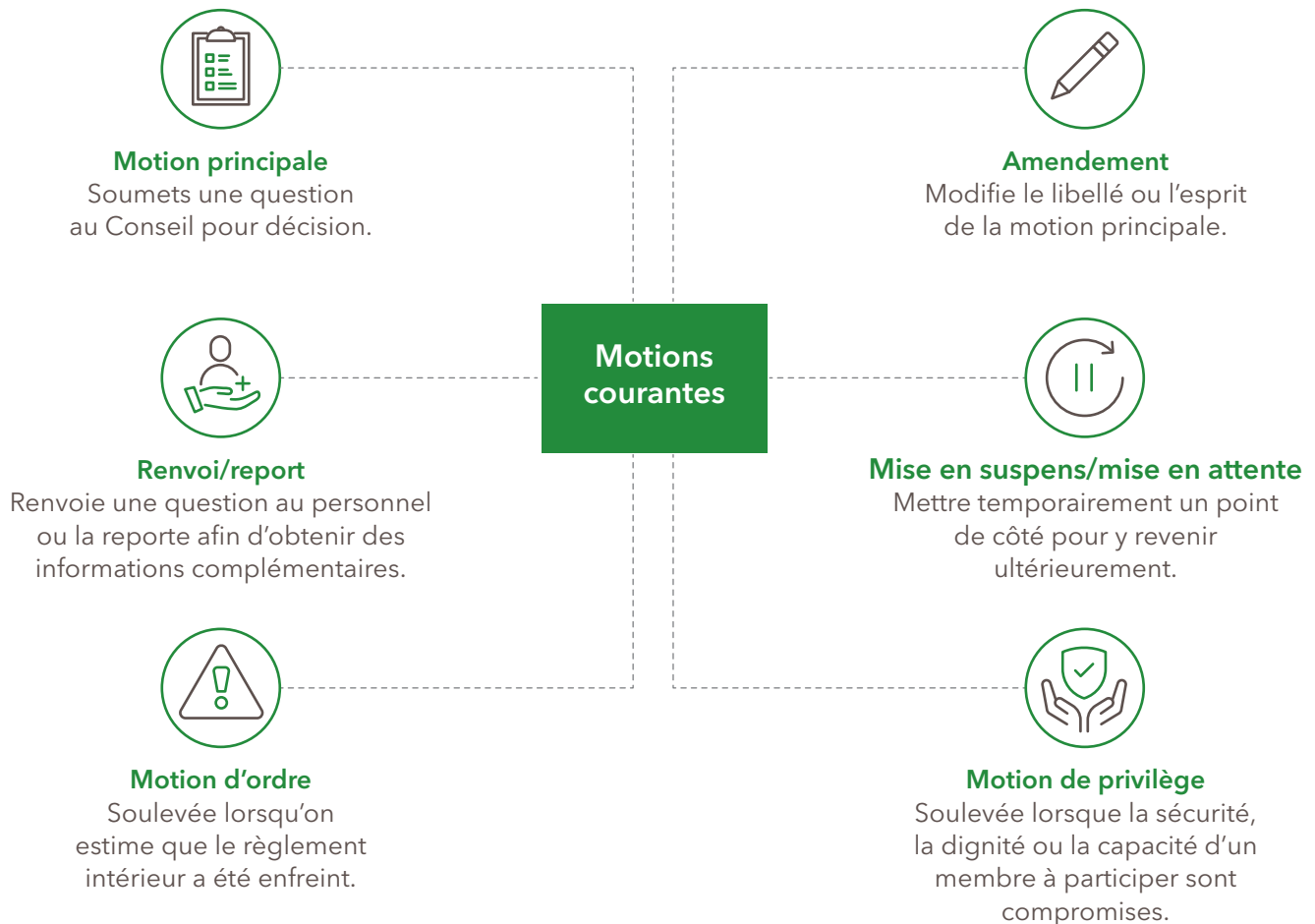


## Motions et amendements : maintenir le débat sur le sujet

Les présidents n'ont pas besoin d'être des experts en matière parlementaire. Ils doivent toutefois veiller à ce que le débat reste centré sur la motion soumise au conseil et à ce que les membres comprennent ce qui est décidé à chaque étape.

Au minimum, le président doit s'assurer que :

- le débat n'ait pas lieu sans qu'une motion ait été dûment déposée
- les amendements soient traités avant de revenir à la motion principale
- le Conseil sache clairement sur quelle question il vote



# Recours au règlement et questions de privilège : savoir quand intervenir

Les motions d'ordre et les motions de privilège sont des outils essentiels pour garantir l'équité, la structure et la sécurité, mais elles doivent être utilisées avec parcimonie et à bon escient.

- **Les motions d'ordre** traitent des violations de la procédure ou du décorum.
- **Les points de privilège** traitent des questions touchant à la sécurité, à la dignité ou à la capacité de participer d'un membre.

Le rôle du président est de :

- interrompre le débat lorsque cela est nécessaire
- rendre des décisions rapidement et en toute impartialité
- fonder ses décisions sur le règlement
- reprendre le débat sans commentaire ni escalade

<b>Recours à la procédure</b>	<p><b>Qu'est-ce que c'est :</b> Utilisé lorsqu'un membre estime que les règles de procédure ne sont pas respectées.</p> <p><b>Quand peut-on l'utiliser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un membre s'écarte du sujet.</li><li>• Le débat commence avant qu'une motion ne soit soumise à la séance.</li><li>• Une étape procédurale requise par le règlement est omise.</li></ul>	<p><b>Exemple en langage clair :</b></p> <p>« Rappel au règlement, Monsieur le Président. La discussion semble s'éloigner de la motion à l'examen. »</p> <p><b>Exemple de réponse du président :</b></p> <p>« Merci. Je prends bonne note de votre remarque. Revenons à la motion dont nous sommes saisis. »</p>
<b>Question de privilège</b>	<p><b>De quoi s'agit-il ?</b> Utilisé pour traiter des questions affectant la capacité d'un membre à participer.</p> <p><b>Quand peut-on l'utiliser :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le son n'est pas clairement audible lors d'une réunion hybride.</li><li>• Un membre estime que ses propos ont été déformés et demande une rectification.</li><li>• L'ambiance devient perturbatrice.</li></ul>	<p><b>Exemple en langage clair :</b></p> <p>« Une motion de procédure, Monsieur le Président. J'ai du mal à entendre l'orateur. »</p> <p><b>Exemple de réponse du président :</b></p> <p>« Merci. Faisons une pause pour vérifier que le son fonctionne correctement. »</p>

**L'annexe B** fournit des définitions formelles et des formulations de décision pour les motions d'ordre, les motions de privilège et les appels. **L'annexe C** fournit des modèles de décision prêts à être consignés, où la clarté et l'autorité sont essentielles.

**Principe clé de gouvernance :** Les outils procéduraux permettent de gérer le moment présent, et non les personnalités.

## Appels contre les décisions du président

La possibilité de faire appel d'une décision est une garantie démocratique. Il ne s'agit pas d'une contestation personnelle à l'encontre du président.

### Le président doit :

- énoncer clairement ses décisions
- autoriser les recours conformément au règlement
- soumettre la question au Conseil sans débat
- accepter le résultat et poursuivre la séance

### Appel de la décision du président

**De quoi s'agit-il ?** Un mécanisme permettant au Conseil de contester une décision de procédure prise par le président.

#### Quand peut-on y avoir recours :

- Un membre n'est pas d'accord avec une décision de procédure (et non avec une position politique).
- Il y a un désaccord sur la question de savoir si le débat doit se poursuivre.

#### Exemple en langage clair :

« Monsieur le Président, je fais respectueusement appel de votre décision. »

#### Exemple de réponse du président :

« Un appel a été interjeté. Le Conseil va voter pour décider s'il convient de confirmer la décision du président. »

**Rappel important :** Les appels portent sur la procédure – et non sur un désaccord avec le résultat d'un vote.

Utilisé correctement, ce processus renforce la transparence et la légitimité.

## Conflit d'intérêts : Protéger la légitimité des décisions

Le président joue un rôle clé pour veiller au respect des règles en matière de conflit d'intérêts pendant les réunions.

### Cela comprend :

- demander des déclarations
- s'assurer qu'elles sont consignées
- demander aux membres de se retirer lorsque cela est nécessaire
- ne reprendre le débat qu'une fois que les procédures appropriées auront été respectées

## Empêcher l'utilisation abusive de la procédure

Les outils procéduraux existent pour garantir l'équité, et non pour entraver le débat ou obtenir un avantage politique.

Le président doit intervenir lorsque la procédure est utilisée de mauvaise foi, notamment en cas d'abus répétés ou stratégiques qui perturbent la réunion ou sapent la confiance.

Une intervention précoce et neutre et, si nécessaire, une consultation avec le greffier contribuent à prévenir l'escalade et à préserver la légitimité.

**Principe clé de gouvernance :** La procédure est un bouclier, pas une arme.

## Lorsque le président a un doute – consulter le greffier

Prendre le temps de consulter le greffier est un signe de professionnalisme, et non de faiblesse. Même les présidents expérimentés sont parfois confrontés à des incertitudes.

Le président doit suspendre les débats si nécessaire, demander des éclaircissements et reprendre la séance en rendant une décision claire fondée sur le règlement.

**Principe clé de gouvernance :** La confiance vient du fait de savoir quand s'arrêter, et non de feindre la certitude.



# Partie 6 : Gestion du comportement et cadre de réaction face à l'incivilité

## Comment le président prévient, intervient et réagit face à des comportements qui nuisent à la gouvernance

L'incivilité apparaît rarement d'un seul coup. Elle s'intensifie lorsque les premiers signes avant-coureurs sont ignorés ou traités de manière incohérente. Le rôle du président est d'intervenir tôt, de manière proportionnée et neutre, afin de préserver le respect dans les débats, la sécurité du personnel et la confiance du public.

Cette section fournit un cadre unique et cohérent pour la gestion des comportements. **Des modèles de discours, des exemples et des formulations détaillées figurent à [l'annexe A](#).**

### Prévenir l'incivilité avant qu'elle ne s'aggrave

La plupart des problèmes de comportement peuvent être réduits grâce à une structure prévisible et à des attentes cohérentes.

Le président favorise une culture de réunion respectueuse en :

- définissant des attentes comportementales claires au début des réunions ou lors de l'examen de points sensibles
- donnant l'exemple d'un leadership calme et neutre
- appliquant les règles de manière cohérente à tous les membres
- en veillant à ce que les débats restent centrés sur les enjeux et le niveau politique
- veillant à ce que le personnel ne soit pas blâmé, interrogé ou entraîné dans des conflits politiques
- recourir de manière proactive à de courtes suspensions de séance lorsque la tension monte
- assurer une sécurité adéquate pour les réunions à haut risque

**Principe clé de prévention :** La cohérence réduit les conflits.

### L'échelle d'escalade des comportements

Le président **ne** doit intervenir **qu'en cas de nécessité**, en recourant à l'intervention la moins intrusive possible pour rétablir l'ordre.

Les réunions dégénèrent rarement d'un seul coup. Les perturbations s'aggravent généralement lorsque les premiers signes avant-coureurs sont ignorés ou ne sont pas pris en compte.

Ce tableau aide le président à réagir **avec calme, neutralité et proportionnalité**, en commençant par une correction douce et en intervenant à un niveau supérieur uniquement si le comportement persiste.

**Principe fondamental :** Une intervention tardive rend l'escalade plus difficile – et plus personnelle.

**Le langage à adopter par le président pour chaque niveau d'intervention, de la réorientation précoce à la suspension de séance ou à l'expulsion, est fourni à [l'annexe A](#).**

## Cadre d'évaluation de l'agitation pour les présidents

Niveau	Exemples	Réponses du président
<b>Niveau 1 – Premiers signes de dérive</b>	Interruptions, remarques hors sujet, montée des émotions, commentaires hors sujet	Réorientation en douceur; rappel de la procédure
<b>Niveau 2 – Comportement perturbateur</b>	Sarcasmes, ton dédaigneux, interruptions répétées, dénigrement du personnel	Rappel clair des attentes; avertissement formel
<b>Niveau 3 – Comportement inapproprié</b>	Attaques personnelles, refus de céder la parole, harcèlement, perturbation de l'auditoire	Déclarer le comportement inapproprié; exiger le respect des règles; envisager une suspension de séance
<b>Niveau 4 – Perturbation persistante ou risque pour la sécurité</b>	Défi continu, intimidation, environnement dangereux suspendre le droit de parole	Suspendre ou ajourner la séance; expulsion uniquement en dernier recours

## Exemples d'interventions pour des situations difficiles courantes

Les exemples suivants illustrent le ton à adopter et une intervention proportionnée. Une liste complète de scripts se trouve à [l'annexe A](#).

Si cela se produit	Le président dit
<b>Deux membres parlent en même temps</b>	« Parlons un par un. Le conseiller ___ a la parole; conseiller ___, vous serez le suivant. »
<b>Le débat prend une tournure personnelle</b>	« Concentrons-nous sur la question, pas sur la personne. Les commentaires doivent passer par le président. »
<b>Un membre conteste le personnel</b>	« Le personnel fournit des conseils professionnels. Les commentaires doivent rester respectueux et axés sur les politiques. »
<b>Tension croissante</b>	« Je demande à tout le monde de baisser le ton. Nous pouvons suspendre brièvement la séance si nécessaire. »
<b>Refus de se conformer à une décision</b>	« Vous pouvez faire appel de cette décision, mais d'ici là, nous devons procéder de manière ordonnée. »
<b>Une délégation publique manque de respect</b>	« Vous êtes invités à faire part de vos opinions, mais vos remarques doivent rester respectueuses et pertinentes. »

## Faire appel d'une décision du président (guide rapide)

La plupart des règlements de procédure permettent à un membre de faire appel d'une décision du président.

Un recours est une procédure, et non un débat; il doit être traité conformément au règlement de procédure de la municipalité, sous la supervision du greffier.

### Ce que les présidents doivent savoir

- Les appels portent sur la procédure, pas sur les personnalités
- La décision reste en vigueur jusqu'à ce que le conseil en décide autrement
- Le débat sur un appel (s'il est autorisé) est limité et strictement contrôlé
- Le président reste neutre et s'en remet au greffier pour obtenir des conseils

## Guides à l'intention des présidents pour les recours

**Lorsqu'un appel est interjeté :** « Un appel de la décision du président a été interjeté. Je vais demander au greffier de m'indiquer la procédure applicable. »

**Si le débat commence à s'égarer :** « La discussion sur un appel se limite à la question de procédure soumise au Conseil. Les commentaires personnels ne sont pas autorisés. »

**Si la décision est maintenue :** « Le Conseil a confirmé la décision du président. Nous allons maintenant poursuivre. »

**Si la décision est infirmée :** « Le Conseil n'a pas confirmé la décision. Nous allons poursuivre conformément à la décision du Conseil. »

## Gérer les conflits entre les membres

Les conflits sont inévitables; un conflit non géré nuit à la gouvernance.

### Le président doit :

- mettre fin immédiatement aux interférences
- exiger que les interventions passent par lui
- ramener le débat sur le sujet, et non sur les personnalités
- traiter tous les membres de manière cohérente et neutre
- recourir à l'échelle de comportement si nécessaire
- suspendre la séance si les émotions empêchent un débat productif

## Lorsque le comportement dépasse le cadre de la gestion de la réunion

Certains comportements ne peuvent être résolus au cours de la réunion et doivent suivre des procédures formelles.

### Les indicateurs comprennent :

- harcèlement répété ou attaques personnelles
- remarques discriminatoires, haineuses ou menaçantes
- comportements ciblés à l'encontre du personnel
- refus de se conformer aux décisions du président
- des déclarations diffamatoires
- comportements créant un environnement hostile ou dangereux

### Responsabilités du président :

- mettre fin immédiatement à ce comportement
- protéger les personnes concernées
- s'assurer que l'incident est consigné
- éviter de débattre de ce comportement pendant la réunion
- indiquer le renvoi vers la procédure formelle appropriée

**Principe clé de gouvernance :** L'autorité procédurale gère la réunion ; les codes de conduite traitent des comportements récurrents.

## Principes pour une gestion équitable et transparente des comportements

### Des présidents efficaces :

- interviennent rapidement et de manière proportionnée
- appliquent les règles de manière cohérente et impartiale
- se concentrent sur le comportement, et non sur les points de vue
- ne font appel à un niveau supérieur que lorsque cela est nécessaire et autorisé par le règlement
- restent calmes et respectent la procédure
- veiller à ce que les avertissements graves et les décisions soient consignés
- ne jamais utiliser la procédure pour punir la dissidence

**Conclusion :** Une procédure claire, appliquée avec fermeté et équité, protège le Conseil, le personnel et la confiance du public.

# Partie 7 : Protéger le personnel à la table du conseil

## Une obligation fondamentale de chaque maire/président en matière de droit, d'éthique et de gouvernance

Le personnel municipal joue un rôle essentiel dans la prise de décisions éclairées et responsables. Il fournit des conseils professionnels et impartiaux au conseil et ne participe pas aux débats politiques. Le président a la responsabilité claire de veiller à ce que le personnel soit traité avec respect et ne soit pas exposé à des comportements qui compromettent sa sécurité, sa dignité ou son rôle professionnel.

Lorsque le personnel se sent pris pour cible ou soumis à des pressions, la municipalité est confrontée à des risques accrus en matière de ressources humaines, de droit et de réputation, et la qualité des conseils diminue. La protection du personnel n'est donc pas facultative : il s'agit d'une obligation juridique, éthique et de gouvernance qui a une incidence directe sur la sécurité au travail, la qualité des décisions et la confiance du public.

## Le devoir du président de protéger le personnel

Le président doit activement empêcher que le personnel ne soit soumis à :

- du harcèlement, de l'intimidation ou de comportements abusifs
- des attaques personnelles ou des remises en cause de son intégrité
- des interrogatoires hostiles ou agressifs
- des pressions politiques ou des reproches publics
- des directives opérationnelles inappropriées

Le fait de ne pas intervenir peut exposer la municipalité à des plaintes en matière de sécurité au travail, à des procédures relevant des ressources humaines ou du code de conduite, ainsi qu'à un risque pour sa réputation.

**Principe clé de gouvernance :** La protection du personnel est une obligation légale – et non une simple courtoisie.

## Intervenir en cas de questions hostiles ou inappropriées

Le personnel peut clarifier les faits et expliquer les avis professionnels. Il ne doit pas être interrogé, contre-interrogé ou entraîné dans un conflit politique.

Le président doit intervenir lorsque les questions prennent un ton :

- accusatoire, sarcastique ou conflictuel
- centrés sur les motivations ou la crédibilité plutôt que sur les informations
- répétitifs ou tendancieux
- méprisante envers l'expertise ou formulée sur un ton agressif
- trop détaillé sur le plan opérationnel au-delà du rôle de gouvernance du Conseil

### Consignes au président

- « Les questions adressées au personnel doivent rester respectueuses et viser uniquement à obtenir des éclaircissements. Ce type de questions doit cesser. »
- « Le personnel n'est pas là pour se défendre. Veuillez limiter vos questions à des clarifications factuelles. »
- « Les contre-interrogatoires ne sont pas autorisés. Veuillez adresser vos questions par l'intermédiaire du président. »

Des scripts supplémentaires pour la protection du personnel et des directives en cas d'escalade sont fournis à [l'annexe A](#).

**Principe clé de gouvernance :** Lorsque les questions deviennent hostiles, le président doit intervenir immédiatement.

## Rediriger les dérives opérationnelles

Lorsque les questions passent de la gouvernance aux opérations, le président doit réorienter le débat afin de protéger le personnel et de préserver les limites des rôles.

La dérive opérationnelle comprend :

- l'examen des décisions quotidiennes
- demander des détails opérationnels internes
- tenter de diriger le personnel en public
- discuter des performances des employés ou de questions relatives au personnel

### Scripts du président

- « Les orientations opérationnelles relèvent de la direction générale. Veuillez formuler votre question au niveau des politiques. »
- « Cette question est d'ordre opérationnel. Le personnel peut fournir un contexte général, mais les décisions opérationnelles relèvent de la direction générale. »
- « Si le Conseil souhaite changer d'orientation, une motion est le mécanisme approprié. »

**Principe clé de gouvernance :** Si une question semble d'ordre opérationnel, réorientez-la.

## Réagir lorsque le personnel semble mal à l'aise

Le personnel peut ne pas exprimer explicitement son malaise. Le président doit sentir l'ambiance et agir de manière proactive.

Parmi les indicateurs, on peut citer :

- des hésitations ou des réponses évasives
- regarder la direction générale ou le président pour obtenir du soutien
- une tension ou une anxiété visible
- une pression pour faire des commentaires politiques

### Réactions du président

- interrompre l'échange
- rediriger la question vers la direction générale
- rappeler les limites des rôles du personnel
- autoriser un suivi écrit si nécessaire
- proclamer une brève suspension de séance si le ton monte

### Guide du président

- « Je vais m'arrêter là. Cette question est inappropriée, et je la redirige vers la direction générale. »

**Principe clé de gouvernance :** Si le personnel semble mal à l'aise, intervenez – n'attendez pas.

## Suivi après des réunions difficiles

La protection ne s'arrête pas à la levée de la séance. Le président doit faire le point en privé avec la direction générale après les réunions au cours desquelles le personnel a subi des pressions ou a été pris pour cible.

Le débriefage peut inclure :

- la consignation des échanges préoccupants
- évaluer le bien-être du personnel et les mesures de soutien
- déterminer si un renvoi en vertu du Code de conduite est nécessaire
- l'identification des ajustements procéduraux à apporter pour les réunions futures

### Guide du président

- « Faisons le point sur cet échange afin de nous assurer que votre équipe se sente soutenue et que tout suivi soit pris en compte. »

**Principe clé de gouvernance :** Un suivi cohérent permet d'éviter la répétition des incidents et renforce la confiance.



# Partie 8 : Gestion des délégations publiques et des dossiers à haut risque

## Mesures à prendre par le président en cas de participation publique sous haute pression

Les délégations publiques et les dossiers très médiatisés s'accompagnent souvent d'une intensification des émotions, de désinformation et d'une attention particulière de la part du public. Le rôle du président est de veiller à ce que la participation s'inscrive dans un processus équitable, structuré et respectueux, tout en protégeant le personnel, le Conseil et l'intégrité du processus décisionnel.

### Définir des attentes claires pour les délégations

Avant le début des délégations, le président doit énoncer clairement les règles de participation. Cela permet de réduire les tensions et favorise une application cohérente des règles.

Dès le début, le président doit confirmer :

- les limites de temps pour les intervenants
- que les remarques doivent être respectueuses et pertinentes par rapport au sujet
- que les commentaires à caractère personnel, diffamatoire ou discriminatoire ne sont pas autorisés
- que les questions du Conseil visent uniquement à obtenir des éclaircissements
- que le personnel ne sera pas interrogé directement
- que les perturbations de la part du public ne sont pas autorisées

#### Guide du président

« Les interventions sont les bienvenues. Les commentaires doivent rester respectueux et pertinents par rapport au point à l'ordre du jour du Conseil. Les questions au Conseil ont pour seul but d'obtenir des éclaircissements. Les remarques personnelles ou diffamatoires sont irrecevables. »

Des scripts supplémentaires concernant la gestion des délégations et les interruptions figurent à [l'annexe A](#)

### Maintenir les délégations concentrées sur le sujet

Les délégations peuvent s'égarer vers des griefs, des plaintes opérationnelles ou des messages politiques. Le président doit les recentrer rapidement et de manière neutre.

#### Mesures à prendre par le président

- ramener les intervenants au sujet à l'ordre du jour
- renvoyer les questions opérationnelles à l'administration en dehors de la réunion
- mettre fin aux commentaires de nature électorale ou hors sujet
- empêcher les délégations de recadrer la question devant le Conseil

#### Consignes au président

- « Veuillez concentrer vos commentaires sur le point à l'ordre du jour du Conseil. »
- « Les questions opérationnelles peuvent faire l'objet d'un suivi auprès de l'administration en dehors de cette réunion. »

**Principe clé de gouvernance :** Les délégations éclairent la décision – elles ne la redéfinissent pas.

## Mettre fin aux remarques personnelles ou blessantes

Le président doit immédiatement intervenir lorsque les commentaires des délégués dépassent les limites établies.

### Intervenir lorsque les remarques :

- allèguent des actes répréhensibles ou de la corruption
- attaquent l'intégrité du personnel ou du Conseil
- présentent des allégations non fondées comme des faits
- visent des personnes privées
- utilisent un langage discriminatoire ou haineux

### Consignes à l'intention du président

- « Je vais vous interrompre là. Les remarques personnelles ou blessantes ne sont pas autorisées. »
- « Veuillez vous concentrer sur le sujet, pas sur les personnes. »

## Gérer le comportement du public

Le comportement du public peut rapidement influencer le ton et le bon déroulement de la réunion. Le président doit intervenir rapidement et de manière cohérente.

### Mesures à prendre par le président

- rappeler au public les règles de conduite attendues
- mettre fin aux applaudissements, aux interruptions ou aux commentaires
- suspendre ou ajourner la réunion si la tension monte
- demander l'aide du service de sécurité si nécessaire

### Consignes à l'intention du président

- « Le public doit rester silencieux. Les perturbations ne sont pas autorisées. »
- « Si les perturbations persistent, nous suspendrons la séance. »

## Questions du conseil aux délégations - à des fins de clarification uniquement

Afin de garantir l'équité, la neutralité et l'intégrité de la procédure, les interactions du Conseil avec les délégations se limitent à des questions de clarification. Cette approche garantit que toutes les délégations sont traitées de manière cohérente, empêche tout débat pendant les présentations publiques et favorise une prise de décision ordonnée plus tard dans la réunion, lorsque les questions sont dûment soumises au Conseil.

Les questions doivent être factuelles, concises et adressées par l'intermédiaire du président. Les membres du Conseil doivent s'abstenir de tout commentaire, plaider ou expression d'opinion à ce stade de la procédure.

### Questions admises aux délégations

Admis	Non admis
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ clarifier des faits</li><li>✓ demander des explications sur des points soulevés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✗ débattre ou discuter avec l'orateur</li><li>✗ remettre en cause les motivations</li><li>✗ tenter de persuader ou de corriger</li><li>✗ exercer une pression par des questions répétées</li></ul>

### Guide du président

- « Les questions servent uniquement à clarifier les points. »
- « Il ne s'agit pas d'un débat avec la délégation. »

## Quand mettre fin prématurément à une intervention

Il convient de mettre fin à une intervention lorsqu'un comportement perturbe la réunion ou compromet la sécurité ou l'équité.

**Mettez fin à une intervention lorsqu'il y a :**

- un comportement personnel, diffamatoire ou discriminatoire
- un refus de s'en tenir au sujet ou de respecter les décisions
- de harcèlement envers le personnel ou le Conseil
- une escalade ou une dynamique dangereuse

### Scripts du président

- « Vos commentaires sont hors sujet, et je mets fin à cette intervention. »
- « Nous passons maintenant à l'orateur suivant. »

**Principe clé de gouvernance :** Mettre fin à une délégation permet de préserver l'intégrité de la réunion.

## Débriefing après des réunions sous haute pression : débriefing du président et de la direction générale

À l'issue de réunions ou d'audiences controversées, le président doit faire le point en privé avec la direction générale/greffier afin de discuter des améliorations à apporter aux processus pour la prochaine fois.

**Thèmes du débriefage**

- si le personnel a été pris pour cible ou s'est senti mal à l'aise
- les informations erronées nécessitant un suivi
- les problèmes de sécurité ou de gestion des foules
- si les outils procéduraux étaient suffisants
- éventuelles considérations relatives au code de conduite

**Principe clé de gouvernance :** Le débriefage soutient le personnel, améliore les réunions futures et réduit les risques de récurrence.

## Audiences statutaires et dossiers à haut risque

Les dossiers tels que les rezonages et les audiences statutaires exigent une précision accrue.

**Mesures prises par le président**

- décrire clairement la procédure réglementaire dès le début
- garantissent l'égalité de traitement de tous les intervenants
- veillent à ce que les commentaires restent liés aux critères applicables
- empêchent les remarques provocatrices ou hors de propos
- faire une pause pour consulter le greffier en cas de doute
- veiller à ce que la délibération n'ait lieu qu'après la clôture de l'audience

### Guide du président

- « Il s'agit d'une audience publique prévue par la loi. Je vais vous présenter la procédure à suivre avant de commencer. »

**Principe clé de gouvernance :** Un processus réglementaire défaillant peut invalider la décision – la précision est essentielle.

# Partie 9 : Animer des réunions difficiles, chargées d'émotions ou très médiatisées

## Stratégies pour maintenir le contrôle, la clarté et la confiance du public

Les réunions conflictuelles échouent rarement à cause du sujet lui-même ; elles échouent en raison d'une préparation insuffisante, d'attentes floues ou d'une intervention tardive. Les réunions à haut risque exigent davantage de structure, de clarté et de leadership délibéré que les séances de routine. Cette section fournit des conseils pratiques pour diriger des environnements chargés d'émotion avec une autorité sereine et une maîtrise des procédures.

### Anticiper les tensions et préparer des scripts

Les présidents efficaces se préparent aux réunions difficiles bien avant que le point à l'ordre du jour ne soit abordé.

#### Avant la réunion, passez en revue :

- l'historique du point et le niveau d'intérêt public
- les délégations attendues et leur ton
- les fausses informations qui circulent au sein de la communauté
- groupes de défense ou campagnes organisées
- répercussions opérationnelles sur le personnel
- réactions émotionnelles attendues
- la nécessité éventuelle de renforcer la sécurité ou de faire appel à un conseiller juridique
- modifications potentielles ou contestations procédurales

#### Préparez à l'avance de courts scripts pour :

- les attentes concernant l'ouverture
- rappels concernant le comportement ou le décorum
- les interruptions et la réorientation
- les déclarations relatives à la protection du personnel
- explications de procédure (en particulier pour les audiences statutaires)
- transitions, résumés et conclusions

**Principe clé de gouvernance :** L'anticipation, et non la réaction, renforce la confiance et permet de garder le contrôle.

## Déclarations liminaires pour les points difficiles

Une déclaration liminaire bien pensée définit le ton et les attentes avant le début de la discussion.

**Utilisez-en une lorsqu'un sujet est :**

- suscite de vives émotions ou divise fortement
- lié au zonage, à la densification, à l'expropriation ou à des projets d'investissement majeurs
- est lié à des informations erronées ou suscite une forte mobilisation sur les réseaux sociaux
- susceptible d'attirer un large public
- lié à des questions sensibles (par exemple, la sécurité, les enfants, les changements dans le quartier)

**Une déclaration liminaire efficace doit :**

- reconnaître le vif intérêt de la communauté
- insister sur le respect des règles de conduite
- décrire les étapes de la procédure et les délais
- préciser comment et quand le Conseil posera des questions
- signaler une intervention rapide en cas de manquement au décorum
- rassurer le public en lui garantissant que toutes les voix seront entendues
- distinguer la participation du public des délibérations du Conseil

### Exemple de script :

« Avant de commencer, je tiens à reconnaître que ce point a suscité de vives réactions au sein de la communauté. Nous suivons la procédure requise, et tous les commentaires doivent rester respectueux, centrés sur le sujet et adressés au président. Les remarques personnelles ou diffamatoires ne seront pas tolérées. Chacun aura l'occasion de s'exprimer, et le Conseil ne débattera de ce point qu'une fois la séance publique terminée. »

## Gérer les émotions dans la salle

L'énergie émotionnelle influence le comportement et la prise de décision. Les présidents doivent rester attentifs aux changements et intervenir rapidement.

**Signes d'une tension croissante :**

- des voix qui s'élèvent ou un ton plus sec
- sarcasmes ou remarques dédaigneuses
- murmures ou réactions de l'auditoire
- langage corporel agité ou agressif
- interruptions ou débit de parole rapide
- malaisé visible du personnel

**Stratégies :**

- ralentir le rythme pour stabiliser l'atmosphère
- résumer pour réduire la confusion
- répéter la motion pour recentrer le débat
- utiliser un langage calme et neutre
- intervenir avec respect, mais fermeté si nécessaire
- demander une courte suspension de séance avant que le conflit ne s'aggrave
- intervenir immédiatement si le personnel devient la cible

### Exemples de phrases :

« Faisons une petite pause – les émotions sont vives. Nous continuerons en faisant preuve de respect. »

« Chers collègues, recentrons-nous sur la motion qui nous est soumise. »

## Veiller à la clarté avant de voter sur des motions controversées

La clarté est essentielle à la légitimité. La confusion au moment de la prise de décision sape la confiance du public et expose la municipalité à des risques.

### Le président doit s'assurer que :

- que la motion soit lue clairement et avec précision
- que les amendements soient compris et que leurs effets soient expliqués
- que les membres sachent exactement sur quoi ils votent
- que toute information erronée soit corrigée avant le vote
- que les précisions apportées par le personnel passent uniquement par le président
- le greffier dispose de la version écrite correcte

### En cas de confusion :

- faites une pause et recommencez
- reformulez la motion avec précision
- demander au personnel de reformuler les points factuels essentiels
- confirmez l'ordre des amendements

#### Script :

« Avant de voter, je tiens à m'assurer que la motion dont nous sommes saisis est parfaitement claire. Je vais demander au greffier de bien vouloir lire la motion pour qu'elle soit consignée au procès-verbal. »

### Pourquoi est-ce important ?

La clarté préserve la crédibilité du Conseil, le bon déroulement de la procédure et la décision finale.

## Utiliser efficacement les suspensions de séance

Une suspension de séance est un outil de leadership stratégique, et non un signe de faiblesse.

### Demandez une suspension de séance lorsque :

- la tension monte
- un membre refuse de se conformer à l'ordre
- les délégations ou les membres de l'auditoire perturbent la séance
- le personnel semble mal à l'aise
- des conseils juridiques ou procéduraux sont nécessaires
- des informations erronées doivent être corrigées
- la réunion doit être réinitialisée pour rétablir la sécurité ou la clarté

### Principes de suspension de séance :

- les courtes pauses empêchent l'escalade
- elles permettent aux membres de reprendre leurs esprits
- elles atténuent la défensive et l'embarras public
- elles permettent au président de consulter la direction générale, le greffier ou le conseiller juridique
- ils témoignent d'une gestion forte et active de la réunion

#### Script :

« Nous allons faire une pause de cinq minutes pour permettre à tout le monde de se ressaisir. Nous reprendrons la séance à \_\_\_\_\_. »

## Faire appel à un conseiller juridique si nécessaire

Certaines questions nécessitent une interprétation juridique afin de protéger l'intégrité de la réunion et de garantir des décisions défendables.

### Le soutien juridique est particulièrement important pour :

- les audiences statutaires
- les questions d'expropriation ou d'aménagement du territoire
- les décisions en matière d'urbanisme et de zonage
- les considérations relatives à la Charte ou aux droits de la personne
- les questions susceptibles de faire l'objet d'un appel
- conflits d'intérêts
- questions de procédure complexes

### Responsabilités du président :

- consulter un conseiller juridique à l'avance pour les dossiers à haut risque
- suspendre la séance si des conseils juridiques sont nécessaires
- demander conseil en privé afin de préserver le secret professionnel
- éviter de poursuivre la procédure en l'absence de clarté juridique
- s'assurer que les conseils juridiques soutiennent l'intégrité du processus, et non un avantage politique

### Script :

« Je vais suspendre brièvement la séance pour consulter un conseiller juridique afin de m'assurer que nous procédons correctement. »

Les présidents sont invités à présélectionner et à marquer d'un signet les scripts pertinents de [l'annexe A](#) et à consulter la liste de contrôle « Les 30 premières minutes d'une réunion conflictuelle » de l'annexe G avant les réunions à haut risque

# Partie 10 : Obligations juridiques, éthiques et de sécurité du président

## Le cadre de gouvernance et de devoir de diligence qui sous-tend chaque réunion

Le président n'est pas seulement un animateur de la discussion, c'est aussi un décideur statutaire qui a l'obligation légale de veiller à ce que les réunions du conseil se déroulent de manière légale, sûre et équitable.

Cette obligation découle de la législation provinciale, du règlement municipal de procédure, des codes de conduite, des lois sur la sécurité au travail et des obligations de common law telles que la protection de la vie privée et la diffamation. Lorsque ces obligations ne sont pas respectées, les décisions peuvent être invalidées et la municipalité exposée à des risques juridiques, professionnels et de réputation.

**Principe clé de gouvernance :** L'autorité du président découle de la législation et du devoir de diligence – et non de sa personnalité, de sa popularité ou de sa position politique.

## Principales responsabilités juridiques du président

À chaque réunion, le président est chargé de veiller à ce que :

- le règlement de procédure et la Loi sur les municipalités soient appliqués de manière cohérente et impartiale
- les procédures légales, y compris les audiences publiques, soient strictement respectées
- les motions, les débats et les votes soient conformes aux exigences législatives
- l'ordre soit maintenu et que les infractions à la procédure soient traitées rapidement
- la conduite du conseil soit conforme aux codes de conduite et aux normes relatives au respect sur le lieu de travail
- le personnel, les membres et les participants sont protégés contre le harcèlement, l'intimidation ou tout comportement dangereux
- les risques liés à la vie privée, à la confidentialité et à la diffamation sont gérés de manière proactive

En cas d'incertitude juridique ou procédurale, le président doit suspendre la séance et consulter le greffier, la direction générale ou le conseiller juridique avant de poursuivre.

### Pourquoi est-ce important ?

Les erreurs de procédure, les environnements dangereux ou les fautes professionnelles non sanctionnées peuvent invalider les décisions, exposer la municipalité à des poursuites et saper la confiance du public.

# Quand le président doit suspendre ou interrompre la réunion

## Éléments déclencheurs de l'obligation légale de diligence

Situation	Action du président
La tension monte rapidement ou le débat devient hostile	Proclamer une suspension de séance
Un membre refuse de se conformer aux décisions du président	Rappel à l'ordre – Suspension de séance si le problème n'est pas résolu
Des remarques discriminatoires, harcelantes ou diffamatoires sont formulées	Interrompez immédiatement
Le personnel semble mal à l'aise, pris pour cible ou en danger	Faire une pause ou suspendre la séance
Le comportement du public ou de la délégation devient perturbateur	Suspendre la séance ou faire sortir les personnes concernées
Une incertitude procédurale ou juridique survient	Faire une pause et consulter le greffier
Le comportement agressif persiste après une suspension de séance	Ajourner la séance
Il existe une menace crédible pour la sécurité physique	Ajourner immédiatement
Le service de sécurité, le greffier, la direction générale ou le conseiller juridique recommande d'interrompre la séance	Ajourner

**Principe clé de gouvernance :** L'interruption d'une réunion n'est pas un échec – c'est l'exercice d'une responsabilité légale.

Une décision officielle et une formulation d'ajournement adaptées au registre public sont fournies à [l'annexe C](#).

## Lien avec les codes de conduite et les procédures formelles

L'autorité procédurale permet au président de gérer les comportements sur le moment afin de préserver l'intégrité de la réunion.

Des codes de conduite, les procédures du commissaire à l'intégrité et les mécanismes des ressources humaines sont en place pour traiter les comportements récurrents après la réunion.

Lorsque la conduite relève du harcèlement, de la discrimination, de problèmes d'intégrité ou de représailles, le président doit s'assurer que l'affaire est consignée et transmise aux instances compétentes, sans en débattre ni en statuer pendant la réunion.

**L'autorité procédurale protège la réunion ; les procédures prévues par le code protègent l'institution.**

# Les 10 erreurs les plus fréquentes des présidents - et les bonnes partiquent de présidents efficaces

Même les présidents expérimentés commettent des erreurs, souvent sous la pression, sous le coup de l'émotion ou sous le regard du public. La différence entre un président inefficace et un président efficace ne réside pas dans la perfection, mais dans la conscience, la cohérence et la volonté d'intervenir rapidement.

**Les présidents efficaces ne contrôlent pas les résultats – ils protègent le processus.  
Les échecs les plus courants lors des réunions sont prévisibles et évitables.**

	L'erreur	La meilleure pratique
1	<b>Débattre depuis la présidence</b> : Défendre ou laisser transparaître ses opinions personnelles tout en présidant	<b>Protéger le processus</b> : Protégez le processus et quittez votre rôle de président si vous souhaitez défendre une cause
2	<b>Attendre trop longtemps avant d'intervenir</b> : Laisser passer certains comportements pour « maintenir la paix »	<b>Intervention précoce et proportionnée</b> : Intervenir rapidement, calmement et de manière proportionnée
3	<b>Utiliser les procédures comme une arme</b> : Utiliser les règles de manière sélective ou stratégique	<b>Application cohérente et neutre des règles</b> : Appliquer la procédure de manière cohérente et neutre – à chaque fois
4	<b>Perte de neutralité due au ton de la voix ou au langage corporel</b> : Rouler des yeux, soupirer, montrer sa frustration	<b>Un leadership calme et serein</b> : Soyez la personne la plus calme dans la pièce
5	<b>Laisser le personnel se laisser entraîner dans un débat politique</b> : Autoriser les contre-interrogatoires ou les attaques personnelles	<b>Protéger le personnel et réorienter le débat</b> : Réorienter les questions et protéger immédiatement le personnel
6	<b>Ne pas clarifier la motion</b> : Autoriser le débat alors que les membres ne savent pas clairement ce qui est en jeu	<b>Clarifier avant de décider</b> : Reformuler la motion et les amendements avant le débat ou le vote
7	<b>Laisser le débat s'éloigner du sujet</b> : Autoriser les détails opérationnels, les griefs ou les questions secondaires	<b>Revenir à la motion</b> : Ancrer la discussion à la motion à l'ordre du jour
8	<b>Éviter les suspensions de séance lorsque la tension monte</b> : Surmonter les conflits pour « aller jusqu'au bout »	<b>Utilisation stratégique des suspensions de séance</b> : Utiliser les suspensions de séance de manière stratégique pour se recentrer et rétablir l'ordre
9	<b>Prendre les problèmes de comportement personnellement</b> : Réagir de manière émotionnelle ou défensive	<b>Réaction procédurale, et non personnelle</b> : Abordez le comportement de manière procédurale, et non personnelle
10	<b>Oublier que c'est le président qui définit la culture</b> : Partir du principe que le décorum s'autorégulera	<b>Donner l'exemple de la culture que vous souhaitez instaurer</b> : Donner l'exemple en matière de respect, de cohérence et de leadership serein

## Étude de cas : Lorsque le leadership du président faillit – perte de neutralité et défaillance du processus

### Contexte

Le conseil se réunissait pour examiner un ajustement budgétaire très médiatisé en fin d'exercice. L'intérêt du public était vif, les médias étaient présents et la question avait fait l'objet de nombreuses discussions en dehors de la salle.

### Actions du président

Le président a profité de son discours d'ouverture pour justifier l'ordre du jour et manifester son soutien personnel à la proposition. Au cours du débat, il a appliqué de manière sélective les règles de prise de parole, a limité les questions remettant en cause la proposition et est intervenu de manière incohérente lorsque des membres soulevaient des rappels au règlement. Les demandes de suspension ou d'ajournement ont été rejetées afin de « faire avancer les choses ».

### Résultat

Les membres ont remis en question l'équité du processus. Le débat est devenu procédural plutôt que de fond. Une décision a fait l'objet d'un appel et a été infirmée, créant une division visible. La séance s'est terminée sans décision claire, et la municipalité a fait l'objet de critiques publiques concernant la transparence et la gouvernance.

### Leçon clé

Lorsque le président abandonne sa neutralité, c'est le processus – et non la question – qui devient source de conflit.



# Annexe A : Bibliothèque des scripts de référence rapide pour le président

Des phrases courtes et prêtes à l'emploi que les présidents peuvent utiliser en temps réel.

## Comment utiliser l'annexe « A »

Les réunions du conseil se déroulent à un rythme soutenu. Cette annexe est conçue pour vous aider en temps réel, lorsque la pression est forte et que les décisions doivent être prises avec calme, équité et dans le respect de la loi.

Vous n'avez pas besoin de mémoriser ces scripts, il vous suffit de savoir où les trouver.

### Ce qu'est cette annexe

L'annexe A est un outil pratique, pas un recueil de règles. Elle fournit des formulations neutres et prêtes à l'emploi pour vous aider à :

- Maintenir l'ordre et l'équité
- de protéger le personnel et le public
- Faire respecter les procédures sans aggraver les conflits
- Réagir avec assurance en cas de contestation ou d'incertitude

Les formulations sont volontairement courtes afin de pouvoir être utilisées sur le vif.

### Ce que cette annexe n'est pas

Cette annexe ne constitue pas un avis juridique, ne remplace pas votre règlement de procédure et ne limite pas votre pouvoir discrétionnaire en tant que président.

Vous pouvez adapter la formulation pour qu'elle corresponde à la terminologie de votre municipalité et au contexte de la réunion.

### Comment utiliser cette annexe pendant une réunion

- Utilisez le **premier tableau** lorsqu'un incident survient et que vous avez besoin d'une formulation immédiate pour reprendre le contrôle.
- Utilisez le **tableau des responsabilités et des pouvoirs** lorsque vous êtes confronté à un comportement qui vous met mal à l'aise ou qui frôle les limites et que vous souhaitez vous assurer que votre intervention est appropriée.
- Utilisez le **tableau des pouvoirs procéduraux** lorsqu'une décision est contestée ou que vous devez fonder votre décision sur le règlement ou la législation.
- Utilisez les **scripts de délégation** lorsque les commentaires du public dépassent les limites ou tentent de débattre avec le conseil.
- Utilisez le **tableau d'escalade** lorsque le comportement persiste, que les avertissements sont ignorés ou que la sécurité, le décorum ou la légalité sont menacés.
- Utilisez les **scripts de sécurité** lorsque vous avez besoin de temps pour consulter le greffier ou la direction générale, ou lorsqu'une pause est la décision la plus sage à prendre en tant que dirigeant.

### Rappel final

On ne vous demande pas d'être parfait. On vous demande d'être juste, calme et cohérent.

L'utilisation d'un langage neutre apaise les tensions, protège la municipalité, renforce la confiance du public et consolide la culture du Conseil au fil du temps. Cette annexe a pour but de vous aider – une réunion à la fois.

## Si CECl se produit → Le président dit CECl

Des scripts courts et neutres pour une intervention en temps réel.

Situation	Exemple d'intervention du président
Un membre interrompt un autre intervenant	« Monsieur le conseiller, veuillez laisser le membre terminer. Vous aurez votre tour de parole. »
Les membres commencent à débattre directement entre eux	« Toutes les remarques doivent être adressées au président. Veuillez m'adresser vos remarques. »
Le débat prend une tournure personnelle ou accusatoire	« Concentrons nos commentaires sur la question, et non sur les personnes. Veuillez reformuler vos remarques. »
Un membre conteste ou critique le personnel	« Les questions opérationnelles et les performances du personnel ne sont pas débattues ici. Veuillez adresser ces préoccupations à la direction générale en dehors de cette réunion. »
Un conseiller refuse de se conformer à l'ordre	« Monsieur le conseiller, vous êtes hors sujet. Je vous demande de vous conformer immédiatement à l'ordre du jour afin que nous puissions poursuivre. »
Un membre conteste la décision du président	« Conformément à notre règlement intérieur, la décision du président est maintenue à moins d'être infirmée par le conseil. La décision est-elle maintenue ? »
Le personnel semble mal à l'aise ou s'est senti attaqué	« Nous allons faire une pause ici. Le personnel n'est pas soumis à un contre-interrogatoire. Veuillez poser vos questions par l'intermédiaire du président et uniquement en rapport avec le rapport. »
Une délégation se comporte de manière inappropriée	« Je vais vous interrompre là. Les commentaires doivent rester respectueux et porter sur le point à l'ordre du jour du Conseil. »
La salle devient bruyante (chuchotements, applaudissements, cris)	« Je rappelle à toutes les personnes présentes dans la tribune que le silence est de rigueur. Si les perturbations persistent, je suspendrai la séance. »
Un membre diffuse des informations erronées	« Par souci d'exactitude, je vais demander au personnel de clarifier les faits avant de poursuivre. »
Vous avez besoin de temps pour consulter le greffier/la direction générale/le service juridique	« Nous allons suspendre brièvement la séance afin de nous assurer que nous procédons correctement. »
Les émotions s'exacerbent fortement	« Faisons une pause. Nous poursuivrons cette discussion dans le respect et à un rythme mesuré. »
Un membre tente de revenir sur une décision après le vote	« Le conseil a déjà pris une décision sur cette question. Si vous souhaitez la modifier, vous pouvez présenter une motion conformément au règlement de procédure. »
Perturbation de l'audience	« Les applaudissements et les commentaires ne sont pas autorisés. Veuillez laisser la réunion se dérouler dans le respect. »
Langage discriminatoire ou haineux	« Ces propos ne sont pas autorisés dans cette salle. Veuillez reformuler ou conclure votre intervention. »

# Scripts supplémentaires pour les présidents lors de réunions virtuelles ou hybrides

Situation	Exemple d'intervention du président
Un participant prend la parole sans y avoir été invité	« Veuillez attendre d'avoir la parole avant de vous exprimer. Je gère l'ordre des interventions. »
Un participant virtuel interrompt ou parle en même temps que d'autres	« Je vais couper les microphones pour m'assurer qu'un seul intervenant parle à la fois. »
Un participant continue d'interrompre malgré les instructions	« Je coupe votre micro pour permettre à la réunion de se poursuivre. »
Un participant virtuel se montre irrespectueux	« Les remarques doivent rester respectueuses. Si ce comportement persiste, vous risquez d'être exclu de la réunion. »
Messages de chat perturbateurs	« La fonction de chat est réservée à des fins procédurales uniquement. Tout message inapproprié entraînera la désactivation des privilèges de chat. »
Un participant refuse de se conformer	« Il vous a été demandé de respecter les règles de la réunion. Je vous exclurai de la réunion si ce comportement persiste. »
Une confusion technique perturbe la réunion	« Nous allons faire une brève pause pendant que le personnel apporte son aide. Veuillez rester en mode silencieux sauf si on vous donne la parole. »

## Comportement → Ce que le président doit faire

Un diagnostic rapide établissant un lien entre le comportement et la réponse attendue du président.

Comportement	Responsabilité du président	Intervention requise
Parler en même temps que les autres	Maintenir l'ordre et l'équité	Rediriger → « Veuillez laisser l'orateur terminer. »
Attaques personnelles	Faire respecter le décorum	Interrompre → Demander de reformuler → Avertissement en cas de récidive
Accusations de partialité ou d'intégrité	Prévenir les conflits et la diffamation	Interrompre → Rediriger → Consigner → Renvoi éventuel au Code
Questions hostiles à l'égard du personnel	Protéger la sécurité du personnel	Intervenir → Recadrer → Rediriger via la direction générale
Abus de procédure pour faire obstruction	Maintenir l'efficacité et l'équité	Clarifier les règles → Rejeter les motions inappropriées

Comportement	Responsabilité du président	Intervention requise
<b>Refus de se conformer à la décision</b>	Faire respecter l'autorité du président	Répéter la décision → Avertissement → Suspension de séance → Sanction éventuelle
<b>Perturbation du public ou de la tribune</b>	Maintenir un environnement sûr	Rappel → Avertissement → Suspension de séance → Expulsion si nécessaire
<b>Escalade émotionnelle de la part des membres ou du public</b>	Préserver le professionnalisme et la sécurité	Ralentir le rythme → Résumer → Suspension avant que la situation ne s'aggrave
<b>Commentaires discriminatoires ou harcelants</b>	Obligation légale en vertu de la législation sur la santé et la sécurité au travail et le harcèlement	Intervenir immédiatement → Expulsion si nécessaire → Consigner
<b>Questions devenant hostiles</b>	Maintenir l'ordre et l'équité	Réorienter → « Je vais mettre fin à cette série de questions. Veuillez reformuler votre question. »

## Problème de procédure → Règle à invoquer

Un index rapide reliant les problèmes de procédure courants à l'autorité compétente et au script du président.

Problème	Règle ou autorité	Exemple de script
<b>Le débat s'écarte du sujet</b>	Règlement de procédure : le débat doit porter sur la motion	« Veuillez limiter vos commentaires à la motion dont nous sommes saisis. »
<b>Amendement irrecevable</b>	Règles relatives aux amendements : ceux-ci doivent être pertinents	« Cet amendement n'est pas lié à la motion principale et ne peut être pris en considération. »
<b>La motion n'est pas claire</b>	Le président s'assure de la clarté avant le vote	« Nous allons faire une pause pour reformuler clairement la motion avant de poursuivre. »
<b>Un membre prend la parole sans y avoir été invité</b>	Le président contrôle la séance	« Monsieur le conseiller, vous n'avez pas la parole. Veuillez attendre qu'on vous l'accorde. »
<b>Un membre remet en cause les motivations du personnel</b>	Loi sur les municipalités + Loi sur le harcèlement au travail	« Les motivations ou les performances du personnel ne font pas l'objet d'un débat. Veuillez vous en tenir aux questions pertinentes au rapport. »
<b>Appel de la décision du président</b>	Vote à la majorité requis	« Le conseil va maintenant voter pour décider s'il maintient la décision du président. »

Behaviour	Chair Responsibility	Required Intervention
<b>Règles relatives aux audiences publiques enfreintes</b>	Législation (loi sur l'aménagement du territoire, etc.)	« Il s'agit d'une procédure légale. Nous devons suivre les étapes requises dans l'ordre. »
<b>Conflit d'intérêts</b>	Législation provinciale/territoriale en matière de conflits d'intérêts	« Avant de poursuivre, je tiens à rappeler aux membres leurs obligations au titre de la législation sur les conflits d'intérêts. Si un membre se trouve en situation de conflit d'intérêts, il doit le signaler dès maintenant. »
<b>Délégation dépassant le délai ou le champ d'application</b>	Règlement intérieur	« Votre temps de parole est écoulé. Veuillez conclure vos remarques. »

## Problème lié à la délégation → Guide d'intervention

Scripts ciblés pour gérer les délégations de manière respectueuse et conforme à la loi.

Problème de délégation	Exemple de script pour le président
<b>Attaques personnelles contre des membres ou le personnel</b>	« Je dois vous interrompre. Les commentaires personnels ne sont pas autorisés. Veuillez vous en tenir au sujet abordé. »
<b>Déclarations diffamatoires</b>	« Ces commentaires ne peuvent pas continuer. Les allégations concernant des personnes ne sont pas autorisées dans ce forum. »
<b>Remarques hors sujet</b>	« Veuillez centrer vos commentaires sur la question dont le Conseil est saisi. »
<b>Tentative de débat avec le Conseil</b>	« Les délégations ne s'expriment qu'une seule fois. Le Conseil discutera du sujet après toutes les présentations. »
<b>Divulgateion d'informations privées ou concernant le personnel</b>	« Il s'agit d'informations personnelles qui ne peuvent être divulguées lors de cette réunion. Veuillez poursuivre sans faire référence à des personnes en particulier. »
<b>Refus de cesser de parler</b>	« Votre temps de parole est écoulé. Si vous ne vous arrêtez pas, je mettrai fin à votre intervention. »
<b>La délégation devient émue ou bouleversée</b>	« Prenez un moment si vous en avez besoin. Lorsque vous serez prêt, veuillez poursuivre en vous en tenant aux commentaires pertinents pour le sujet. »

## Situations à haut risque – Échelle de réponse du président

Un cadre d'escalade unifié pour tout problème comportemental ou procédural.

Problème	Exemple de script du président
Réorientation	« Veuillez revenir à la motion. »
Rappel des attentes	« Nous devons adopter un comportement respectueux. »
Avertissement formel	« Si ce comportement persiste, je vous déclarerai hors de l'ordre. »
Décision de non-conformité	« Vous êtes hors de la procédure. Veuillez cesser de parler. »
Demande de respect des règles	« Je vous demande une nouvelle fois de vous conformer au règlement. »
Suspension du droit de parole	« Vous n'aurez plus la parole sur ce point. »
Suspension	« Nous allons suspendre la séance pendant cinq minutes afin de rétablir l'ordre et de garantir le bon déroulement de la réunion dans le respect. »
Expulsion (si autorisée)	« Sécurité, veuillez escorter cette personne hors de la salle. »

## En cas de doute → Formules sûres à utiliser

Formulations neutres et sans risque lorsque le président a besoin de temps ou de précisions.

Incertitude	Formule sûre
Incertain quant à une décision de procédure	« Pour m'assurer de l'exactitude de ma décision, je vais consulter le greffier. Nous allons faire une brève pause. »
En cas de doute quant au caractère diffamatoire de certains commentaires	« Ces commentaires s'apparentent à des allégations personnelles, ce qui n'est pas autorisé. Veuillez reformuler. »
En cas de doute sur la recevabilité d'un amendement	« Nous allons faire une pause pour vérifier si cet amendement est conforme à notre règlement. »

# Annexe B : Règles de procédure que tout président doit maîtriser : Motions d'ordre, privilèges et appels

Des définitions claires, leur champ d'application et ce qu'un président doit dire exactement en temps réel

## Comment utiliser l'annexe « B »

Les décisions de procédure, telles que les motions d'ordre, les motions de privilège et les appels, exigent que le président agisse de manière impartiale, décisive et conformément au règlement intérieur.

Ce tableau fournit des définitions claires et le libellé exact que le président doit utiliser pour les décisions de procédure les plus courantes qui surviennent lors des réunions du conseil. Il est conçu pour être utilisé en temps réel et vous aide à :

- Reconnaître quand un outil de procédure est correctement invoqué
- De rendre des décisions claires et défendables sans débat
- De garder le contrôle de la séance et du procès-verbal

**N'utilisez ce tableau que lorsqu'un membre invoque formellement une règle de procédure ou fait appel d'une décision.** Pour la gestion plus générale des comportements ou les interventions informelles, reportez-vous à [l'annexe A](#).

Ce tableau sert de base aux décisions qui doivent résister à l'examen minutieux du Conseil, du public et du procès-verbal officiel.

Action procédurale	Guide du président (ce qu'il faut dire)
<b>Recours à la règle</b>	<p>« Monsieur le conseiller ____, je prends acte de votre rappel au règlement. Veuillez exposer votre argument. »</p> <p><b>Après l'avoir entendu :</b> « Je décide que la motion est recevable. » <b>OU</b> « Je décide que la motion n'est pas recevable. »</p> <p><b>Si nécessaire :</b> « Le débat doit rester centré sur la motion à l'examen. » <b>OU</b> « La parole est au député, qui peut poursuivre. »</p>
<b>Question de privilège</b>	<p>« Monsieur le conseiller ____, je reconnais votre motion de privilège. Veuillez exposer votre préoccupation. »</p> <p><b>Après l'avoir entendu :</b> « Le point de privilège est recevable. Nous allons _____. » <b>OU</b> « Le point de privilège n'est pas recevable, car il n'affecte pas votre capacité à participer. »</p>

Procedural Action	Chair's Script (What to Say)
<b>Appel de la décision du président</b>	<p>« Un appel de la décision du président a été interjeté. La question soumise au Conseil est la suivante : « La décision du président doit-elle être maintenue ? » Cette question n'est pas sujette à débat. »</p> <p><b>Appel au vote :</b>  « Qui est en faveur du maintien de la décision du président ? »  « Ceux qui s'y opposent ? »</p> <p><b>Résultat :</b>  « La décision du président est maintenue. » <b>OU</b>  « La décision du président est annulée. »</p>
<b>Plusieurs points soulevés simultanément</b>	<p>« Un instant, s'il vous plaît. Je vais donner la parole à chaque membre à tour de rôle. Monsieur le conseiller ____, vous avez soulevé votre point en premier. »</p>
<b>Point non valable ou utilisé à mauvais escient</b>	<p>« Ce n'est pas un rappel au Règlement valable. Nous reprenons le débat. » <b>OU</b></p> <p>« Ce n'est pas un point de privilège. Veuillez réserver ceux-ci aux questions qui affectent votre capacité à participer. »</p>
<b>Le président ne sait pas comment statuer</b>	<p>« Je vais prendre un moment pour consulter le greffier. »</p> <p><b>Après consultation :</b>  « Merci de votre patience. Ma décision est la suivante... »</p>

# Annexe C : Modèles de décisions du président – Référence rapide

Ces modèles sont donnés à titre d'exemple. Les présidents doivent adapter la formulation afin qu'elle reflète leur règlement intérieur et le contexte de la réunion.

## Comment utiliser l'annexe « C »

### Décisions formelles du président pour le procès-verbal officiel

L'annexe C fournit des formulations de décisions formelles pour les situations où les propos du président doivent être clairs, décisifs et défendables dans le compte rendu public. Ces modèles sont conçus pour les moments où le président rend ou réitère une décision susceptible d'être mentionnée dans le procès-verbal, examinée par le public ou invoquée lors de procédures futures.

Utilisez ce tableau lorsque :

- Rendre une décision procédurale formelle
- Répondre à un rappel au règlement ou à une question de privilège, ou reformuler celui-ci
- Pour traiter un abus de procédure ou des perturbations répétées
- Pour appeler ou répondre à un appel de la décision du président
- Gérer les conflits d'intérêts ou les ajournements liés à la sécurité

Le langage utilisé dans ce tableau est volontairement direct et autoritaire. Il reflète le rôle du président en tant que gardien du processus et garantit que les décisions sont communiquées de manière cohérente, sans susciter de débat ni d'escalade.

Ces modèles sont donnés à titre d'exemple et peuvent être adaptés pour correspondre au règlement de procédure de votre municipalité et au contexte de la réunion. Pour des interventions brèves en temps réel ou des formulations visant à désamorcer les tensions, reportez-vous à [l'annexe A](#).

Situation	Script(s) de décision du président
<b>Ouverture de la séance</b>	« Je déclare la séance ouverte. Nous allons procéder conformément au règlement de procédure. »
<b>Maintenir l'attention sur la motion</b>	« La question débattue est la motion actuellement à l'examen. »
<b>Reconnaissance d'un rappel au règlement</b>	« Veuillez faire une pause. Un rappel au règlement a été soulevé. Monsieur le conseiller, veuillez exposer votre argument. »
<b>Décision sur un rappel au règlement – Valable</b>	« Merci. Il s'agit d'un rappel au Règlement valable. Le débat doit rester centré sur la motion. »
<b>Décision sur un rappel au règlement – Non valable</b>	« Merci. Il ne s'agit pas d'un rappel au règlement au sens du règlement intérieur. Le débat se poursuit. »

Situation	Chair Ruling Script(s)
<b>Reconnaissance d'un point de privilège</b>	« Un point de privilège a été soulevé. Monsieur le conseiller, veuillez exposer votre préoccupation. »
<b>Décision sur un point de privilège</b>	« La préoccupation soulevée affecte la capacité d'un membre à participer. Je vais m'en occuper immédiatement. » « Ces remarques sont hors sujet. Veuillez les retirer ou les reformuler. »
<b>Intervenir en cas de remarques personnelles ou inappropriées</b>	« Les commentaires remettant en cause l'intégrité ou les motivations d'une personne sont hors sujet. Veuillez vous concentrer sur la question dont le Conseil est saisi. »
<b>Réorienter la direction opérationnelle</b>	« L'orientation opérationnelle relève de la direction générale. Veuillez formuler votre question au niveau des politiques. »
<b>Gérer les abus de procédure répétés</b>	« Les outils procéduraux doivent être utilisés de bonne foi. Restons concentrés sur le fond de la motion. »
<b>Rappel d'une décision</b>	« Pour plus de clarté, ma décision est fondée sur le règlement de procédure. Nous allons maintenant poursuivre. »
<b>Appel de la décision du président</b>	« La décision du président a fait l'objet d'un appel. Le Conseil va maintenant procéder au vote, sans débat. » « Qui est favorable au maintien de la décision du président ? » « Ceux qui s'y opposent ? » « La décision est maintenue/annulée. »
<b>Déclaration de conflit d'intérêts</b>	« Y a-t-il des déclarations de conflit d'intérêts ? » « Merci. La déclaration est consignée au procès-verbal. »
<b>Exclusion d'un membre du débat (si autorisée)</b>	« Je vous demande de respecter l'ordre. Veuillez vous conformer à la décision afin que nous puissions poursuivre. »
<b>Ajournement de la réunion pour des raisons de sécurité</b>	« Pour des raisons de sécurité et d'ordre juridique, la séance est levée. Nous nous réunirons à une date ultérieure. »

# Annexe D : Liste de contrôle avant, pendant et après la réunion

Le succès des réunions du conseil municipal n'est pas le fruit du hasard. L'ordre, l'équité et la confiance du public sont le résultat d'une préparation minutieuse, d'un leadership cohérent pendant la réunion et d'un suivi réfléchi par la suite.

Cette annexe fournit des listes de contrôle pratiques, étape par étape, destinées à aider le président, la direction générale et le greffier avant, pendant et après les réunions du conseil, en particulier celles qui sont complexes, chargées d'émotion ou à haut risque. Ces listes de contrôle sont conçues pour aider les dirigeants à anticiper les problèmes, à intervenir rapidement lorsque le comportement ou la procédure commence à se détériorer, et à mener une réflexion constructive une fois la réunion terminée.

Ces outils ne constituent pas des règles prescriptives. Il s'agit de suggestions visant à soutenir le jugement professionnel, à clarifier les rôles et à garantir que les réunions restent légales, respectueuses et axées sur la prise de décision.

## Comment utiliser cette annexe

- Utilisez la **liste de contrôle avant la réunion** pour vous préparer à la complexité de l'ordre du jour, à la participation du public, aux risques procéduraux et à la protection du personnel.
- Utilisez la **liste de contrôle d'intervention pendant la réunion** comme référence rapide lorsque les comportements s'enveniment, que la procédure devient floue ou qu'une action immédiate de la part des dirigeants est requise.
- Utilisez la **liste de contrôle pour le débriefage d'après-réunion** avec la direction générale et le greffier pour consigner les préoccupations, favoriser le bien-être du personnel, traiter les problèmes de procédure et améliorer les réunions futures.

Ces listes de contrôle sont destinées à être utilisées de manière flexible. Tous les éléments ne s'appliqueront pas à chaque réunion. Leur intérêt réside dans le fait qu'elles encouragent une prise de conscience précoce, une intervention sereine et une amélioration continue.

**Principe clé de gouvernance :** Les bonnes réunions sont préparées. Les excellentes réunions sont dirigées.

# Liste de contrôle avant la réunion

## 1) Examen de l'ordre du jour et des documents

- J'ai examiné l'ordre du jour complet et l'ordre des points
- J'ai examiné tous les rapports du personnel et leurs pièces jointes
- J'ai identifié les points à haut risque, sensibles, politiques ou controversés
- Vérifié s'il y a des points ou des documents tardifs nécessitant un traitement particulier
- J'ai pris en compte le timing, la durée et la complexité des points clés

### Posez-vous les questions suivantes :

- Ce point va-t-il attirer un public nombreux ?
- Où des informations erronées sont-elles susceptibles d'apparaître ?
- Quelles complexités procédurales pourraient survenir ?
- Un processus réglementaire est-il requis ?

## 2) Réunions d'information avec la direction générale/le greffier avant la séance

### Avec la direction générale :

- Examen des rôles du personnel pour chaque point
- Discuté des aspects opérationnels, juridiques ou sensibles vis-à-vis du public
- Préparé des réponses aux fausses informations anticipées

### Avec le greffier :

- Examiné les règles de procédure pour les points clés de l'ordre du jour
- Clarification des motions/amendements prévus et de la structure du vote
- Identifié les moments où le greffier pourrait devoir lire une motion à haute voix

## 3) Délégations et participation du public

- Examen de la liste des délégations et des limites de temps
- Confirmation des besoins en matière de présentation et de technologie
- Détermination des procédures applicables aux soumissions tardives
- Préparé les remarques liminaires pour définir les attentes en matière de comportement respectueux

### Prévoir :

- La manière dont le président ouvrira et clôturera les interventions des délégations
- À quel moment les questions sont autorisées et par qui

#### 4) Risques juridiques, législatifs et procéduraux

- Problèmes juridiques potentiels identifiés
- Déterminer si un conseiller juridique doit être présent ou disponible
- Vérifier les exigences légales (audience publique, avis, etc.)

##### Ressources disponibles :

- Règlement de procédure
- Code de conduite
- Législation ou jurisprudence pertinente (le cas échéant)

#### 5) Préparation de la salle, de la technologie et de la sécurité (En présentiel, virtuel ou hybride)

##### Salle/environnement physique :

- La disposition des sièges favorise des interactions respectueuses
- Présence de personnel de sécurité si des tensions sont à prévoir
- La direction générale, le greffier et les intervenants sont placés de manière appropriée

##### Équipement technique :

- Les microphones et les présentations ont été testés
- Diffusion en direct/enregistrement confirmés
- Outils de modération hybride prêts (sourdisse, salle d'attente, limites de chat)

#### 6) Préparation personnelle du président

- Rédaction de scripts neutres pour les sujets sensibles
- Stratégie de suspension de séance envisagée (quand et comment la prononcer)
- Confiant dans la prise de décision concernant les motions d'ordre et les privilèges
- Engagement à rester calme, neutre et à respecter la procédure

## 7) Déclaration liminaire facultative pour les points litigieux

À inclure :

- Attentes en matière de comportement respectueux
- Rappel des règles de procédure et du protocole de prise de parole
- Explication des exigences légales
- L'assurance que toutes les voix seront entendues

**Exemple :**

« Ce soir, nous entendrons différents points de vue. Nous mènerons notre discussion dans le respect, en restant concentrés sur les enjeux et en nous conformant à notre règlement intérieur. Toutes les voix seront entendues, et nous suivrons le processus décisionnel requis. »

## 8) Derniers points à vérifier avant le coup de marteau

- Brève concertation avec la direction générale et le greffier
- Confirmer qui prendra la parole pour chaque point
- Passer en revue le plan d'escalade pour les avertissements → les rappels au règlement → les suspensions de séance
- S'assurer que l'ensemble du matériel technique, la diffusion en direct et l'enregistrement fonctionnent

# Liste de contrôle pour les interventions pendant la réunion

Utilisez ce guide rapide lorsque le comportement commence à se détériorer ou lorsque les réunions deviennent chaotiques.

## 1. Problèmes de comportement précoces

- Rediriger avec douceur
- Rappeler aux membres les règles de bienséance
- Clarifier la motion avant de poursuivre le débat

## 2. Lorsque le comportement devient irrespectueux

- Donner un avertissement formel
- Identifier le comportement (et non la personne)
- Se référer au règlement intérieur
- Mettre immédiatement fin aux commentaires personnels ou accusateurs

## 3. Protection du personnel

- Intervenir si le personnel est pris pour cible
- Rediriger les questions vers la direction générale
- Mettre fin au contre-interrogatoire
- Laisser le personnel terminer ses réponses
- Suspendre la séance si le personnel semble en danger ou sous pression

## 4. Amendements ou confusion procédurale

- Vérifier l'objet du débat
- Demander la formulation écrite des amendements complexes
- Traiter les amendements un par un
- Consulter le greffier si nécessaire

## 5. Gestion des délégations publiques

- Définir clairement les attentes
- Rediriger les commentaires hors sujet
- Mettre fin aux attaques personnelles
- Respecter les limites de temps
- Mettre fin à la délégation plus tôt si nécessaire, conformément au règlement

## 6. Procédure d'escalade

- Avertissement
- Déclaration d'irrecevabilité
- Demande de conformité
- Suspension du droit de parole
- Suspension de séance
- Révocation (si le règlement l'autorise)

# Liste de contrôle pour le bilan d'après-séance

À utiliser avec la direction générale et le greffier immédiatement après la réunion.

## 1. Examen des comportements

- Y a-t-il eu des comportements inappropriés ou dangereux ?
- Des avertissements ou des décisions ont-ils dû être consignés par écrit ?
- Certains comportements devraient-ils faire l'objet d'un signalement en vertu du Code de conduite ?

## 2. Bien-être du personnel

- Le personnel s'est-il senti protégé et respecté ?
- Des membres du personnel ont-ils été pris pour cible ou placés dans des situations inconfortables ?
- La direction générale exige-t-elle un suivi auprès de certains employés en particulier ?

## 3. Examen des procédures

- Certaines décisions procédurales étaient-elles peu claires ?
- Des amendements ou des motions ont-ils semé la confusion ?
- Certaines sections du règlement de procédure devraient-elles être clarifiées ?

## 4. Besoins en matière de communication

- Le public a-t-il besoin d'éclaircissements concernant les décisions ?
- Faut-il s'attendre à des demandes de la part des médias ?
- Le président devrait-il préparer une déclaration après la réunion ?

## 5. Considérations en matière de sûreté ou de sécurité

- Le comportement de la foule a-t-il nécessité un renfort supplémentaire la prochaine fois ?
- Faut-il faire appel à des agents de sécurité pour les prochaines réunions ?
- Y a-t-il eu des commentaires menaçants ou potentiellement diffamatoires ?

## 6. Réflexion personnelle (président)

- Suis-je resté calme et neutre ?
- Suis-je intervenu suffisamment tôt ?
- Me suis-je appuyé systématiquement sur le règlement intérieur ?
- Y a-t-il des scénarios ou des approches que je pourrais mieux préparer pour la prochaine fois ?

# Annexe E : Pièges courants pour les présidents – et comment les éviter

Même les présidents expérimentés peuvent involontairement contribuer à créer des tensions, de la confusion ou un dysfonctionnement au sein du conseil. Les pièges suivants comptent parmi les plus courants dans les municipalités canadiennes et peuvent éroder la confiance tant dans le déroulement des réunions que dans le leadership du président. Il est essentiel de les reconnaître et de savoir comment les éviter pour maintenir la crédibilité et garantir que les réunions restent respectueuses, efficaces et équitables.

Le comportement ou le riqe	Pièce	Comment éviter/pratiques exemplaires
<b>Montrer sa frustration ou réagir de manière émotionnelle</b>	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Les soupirs, les yeux au ciel, les haussements de voix, le sarcasme ou l'irritation manifeste, même momentanée, aggravent la tension et peuvent donner aux membres le sentiment d'être ignorés ou méprisés.</p>	<p><b>Comment l'éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gardez un ton neutre tout au long de la discussion.</li><li>• Faites une pause avant de répondre si les émotions montent.</li><li>• Demandez une brève suspension de séance pour rétablir le calme si nécessaire.</li><li>• Faites la distinction entre la frustration liée au comportement et celle liée aux personnes.</li></ul> <p><b>Principe :</b> La maîtrise émotionnelle du président définit le cadre de la réunion dans son ensemble.</p>
<b>Dominer le débat ou orienter les résultats</b>	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Utiliser l'autorité du président pour influencer subtilement le débat, commenter de manière excessive ou étouffer les opinions divergentes.</p>	<p><b>Comment l'éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prendre la parole en dernier, lorsque cela est approprié, afin d'entendre tous les points de vue avant de s'exprimer, ou se retirer de la présidence (lorsque cela est autorisé) si l'on défend activement une position.</li><li>• Évitez les commentaires qui traduisent une approbation ou une désapprobation.</li><li>• Appliquer les décisions de procédure de manière cohérente, et non stratégique.</li></ul> <p><b>Principe :</b> Un président neutre protège la légitimité de la décision.</p>
<b>Laisser les réunions dérailler</b>	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Le débat s'éloigne de la motion, les membres répètent sans cesse les mêmes arguments ou des conversations parallèles prennent le dessus.</p>	<p><b>Comment l'éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reformulez la motion lorsque la discussion s'égare.</li><li>• Résumez et recentrez la discussion si nécessaire.</li><li>• Utilisez la liste des intervenants pour maintenir l'ordre.</li><li>• Ramenez doucement la discussion sur le sujet : « Revenons à la question qui nous occupe. »</li></ul> <p><b>Principe :</b> Une réorientation précoce évite les réunions longues et improductives.</p>

Le comportement ou le rique	Pièce	Comment éviter/pratiques exemplaires
<p><b>Laisser passer les mauvais comportements</b></p>	<p><b>L'écueil :</b></p> <p>Ignorer les interruptions, les attaques personnelles, les questions accusatrices ou le ton irrespectueux. Le silence du président est souvent interprété comme une autorisation.</p>	<p><b>Comment éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réagissez immédiatement face à un comportement inapproprié.</li> <li>• Rappeler aux membres les règles de conduite attendues.</li> <li>• Rendre des décisions fermes et respectueuses.</li> <li>• Recourir à une escalade progressive si le comportement persiste.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> Il est plus facile d'intervenir tôt que de résoudre un conflit qui s'est aggravé par la suite.</p>
<p><b>Ne pas protéger le personnel</b></p>	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Permettre que le personnel soit interrogé, blâmé ou entraîné dans un débat politique. Cela sape le modèle DG et compromet la sécurité du personnel.</p>	<p><b>Comment éviter cela :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir lorsque les questions deviennent personnelles ou hostiles.</li> <li>• Insister sur le fait que toutes les directives passent par la direction générale.</li> <li>• Suspendre la réunion si le personnel semble mal à l'aise.</li> <li>• Veiller à ce que le personnel puisse répondre sans être interrompu.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> La protection du personnel est une obligation légale, éthique et de gouvernance.</p>
<p><b>Improviser la procédure « à la volée »</b></p>	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Inventer de nouvelles règles en cours de réunion ou prendre des décisions incohérentes, ce qui entraîne confusion et méfiance.</p>	<p><b>Comment éviter cela :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonder chaque décision sur le règlement intérieur.</li> <li>• Consultez le greffier plutôt que de deviner.</li> <li>• Appliquer les règles de la même manière pour tous les membres.</li> <li>• Donner de brèves explications pour les décisions.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> La prévisibilité renforce la confiance, même lorsque les décisions sont impopulaires.</p>
<p><b>Éviter les conflits au lieu de les gérer</b></p>	<p><b>L'écueil :</b></p> <p>Espérer que les tensions se dissipent d'elles-mêmes ou laisser les échanges houleux se poursuivre sans intervention.</p>	<p><b>Comment éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborder le comportement, pas les personnalités.</li> <li>• Interrompre rapidement les échanges qui s'enveniment.</li> <li>• Demander une courte suspension de séance si nécessaire.</li> <li>• Utiliser un langage neutre et apaisant (« Un intervenant à la fois... »).</li> </ul> <p><b>Principe :</b> La gestion des conflits relève de la responsabilité du dirigeant, ce n'est pas une perturbation.</p>

Le comportement ou le riqe	Pièce	Comment éviter/pratiques exemplaires
Négliger la clarté des rôles	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Permettre aux membres de diriger le personnel, de remettre en cause la crédibilité du personnel ou de brouiller les rôles législatifs et les fonctions administratives.</p>	<p><b>Comment l'éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insister sur le fait que le Conseil gouverne de manière collective.</li> <li>• Réaffirmer que la direction administrative relève de la direction générale.</li> <li>• Mettre immédiatement fin à la direction du personnel.</li> <li>• Ramener le débat sur les politiques et la gouvernance.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> Protéger les rôles, c'est protéger votre direction générale, votre personnel et votre intégrité en tant que président.</p>
Prendre des décisions complexes à la hâte	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Forcer le vote lorsque les enjeux sont flous, controversés ou n'ont pas fait l'objet d'un débat approfondi.</p>	<p><b>Comment éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandez aux membres s'ils ont besoin de précisions avant de voter.</li> <li>• Reformulez clairement la motion ou l'amendement.</li> <li>• Autoriser un débat raisonnable sans permettre les manœuvres dilatoires.</li> <li>• Vérifiez que le personnel a fourni le contexte nécessaire.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> Un président qui sait ralentir le rythme au bon moment améliore la qualité des décisions.</p>
Ne pas se préparer minutieusement pour la réunion	<p><b>Le piège :</b></p> <p>Participer à une réunion sans comprendre les points à l'ordre du jour, les difficultés attendues ou les risques procéduraux.</p>	<p><b>Comment l'éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner l'ordre du jour en détail à l'avance.</li> <li>• Rencontrez la direction générale ou le greffier pour signaler les problèmes potentiels.</li> <li>• Préparez des scénarios neutres pour les conflits anticipés.</li> <li>• Identifiez les situations où une intervention précoce pourrait être nécessaire.</li> </ul> <p><b>Principe :</b> La préparation est le facteur le plus déterminant pour la réussite d'une réunion.</p>

# Annexe F : Présider des réunions virtuelles ou hybrides

## Maintenir le professionnalisme, l'intégrité procédurale et un engagement respectueux dans un environnement numérique

Les réunions virtuelles et hybrides présentent des risques particuliers : retards audio, pannes techniques, distractions hors champ, interventions de membres sans avoir obtenu la parole et délégations se connectant depuis des environnements non contrôlés.

Le président doit compenser ces risques en renforçant la structure, la clarté et la cohérence. Cette section fournit des outils pratiques pour animer des réunions numériques ordonnées et professionnelles.

Gestion des réunion	Responsabilités et attentes du président	Scénarios du président/ exemples de formulations
<b>Établir un code de conduite numérique dès le début</b>	<p>Une réunion virtuelle nécessite une ouverture plus forte qu'une réunion en présentiel.</p> <p>Le président doit énoncer clairement les attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les microphones doivent rester coupés sauf si la parole est donnée</li><li>• utiliser la fonction « lever la main » pour demander la parole</li><li>• éviter de parler en même temps que d'autres personnes en raison du décalage audio</li><li>• caméras allumées si la politique l'exige</li><li>• veiller à ce que l'arrière-plan soit professionnel et minimiser les distractions</li><li>• adressez tous vos commentaires au président</li><li>• Faites preuve de patience en cas de légers retards techniques</li></ul>	<p><b>Script d'ouverture</b></p> <p>« Avant de commencer, veuillez garder vos microphones en sourdine jusqu'à ce que la parole vous soit donnée, utiliser la fonction « lever la main » pour demander la parole et adresser tous vos commentaires au président. En raison des retards audio, je veillerai à ce que chaque intervenant soit entendu dans l'ordre. »</p>
<b>Donner la parole aux intervenants de manière équitable</b>	<p>Les environnements numériques permettent de s'exprimer facilement sans être reconnu.</p> <p>Le président doit :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s'appuyer sur la fonction « main levée »</li><li>• confirmer verbalement l'ordre de parole</li><li>• prévoir une brève pause pour tenir compte du décalage audio</li><li>• intervenir si des membres prennent la parole sans y avoir été autorisés</li></ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Je vois le conseiller __, puis le conseiller __. Conseiller __, vous avez la parole. »</p>

Gestion des réunion	Responsabilités et attentes du président	Scénarios du président/ exemples de formulations
<p><b>Gérer les interruptions et les interférences</b></p>	<p>Les interruptions s'intensifient plus rapidement en ligne en raison des décalages temporels.</p>	<p><b>Scénarios d'intervention</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Veuillez attendre d'avoir la parole avant de vous exprimer. »</li> <li>• « Conseiller __, je vous rappelle qu'il faut utiliser la fonction « lever la main ».</li> </ul> <p><b>Si cela persiste :</b></p> <p>« Prendre la parole hors tour perturbe le déroulement de la réunion. Veuillez respecter les protocoles de prise de parole. »</p>
<p><b>Caméras, mise en sourdine et conduite à l'écran</b></p>	<p>Les règles de conduite en ligne doivent correspondre aux attentes en présentiel.</p> <p>Le président peut demander de couper le son lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un participant refuse de cesser de parler</li> <li>• des bruits de fond perturbent la réunion</li> <li>• des commentaires inappropriés sont formulés</li> </ul> <p>Caméras :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demander l'activation des caméras si les statuts ou la politique l'exigent</li> <li>• prenez en compte les problèmes techniques légitimes</li> </ul> <p>Problèmes courants liés au savoir-vivre en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• participer depuis un véhicule</li> <li>• filtres ou arrière-plans distrayants</li> <li>• réactions faciales exagérées lorsque le micro est coupé</li> <li>• participation visible à d'autres activités</li> </ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Je rappelle à tout le monde de faire preuve de professionnalisme devant la caméra et de veiller à ce que l'arrière-plan reste neutre. »</p>

Gestion des réunion	Responsabilités et attentes du président	Scénarios du président/ exemples de formulations
<b>Gestion des problèmes techniques</b>	<p>Les défaillances techniques ne doivent pas compromettre l'équité procédurale.</p> <p>Le président doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire une pause sereine en cas de coupure audio/vidéo</li> <li>• éviter de presser quelqu'un en cas de mauvaise qualité audio</li> <li>• ne jamais procéder au vote lorsqu'un membre est déconnecté</li> <li>• vérifier que la connexion a été rétablie lors des points clés</li> </ul>	<p><b>Scripts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Votre son est parasité ; nous allons faire une pause jusqu'à ce que la connexion se stabilise. »</li> <li>• « Nous ne pouvons pas procéder au vote tant que tous les membres ne sont pas reconnectés. »</li> </ul>
<b>Gestion des délégations publiques en ligne</b>	<p>Les délégations virtuelles améliorent l'accessibilité, mais ajoutent une part d'imprévisibilité.</p> <p>Attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les délégations doivent respecter les mêmes règles de bienséance</li> <li>• les caméras peuvent être obligatoires</li> <li>• les microphones restent éteints jusqu'à ce que l'orateur soit invité à prendre la parole</li> </ul>	<p><b>Script d'ouverture</b></p> <p>« Vous disposerez de cinq minutes pour vous exprimer. Veuillez formuler des commentaires respectueux et centrés sur le sujet. Tout commentaire à caractère personnel ou diffamatoire entraînera la coupure de votre micro. »</p> <p><b>En cas de comportement inapproprié :</b></p> <p>« Je vais vous interrompre là. Veuillez rester respectueux dans vos commentaires. »</p> <p><b>En cas de récidive :</b></p> <p>« Cette délégation est close en raison de manquements au décorum. »</p>

Gestion des réunion	Responsabilités et attentes du président	Scénarios du président/ exemples de formulations
<b>Gérer le chat, les commentaires et les emojis</b>	<p>Les fonctionnalités numériques peuvent donner lieu à des débats parallèles.</p> <p>Le président doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interdire l'utilisation du chat en remplacement de la prise de parole</li> <li>• empêcher que les messages privés n'influencent le débat</li> <li>• demander aux membres de ne pas utiliser d'emojis, de réactions ou de commentaires écrits pendant les débats</li> </ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Les fonctionnalités de chat et de réaction ne seront pas utilisées pour le débat. Tous les commentaires doivent être verbaux et passer par le président. »</p>
<b>Suspensions de séance virtuelles</b>	<p>Les suspensions d'audience permettent de résoudre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les pannes techniques</li> <li>• l'escalade des émotions</li> <li>• la confusion lors de motions complexes</li> <li>• un accès inégal à l'audio/vidéo</li> </ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Nous allons faire une brève pause pour résoudre le problème technique. Veuillez rester connectés. »</p>
<b>Considérations relatives aux réunions hybrides</b>	<p>Les réunions hybrides exigent une vigilance accrue pour éviter toute inégalité.</p> <p>Le président doit s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les participants présents dans la salle ne dominant pas</li> <li>• les participants virtuels bénéficient d'une reconnaissance égale</li> <li>• que les microphones et les écrans soient optimisés afin que tous les participants puissent voir et entendre clairement</li> <li>• les votes se déroulent selon un format qui permet de comptabiliser à la fois les participants présents dans la salle et les participants virtuels</li> </ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Je veillerai à ce que les membres présents dans la salle et les membres virtuels soient reconnus à tour de rôle. »</p>
<b>Considérations relatives à la confidentialité, à la FOIP/ATIP et à l'enregistrement</b>	<p>Les plateformes virtuelles peuvent involontairement exposer des renseignements personnels ou créer de nouveaux dossiers.</p> <p>Le président doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rappeler aux participants que la réunion est enregistrée et soumise aux lois sur l'accès à l'information</li> <li>• avertir les délégations de ne pas partager de renseignements personnels</li> <li>• empêcher que des captures d'écran, des journaux de discussion ou des messages privés ne soient versés au dossier public</li> </ul>	<p><b>Script</b></p> <p>« Je rappelle à tout le monde que cette réunion est diffusée en direct et enregistrée. Veuillez éviter de faire référence à des informations personnelles ou confidentielles. »</p>

# Annexe G : Les 30 premières minutes d'une réunion controversée – liste de contrôle du président

## Micro-liste de contrôle du président

Les 30 premières minutes d'une réunion conflictuelle donnent le ton pour la suite. Cette liste de contrôle aide le président à asseoir son autorité, à protéger le personnel et à renforcer un comportement respectueux avant que les tensions ne s'aggravent.

**Rappel au président : vous n'avez pas besoin de vous faire acclamer par l'assemblée. Vous devez diriger le processus.**

Une intervention précoce et neutre renforce l'autorité, réduit les conflits et préserve l'intégrité de la réunion.

Procès-verbal	Actions et objectifs du président
<b>Avant la réunion</b> (2 à 3 minutes)	<b>Avant d'ouvrir la séance :</b> <input type="checkbox"/> <b>Vérifier auprès du greffier et de la direction générale :</b> Points sensibles, délégations ou informations erronées anticipées Tout point sensible sur le plan procédural ou législatif Signaux à utiliser si une pause ou une suspension de séance est nécessaire  <input type="checkbox"/> <b>Passez en revue les principaux scripts (<a href="#">annexe A</a>) :</b> Réorientation Protection du personnel Formulation pour la suspension de séance  <input type="checkbox"/> <b>Restez ancré :</b> Ton neutre Rythme calme Se concentrer sur la procédure, pas sur les résultats

## Minutes 0-5

**Ouverture de la réunion :**

- Ouvrez la séance de manière claire et assurée
- Affirmer l'autorité procédurale : « Nous procéderons conformément au règlement de procédure. »
- Définir dès le début les attentes en matière de comportement : « Un comportement respectueux est exigé de la part du Conseil et du public. »
- Signalez votre rôle :**  
Gardien du processus  
Protecteur du personnel  
Président neutre

## Minutes 5-15

**Premiers points à l'ordre du jour :**

- Être attentif aux premiers signes avant-coureurs :**  
Interruptions  
Conversations parallèles  
Remarques personnelles  
Abus de procédure
- Intervenez rapidement et de manière neutre :**  
« Veuillez adresser vos commentaires au président. »  
« Concentrons nos remarques sur la motion. »
- Répondre rapidement aux informations erronées :**  
« Par souci d'exactitude, je vais demander au personnel de clarifier les choses avant de poursuivre. »
- Protégez immédiatement le personnel si nécessaire :**  
« Le personnel est là pour fournir des conseils professionnels, pas pour débattre. »

## Minutes 15-25

**Interventions des délégations et du public :**

- Énoncer clairement les règles relatives aux interventions avant que le premier intervenant ne prenne la parole :**

Limites de temps  
Portée des commentaires  
Pas de débat avec le Conseil

- Faire respecter les limites avec calme et cohérence :**

« Veuillez concentrer vos commentaires sur le point à l'ordre du jour du Conseil. »

- Mettez immédiatement fin aux remarques inappropriées :**

« Les commentaires personnels ou diffamatoires ne sont pas autorisés. »

- Surveillez le comportement du public :**

Intervenez rapidement en cas de perturbations  
Ne laissez pas la situation s'aggraver

**À tout moment au cours des 30 premières minutes**

**Si la tension monte :**

- Ralentissez le rythme :**

« Faisons une pause et continuons à un rythme mesuré. »

- Rappeler les attentes :**

« Nous devons adopter un comportement respectueux. »

- Utilisez votre autorité procédurale – et non le débat – pour reprendre le contrôle**

- Si nécessaire, suspendez la séance plus tôt :**

« Nous allons suspendre la séance pendant cinq minutes pour rétablir l'ordre. »  
Les suspensions de séance précoces permettent d'éviter des perturbations plus importantes par la suite.

**Avant d'approfondir l'ordre du jour**

**Dernière vérification :**

- Le ton est-il respectueux et maîtrisé ?  
 Le personnel est-il à l'abri de questions personnelles ou hostiles ?  
 La procédure est-elle suivie de manière cohérente ?  
 L'assemblée comprend-elle que les limites seront respectées ?

**Si oui** → Continuez.

**Si non** → Redéfinissez les attentes ou faites une pause.

# Annexe H : Scénario complet d'une réunion du conseil

À adapter à votre règlement intérieur et à la législation applicable

Point de l'ordre du jour	Ce que dit le président
<b>1. Ouverture de la séance</b>	« Bonsoir. Je déclare ouverte la présente séance du conseil à [heure]. » « Si vous participez à distance, veuillez vous assurer que votre micro est coupé sauf si la parole vous est donnée. »
<b>2. Reconnaissance du territoire (le cas échéant)</b>	« Avant de commencer, nous reconnaissons que nous sommes réunis sur le territoire traditionnel de [la ou les nations]. Nous reconnaissons et respectons leur lien ancestral avec cette terre. » (Les présidents peuvent adapter cette reconnaissance pour refléter les relations locales ou leurs réflexions personnelles, le cas échéant.)
<b>3. Approbation de l'ordre du jour</b>	« Le Conseil a reçu l'ordre du jour proposé. Y a-t-il des ajouts ou des modifications ? » (Pause.) « S'il n'y a pas de modifications, puis-je demander une motion visant à adopter l'ordre du jour tel qu'il a été présenté ? » (Motion/appui si nécessaire.) « Qui est pour ? » « Qui s'y oppose ? » « Adoptée. »
<b>4. Déclaration de conflit d'intérêts</b>	« Je rappelle aux membres leurs obligations en vertu de la législation applicable en matière de conflits d'intérêts. Si un membre a un conflit d'intérêts à déclarer, qu'il le fasse maintenant. » (Pause.) Si un conflit est déclaré : « Merci. Veuillez quitter la table et vous abstenir de participer à la discussion ou au vote sur cette question. »
<b>5. Présentations/Remerciements/Éléments protocolaires (facultatif)</b>	« Nous allons maintenant passer aux présentations et aux remerciements. » (Après la présentation :) « Merci pour votre présentation. » Si aucun débat n'est nécessaire : « Le Conseil passe maintenant au point suivant. »

## Point de l'ordre du jour

## Ce que dit le président

### 6. Période de questions du public (le cas échéant)

« Nous passons maintenant à la période de questions du public. Les questions doivent être adressées au président et sont limitées à [durée]. Il ne s'agit pas d'un débat, mais d'une occasion de demander des éclaircissements. »

Si une réponse est requise :

« L'administration répondra en temps voulu. »

### 7. Ordre du jour par consentement (le cas échéant)

« Le conseil a reçu les points de l'ordre du jour par consentement. Un membre souhaite-t-il retirer un point pour qu'il soit examiné séparément ? »

(Pause.)

« En l'absence de demande, puis-je demander une motion visant à adopter l'ordre du jour par consentement tel qu'il a été présenté ? »

(Vote.)

« Adoptée. »

### 8. Adoption du procès-verbal

« Le Conseil a reçu le procès-verbal de la séance du [date]. Y a-t-il des corrections ou des omissions ? »

(Pause.)

« Puis-je avoir une motion visant à adopter le procès-verbal ? »

(Vote.)

« Adoptée. »

### 9. Correspondance

« Le Conseil a reçu la correspondance figurant à l'ordre du jour. Y a-t-il une motion pour l'accepter ? »

Si une demande de retrait est formulée :

« Veuillez indiquer le point à examiner séparément. »

(Vote pour accepter le reste de la correspondance.)

### 10. Rapports des comités/du conseil consultatif (le cas échéant)

« Nous allons maintenant examiner le rapport du [nom du comité]. »

« Y a-t-il une proposition visant à approuver le rapport et ses recommandations ? »

Ouvrez le débat.

« Le Conseil est-il prêt à voter ? »

(Vote.)

## Point de l'ordre du jour

## Ce que dit le président

### 11. Rapports du personnel/Points à l'ordre du jour

« Nous passons maintenant au point [numéro] : [Titre]. »  
« Puis-je avoir une motion pour recevoir le rapport ? »  
(Motion.)  
« La motion est maintenant soumise au vote. »  
Ouverture du débat :  
« Les membres du conseil qui souhaitent prendre la parole sont priés de le signaler. »  
Si le débat s'égare :  
« Revenons à la motion dont nous sommes saisis. »  
Si des éclaircissements sont nécessaires :  
« Pour plus de clarté, la motion est libellée comme suit... »  
Avant le vote :  
« Le Conseil est-il prêt à se prononcer ? »  
« Qui est pour ? »  
« Qui s'y oppose ? »  
« Adoptée. »

### 12. Règlements

« Il s'agit de la [première/deuxième/troisième] lecture du règlement [numéro]. »  
« Puis-je avoir une motion pour [la lecture] ? »  
(Votez selon les besoins.)  
Si une audience publique est requise :  
« Il s'agit de l'audience publique concernant le règlement [numéro]. Y a-t-il des membres du public qui souhaitent prendre la parole ? »  
(Procéder conformément à la législation.)

### 13. Avis de motion

« Y a-t-il des avis de motion ? »  
(Si oui :)  
« L'avis est consigné et sera examiné lors de la séance appropriée. »

### 14. Période de questions au conseil (le cas échéant)

« Y a-t-il des questions d'ordre administratif ? »  
Rappel si nécessaire :  
« Les questions doivent porter sur la gouvernance et être adressées au président. »

### 15. Rapports du maire/des conseillers (facultatif)

« Y a-t-il des rapports à présenter de la part des membres du Conseil ? »  
(Soyez concis et restez dans le cadre du sujet.)

Point de l'ordre du jour	Ce que dit le président
<b>16. Mise à jour stratégique ou de la direction générale (le cas échéant)</b>	<p>« Nous allons maintenant entendre le point sur la situation présenté par la direction générale. »</p> <p>(Questions de clarification uniquement.)</p>
<b>17. Séance à huis clos</b>	<p>« Le conseil va maintenant examiner une motion visant à passer en séance à huis clos conformément à l'article [citer la loi]. »</p> <p>« Y a-t-il une motion ? »</p> <p>(Vote.)</p> <p>« Adoptée. Le conseil va maintenant passer en séance à huis clos. »</p>
<b>18. Levée de la séance et compte rendu</b>	<p>« Le Conseil est revenu de sa séance à huis clos. Aucune décision n'a été prise, à l'exception d'instructions de procédure adressées au personnel. »</p> <p>(ou déclaration appropriée conformément à la législation)</p>
<b>19. Règlement de confirmation (si requis dans votre juridiction)</b>	<p>« Puis-je avoir une motion pour le règlement de confirmation ? »</p> <p>(Vote.)</p> <p>« Adoptée. »</p>
<b>20. Levée de la séance</b>	<p>« S'il n'y a pas d'autres questions, puis-je avoir une motion de levée de la séance ? »</p> <p>(Vote.)</p> <p>« La séance est levée à [heure]. Merci. »</p>



**CAMA**

**ACAM**

L'art de diriger