



# Comment créer des séances d'orientation efficaces pour le conseil municipal

Renforcer la gouvernance, les relations  
et la prise de décision respectueuse

Juin 2026

# La séance d'orientation est un pilier de la gouvernance

## L'organisation



Protège l'intégrité de la gouvernance municipale

Autorité légale

Équité procédurale

Normes éthiques

Continuité au-delà des individus

## Le personnel



Assure la clarté, la sécurité et le respect professionnel

Rôles et limites clairs

Une culture d'entreprise respectueuse

Une orientation cohérente

Est protégé contre toute pression inappropriée

## Le conseil



Permet une prise de décision rigoureuse et efficace

Une compréhension partagée des rôles de chacun

Des débats constructifs

Respect des règles lors des réunions

Se concentre sur les stratégies et non sur la gestion des opérations

### Les fondements d'une gouvernance partagée

Clarté des rôles | Conduite et décorum | Rigueur dans la prise de décision | Imputabilité organisationnelle

Une séance d'orientation définit les attentes avant que les conflits ne les mettent à l'épreuve.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	<b>A-1</b>
• Pourquoi la séance d'orientation du conseil municipal est plus importante que jamais .....	A-1
<b>Introduction</b> .....	<b>B-1</b>
• Cette trousse d'outils – ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas .....	B-2
• Comment utiliser cette trousse d'outils .....	B-3
• Comment utiliser cette trousse d'outils – Parcours d'orientation .....	B-5
• À qui s'adresse cette trousse d'outils .....	B-8
<b>Partie 1 – La transition vers les fonctions</b> .....	<b>C-1</b>
• La période de transition .....	C-1
• La cérémonie d'assermentation .....	C-5
<b>Partie 2 – Les fondements de l'orientation du conseil</b> .....	<b>D-1</b>
• Le rôle de la direction générale lors de la séance d'orientation .....	D-1
• Se mettre au travail en équipe .....	D-2
• La perspicacité politique .....	D-6
• Mentorat pour les élus municipaux .....	D-6
• Prévention, intervention et rétablissement : un continuum de gouvernance .....	D-8
<b>Partie 3 – Comprendre la gouvernance municipale</b> .....	<b>E-1</b>
• La gouvernance et le système municipal .....	E-2
• Rôles et responsabilités au sein du conseil municipal .....	E-5
• L'imputabilité de la direction générale et son exposition à la gouvernance .....	E-9
• La relation DG-conseil .....	E-10
• Les attentes en matière de rendement du DG .....	E-14
• Une seule voix pour l'administration .....	E-16
• Autoréflexion du conseil et maturité de la gouvernance .....	E-18
• Options de mise en œuvre et de facilitation .....	E-22
• Quand les règles sont ignorées .....	E-23
• Ce que les conseillers disent souvent qu'ils auraient aimé savoir .....	E-25

<b>Partie 4 – Prise de décision et gouvernance des réunions</b> .....	<b>F-1</b>
• Autorité et structures du conseil .....	F-2
• Processus décisionnel du conseil .....	F-4
• Attentes du public, désinformation et réseaux sociaux .....	F-7
• La planification stratégique de l'ordre du jour comme outil de gouvernance .....	F-9
• Application pratique : simulation de réunions du conseil et des comités .....	F-13
• Pouvoir de la direction générale de reporter ou de retirer des points à l'ordre du jour .....	F-14
• Comment présider une réunion efficace .....	F-15
• Gérer le comportement du conseil : savoir quand intervenir .....	F-16
• La gouvernance en état d'urgence .....	F-18
• Rapports administratifs et demandes du conseil .....	F-19
• Des outils de leadership discret que les DG peuvent utiliser au quotidien .....	F-21
<b>Partie 5 – Éthique, conduite et protection du milieu de travail</b> .....	<b>G-1</b>
• La séance d'orientation du conseil municipal comme outil de protection du milieu de travail et de prévention des risques .....	G-1
• Questions relatives au conseil et aux ressources humaines .....	G-2
• Conflit d'intérêts .....	G-3
• Confidentialité et accès à l'information .....	G-4
• Codes de conduite, éthique et application .....	G-5
• Décorum, civilité et gestion de l'incivilité .....	G-6
<b>Partie 6 – Stratégie, opérations et contexte organisationnel</b> .....	<b>H-1</b>
• Le cycle de vie d'un projet d'investissement .....	H-1
• Aperçu de l'organisation .....	H-2
• Aperçu budgétaire et financier .....	H-3
• Relations avec les médias et engagement communautaire .....	H-3
• Principaux plans municipaux .....	H-4
• Relations avec les autochtones et consultation .....	H-5
<b>Partie 7 – Gouvernance continue et outils de soutien</b> .....	<b>I-1</b>
• Perfectionnement professionnel du conseil .....	I-2
• Guide du conseiller .....	I-2
• Comité de travail sur la gouvernance .....	I-4
• Exercice de définition des priorités .....	I-5
• La planification stratégique pendant le mandat du conseil .....	I-5
• Les transitions de direction et le cycle de vie de la gouvernance du conseil .....	I-7
• Orientation du personnel au sein du conseil .....	I-10
• Inclusion, diversité et équité dans la gouvernance .....	I-11

<b>Partie 8 – Définir les attentes dès le premier jour</b> .....	<b>J-1</b>
• La séance d’orientation comme outil de gouvernance .....	J-1
• Codes de conduite, éthique et normes professionnelles .....	J-4
• Décorum, civilité et débat respectueux .....	J-6
<b>Partie 9 – Le rôle du maire / du président</b> .....	<b>K-1</b>
• La responsabilité du maire ou du président envers l’organisation .....	K-1
• Présider des réunions efficaces et respectueuses .....	K-3
• Quand les réunions déraillent .....	K-5
<b>Partie 10 – Gérer les tensions, les conflits et l’incivilité</b> .....	<b>L-1</b>
• Comprendre les facteurs à l’origine des conflits .....	L-1
• Tracer la ligne .....	L-3
• Rétablir les relations et reconstruire la confiance .....	L-6
<b>Partie 11 – Stratégie, prise de décision et suivi</b> .....	<b>M-1</b>
• Gouverner avec un objectif .....	M-1
• Prise de décision, responsabilité et suivi .....	M-3
<b>Partie 12 – Outils pratiques pour les DG</b> .....	<b>N-1</b>
• Concevoir un programme d’orientation efficace pour les conseils .....	N-1
• Outils pour les situations difficiles .....	N-5
• Soutenir la résilience des DG .....	N-8
<b>Partie 13 – Regard vers l’avenir</b> .....	<b>O-1</b>
• Maintenir une bonne gouvernance tout au long d’un mandat .....	O-1
• Le rôle de l’ACAM et l’apprentissage continu .....	O-3

## Annexes

- Annexe A : Liste de vérification contrôle pour la prise de fonction et la transition
- Annexe B : Pratiques exemplaires pour les conseils municipaux face aux controverses en matière de zonage
- Annexe C : Outils de réflexion de d'évaluation de la gouvernance
- Annexe D : Outils de simulation de gouvernance appliqués
- Annexe E : Ce que les nouveaux conseillers doivent savoir - Guide en langage simple sur la prise de décisions et la gouvernance des réunions
- Annexe F : Favoriser un dialogue respectueux entre les conseillers - Que faire lorsque les réunions du conseil détaillent
- Annexe G : À quoi s'attendre au cours d'un mandat du conseil - Feuille de route en matière de gouvernance pour les élus
- Annexe H : Ordres du jour des séances d'orientation du conseil - Exemple pour une séance d'une demi-journée
- Annexe I : Ordre du jour de la séance d'orientation du conseil - Exemple pour les petites municipalités et les municipalités rurales - Session d'une demi-journée
- Annexe J : Rôles au sein du conseil - Référence rapide
- Annexe K : Pratiques exemplaires en matière de planification de l'ordre du jour
- Annexe L : Liste de contrôle des messages d'orientation
- Annexe M : Accord de travail entre le conseil et le personnel
- Annexe N : Exemple de rapport de tableau de bord du plan stratégique
- Annexe O : Modèle de rapport administratif

# Avant-Propos

## Pourquoi la séance d'orientation du conseil municipal est plus importante que jamais

C'est au sein de l'administration municipale que la démocratie rencontre la vraie vie. Les décisions prises au sein du conseil municipal façonnent les services dont dépendent les citoyens et citoyennes au quotidien, notamment l'eau, les routes, le logement, la sécurité communautaire, les loisirs et la viabilité à long terme de la municipalité elle-même. Pourtant, de nombreux élus entament leur mandat avec une connaissance limitée du modèle de gouvernance municipale, du cadre juridique avec lequel ils devront composer ou encore des réalités pratiques liées à l'exercice de leurs fonctions dans un environnement complexe et très exposé aux regards.

Les conseils municipaux d'aujourd'hui gouvernent dans des conditions plus exigeantes que jamais. Les attentes du public sont élevées, les enjeux sont de plus en plus polarisés et les réseaux sociaux peuvent intensifier les conflits et la désinformation en temps réel. Le rythme de la prise de décision s'est accéléré, la surveillance est constante et la marge d'erreur semble plus étroite. Parallèlement, les municipalités font face à des pressions importantes telles que les contraintes financières, les défis liés à la main-d'œuvre, les lacunes en matière d'infrastructures, les besoins en matière de logement, les impacts des changements climatiques et les demandes croissantes de transparence, d'équité et d'imputabilité.

Dans ce contexte, la séance d'orientation des conseils municipaux n'est pas qu'une simple formalité. C'est l'un des outils de gouvernance les plus puissants dont on dispose pour protéger l'intégrité de l'organisation, favoriser une prise de décision respectueuse et établir des bases solides pour le mandat à venir. Lorsque les membres du conseil partagent une vision claire de leurs rôles, de la procédure de réunions, des attentes en matière d'éthiques et des limites à respecter vis-à-vis du personnel, ils sont mieux armés pour se concentrer sur le leadership stratégique plutôt que sur des différends opérationnels ou des conflits liés à querelles personnelles. Le personnel est mieux protégé, les décisions deviennent plus défendables et la confiance du public s'en trouve renforcée.

La séance d'orientation jette également les bases d'une planification stratégique rigoureuse. L'adoption précoce d'un plan stratégique clair permet d'orienter la prise de décision, l'élaboration du budget et le suivi du rendement tout au long du mandat du conseil. Sans ce point d'ancrage, même une gouvernance bien intentionnée peut, sous la pression, devenir réactive et fragmentée.

Il est tout aussi important de noter que la séance d'orientation est un moment déterminant pour l'instauration d'une culture. Elle donne le ton quant à la nature du conseil, à la manière dont les désaccords seront gérés, à ce à quoi ressemble un débat respectueux, au traitement réservé au personnel et au processus décisionnel. La séance d'orientation aide les conseillers à passer de la campagne électorale à l'exercice de leurs fonctions en leur rappelant que la table du conseil est un lieu de leadership collectif, de débat fondé sur des principes et de gestion responsable de l'organisation.

Cette trousse d'outils a été conçue pour aider les municipalités à mettre en place une séance d'orientation du conseil municipal à la fois utile et concrète, qui ne se limite pas à une simple session ponctuelle. Elle propose une approche structurée des principes fondamentaux de la gouvernance, de la clarification des rôles, de la conduite et du décorum, de l'animation des réunions, de la gestion des conflits, de la rigueur décisionnelle et de l'apprentissage continu, ainsi que des outils que les directeurs généraux et les greffiers peuvent utiliser pour renforcer les attentes tout au long du mandat du conseil.

Une gouvernance solide ne se met pas en place par hasard. Elle se construit de manière intentionnelle, cohérente et avec détermination. C'est lors de la séance d'orientation du conseil que ce travail commence.

### Note à l'intention des directeurs généraux

Le ton de la gouvernance pour l'ensemble du mandat est donné dès le début de la formation du conseil. La manière dont les attentes seront formulées lors de la première séance influencera fortement la façon dont elles seront comprises, renforcées ou remises en question par la suite. Les directeurs généraux doivent être attentifs tant au contenu qu'au ton dès le départ.

# Introduction

Cette trousse a été élaborée par l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) afin de fournir un cadre pratique et structuré pour aider les directeurs généraux (DG) à concevoir et à animer une séance d'orientation du conseil efficace.

Le renouvellement du conseil municipal a lieu à chaque élection ou élection partielle. Même lorsque les conseillers sont réélus, chaque mandat s'accompagne d'une nouvelle dynamique, de nouvelles attentes et de nouvelles contraintes. La session d'orientation n'est donc pas simplement une séance d'information destinée aux nouveaux membres. Il s'agit d'une remise à zéro de la gouvernance – une occasion de définir des attentes communes, de réaffirmer les limites professionnelles et d'harmoniser les actions du conseil et de l'administration dès le début du mandat.

Cette trousse d'outils met l'accent sur les principes fondamentaux de la gouvernance, la définition claire des rôles, la rigueur décisionnelle et les mécanismes qui garantissent l'intégrité de l'organisation. Elle aide les conseils municipaux à comprendre la distinction entre gouvernance et administration, à mener leurs réunions avec professionnalisme et respect, à gérer les désaccords de manière constructive et à prendre des décisions claires et justifiables.

Des conseils détaillés sur la définition des priorités et la planification stratégique tout au long du mandat du conseil sont fournis plus loin dans cette trousse.

Cette trousse d'outils n'a pas pour but de rejeter la responsabilité sur qui que ce soit, d'exercer un contrôle ou de défendre une cause. Elle vise plutôt à informer, à favoriser une compréhension commune et à fournir aux conseils municipaux et aux directeurs généraux les outils dont ils ont besoin pour collaborer efficacement dans un environnement exigeant et très exposé aux regards.

Cette ressource fait partie de la bibliothèque plus large de l'ACAM sur la gouvernance. Des trousse d'outils complémentaires, notamment la [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#), la [Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du DG](#) et la [Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs généraux - poser les bonnes questions](#), fournissent des conseils supplémentaires sur les dynamiques politiques, les processus d'évaluation du rendement et les pratiques de leadership professionnel qui contribuent à la réalisation des objectifs fixés.

## Principe fondamental de gouvernance : autorité législative et contexte juridique

### L'autorité municipale découle de la réglementation provinciale et territoriale.

Cette trousse se veut un guide concret et adaptable. Chaque province et territoire fonctionne selon son propre cadre législatif, et chaque municipalité évolue dans un contexte qui lui est propre. Ces conseils ne remplacent en aucun cas la réglementation provinciale ou territoriale, les règlements municipaux ni les avis juridiques. Les directeurs généraux et les conseils municipaux demeurent responsables de veiller à ce que les pratiques d'orientation et les décisions de gouvernance soient conformes à leurs propres exigences légales.

Par conséquent, certaines sections de la trousse ne s'appliqueront pas de la même manière partout. Des conseils détaillés sur la conception des programmes, les options de mise en œuvre et les considérations juridiques sont fournis tout au long de la trousse d'outils et dans les annexes afin de faciliter l'adaptation au contexte local.

# Cette trousse d'outils – ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas

La formation d'un conseil municipal est plus efficace lorsque son objectif et ses limites sont bien compris.

Cette section présente le champ d'application prévu de cette trousse d'outils et le rôle que joue la formation des membres du conseil municipal dans le renforcement de la gouvernance. Elle vise à favoriser une compréhension commune, une définition claire des rôles et une prise de décision respectueuse, tout en reconnaissant qu'aucune ressource ne peut à elle seule répondre à tous les défis en matière de gouvernance.

## Orientation du conseil municipal

### Ce qui est couvert par cette trousse d'outils – et ce qui est délibérément laissé de côté

Une ressource axée sur la gouvernance conçue pour soutenir un leadership efficace au sein du conseil municipal

#### Dans notre champ d'application

Cette trousse d'outils couvre :

- ✓ les rôles et responsabilités en matière de gouvernance
- ✓ l'autorité collective et le processus décisionnel du conseil
- ✓ la relation DG-conseil municipal
- ✓ la déontologie professionnelle et le respect des règles de conduite lors des réunions
- ✓ la transition entre la campagne électorale et la gestion des affaires publiques
- ✓ la présentation des services municipaux, des infrastructures et de l'organisation
- ✓ la compréhension des politiques, des procédures et des cadres de gouvernance
- ✓ la mise en place d'une dynamique de travail respectueuse et éclairée au sein du conseil municipal

#### Délimitation exclue du champ d'application

Cette trousse ne couvre pas :

- ✗ la gestion des opérations au quotidien
- ✗ la supervision ou l'encadrement du personnel
- ✗ la défense de politiques individuelles ou les stratégies politiques
- ✗ les processus décisionnels administratifs
- ✗ les questions relatives à l'emploi, à l'évaluation du rendement ou au contrat de la direction générale
- ✗ les modalités détaillées de prestation de services ou de procédures administratives
- ✗ le développement du leadership ou de la gestion à l'interne

Les questions ne relevant pas du champ d'application de cette trousse d'outils sont traitées soit par d'autres ressources de l'ACAM ou par des processus municipaux établis.

Tel qu'indiqué précédemment, les directeurs généraux et les conseils municipaux doivent toujours se référer à leur cadre législatif, à leurs procédures internes et à leurs conseillers professionnels, selon le cas.

## Limites des séances d'orientation du conseil

La séance d'orientation du conseil constitue un outil de gouvernance fondamental, mais elle ne saurait se substituer à l'éthique, au leadership ou à l'imputabilité. Elle ne peut résoudre tous les conflits, éliminer les divergences politiques ni prévenir tous les défis en matière de gouvernance.

Ce que la séance d'orientation peut faire, c'est :

- établir des attentes communes;
- fournir un langage commun en matière de gouvernance;
- renforcer les rôles, les limites et les responsabilités de chacun; et
- créer un point de référence pour traiter les problèmes lorsqu'ils surviennent.

En fin de compte, une bonne gouvernance repose sur un engagement continu, un leadership cohérent ainsi que sur la volonté conjointe du conseil municipal et de l'administration de respecter les normes professionnelles, tout particulièrement lorsque cela s'avère difficile.

## Comment utiliser cette trousse d'outils

Cette trousse est conçue pour être un guide pratique de haut niveau destiné à soutenir une élaboration et une mise en œuvre efficaces des séances d'orientation du conseil. Les structures de gouvernance municipale varient d'une province, d'un territoire et d'une collectivité à l'autre et toutes les sections de cette trousse ne s'appliqueront pas de la même manière partout. Il incombe aux utilisateurs de s'assurer de la conformité avec leur propre législation provinciale et territoriale ainsi qu'avec leurs règlements municipaux avant d'appliquer les conseils contenus dans cette trousse.

Chaque partie de la trousse s'appuie sur la précédente et peut être utilisée de manière consécutive ou sélective, en fonction du moment, des besoins en matière de gouvernance et des réalités locales.

Cette trousse est conçue avant tout pour **les directeurs généraux et les directrices générales (DG)**. Elle se veut une ressource polyvalente pouvant être utilisée :

- à la suite d'une élection municipale;
- lors de la prise de fonction d'un nouveau conseil, d'un nouveau maire ou d'un nouveau président;
- lorsqu'un nouveau DG entame ses fonctions;
- à mi-mandat, lorsque les rôles, les attentes ou les comportements doivent être redéfinis; ou
- comme référence lors de moments difficiles en matière de gouvernance.

À la suite d'une élection municipale ou lors de la prise de fonction des nouveaux élus, cette trousse peut servir de base à la formation initiale du conseil municipal en mettant l'accent sur les rôles, les responsabilités, les normes de gouvernance et le pouvoir décisionnel. Si des discussions d'orientation gagneraient à être approfondies concernant la politique municipale, les relations d'influences et à la dynamique entre les parties prenantes, les directeurs généraux pourraient vouloir s'appuyer sur la **[Trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM](#)** comme ressource complémentaire.

À mi-mandat, cette trousse d'outils peut faciliter les discussions sur la définition claire des rôles, la déontologie professionnelle et le respect des règles de gouvernance lorsque les attentes ont changé ou que des tensions sont apparues. Dans les cas où des relations de travail nécessiteraient d'être renforcées ou réajustées, les directeurs généraux pourront trouver des stratégies supplémentaires dans le [Guide de leadership pour des relations DG-conseil efficaces](#).

Cette trousse d'outils peut être utilisée en tout ou en partie. Certaines sections se prêtent bien à une utilisation directe avec le conseil municipal comme document d'orientation ou de remise à niveau, tandis que d'autres sont conçues pour aider les directeurs généraux à exercer leur discernement professionnel, à s'acquitter de leurs responsabilités de direction ou à renforcer les pratiques de bonne gouvernance en coulisses. Les séances d'orientation du conseil municipal peuvent inclure des réunions guidées, des entretiens individuels et/ou des visites structurées des installations et des services municipaux afin de favoriser la compréhension de l'organisation et de la communauté.

## Utiliser de cette trousse d'outils avec différents publics cibles

Cette trousse d'outils contient à la fois des supports d'orientation pouvant être partagés avec le conseil municipal, des conseils spécifiques pour les maires ou les présidents et des ressources relatives au leadership des directeurs généraux.

Des indications sur le public cible sont fournies tout au long du document afin d'aider les directeurs généraux à déterminer quel contenu est le mieux adapté, par exemple, aux réunions guidées, aux entretiens individuels, aux réunions du conseil municipal ou à la consultation à l'interne.

## Ressources complémentaires

Afin de soutenir ces principes dans la pratique, cette trousse d'outils s'accompagne des ressources complémentaires suivantes :

- [Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : Guide pratique à l'intention des maires et des présidents](#), qui fournit des outils pratiques, des modèles de discours et des conseils pour animer efficacement les réunions; et
- [Votre gouvernement local : guide des résidents sur les services, les rôles et la bonne gouvernance](#), qui aide le public à comprendre les rôles et les processus municipaux ainsi que l'engagement respectueux.

Ces ressources peuvent être utilisées en complément de cette trousse d'outils pour renforcer des attentes cohérentes en matière de gouvernance autant au sein du conseil municipal qu'auprès des maires / des présidents, du personnel et de la communauté au sens large.

### Réflexion du directeur général

Une séance d'orientation du conseil municipal efficace exige de la cohérence, une confiance professionnelle et un sens du timing. Il est nettement plus facile d'aborder les attentes en matière de conduite et de comportement respectueux au début du mandat d'un nouveau conseil que de le faire au moment où les problèmes s'enracinent ou prennent une tournure personnelle. Le fait d'éviter des conversations délicates en début de mandat ne fait qu'augmenter leur degré de complexité pour le futur, en particulier lorsqu'il sera question de rectifier le comportement d'une personne ou d'aborder des incidents précis. Une séance d'orientation proactive établit d'emblée des normes communes, diminue le risque que le manque de courtoisie ou l'intimidation s'installent et protège à la fois l'organisation et les personnes qui la composent.

## Comment utiliser cette trousse d'outils - Parcours d'orientation

La formation initiale des membres du conseil est particulièrement efficace lorsqu'elle est dispensée de façon ciblée et qu'elle est adaptée au moment, au contexte et aux besoins en matière de gouvernance. Cette trousse d'outils est conçue pour être utilisée de manière flexible. Il n'est pas nécessaire de couvrir toutes les sections en une seule fois et chaque étape de gouvernance ne nécessite pas le même niveau d'importance.

Les parcours d'orientation suivants sont proposés à titre de guides pratiques pour aider les directeurs généraux, les greffiers et les maires / les présidents à sélectionner les éléments les plus appropriés à différents moments du mandat du conseil.



Un guide pour la gouvernance du conseil municipal tout au long de son mandat

Étapes de gouvernance	Objectifs principaux
<p><b>Séance d'orientation post-électorale (30 à 60 premiers jours)</b></p>	<p><b>Objectif principal :</b> définir le ton, les rôles et les fondements de la gouvernance.</p> <p><b>Sections recommandées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partie 1 – La transition vers les fonctions</li> <li>• Partie 2 – Les bases de la séance d'orientation du conseil</li> <li>• Partie 3 – Comprendre la gouvernance municipale</li> <li>• Certaines sections de la Partie 4 – Prise de décision et gouvernance des réunions (règlements et procédure, définition des rôles, structure de l'ordre du jour)</li> </ul> <p><b>Ressources complémentaires de l'ACAM :</b> <a href="#"><u>Trousse d'outils en perspicacité politique</u></a> : pour faciliter la compréhension précoce des dynamiques politiques, de l'influence des parties prenantes et de l'approche de gouvernance « sans surprise » lors de la transition entre la campagne électorale et l'entrée en fonction des nouveaux élus.</p> <p><b>Le but :</b> Faire passer les membres du conseil municipal de la campagne électorale à la gestion des affaires publiques, établir des attentes communes et prévenir tout dérapage précoce dans l'établissement des rôles ou toute normalisation des comportements.</p>
<p><b>Nouveau maire ou président</b></p>	<p><b>Objectif principal :</b> assurer le leadership, la neutralité et l'autorité procédurale.</p> <p><b>Sections recommandées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles et responsabilités au sein du conseil</li> <li>• Le rôle du maire ou du président</li> <li>• La planification stratégique comme outil de gouvernance</li> </ul> <p><b>Ressources complémentaires de l'ACAM :</b> <a href="#"><u>Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : guide pratique à l'intention des maires et des présidents</u></a> – pour des outils, des scripts et des conseils basés sur des scénarios spécifiques au rôle de président, allant au-delà des séances d'orientation.</p> <p><b>Le but :</b> Soutenir une direction de réunion forte, équitable et cohérente, et renforcer la responsabilité du président de protéger l'intégrité de l'organisation, du personnel et du processus du conseil.</p>
<p><b>Nouvelle direction générale</b></p>	<p><b>Objectifs principaux :</b> Établissement de relations, clarification des rôles et limites professionnelles.</p> <p><b>Sections recommandées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation DG-conseil</li> <li>• Une seule voix de l'administration</li> <li>• Responsabilité éthique du DG</li> <li>• Pouvoir du directeur général de reporter ou de suspendre des points</li> <li>• Relation avec le conseil en matière de performance</li> </ul> <p><b>Ressources complémentaires de l'ACAM :</b> <a href="#"><u>Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs généraux - poser les bonnes questions</u></a> – pour faciliter l'établissement précoce de relations, la définition des attentes et les échanges éclairés avec le conseil et la haute direction.</p> <p><b>Le but :</b> Établir un langage commun en matière de gouvernance, clarifier les attentes dès le début et aider le directeur général à exercer son jugement professionnel avec confiance et cohérence.</p>

Étapes de gouvernance	Objectifs principaux
<b>Bilan semestriel sur la gouvernance</b>	<p><b>Objectifs principaux :</b> Réflexion, renforcement et correction précoce.</p> <p><b>Sections recommandées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-évaluation de la gouvernance du conseil (annexe C)</li> <li>• Ordre du jour du bilan semestriel sur la gouvernance</li> <li>• Cadre de prévention, d'intervention et de rétablissement</li> </ul> <p><b>Ressources complémentaires de l'ACAM :</b> <a href="#">Guide de leadership pour des relations DG-conseil efficaces</a> – pour favoriser la réflexion guidée, le recentrage des rôles et le renforcement des limites professionnelles à mesure que les pressions en matière de gouvernance s'intensifient</p> <p><b>Le but :</b> Renforcer les attentes avant que des habitudes informelles ne s'ancrent et normaliser la réflexion sur la gouvernance en tant que pratique de leadership.</p>
<b>Réinitialisation de mi-mandat ou durant une période de tension</b>	<p><b>Objectifs principaux :</b> Stabilisation, protection du personnel et discipline de gouvernance.</p> <p><b>Sections recommandées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand les règles sont ignorées</li> <li>• Conduite, décorum et comportement</li> <li>• Planification de l'ordre du jour comme mesure de protection du personnel</li> <li>• Conseils en matière de facilitation externe</li> </ul> <p><b>Ressources complémentaires de l'ACAM :</b> <a href="#">« Rester solide : Guide à l'intention des DG pour maintenir le professionnalisme face aux incivilités »</a> – destiné à aider les directeurs généraux et les hauts dirigeants à préserver leur professionnalisme, leur résilience et l'intégrité organisationnelle en période de tensions accrues ou d'incivilité.</p> <p><b>Le but :</b> Recentrer le conseil sur les principes fondamentaux de la gouvernance de manière neutre, structurée et sans attribuer de responsabilité.</p>

En plus des sections identifiées ci-dessus, les directeurs généraux sont encouragés à s'appuyer sur la gamme plus large de **trousses** de gouvernance de l'ACAM comme ressources complémentaires. Ces outils sont conçus pour soutenir différentes étapes du leadership, de la maturité de la gouvernance et de la complexité organisationnelle, et peuvent être utilisés parallèlement à cette trousse à mesure que les circonstances évoluent.

**La séance d'orientation du conseil n'est pas un événement ponctuel. Il s'agit d'une pratique de gouvernance continue qui doit évoluer à mesure que les pressions, les dynamiques et les rôles de direction changent au fil du temps.**

### Utilisation de la trousse d'outils au fil du temps

Ces parcours ne sont ni exhaustifs ni normatifs. Ils reflètent des moments clés de la gouvernance où la séance d'orientation, le renforcement ou la réorientation s'avèrent les plus efficaces. Les directeurs généraux doivent faire preuve de discernement professionnel pour sélectionner et organiser les éléments en fonction du contexte local, des transitions au sein de la direction et des pressions émergentes.

## À qui s'adresse cette trousse d'outils

Cette trousse est conçue avant tout pour les directeurs généraux (DG) travaillant dans des municipalités canadiennes de toutes tailles. Elle vise à aider les DG à s'acquitter de leur responsabilité de favoriser une gouvernance solide, de maintenir des limites professionnelles et d'aider les conseils municipaux à remplir leur rôle de manière efficace et respectueuse.

Bien que les DG constituent le public principal, certaines parties de cette trousse peuvent également être utiles pour :

- les maires et les présidents qui cherchent à renforcer la direction des réunions et les pratiques de gouvernance;
- les greffiers et les hauts responsables administratifs impliqués dans la séance d'orientation du conseil et le soutien à la gouvernance; et
- les conseils municipaux qui souhaitent mieux comprendre leur rôle collectif, leurs responsabilités et leurs relations avec l'administration.

Certaines sections de cette trousse d'outils peuvent être directement partagées avec le conseil municipal dans le cadre d'une formation d'orientation ou de remise à niveau. D'autres sections sont spécialement conçues pour aider les directeurs généraux dans leur rôle de direction, leur jugement professionnel et leur responsabilité de protéger l'organisation, le personnel et l'intégrité de l'organisation.

### Remarque sur les rôles et les responsabilités

Cette trousse d'outils reflète les rôles distincts et complémentaires du conseil, du maire / du président et de la direction générale. Les conseils sont rédigés dans une perspective de gouvernance et doivent être lus dans le contexte des rôles statutaires, des responsabilités professionnelles et des cadres des autorités locales.

Tous les outils ne s'appliquent pas à tous les rôles. Une gouvernance efficace repose sur le respect des limites de chaque rôle tout en travaillant en collaboration à l'intérieur de celles-ci.

# Partie 1 – La transition vers les fonctions

Note terminologique : Par souci de clarté, cette trousse d'outils utilise le terme « le maire / le président » pour désigner le président du conseil, sachant que les titres varient selon les juridictions.

« Les transitions sont des moments de gouvernance, et non des vides administratifs. »



## Élection

Dépouillement des votes



## Prêt

Serment d'entrée en fonction



## Orientation

Intégration au conseil



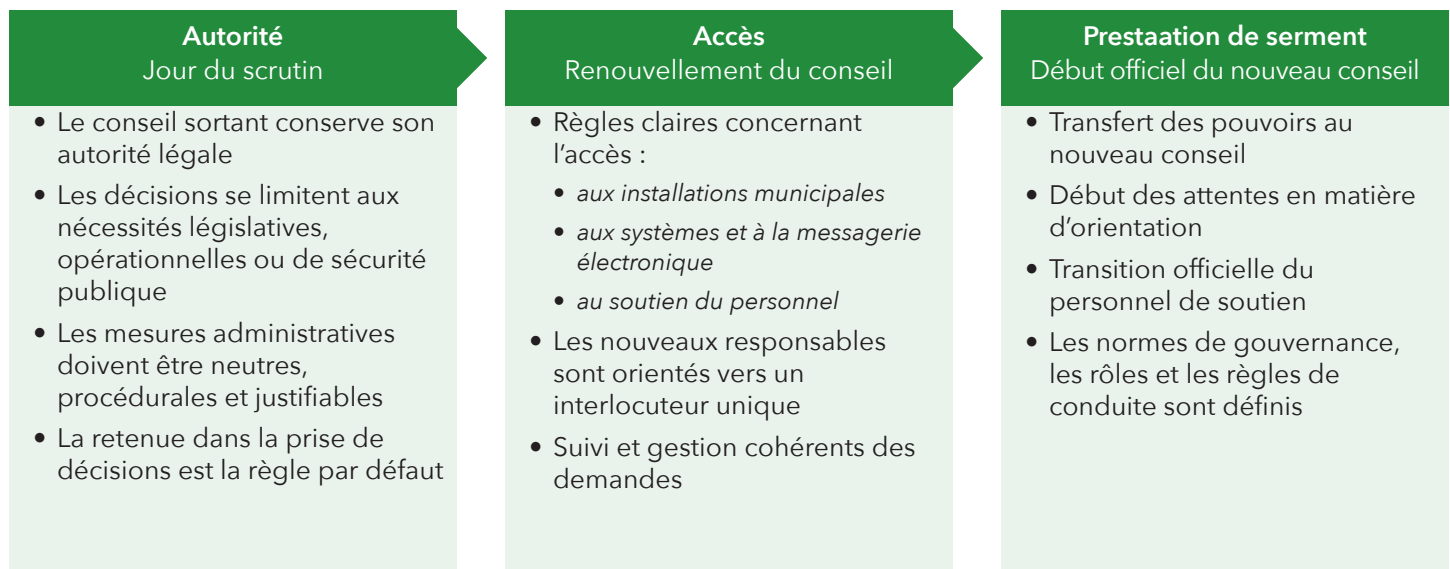
## Premières décisions

Premières réunions

## La période de transition

La période entre une élection municipale et l'assermentation d'un nouveau conseil municipal est une phase cruciale de la gouvernance. Pendant cette période, les pouvoirs sont transférés, les rôles changent et les attentes doivent être gérées avec soin afin de préserver l'intégrité de l'organisation, du personnel et du nouveau conseil.

### Calendrier de la transition : De l'élection à la gouvernance



Les transitions sont des moments clés de la gouvernance : la manière dont elles sont gérées donne le ton pour l'ensemble du mandat.

## Gouvernance pendant la transition

Pendant la période de transition, le conseil sortant conserve son autorité jusqu'à ce que le nouveau conseil soit officiellement investi, sous réserve de la législation provinciale ou territoriale. Des directives internes claires doivent être fournies au personnel concernant le pouvoir décisionnel, l'accès aux installations, l'utilisation des ressources et le soutien au personnel pendant cette période. Cela permet d'éviter toute confusion, des directives incohérentes ou des demandes inappropriées.

## Soutenir le personnel pendant la transition

Les périodes de transition peuvent exercer une pression supplémentaire sur le personnel, en particulier sur ceux qui apportent un soutien direct aux élus. Les directeurs généraux doivent s'assurer que le personnel comprend les lignes hiérarchiques et les procédures d'escalade, et qu'il sait que les demandes ou les comportements inappropriés pendant la transition seront traités de manière cohérente. Le fait de réaffirmer ces attentes favorise le bien-être du personnel et la stabilité organisationnelle. Il est important de définir clairement à qui les nouveaux élus doivent s'adresser pour leurs demandes avant leur assermentation, et comment ces demandes seront traitées.

Les directeurs généraux et les cadres supérieurs doivent veiller tout particulièrement à rester neutres et à s'assurer que les mesures administratives prises pendant la transition soient conformes aux procédures, nécessaires et justifiables.

## Neutralité politique et restrictions concernant la participation du personnel

Dans de nombreuses municipalités, la législation, les règlements municipaux ou les politiques internes imposent des restrictions claires quant à l'utilisation des ressources municipales, y compris le temps de travail du personnel à des fins politiques ou liées aux élections. Pendant la période de transition en particulier, il peut être interdit au personnel de participer à la création de tout document, communication ou activité pouvant être perçue comme ayant un caractère promotionnel, partisan ou politique pour un maire ou un conseiller municipal.

Ces restrictions peuvent s'appliquer, sans s'y limiter, à :

- la préparation ou la révision de documents de campagne, électoraux ou promotionnels;
- la rédaction de messages mettant en avant des élus ou des programmes électoraux individuels;
- l'utilisation d'équipements, de systèmes ou d'installations municipales à des fins politiques; ou
- la participation à des activités pouvant être perçues comme un soutien à une réélection ou à une future candidature.

Les directeurs généraux doivent s'assurer que le personnel connaît toutes les exigences législatives, les règlements municipaux ou les politiques municipales applicables régissant l'activité politique et l'utilisation des ressources municipales. **Des directives internes claires pendant la période de transition aident le personnel à répondre de manière cohérente et en toute confiance aux demandes qui pourraient dépasser les limites autorisées.**

Il est tout aussi important que les élus entrants et sortants comprennent ces restrictions. Définir les attentes dès le début permet d'éviter les malentendus, de protéger le personnel contre toute pression inappropriée et de préserver la neutralité politique de l'administration.

En cas d'incertitude, les directeurs généraux doivent adopter une approche prudente et fournir des directives claires au personnel sur la manière de transmettre ou de réorienter les demandes. Le maintien de la neutralité pendant la période de transition est essentiel pour protéger l'intégrité de l'organisation et assurer une transition professionnelle et ordonnée vers le nouveau conseil.

### Conseil de gouvernance du directeur général

En cas de doute, partez du principe que la neutralité du personnel et la protection de l'organisation priment. Des directives claires dès le début réduisent les risques et évitent les discussions difficiles par la suite.

## Modération dans la prise de décision pendant la période de transition

En règle générale, pendant la période de transition, les décisions politiques, financières ou stratégiques majeures devraient être reportées, sauf si la législation, les nécessités opérationnelles ou la sécurité publique l'exigent. Lorsque des décisions doivent être prises, leur justification doit être clairement documentée et communiquée au nouveau conseil afin de préserver la transparence, la continuité et la confiance dans l'organisation.

### Liste de contrôle pour la retenue en matière de direction – Ce qui doit être mis en œuvre vs ce qui doit attendre –

Ce qui doit être mis en œuvre	Ce qui nous attend
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Exigences légales (par exemple, délais légaux, situations d'urgence)</li><li>✓ Nécessités opérationnelles (par exemple, la continuité des services essentiels)</li><li>✓ Problèmes urgents de sécurité publique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✗ Décisions politiques ou stratégiques majeures</li><li>✗ Approbations financières d'un montant élevé</li><li>✗ Ajustements de personnel ou réorganisations majeures</li></ul>

#### Principes clés

Stabiliser plutôt que lancer de nouvelles orientations majeures

Répondre aux besoins essentiels en matière de santé, de sécurité ou de législation

Documenter et expliquer toute décision essentielle

Garder une position neutre et éviter les mesures irréversibles

### Maintenir la neutralité, la continuité et la transparence pendant la période de transition

## Rôles, pouvoirs et calendrier

Des délais clairs doivent être fixés pour :

- le moment où les élus sortants doivent quitter leurs bureaux;
- la date à laquelle l'accès aux systèmes, à la messagerie électronique et aux locaux sera modifié;
- le moment où le personnel devra assurer la transition entre les élus sortants et les nouveaux élus; et
- le moment où les pouvoirs sont officiellement transférés au nouveau conseil.

Ces délais doivent s'appuyer sur la législation, les politiques et les pratiques locales, et être clairement communiqués aux élus entrants et sortants.

### Conseil de gouvernance de l'ADG

Les conseillers réélus devraient être encouragés à participer pleinement aux activités d'orientation du conseil. Bien que l'expérience apporte une perspective précieuse, chaque mandat du conseil représente un nouvel organe de gouvernance avec sa propre dynamique, ses priorités et ses attentes. La séance d'orientation ne se limite pas au partage d'informations : elle constitue également une occasion importante de renforcer l'esprit d'équipe, permettant aux conseillers d'apprendre à se connaître, d'établir des normes communes et de définir des attentes collectives dès le départ. La participation de l'ensemble du conseil municipal renforce les relations, consolide la responsabilité et jette les bases d'une gouvernance efficace et respectueuse tout au long du mandat.

## Séance d'information sur la transition pour le nouveau conseil

Afin de faciliter une transition en douceur et de réduire l'incertitude, les directeurs généraux devraient envisager de préparer un bref résumé de transition à l'intention du nouveau conseil. Ce résumé peut présenter les décisions, les initiatives clés, les engagements ou les contrats approuvés avant l'élection, ainsi que les points devant être réexaminés par le conseil au début du nouveau mandat. Cette approche favorise la continuité et la sensibilisation sans remettre en cause les décisions antérieures du conseil.

Des conseils détaillés sur les éléments d'un résumé complet de la transition sont fournis dans la [partie 7 - Gouvernance continue et outils de soutien](#)

## Confidentialité et gestion des documents

Pendant la période de transition, une attention particulière doit être accordée à la confidentialité, à la conservation des documents et à la sécurité de l'information. Il convient de rappeler aux élus sortants leurs obligations concernant les documents municipaux, les informations confidentielles et les données personnelles, conformément à la législation applicable et à la politique municipale. Des attentes claires réduisent les risques et protègent à la fois l'organisation et les individus pendant cette période de changement.

## Gérer les attentes avant la séance d'orientation

Une communication précoce et cohérente pendant la période de transition aide à gérer les attentes et à éviter que les limites ne soient testées avant la tenue de la séance d'orientation officielle. Des messages clairs concernant le moment où le pouvoir décisionnel prend effet, la manière dont le personnel sera impliqué et les questions qui seront abordées pendant la séance d'orientation favorisent un démarrage plus harmonieux et plus professionnel pour le nouveau conseil.

## La cérémonie d'assermentation

La cérémonie d'assermentation marque le transfert officiel du pouvoir du conseil sortant au conseil nouvellement élu. Cette cérémonie est régie par la législation provinciale ou territoriale et constitue un moment civique important qui renforce la légitimité, la continuité et le professionnalisme de la gouvernance municipale. Bien que les exigences législatives varient selon les juridictions, les collectivités peuvent personnaliser l'événement pour refléter les traditions et la culture locales.

La législation municipale fixe un délai après l'élection dans lequel le conseil doit prêter serment. En général, le greffier municipal fait prêter le serment d'entrée en fonction lors d'une séance extraordinaire du conseil, sur un document revêtu du sceau officiel de la municipalité. Un exemplaire signé du serment est transmis au directeur du scrutin municipal de la province ou du territoire, et un autre est conservé par le bureau du greffier à titre de document officiel.

### Exigences législatives

La législation provinciale ou territoriale précise :

- les délais applicables à l'assermentation des membres du conseil à l'issue d'une élection;
- la forme, la formulation et la prestation des serments d'entrée en fonction; et
- les exigences en matière de tenue des registres et d'archivage.

Le greffier municipal est généralement chargé de veiller au respect des exigences législatives, de faire prêter serment et de tenir les registres officiels.

Les listes de contrôle suivantes figurent à **l'annexe « A »** afin de garantir une transition en douceur et sans contestation vers les nouvelles fonctions.

- Liste de contrôle pour les élus entrants (responsabilités du personnel)
- Liste de contrôle pour les élus sortants (responsabilités du personnel)
- Liste de contrôle pour la planification de la cérémonie d'assermentation (responsabilités du personnel)

La séance d'orientation officielle du conseil municipal est le moment où les attentes, les rôles et les pratiques de gouvernance sont pleinement établis et renforcés.

Dans le cadre de la séance d'orientation du conseil, les conseillers reçoivent généralement un manuel à leur intention – un document de référence pratique destiné à favoriser la clarté des rôles, une conduite éthique et une prise de décision éclairée tout au long du mandat du conseil. L'objectif et le contenu du manuel sont présentés dans la **partie 7 - Gouvernance continue et outils de soutien**.

# Partie 2 – Les fondements de l'orientation du conseil

## Constituer l'équipe du conseil, instaurer une culture et créer les conditions d'une gouvernance efficace

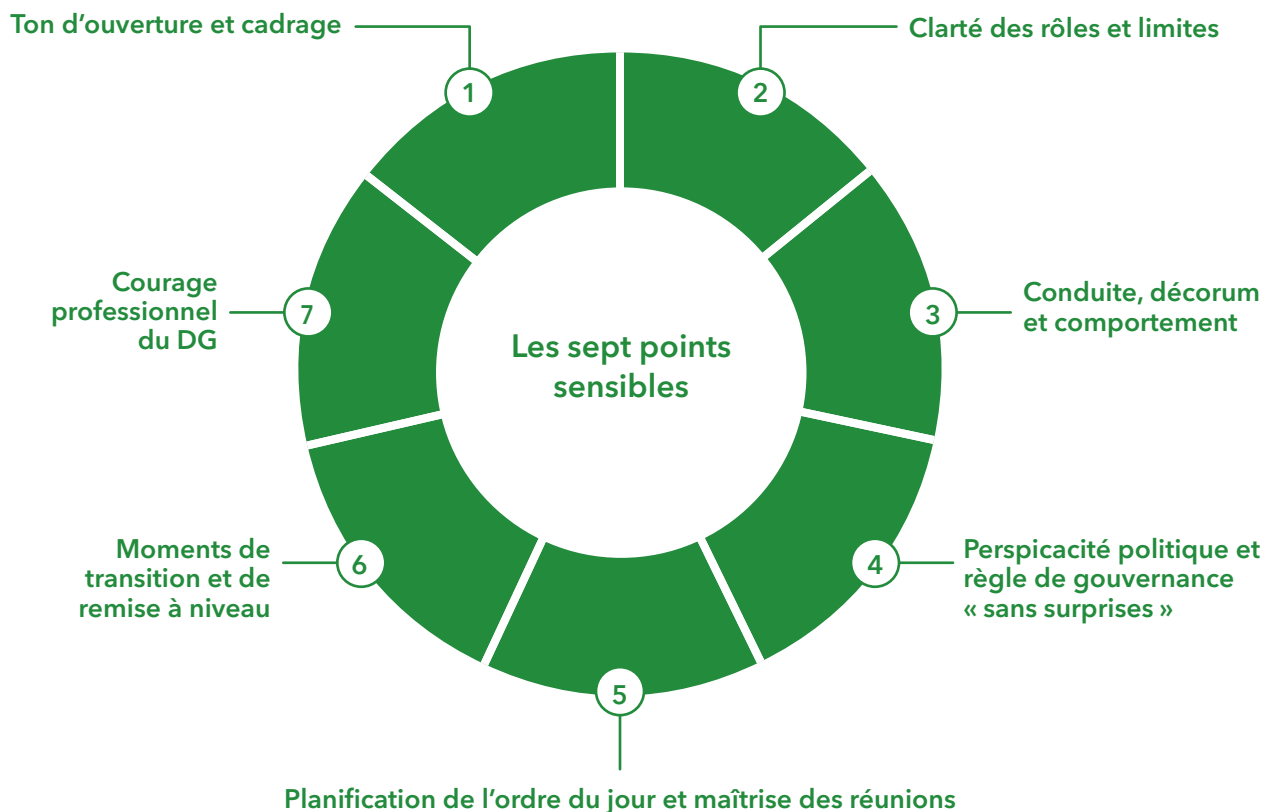
Une séance d'orientation du conseil ne porte pas uniquement sur les politiques, les procédures et la législation. Elle concerne également les personnes, les relations et les comportements qui façonneront la manière dont la gouvernance se déroulera au cours des quatre prochaines années. Les fondements établis dès le début d'un mandat du conseil influenceront la manière dont les désaccords seront gérés, dont le personnel sera traité, dont les décisions seront prises et dont le public percevra l'administration locale.

Cette section se concentre sur la mise en place des fondements relationnels et culturels qui soutiendront une gouvernance efficace.

Les sept points sensibles suivants représentent des moments prévisibles où la gouvernance peut soit se renforcer, soit s'éroder. Cette trousse d'outils est conçue pour aider les directeurs généraux à gérer chacun d'entre eux de manière réfléchie.

## Le rôle de la direction générale lors de la séance d'orientation

### Ton - discernement - cohérence - timing



<b>1. Ton d'ouverture et cadrage</b>	<b>Point sensible :</b> les premières impressions définissent les attentes en matière de gouvernance pour l'ensemble du mandat.	<b>Risque en cas de négligence :</b> la séance d'orientation est perçue comme une simple formalité et non comme un élément fondamental.
<b>2. Clarté des rôles et limites</b>	<b>Point sensible :</b> des suppositions se forment rapidement si les limites ne sont pas explicites.	<b>Risque en cas de négligence :</b> dérive silencieuse des rôles et orientation individualisée du personnel.
<b>3. Conduite, décorum et comportement</b>	<b>Point sensible :</b> des conseillers pourraient penser « ceci ne s'appliquera pas à moi »	<b>Risque en cas de négligence :</b> les normes sont ignorées jusqu'à ce qu'une crise impose une rectification.
<b>4. Perspicacité politique et règle de gouvernance « sans surprises »</b>	<b>Point sensible :</b> Cela peut être interprété à tort comme du contrôle plutôt que comme une marque de confiance.	<b>Risque en cas de négligence :</b> des révélations publiques inattendues et des relations rompues.
<b>5. Planification de l'ordre du jour et maîtrise des réunions</b>	<b>Point sensible :</b> la conception de l'ordre du jour est un pouvoir de gouvernance.	<b>Risque en cas de négligence :</b> conflit concernant les points, l'ordre des points et la préparation à la prise de décision.
<b>6. Moments de transition et de remise à niveau</b>	<b>Point sensible :</b> les attentes s'érodent si elles ne sont pas renforcées au fil du temps.	<b>Risque en cas de négligence :</b> les dérives en matière de gouvernance sont banalisées.
<b>7. Courage professionnel du DG</b>	<b>Point sensible :</b> éviter l'inconfort au début augmente la complexité pour la suite des choses.	<b>Risque en cas de manquement :</b> les problèmes deviennent personnels, liés à la position occupée ou alors politisés.

**Idee clé : La plupart des échecs de gouvernance ne commencent pas par un conflit. Ils commencent par une hésitation face à des points sensibles prévisibles.**

## Se mettre au travail en équipe

### Apprendre à se connaître

Lorsqu'un nouveau conseil municipal est formé, il est rare que tout le monde se connaisse bien, même dans les petites collectivités. Les conseillers arrivent avec des parcours, des attentes, des styles de leadership et des niveaux d'expérience différents. Créer dès le début un espace propice aux échanges informels contribue à humaniser la table du conseil et donne le ton pour un mandat constructif.

À titre d'activité d'orientation initiale, le directeur général pourrait organiser une rencontre de bienvenue à l'hôtel de ville pour les membres du conseil et, le cas échéant, les membres de l'équipe de direction. Cette rencontre doit être accueillante, réfléchie et d'une ampleur appropriée, sans être trop imposante. Une brève allocution du directeur général peut souligner l'importance de la transition, renforcer le caractère collectif du rôle du conseil et signaler un engagement envers le professionnalisme, le respect et la collaboration.

Bien que de nature informelle, cette interaction précoce n'est pas fortuite. Elle donne les premières indications sur la manière dont le conseil travaillera ensemble et sur la façon dont la direction administrative soutiendra le conseil en tant qu'organe directeur collectif.

## Instaurer la confiance et le respect

Une fois les présentations initiales effectuées, l'attention doit se porter sur l'instauration du respect et de la confiance au sein du conseil. Dans un contexte de gouvernance, la confiance ne se résume pas à un simple accord. Elle repose sur la prévisibilité, la clarté des rôles, le respect mutuel et la confiance dans le processus.

Les activités de consolidation d'équipe destinées au conseil doivent être conçues pour encourager la collaboration plutôt que la compétition. L'objectif est de renforcer la capacité collective du conseil à gérer les désaccords de manière constructive, à respecter les points de vue divergents et à se concentrer sur les résultats pour la communauté plutôt que sur les ambitions individuelles.

Lorsque les élections ont été controversées ou que les relations sont tendues, il peut être opportun de faire appel à un facilitateur ou à une personne médiatrice tierce neutre. Une séance de facilitation peut aider à redéfinir les attentes, à reconnaître les tensions sans rejeter la responsabilité sur quiconque, et à établir un engagement commun en faveur d'une conduite professionnelle à l'avenir.

Une gouvernance solide repose sur une confiance qui se construit de manière délibérée et qui se renforce sans relâche.

## Établir des normes et des attentes communes

Dès le début du processus d'orientation, les conseils ont tout intérêt à discuter explicitement de la manière dont ils travailleront ensemble. L'établissement de normes communes permet de traduire en comportements observables des valeurs telles que le professionnalisme et le respect.

Cette discussion ne porte pas sur l'application des règles ou sur la discipline. Il s'agit plutôt de créer une compréhension commune des attentes en matière de conduite, de communication et de prise de décision.

Les sujets abordés peuvent inclure :

- les attentes en matière de comportement lors des réunions du conseil;
- le désaccord et le débat respectueux;
- la manière dont les comportements irrespectueux ou inappropriés seront traités lorsqu'ils se produiront;
- les interactions appropriées avec le personnel en dehors des réunions;
- la manière dont les conseillers peuvent faire part de leurs préoccupations ou demander des informations;
- la confidentialité et l'utilisation responsable des réseaux sociaux;
- le respect du code de conduite; et
- le rôle du président dans le maintien du décorum, de l'équité et de l'intégrité procédurale.

Cette discussion s'inscrit dans le prolongement direct des conseils présentés dans le document **Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : guide pratique à l'intention des maires et des présidents** qui fournit des outils pratiques et des modèles de discours pour diriger les réunions et intervenir lorsque les attentes ne sont pas respectées.

**Une liste de contrôle pratique des messages d'orientation à l'intention des directeurs généraux et des maires / des présidents, présentant les messages clés en matière de gouvernance à renforcer dès le premier jour, figure à l'annexe L.**

Lorsque les normes sont établies dès le début, les conseils sont mieux placés pour gérer les conflits, protéger le personnel et maintenir la confiance du public.

## Affirmer les engagements en matière de gouvernance partagée

Certains conseils choisissent d'affirmer formellement leurs engagements en matière de gouvernance partagée à l'issue de la séance d'orientation. Ces engagements ne constituent pas des documents juridiques, mais plutôt des déclarations d'intention collective qui renforcent le professionnalisme, la clarté des rôles et une conduite respectueuse. Lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, les engagements partagés favorisent la responsabilisation, fournissent un point de référence lors des moments difficiles et renforcent la responsabilité du conseil de diriger l'organisation avec intégrité.

## Rétroaction professionnelle et conduite respectueuse

Une gouvernance professionnelle exige que les préoccupations, les désaccords et les commentaires liés au rendement soient abordés en privé dans la mesure du possible.

Les réunions publiques ne sont pas des forums appropriés pour critiquer personnellement le personnel ou les élus. La critique publique sape la confiance, nuit au moral et expose la municipalité à des risques au plan juridique et en matière de réputation.

Cette attente concerne à la fois le conseil et l'administration. Une conduite respectueuse renforce les relations de travail et protège l'intégrité de l'organisation.

## La règle de gouvernance « sans surprises »

Une gouvernance efficace repose sur une communication anticipée, respectueuse et transparente. Le conseil municipal et l'administration ne devraient pas être pris au dépourvu par des questions soulevées publiquement lors des réunions du conseil ou par l'intermédiaire des médias.

Le partage précoce de l'information permet de traiter les préoccupations de manière réfléchie, d'évaluer les risques et de prendre des décisions de manière professionnelle et justifiable. Cette attente concerne à la fois les élus et les administrateurs supérieurs de l'administration.

La règle « pas de surprises » ne vise pas à limiter le débat ou la discussion. Elle vise à garantir que les questions de gouvernance soient traitées selon les processus appropriés, avec une préparation adéquate et sans nuire au climat de confiance, à la confiance du personnel ou à la crédibilité publique.

### Considérations pour le directeur général

Les principes de perspicacité politiques sont plus efficaces lorsqu'ils sont considérés comme des outils favorisant la confiance mutuelle et la préparation que comme des contraintes pesant sur le débat ou la défense d'une cause. Une communication anticipée favorise de meilleures décisions et protège à la fois le conseil et l'administration.

## Rôle du conseil municipal dans le soutien d'une administration efficace

Une gouvernance efficace est une responsabilité partagée. Tout comme on attend du directeur général qu'il fournisse des conseils professionnels et objectifs, le conseil a la responsabilité correspondante de soutenir l'indépendance professionnelle du directeur général.

Ce soutien comprend :

- le respect du DG en tant que seul point de référence pour l'administration;
- éviter de donner des directives individuelles au personnel en dehors des processus approuvés;
- soutenir le directeur général lorsque ses conseils professionnels s'appuient sur la législation, les politiques et les bonnes pratiques de gouvernance;
- s'abstenir de mettre le personnel ou le directeur général dans des situations politiquement conflictuelles ou inappropriées; et
- traiter les préoccupations relatives à l'administration de manière respectueuse et par le biais des canaux établis.

Lorsque les conseils municipaux soutiennent le rôle professionnel du directeur général, ils améliorent la qualité des décisions, protègent le personnel, réduisent les risques organisationnels et renforcent la confiance du public dans l'organisation.

### Considérations relatives au directeur général

Cette section vise à soutenir le jugement professionnel et les responsabilités de leadership éthique du directeur général.

## Responsabilité éthique du directeur général

Le rôle du directeur général va au-delà de fournir des recommandations techniques ou de la mise en œuvre des décisions du conseil. Les directeurs généraux ont la responsabilité éthique de faire respecter la bonne gouvernance, de protéger l'intégrité du processus décisionnel municipal et de préserver l'organisation et le personnel lorsque des risques de gouvernance surviennent.

Cette responsabilité comprend l'obligation :

- de fournir des conseils francs et professionnels, même lorsque cela peut être délicat;
- d'identifier les risques liés aux processus, à la légalité, à l'éthique ou à l'intégrité organisationnelle;
- d'émettre ses préoccupations lorsque les pratiques de gouvernance s'écartent des normes établies; et
- de documenter toute décision du conseil de manière à protéger à la fois le conseil municipal et la municipalité.

La responsabilité éthique ne place pas le directeur général en opposition au conseil municipal. Elle soutient plutôt ce dernier dans l'exercice de sa responsabilité collective en tant que gardien de l'organisation. Une gouvernance solide repose sur un jugement professionnel exercé avec intégrité, cohérence et courage.

## La perspicacité politique

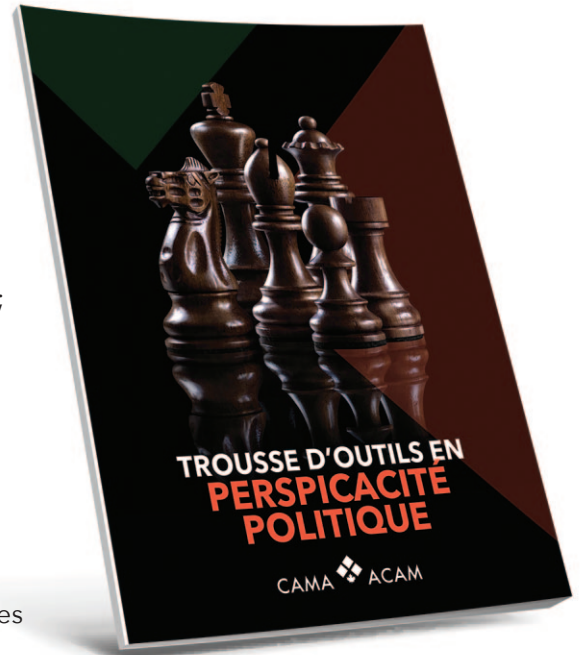
La perspicacité politique est une compétence essentielle tant pour les élus que pour les administrateurs supérieurs. Bien que les contextes municipaux varient à travers le Canada, les principes qui sous-tendent une gouvernance efficace sont les mêmes partout.

La présentation des 10 meilleurs conseils de l'ACAM en matière de sens politique lors de la formation initiale fournit aux conseils un langage et un cadre communs pour naviguer dans l'environnement politico-administratif.

Le sens politique comprend :

- le maintien de l'intégrité et d'un comportement éthique;
- le respect des limites des rôles de chacun entre le conseil et l'administration;
- aligner les actions sur les priorités du conseil;
- instaurer la confiance grâce à la cohérence et à la transparence;
- faire preuve de respect envers les collègues, le personnel et le public;
- garder une position neutre dans l'exercice des fonctions administratives;
- investir dans les relations entre les différents secteurs et les paliers de gouvernement;
- l'écoute active et la communication claire; et
- solliciter du mentorat et de la rétroaction pour gérer les situations complexes.

La [trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) de l'ACAM développe ces principes et fournit des conseils pratiques aux directeurs généraux, aux administrateurs supérieurs et aux élus. Cette trousse d'outils-ci est destinée à compléter cette ressource et non à la remplacer.



De nombreux conseils municipaux considèrent que la règle « pas de surprises » est l'une des habitudes en perspicacité politique les plus utiles pour préserver la confiance et la qualité des décisions.

## Mentorat pour les élus municipaux

Le mentorat, qu'il soit formel ou informel, peut constituer un soutien précieux pour les nouveaux élus qui doivent naviguer dans les complexités de la gouvernance municipale. Les conseillers expérimentés, et dans certains cas des directeurs généraux à la retraite ou des administrateurs supérieurs, peuvent offrir une mise en contexte, des conseils et un soutien rassurant au cours des premières étapes d'un mandat au sein du conseil, alors que les attentes, les procédures et les pressions extérieures sont encore déconcertantes.

Lorsqu'il est conçu avec soin, le mentorat renforce la confiance individuelle tout en contribuant à la cohésion du conseil et au bon fonctionnement de l'équipe. Le mentorat n'a pas pour but d'influencer la prise de décision politique, le vote ou les résultats procéduraux. Il sert plutôt de mécanisme d'apprentissage et de soutien qui renforce les pratiques de bonne gouvernance.

Des relations de mentorat efficaces doivent :

- respecter l'autorité collective du conseil;
- éviter de prendre position sur des questions ou des résultats spécifiques;
- se concentrer sur l'apprentissage, la clarification des rôles et le renforcement de la confiance;
- renforcer les principes de gouvernance, la conduite professionnelle et les limites à respecter; et
- favoriser la compréhension mutuelle et un dialogue respectueux.

Les occasions de mentorat peuvent être structurées ou informelles et impliquer plusieurs mentor(e)s, ce qui permet aux nouveaux élus de bénéficier d'un éventail de perspectives et d'expériences. Ces relations sont souvent particulièrement utiles pendant la période d'orientation et au début du mandat du conseil, mais peuvent se poursuivre au fur et à mesure que les besoins évoluent.

« La trousse d'outils sur la perspicacité politique » de l'ACAM comprend une section dédiée au mentorat qui fournit des conseils supplémentaires sur :

- [Établir une relation mentor/mentoré](#)
- [Le rôle d'un.e mentor\(e\)](#)
- [Le rôle d'un.e mentoré\(e\)](#)
- [Le mentorat et le sens politique](#)

Utilisé à bon escient, le mentorat renforce les capacités individuelles, consolide les attentes communes et favorise une culture de conseil respectueuse et efficace.

### **Pourquoi ces fondements sont-ils importants ?**

Une gouvernance solide ne commence pas par des règlements ou des procédures. Elle commence par des relations, des attentes et un engagement commun envers le professionnalisme. Les fondements établis lors de la séance d'orientation du conseil vont déterminer la manière dont il va pouvoir gouverner sous pression, gérer les désaccords et préserver la confiance du public tout au long de son mandat.

**La séance d'orientation des membres du conseil n'est pas un événement ponctuel. C'est le point de départ d'une culture de gouvernance qui se doit d'être renforcée de manière cohérente et délibérée.**

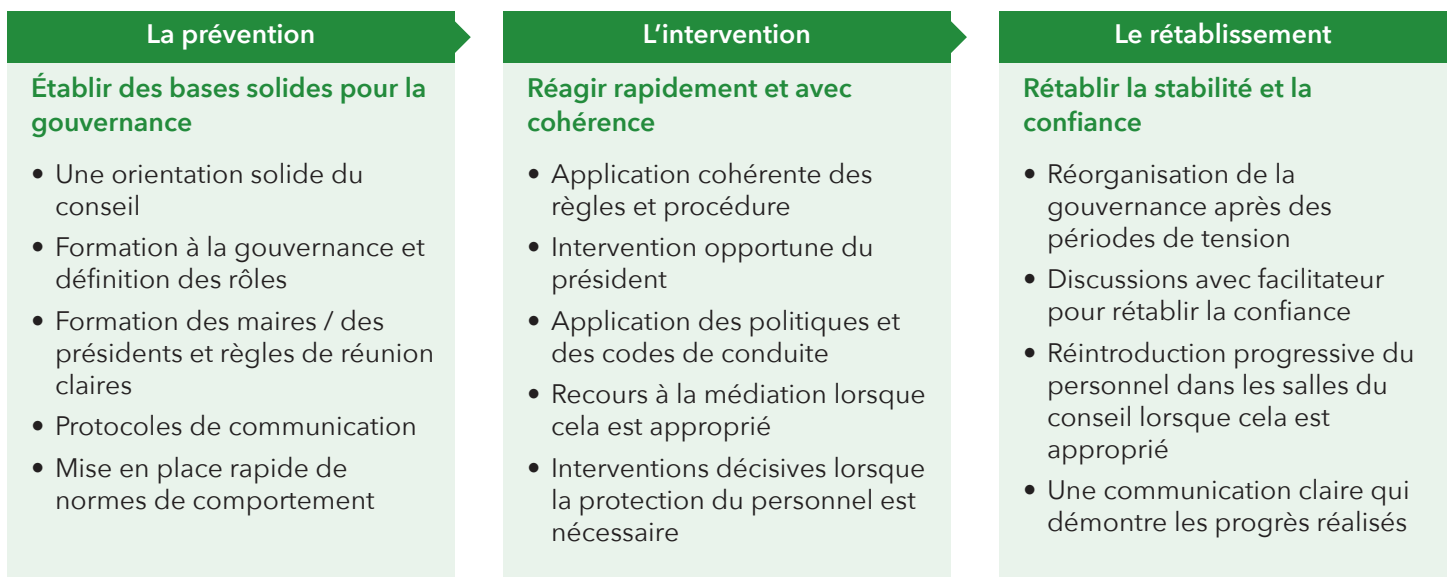
# Prévention, intervention et rétablissement : un continuum de gouvernance

Les défis en matière de gouvernance apparaissent rarement d'un seul coup.

Ils se développent au fil du temps, commençant souvent par de petits malentendus, des pratiques incohérentes ou des attentes floues. Une gouvernance efficace nécessite donc plus qu'une séance d'orientation ou une simple politique. Elle repose sur une attention soutenue portée à la prévention, à une intervention rapide lorsque des problèmes surviennent et à un rétablissement délibéré lorsque le sentiment de confiance ou la stabilité a été rompue.

L'encadré ci-dessous illustre la gouvernance comme une pratique continue, mettant en évidence les rôles interdépendants de la prévention, de l'intervention et du rétablissement dans le maintien d'un environnement sain et fonctionnel au sein du conseil.

Une gouvernance efficace ne repose pas sur une seule séance d'orientation ou sur une simple politique. Elle nécessite une attention constante à travers **trois phases interdépendantes** :



## Une perspective fondamentale

**La séance d'orientation des membres du conseil est le fondement de ce continuum.**

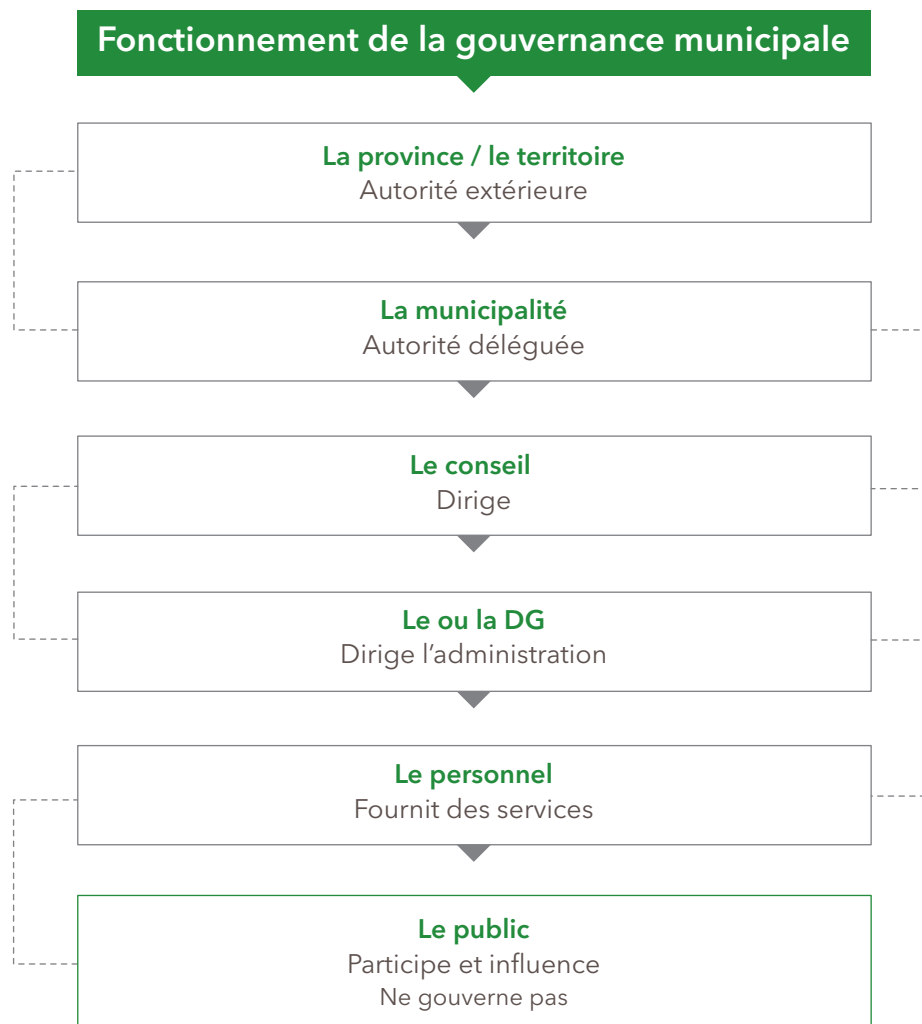
Lorsque les conseils comprennent ce cadre, les défis de gouvernance peuvent être relevés **sans crise, sans reproches ni escalade.**

**Important :** chercher à comprendre le raisonnement et les motivations qui sous-tendent les points de vue opposés ou divergents est un élément essentiel d'une gouvernance efficace, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il faille excuser un comportement irrespectueux ou inapproprié.

# Partie 3 – Comprendre la gouvernance municipale

## Clarifier l'autorité, les rôles et les responsabilités au sein de l'administration locale

Une orientation efficace des conseils municipaux nécessite plus qu'une simple compréhension des procédures et des politiques. Elle exige une compréhension commune du fonctionnement de la gouvernance municipale, de la répartition des pouvoirs et de l'interaction des rôles au sein d'un système public complexe et soumis au regards.



Cette section fournit un cadre de gouvernance pratique destiné à aider les conseils municipaux et les directeurs généraux à gérer la prise de décision, la clarification des rôles, les responsabilités et les attentes du public tout au long du mandat du conseil.

## La gouvernance et le système municipal

Les administrations municipales exercent leurs fonctions dans le cadre des pouvoirs qui leur sont délégués par la législation provinciale ou territoriale. Contrairement aux autres paliers de gouvernement, les municipalités ne disposent pas de pouvoirs constitutionnels inhérents. Leur autorité est structurée, limitée et définie par la loi.

**Vérification de la législation : Vérifiez les exigences provinciales ou territoriales applicables.**

Comprendre ce que les municipalités peuvent et ne peuvent pas faire est essentiel à une gouvernance efficace. Les conseils municipaux sont souvent confrontés à des pressions de la part de résidents, de médias ou d'associations de défense des droits, qui les incitent à intervenir sur des questions qui peuvent ne pas relever de la compétence municipale. Sans une compréhension claire de l'autorité législative, ces pressions peuvent entraîner de la frustration, des attentes irréalistes ou des conflits.

### Autorité municipale : Ce que le conseil municipal peut faire – et ne peut pas faire

Peut faire	
L'autorité municipale comprend généralement :	
<input checked="" type="checkbox"/>	l'adoption de règlements, dans les limites de l'autorité législative;
<input checked="" type="checkbox"/>	la définition des politiques locales et de l'orientation stratégique;
<input checked="" type="checkbox"/>	l'approbation des budgets et l'affectation des ressources municipales;
<input checked="" type="checkbox"/>	superviser la prestation des services par le biais de l'administration; et
<input checked="" type="checkbox"/>	la représentation des intérêts de la communauté dans le cadre des pouvoirs municipaux.

Ne peut pas faire	
Un conseil municipal ne peut pas :	
<input checked="" type="checkbox"/>	agir en dehors de son autorité légale;
<input checked="" type="checkbox"/>	diriger les opérations administratives au niveau individuel;
<input checked="" type="checkbox"/>	s'immiscer dans les décisions relatives à la gestion du personnel;
<input checked="" type="checkbox"/>	passer outre la législation provinciale ou fédérale; ou
<input checked="" type="checkbox"/>	prendre des engagements qui dépassent ses capacités financières, juridiques ou opérationnelles.

Une bonne compréhension de ces limites protège le conseil, le personnel et l'organisation contre les risques liés aux opérations, aux aspects juridiques et à la réputation.

### Rôles des autres paliers de gouvernement

Les gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéraux jouent un rôle important dans la définition des responsabilités municipales par le biais de la législation, de la réglementation, des programmes de financement et des orientations politiques. Bien que la collaboration entre les différents paliers de gouvernement soit essentielle, les conseils municipaux doivent comprendre de qui relève l'autorité et en quoi le plaidoyer diffère de la gouvernance.

Les directeurs généraux jouent un rôle essentiel en conseillant le conseil municipal sur les limites territoriales, les relations intergouvernementales et les implications décisionnelles qui dépassent le cadre des compétences municipales.

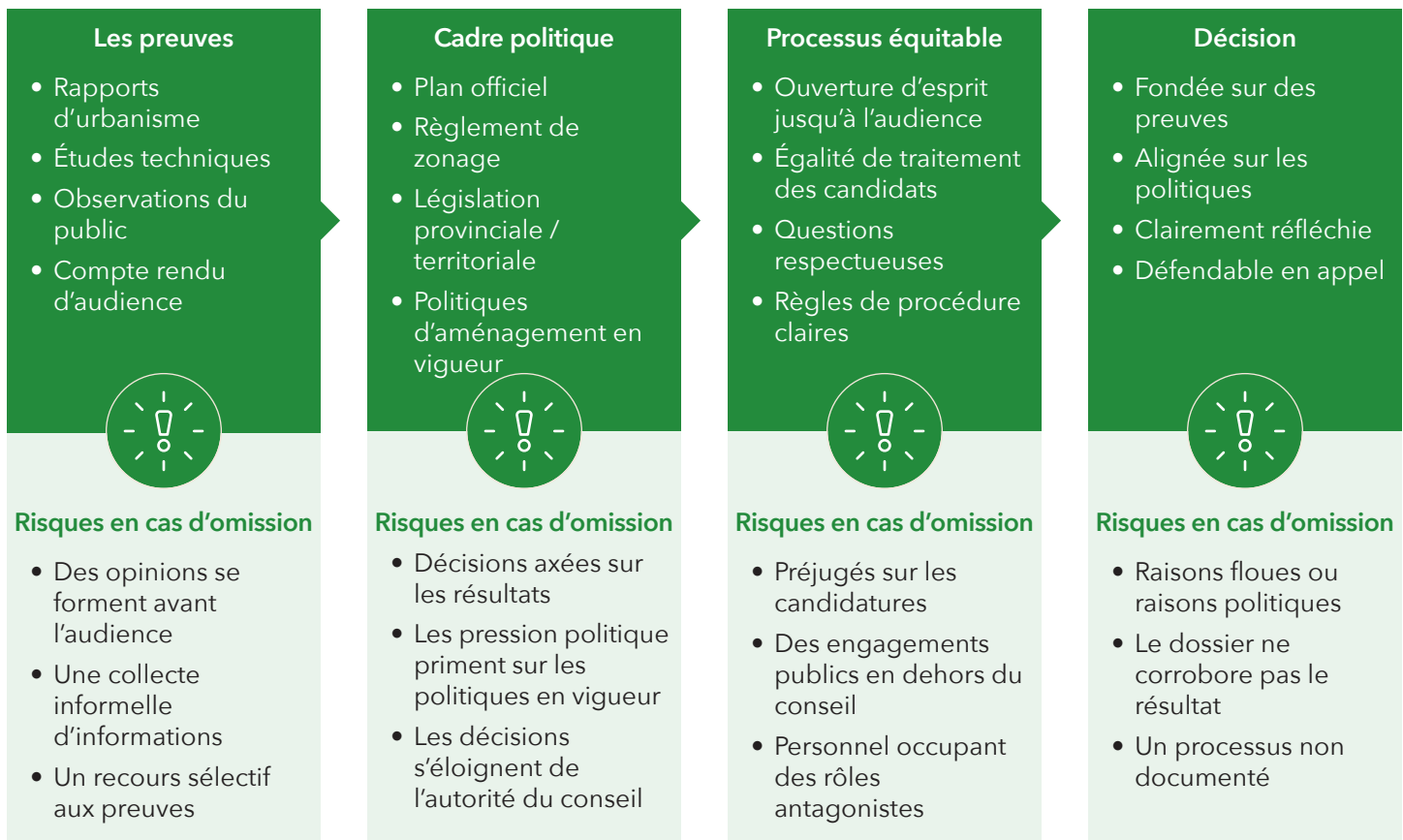
## Secteurs de gouvernance à haut risque : décisions en matière de zonage, d'aménagement et de développement

Les décisions en matière d'aménagement du territoire et de développement comptent parmi les responsabilités les plus complexes et les plus exposées aux risques que le conseil municipal doit assumer. Comme ces questions combinent souvent un intérêt public marqué, des contraintes juridiques et des répercussions à long terme sur la communauté, elles exigent un degré de rigueur procédurale plus élevé que de nombreuses autres décisions du conseil.

Le graphique suivant met en évidence pourquoi les décisions en matière de zonage et d'aménagement exigent neutralité, attention particulière et respect des procédures – et pourquoi les erreurs de gouvernance dans ce secteur sensible peuvent avoir des conséquences persistantes pour le conseil, le personnel et la municipalité.

### Pourquoi les décisions d'urbanisme sont-elles différentes ?

Une marche à suivre décisionnelle quasi judiciaire



**Pourquoi est-ce important ?** Les décisions en matière de zonage, d'urbanisme et d'aménagement relèvent d'une instance quasi judiciaire. Elles doivent être traitées avec équité, impartialité et dans le respect des règles de procédure, à l'instar d'un tribunal ou d'une cour.

Le non-respect de cette discipline peut entraîner :

- des recours ou un contrôle judiciaire
- de allégations de partialité
- une perte de confiance du public
- une atteinte à la réputation
- une augmentation des frais juridiques

**Le processus est tout aussi important que le résultat**

L'aménagement du territoire municipal, les modifications de zonage, les autorisations d'aménagement et les décisions relatives au lotissement comptent parmi les activités de gouvernance les plus risquées entreprises par le conseil municipal. Ces décisions sont souvent très médiatisées, en plus d'être chargées d'émotion et d'être soumises à une pression publique intense. Elles ont également des conséquences financières, juridiques et sur la réputation à la fois de la municipalité et des membres du conseil.

Contrairement à de nombreuses autres décisions du conseil, les questions de zonage et d'aménagement sont souvent de nature quasi judiciaire. Cela signifie qu'elles doivent être abordées avec impartialité, avec équité et avec une discipline procédurale similaire à celle d'un tribunal. Les conseillers doivent fonder leurs décisions sur les preuves dont ils disposent, sur le cadre d'aménagement applicable et sur l'intérêt public – et non sur des préférences personnelles, des engagements informels ou des pressions politiques.

### Pourquoi est-ce important ?

Le non-respect de la nature quasi judiciaire des décisions d'urbanisme pourrait entraîner :

- des appels ou des recours judiciaires aboutissant à gain de cause;
- des allégations de partialité ou d'injustice procédurale;
- une perte de confiance de la part du public;
- une atteinte à la réputation du conseil et du personnel administratif; et
- une augmentation des frais juridiques à la charge des contribuables.

La formation doit clairement souligner que, lors des décisions d'aménagement du territoire, le processus est tout aussi important que le résultat.

**Vérification de la législation : confirmer les exigences provinciales / territoriales applicables.**

### Principales attentes envers le conseil

Les conseillers sont tenus :

- d'aborder toutes les questions d'urbanisme et de zonage avec un esprit ouvert jusqu'à ce que celles-ci soient officiellement soumises au conseil;
- s'abstenir de porter un jugement prématuré sur les demandes ou de prendre des engagements publics en dehors de la salle du conseil;
- s'abstenir de donner des directives au personnel concernant des résultats spécifiques en matière d'aménagement;
- s'appuyer sur des avis professionnels en matière d'urbanisme et sur les cadres politiques applicables;
- traiter tous les demandeurs et toutes les interventions du public de manière respectueuse et équitable; et
- veiller à ce que le débat porte sur le bien-fondé des projets d'urbanisme et non sur des personnalités ou des campagnes de pression.



## Protéger le personnel lors de questions d'urbanisme controversés

Les dossiers d'urbanisme et d'aménagement exposent fréquemment le personnel à des attaques personnelles, à des critiques publiques et à la désinformation. La séance d'orientation des membres du conseil doit réaffirmer que :

- le personnel doit fournir une analyse professionnelle et objective, et non défendre des positions politiques;
- le personnel ne doit pas être placé dans une position d'adversaire lors des audiences publiques;
- les questions posées au personnel doivent être respectueuses et viser à clarifier les choses, et non à l'interroger; et
- le maire / le président a le devoir d'intervenir lorsque les débats ou les interventions publiques évoluent vers des comportements inappropriés.

Une discipline de gouvernance claire dans ces domaines protège le conseil, le personnel et l'intégrité du processus décisionnel.

**Conseil d'orientation :** les protocoles des audiences publiques doivent être établis à l'avance et fondés sur l'équité, la transparence et la liberté d'expression à tous les points de vue. Des délais cohérents, des règles claires et des conséquences définies contribuent à garantir que les procédures restent ordonnées et équitables. Une définition des attentes dès le début donne aux présidents d'assemblée la confiance nécessaire pour appliquer les protocoles si les réunions dégénéraient, sans craindre que cela ne limite la liberté d'expression. Des considérations de sécurité doivent également être incluses, le cas échéant.

Des conseils pratiques supplémentaires sur les questions de zonage et d'aménagement à l'intention des conseillers municipaux, comprenant les considérations relatives au déroulement des réunions, à la clarification des rôles et sur les pièges courants sont fournis dans [l'annexe B : pratiques exemplaires pour les conseils municipaux confrontés à des controverses en matière de zonage](#).

## Rôles et responsabilités au sein du conseil municipal

Une gouvernance solide repose sur une définition claire des rôles de chacun et sur le fait que ces rôles soient bien compris de tous - non pour une question de hiérarchie mais plutôt par soucis d'imputabilité, d'efficacité et pour la protection de toutes les personnes concernées.

### Rôles et responsabilités au sein du conseil

Le conseil en tant qu'organe directeur collectif

Le maire / le président

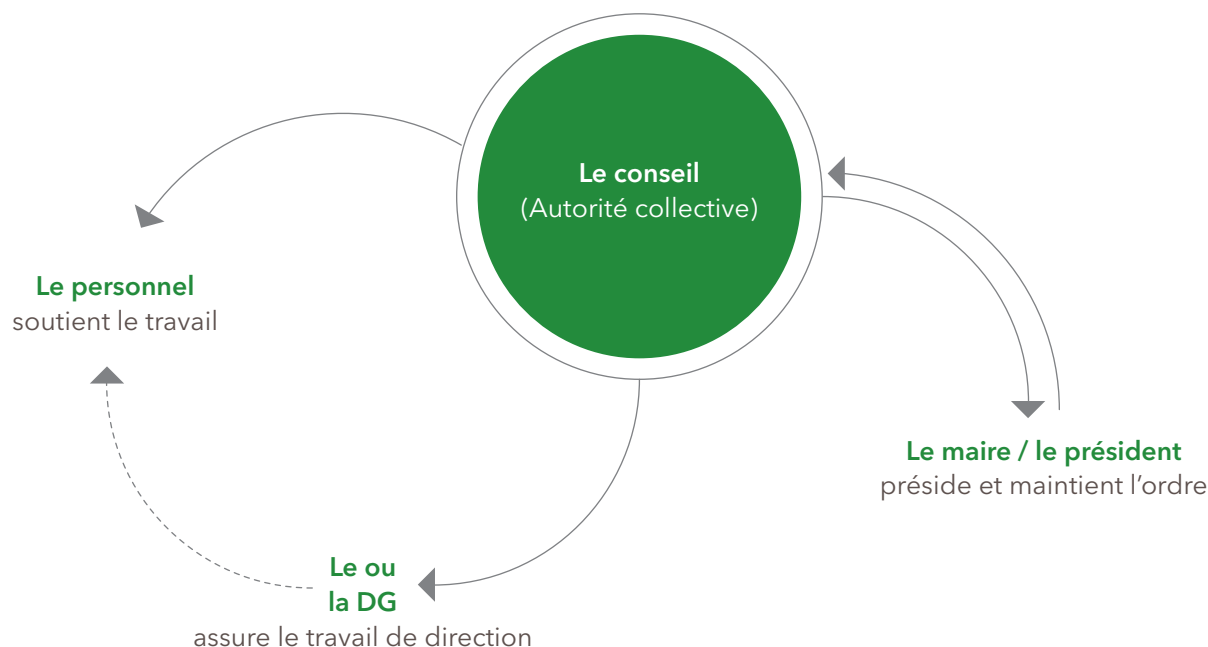
Les conseillers

La direction générale

L'administration et le personnel

**Considérations relatives à la direction générale :** Les discussions sur la clarification des rôles ne doivent pas être tenues pour acquises ni précipitées. Même les conseillers expérimentés ont intérêt à ce que les limites soient clairement (re)définies et régulièrement rappelées, en particulier au début du mandat lorsque les attentes informelles et les habitudes commencent à se former.

## Qui fait quoi au sein du conseil municipal ?



### Le conseil en tant qu'organe directeur collectif

Le pouvoir du conseil s'exerce collectivement lors d'une réunion dûment constituée. Les conseillers individuels, y compris le maire ou le président, ne disposent d'aucun pouvoir indépendant en dehors des résolutions du conseil ou des pouvoirs qui leur sont formellement délégués.

Les responsabilités du conseil comprennent :

- la définition de la vision, des valeurs et des priorités stratégiques du conseil;
- l'élaboration des politiques et l'adoption des règlements;
- l'approbation des budgets;
- la prise de décisions par le biais de motions (de résolutions) et de votes formels; et
- demander des comptes au directeur général quant aux performances du personnel administratif.

**Le conseil ne gère pas les opérations quotidiennes et ne supervise pas le personnel.**

Le conseil municipal fait office d'organe directeur de la municipalité, à l'instar d'un conseil d'administration, et exerce son autorité de manière collective plutôt qu'individuelle.

### Autorité collective et intégrité du processus décisionnel

L'autorité du conseil s'exerce collectivement par le biais de décisions formelles prises lors de réunions dûment constituées.

Les alliances informelles, les comportements sectaires et les stratégies élaborées avant la prise de décision sapent l'autorité collective, l'équité procédurale et la confiance du public, même lorsque cela part d'une bonne intention. Les conseillers peuvent échanger sur leurs points de vue et communiquer de manière informelle, à condition que ces discussions ne se substituent pas au débat au sein du conseil ou que cela n'aboutisse pas à des décisions prises en dehors de la tribune publique qu'est le conseil municipal.

Une gouvernance solide repose sur l'équité, le respect du processus collectif et la transparence.

## Les conseillers en tant qu'individus

Les conseillers représentent leurs communautés et participent à la prise de décision collective. Leur rôle est axé sur la gouvernance et non sur les opérations quotidiennes.

### Clarté sur le rôle des conseillers à la table du conseil

#### On attend des conseillers qu'ils :

- ✓ **se préparent aux réunions** en examinant à l'avance les ordres du jour, les documents d'appui et les rapports afin de prendre des décisions éclairées;
- ✓ **posent des questions par les voies appropriées** en demandant des éclaircissements auprès du directeur général, du greffier ou par le biais des procédures établies et non en donnant des instructions directes au personnel.
- ✓ **participent au débat de manière respectueuse** : c'est-à-dire en ayant des discussions de manière professionnelle, en se concentrant sur les enjeux et non sur les personnes.
- ✓ **soutiennent les décisions collectives une fois qu'elles ont été prises** : en respectant les décisions du conseil et en les défendant publiquement, même lorsque leurs opinions personnelles divergent.

#### Les conseillers ne doivent pas :

- ✗ **donner de directives au personnel** : Les conseillers ne doivent ni confier de tâches, ni donner de directives directes au personnel en dehors de l'autorité du conseil;
- ✗ **intervenir dans les questions opérationnelles** : L'administration et la gestion quotidienne relèvent uniquement de la responsabilité du directeur général et du personnel;
- ✗ **chercher à obtenir un traitement de faveur pour leurs électeurs** : Toutes les demandes doivent suivre des procédures cohérentes, transparentes et équitables;
- ✗ **prendre d'engagements au nom de la municipalité** : Seul le conseil, agissant collectivement, peut engager la municipalité par des décisions formelles.

**La clarté à propos des rôles renforce la gouvernance, protège le personnel et favorise la confiance du public.**

Des limites claires protègent à la fois les conseillers et le personnel contre les malentendus et les influences inappropriées.

## Le maire / président

Le maire ou le président remplit deux rôles :

- 1 Membre du conseil – doté d'un droit de vote (qui peut varier selon les provinces où le maire dispose de pouvoirs étendus ou où la législation confère des pouvoirs exécutifs renforcés); et
- 2 Président d'assemblée chargé de veiller au bon déroulement des réunions dans le respect de l'équité et de la courtoisie.

**Vérification de la législation : Vérifiez les exigences provinciales ou territoriales applicables.**

Les présidents efficaces :

- facilitent un débat équilibré;
- appliquent les règles de procédure de manière cohérente;
- interviennent lorsque des comportements menacent l'équité et le décorum; et
- protègent l'intégrité de la réunion et de l'organisation.

Une présidence forte est souvent le facteur déterminant entre des réunions du conseil qui demeurent productives ou qui deviennent dysfonctionnelles.

Des conseils supplémentaires sur la conduite des réunions sont fournis dans le guide **« Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : un guide pratique pour les maires et les présidents »**.

## Égalité d'accès à l'information – Responsabilités distinctes

Tous les conseillers ont droit à un accès égal aux informations municipales nécessaires à l'exercice de leur rôle de gouvernance. Parallèlement, c'est le maire ou le président qui doit assumer les responsabilités supplémentaires liées à la conduite des réunions, à l'équité procédurale et à la représentation publique.

Les bonnes pratiques de gouvernance reconnaissent que le maire ou le président peut avoir besoin d'accéder plus tôt aux ordres du jour et aux rapports afin de préparer les réunions, de gérer efficacement les débats et de répondre de manière appropriée aux demandes du public et des médias.

Cette pratique ne confère pas de droit de veto, de prise de décision préférentielle ou de pouvoir indépendant. Elle favorise seulement une direction efficace des réunions tout en préservant l'autorité collective du conseil.

### Le directeur général (DG)

Le ou la DG est le seul employé du conseil et est le chef administratif de l'organisation.

Le DG :

- fournit des conseils professionnels et objectifs;
- met en œuvre les décisions du conseil;
- gère et dirige le personnel;
- veille à l'éthique, à l'efficacité des opérations et au respect des lois; et
- protège le bien-être des employés et le lieu de travail.

Le directeur général n'élabore pas de politiques, ne vote pas sur les décisions et ne participe pas aux débats politiques. Sa crédibilité repose sur sa neutralité, sa cohérence et son professionnalisme.

## La nature organisationnelle de la relation DG-conseil

La relation entre le conseil et le directeur général (DG) est de nature institutionnelle. Elle existe en vertu de la législation et d'une structure de gouvernance – et non en raison d'une préférence individuelle, d'une convergence personnelle ou d'une affiliation politique.

Le DG est au service de l'organe directeur collectif qu'est le conseil mais ne l'est pas pour ses membres en tant qu'individus. Cette relation doit rester fondée sur l'autorité législative, la prise de décision collective et sur la responsabilité professionnelle.

Pour maintenir et renforcer cette distinction, les DG pourraient vouloir :

- éviter de s'engager dans des discussions de stratégies politiques;
- communiquer avec cohérence par le biais des canaux de communication officiels;
- insister sur le fait que les orientations municipales doivent émaner du conseil en tant qu'organe directeur collectif;
- consigner clairement les instructions officielles du conseil;
- refuser les demandes informelles qui tentent de contourner les processus établis;
- s'assurer que leurs recommandations demeurent impartiales, professionnelles et fondées sur des preuves.

Le maintien de la nature organisationnelle de cette relation protège à la fois l'administration municipale et le conseil. Cela renforce la neutralité, réduit les perceptions de favoritisme et consolide l'intégrité de la gouvernance.

### Administration et personnel

L'administration municipale soutient le conseil en mettant en œuvre ses décisions, en fournissant des services, en rédigeant des rapports et en mobilisant le public dans le respect des protocoles établis.

### Le personnel administratif répond au directeur général et non aux conseillers en tant qu'individus.

Un court document de référence intitulé « Rôles au sein du conseil municipal » figure à [l'annexe J](#) et peut être utilisé comme document à distribuer, comme diapositive dans une présentation ou comme aide-mémoire tout au long du mandat.

# L'imputabilité de la direction générale et son exposition à la gouvernance

Remarque : cette section ne vise pas à placer le directeur général au-dessus du conseil, mais à clarifier la responsabilité professionnelle unique inhérente à ce rôle afin que les mesures de gouvernance soient comprises et appliquées de manière équitable.

Le directeur général (DG) occupe une fonction à la fois particulièrement exposée et soumise à une responsabilité unique au sein du modèle de gouvernance municipale. En tant que seul employé du conseil et haut responsable administratif de l'organisation, le DG est chargé de mettre en œuvre les décisions du conseil, de veiller au respect de la législation, de gérer les risques organisationnels et de maintenir un milieu de travail efficace, sûr et respectueux – et tout cela bien souvent sous le regard attentif du public.

Contrairement aux élus, les DG n'ont ni mandat électoral ni programme politique public. Pourtant, ils sont souvent la figure administrative la plus visible lors de situations complexes, controversées ou très médiatisées. Les décisions prises par le conseil municipal peuvent avoir des conséquences professionnelles ou émotionnelles importantes pour le DG et son équipe de direction, en plus de porter atteinte à sa réputation.

## Risques professionnels et examen public

Les directeurs généraux travaillent couramment dans un environnement caractérisé par :

- une attention accrue de la part du public et des médias;
- une certaine pression politique;
- des attentes contradictoires de la part du conseil municipal; et
- une prise de décisions où les enjeux sont élevés et ont des conséquences à long terme sur l'organisation municipale.

Les avis et les décisions émis par les DG peuvent faire l'objet de remises en question, être mal interprétés ou susciter des critiques, en particulier en période d'instabilité, de conflit ou d'attention accrue de la part du public.

## Pourquoi la clarté des rôles protège tout le monde

Une conduite rigoureuse des réunions, un comportement respectueux et la clarté des rôles de chacun constituent des garanties pratiques qui protègent l'organisation et les personnes qui y travaillent.

Des limites et les rôles clairs :

- protègent le personnel contre des directives inappropriées, l'exposition à des risques ou une politisation;
- protègent les conseillers contre la responsabilité individuelle ou les abus de pouvoir;
- protègent le directeur général contre toute pression politique indue; et
- protègent la municipalité contre les risques opérationnels, juridiques et d'atteinte à la réputation.

Les maires / les présidents jouent un rôle de leadership essentiel dans la protection de l'intégrité du modèle de direction générale :

- en imposant des limites entre la gouvernance et l'administration municipale;
- en empêchant le personnel d'être entraîné dans des débats politiques ou des critiques personnelles; et
- en veillant à ce que les orientations du conseil soient collectives, formelles, claires et conformes aux procédures.

La clarté des rôles ne constitue pas une contrainte à l'autorité du conseil. Il s'agit plutôt d'une garantie qui permet une gouvernance efficace, l'intégrité professionnelle et la confiance du public. Cette exposition à la gouvernance n'est pas seulement propre aux directeurs généraux. Elle est inhérente au modèle de gouvernance municipale lui-même.

Reconnaître ce fait renforce les raisons pour lesquelles une présidence forte, un comportement professionnel et le respect des procédures sont essentiels à un leadership municipal efficace, à la stabilité organisationnelle et à une prise de décision respectueuse.

## Pourquoi une bonne définition des rôles de chacun protège tout le monde

La discipline en matière de gouvernance est une protection et non une simple formalité



La clarté des rôles ne limite pas l'autorité du conseil – elle protège l'administration municipale et les personnes qui y travaillent.

## La relation DG-conseil

La relation DG-conseil est la pierre angulaire d'une gouvernance municipale efficace. Lorsqu'elle repose sur la confiance, le respect et l'indépendance professionnelle, les conseils peuvent prendre de meilleures décisions, le personnel est mieux protégé et les communautés en bénéficient. En raison de sa visibilité et du niveau de responsabilité qu'elle implique, la relation DG-conseil devient la relation de gouvernance la plus cruciale du fonctionnement municipal.

Cette relation est donc d'ordre organisationnel et non personnel ou politique.

Certains conseils municipaux choisissent de formaliser leurs attentes en matière de gouvernance partagée par le biais d'un accord de travail entre le conseil et le personnel. Un modèle d'accord est fourni à [l'annexe M](#).

## Le directeur général comme seul employé du conseil

Le modèle de direction générale comme la seule personne employée du conseil :

- préserve une autorité claire;
- protège le personnel contre les pressions politiques;
- garantit une prestation de services bien coordonnée; et
- permet au conseil de gouverner plutôt que de gérer.

Toutes les directives passent par le directeur général. Toute la responsabilité administrative incombe au directeur général.

## Confiance, discipline et respect en matière de gouvernance

Un conseil doit pouvoir compter sur son directeur général pour lui fournir des conseils francs et fondés sur des faits – même lorsqu'ils sont difficiles à entendre.

Un directeur général doit pouvoir compter sur son conseil pour :

- respecter ses recommandations professionnelles;
- appliquer les règles avec cohérence;
- éviter de prendre les désaccords de manière personnelle; et
- protéger le personnel contre tout comportement inapproprié.

## Gérer le changement après les élections

Les élections constituent l'un des moments les plus déstabilisants dans la relation DG-conseil. Les nouveaux conseillers peuvent arriver en poste avec des engagements de campagne fermes, une compréhension limitée des rôles de gouvernance ou une pression publique les incitant à agir rapidement.

Une orientation post-électorale ciblée, des attentes claires et l'établissement de relations sont essentiels pour passer de la campagne électorale à la gouvernance.

## Comprendre l'organisation et la communauté : visites des installations et des services

Une gouvernance efficace est renforcée lorsque les élus comprennent non seulement leurs rôles, mais également la municipalité et la communauté dont ils ont la charge.

Au début d'un mandat du conseil, des visites structurées des installations et des services, souvent appelées « visites guidées de la ville » (ou chariot tours) permettent aux conseillers de se familiariser directement avec les installations, avec les opérations municipales et avec la prestation des services municipaux. Ces visites aident les conseillers à mieux comprendre la complexité, l'ampleur et l'interdépendance des services municipaux offerts à la communauté.

Les visites des installations favorisent une bonne gouvernance :

- en ancrant la prise de décision dans un contexte opérationnel et géographique;
- en valorisant davantage les conditions de travail et l'expertise du personnel;
- en réduisant les hypothèses au sujet des coûts, des délais requis et des capacités de la municipalité; et
- en améliorant la qualité des questions et des débats au sein du conseil.

**Ces visites doivent être conçues comme des occasions d'apprentissage et non comme des inspections.** Elles sont plus efficaces lorsqu'elles sont à la fois coordonnées par le directeur général, structurées avec cohérence et intégrées dans le cadre d'un processus d'orientation plus large pour tous les conseillers.

Associées à des séances d'orientation formelles et à l'établissement de relations individuelles, les visites des installations et des services aident les conseillers à passer plus efficacement de leurs engagements de campagne électorale à une gouvernance collective éclairée.

## Établir des relations de travail individuelles : rencontres en tête-à-tête avec les conseillers

La qualité de la relation de travail entre le directeur général (DG) et chaque membre du conseil constitue un fondement essentiel d'une gouvernance efficace. Si le conseil agit collectivement en tant qu'organe directeur, les conseillers apportent individuellement des différences en matière de parcours, d'attentes, de priorités et de style de communication.

La tenue d'entretiens individuels précoces et ciblées entre le DG et chaque conseiller constitue une pratique de gouvernance essentielle – et non une simple courtoisie. Ces rencontres contribuent à clarifier les rôles de chacun, à instaurer un climat de confiance mutuelle et à définir les attentes professionnelles qui soutiendront le conseil dans son ensemble.

Comme le souligne la **Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs**

**généraux : poser les bonnes questions**,

le fait d'organiser des entretiens individuels avec le maire / le président et chaque conseiller municipal dès le début du mandat d'un nouveau conseil ou d'une nouvelle personne à la direction générale offre une occasion importante de comprendre la façon dont chaque membre souhaite travailler, ce qu'il espère accomplir au cours de son mandat ainsi que les questions ou préoccupations qui lui sont rapportées par la communauté.

### Pourquoi les rencontres en tête-à-tête sont-elles importantes ?

Ces rencontres permettent au directeur général :

- d'établir un rapport de confiance avec chaque conseiller, de nouer ensemble une relation de travail respectueuse et professionnelle;
- de mieux comprendre les objectifs, les styles de leadership et les préférences en matière de communication de chaque individu;
- d'identifier des priorités ou des enjeux émergents avant qu'ils ne soient abordés au conseil ou rendus publics;
- de bien clarifier les rôles de chacun, y compris les voies de communication appropriées entre le conseil et le personnel; et
- de faire preuve de neutralité et de cohérence dans la manière dont il soutient tous les membres du conseil.

Ces conversations favorisent une dynamique de groupe plus solide en réduisant suppositions, attentes informelles et interprétations erronées susceptibles de nuire à la prise de décision collective.



### Objectif de la conversation

L'objectif de ces réunions en tête-à-tête n'est ni de négocier des positions politiques ni de plaider en faveur de résultats spécifiques. Elles constituent plutôt une occasion d'écouter, d'apprendre et d'établir les bases d'une collaboration professionnelle entre le directeur général et le conseiller.

Conformément aux conseils fournis dans le document « (...) poser les bonnes questions », les conversations individuelles efficaces abordent souvent les points suivants :

- ce qui a motivé le conseiller à se présenter aux élections;
- ce qu'il espère accomplir au cours de son mandat, tant sur le plan individuel que collectif;
- comment il préfère recevoir les informations et les rétroactions;
- comment il souhaite interagir avec le directeur général et le personnel municipal; et
- comment les préoccupations ou les problèmes devraient être soulevés et traités de manière constructive.

Ces discussions permettent de définir les attentes dès le début, notamment en rappelant que le directeur général doit demeurer neutre en termes de choix politiques et stratégiques, tout en jouant le rôle de conseiller professionnel de confiance en matière de gouvernance, d'impacts organisationnels et de considérations relatives à la mise en œuvre.

## Considérations juridictionnelles et transparence

Les approches relatives aux réunions individuelles entre le directeur général et les conseillers peuvent varier selon la province ou le territoire et selon les politiques locales. Dans certaines régions, les réunions individuelles peuvent être soigneusement structurées ou alors découragées afin de renforcer l'autorité collective du conseil et d'éviter toute perception d'influence ou d'accès privilégié.

Les directeurs généraux doivent vérifier les exigences législatives, les politiques municipales ou les pratiques de gouvernance établies qui régissent les interactions entre l'administration et les membres individuels du conseil.

Lorsque des réunions en tête-à-tête ont lieu, elles doivent :

- se concentrer sur les rôles de gouvernance, les préférences en matière de communication et les relations de travail professionnelles;
- éviter toute négociation de politiques, discussion politique stratégique ou orientation en dehors des processus formels du conseil;
- se dérouler de la même manière avec tous les membres du conseil;
- respecter les obligations de confidentialité; et
- rappeler que seules les décisions prises par le conseil en tant qu'organe directeur collectif peuvent constituer des orientations officielles.

**Vérification de la législation : confirmer les exigences provinciales/territoriales et municipales applicables régissant les interactions entre le directeur général et les conseillers.**

## Favoriser des relations durables

Les rencontres en tête-à-tête ne sont pas qu'un exercice ponctuel. De nombreux directeurs généraux trouvent utile d'organiser des rencontres périodiques avec chaque conseiller, en particulier avec le maire / le président, afin de maintenir une communication ouverte et de régler les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

Le fait de consigner les thèmes ou les priorités issus de ces discussions, tout en respectant la confidentialité, peut aider le directeur général à assurer le suivi des engagements, à évaluer les progrès réalisés au cours du mandat et à garantir la cohérence autant en termes de leadership que de recommandations.

Des relations de travail solides entre les individus, fondées sur la confiance et le professionnalisme, contribuent directement à rendre les séances du conseil plus disciplinées, efficaces et respectueuses.

## La dynamique entre le directeur général et le maire / le président

La relation de travail entre le directeur général et le maire / le président donne souvent le ton au sein de la municipalité.

Des relations solides entre le directeur général et le maire / le président se caractérisent par :

- une communication professionnelle régulière;
- un engagement commun en faveur d'un processus équitable;
- une coordination dans la préparation des réunions; et
- une confiance mutuelle dans leur capacité d'aborder les questions difficiles en privé.

Cette collaboration ne nécessite pas consensus, mais une gestion responsable au sein de l'organisation.

## Quand les relations deviennent tendues

Certains signes avant-coureurs sont notamment :

- la prise de décision informelle en dehors des réunions;
- le fait que des conseillers contactent directement le personnel;
- une application incohérente des procédures; et
- une diminution du professionnalisme.

Une intervention précoce sera bien plus efficace qu'une réaction en situation de crise.

## Réparer et redéfinir les relations

La remise à niveau des relations de gouvernance peut inclure :

- la tenue de discussions sur la gouvernance animées par un facilitateur;
- la réévaluation des rôles et des attentes;
- le renforcement des politiques et des protocoles; et
- la clarification des canaux de communication.

La remise à niveau n'est pas un échec – c'est une preuve de leadership

## Un engagement commun envers l'organisation

Avec le temps, les conseils municipaux changent et les directeurs généraux peuvent quitter leurs fonctions. Malgré cela, la municipalité doit perdurer.

Des relations solides entre le directeur général et le conseil se construisent de manière intentionnelle, s'entretiennent avec soin et se protègent lorsqu'elles sont mises à l'épreuve.

## Les attentes en matière de rendement du DG

Le DG est le seul employé du conseil. La manière dont cette relation de travail sera gérée aura un impact direct et durable sur la stabilité de l'organisation, le moral du personnel et l'efficacité de la gouvernance.

Des attentes en matière de rendement claires et rigoureuses protègent :

- l'autorité et la crédibilité du conseil;
- l'indépendance professionnelle du directeur général;
- la confiance du personnel envers la direction; et
- la capacité de la municipalité à fonctionner efficacement sous pression.

Lorsque les attentes en matière de rendement sont floues, informelles ou incohérentes, les risques en matière de gouvernance augmentent – souvent de manière imperceptible au début, puis de façon plus marquée au fil du temps.

## Responsabilité collective

Le conseil municipal évalue son directeur général :

- en tant qu'organe directeur collectif et non par individu;
- au moyen d'un processus convenu et préétabli; et
- sur la base d'attentes, d'objectifs et de priorités clairs fixés par le conseil.

Aucun conseiller municipal n'a le pouvoir d'évaluer, de diriger ou de sanctionner le directeur général en dehors du processus collectif du conseil.

La rétroaction sur le rendement ne doit pas être communiquée :

- lors des réunions publiques;
- par des commentaires informels ou des conversations en privé;
- à travers des directives de conseillers individuels; ou
- par des actions en réaction à des controverses publiques ou à des pressions politiques.

Ces pratiques nuisent à la discipline de gouvernance, exposent l'organisation à des risques et érodent la confiance de part et d'autre de la relation DG-conseil municipal.

## L'importance d'une évaluation formelle du rendement du directeur général

Une évaluation formelle et régulière du rendement du directeur général n'est pas qu'une simple formalité administrative. Il s'agit d'une responsabilité fondamentale en matière de gouvernance.

Lorsqu'il est bien mené, le processus d'évaluation :

- clarifie les priorités et les attentes;
- favorise l'alignement entre le conseil municipal et l'administration;
- crée un espace sûr et professionnel pour la rétroaction et le rajustement des orientations;
- renforce la responsabilité sans politiser; et
- solidifie les relations de travail et la confiance à long terme.

Lorsqu'on les contourne ou qu'on les traite de manière informelle, les enjeux de rendement finissent souvent par refaire surface lors de réunions publiques, dans les médias ou dans des tensions entre le conseil municipal et le DG – des situations dommageables et inefficaces.

## Rencontres régulières et dialogue continu sur le rendement

Outre une évaluation annuelle formelle du rendement, les pratiques exemplaires préconisent des rencontres régulières et structurées entre le conseil et le directeur général tout au long de l'année.

Ces rencontres ne visent pas à évaluer le rendement. Elles offrent plutôt l'occasion de :

- confirmer l'alignement sur les attentes et les priorités du conseil;
- discuter des contraintes ou des risques émergents;
- traiter les problèmes à un stade précoce avant qu'ils ne s'aggravent; et
- favoriser l'amélioration continue et l'efficacité professionnelle.

De nombreuses municipalités constatent que **des bilans trimestriels ou semestriels** sont efficaces pour maintenir la clarté et la confiance, en particulier dans des environnements complexes ou soumis à une forte pression. La fréquence et le format doivent être convenus d'un commun accord entre le conseil municipal et le directeur général et figurer dans le cadre de référence établi en matière de rendement.

Ces bilans devraient :

- être menés soit par un comité désigné, soit par le maire / le président ou tout autre mécanisme de gouvernance convenu;
- se concentrer sur les progrès, l'alignement et les orientations prioritaires; et
- être documentés de manière appropriée sans pour autant devenir des commentaires informels ou ponctuels sur le rendement.

Lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, les bilans réguliers réduisent le risque de surprises, de malentendus ou de rétroactions politisées et renforcent la relation de performance dans son ensemble.

### Pourquoi cette clarté est-elle importante ?

Lorsque les attentes ne sont pas claires ou que les rétroactions manquent de cohérence, les DG sont exposés à :

- des consignes concurrentes ou contradictoires;
- une imputabilité politisée;
- une réticence à donner des conseils francs; et
- un accroissement des risques professionnels et organisationnels.

La séance d'orientation initiale doit explicitement souligner :

- que les rétroactions professionnelles s'effectuent par le biais de processus formels et convenus;
- que les désaccords sont traités avec respect et en privé;
- que le conseil s'exprime d'une seule voix concernant la performance du directeur général; et
- que le directeur général doit être en mesure de dispenser des conseils francs et fondés sur des preuves **sans craindre de représailles**.

Une relation de rendement structurée favorise la transparence, la stabilité et une gouvernance efficace, même lorsque la dynamique du conseil est difficile.

### Conseils et pratiques exemplaires

Afin d'aider les conseils municipaux et les directeurs généraux à établir une relation de travail claire, équitable et efficace, l'ACAM a élaboré une **trousse d'outils de gestion du rendement du DG**, comprenant un guide à l'intention des directeurs généraux et un guide à l'intention des maires et des conseillers municipaux.

Cette trousse fournit des conseils pratiques aux maires, aux conseils municipaux et aux directeurs généraux sur :

- la définition des objectifs et des critères d'évaluation;
- la conduite d'évaluation de manière collective et professionnelle;
- la séparation de la gouvernance et de la gestion opérationnelle; et
- l'utilisation des discussions sur le rendement pour renforcer et non pour nuire à la relation de travail DG-conseil municipal.

Les conseils municipaux sont vivement encouragés à se référer à cette ressource lorsqu'ils établissent ou révisent leur processus d'évaluation du rendement du directeur général.



# Une seule voix pour l'administration

## Pourquoi est-ce important ?

Une gouvernance efficace repose sur des conseils administratifs clairs, cohérents et coordonnés. Lorsque les conseillers sollicitent des avis parallèles auprès de membres du personnel, exercent des pressions sur les administrateurs en dehors des processus officiels ou invoquent de manière sélective certains conseils pour justifier des positions prédéterminées, l'organisation se fragmente et s'expose à des risques.

Ce comportement, souvent involontaire, porte atteinte à la neutralité professionnelle, érode la confiance du personnel et place les employés dans des situations intenable.

## Le directeur général, intermédiaire des recommandations de l'administration

L'administration fonctionne comme un organe professionnel coordonné qui est dirigé par le directeur général. Bien que le personnel puisse préparer des rapports et apporter une contribution technique, toutes les recommandations officielles destinées au conseil municipal doivent transiter par le directeur général.

Ce modèle :

- garantit que les avis soient équilibrés, objectifs et cohérents;
- protège le personnel contre les pressions politiques;
- évite les messages incomplets ou contradictoires; et
- permet au conseil de prendre des décisions en pleine connaissance de cause.

## Moyens appropriés de contester les recommandations

Le désaccord avec les recommandations de l'administration est un élément normal et sain de la gouvernance. Les conseillers sont encouragés à :

- poser des questions lors des réunions;
- demander des éclaircissements ou des options alternatives par le biais de motions au conseil; ou
- débattre ouvertement et respectueusement du bien-fondé des recommandations.

Ce qui n'est pas approprié, c'est de solliciter des avis informels en dehors des canaux établis d'une manière qui crée de la confusion, exerce une pression ou donne l'impression d'un parti pris.

## Principe clé

L'administration s'exprime d'une seule voix professionnelle, non pas parce que la dissidence est découragée, mais parce que la gouvernance exige cohérence, équité et intégrité organisationnelle.

## Répondre aux demandes des conseillers

Bien que les conseillers municipaux ne dirigent pas le personnel ni ne gèrent les opérations, il est essentiel, pour une gouvernance efficace, de répondre en temps opportun et avec respect aux demandes des conseillers.



Il est important de faire la distinction entre :

### 1. Les demandes d'informations

Les simples demandes d'informations, telles que la clarification de rapports existants, les mises à jour sur l'état d'avancement des opérations ou les questions factuelles (par exemple, « La route 7 a-t-elle été déneigée ? » ou « Quel est l'échéancier de ce projet ? »), doivent recevoir une réponse rapide.

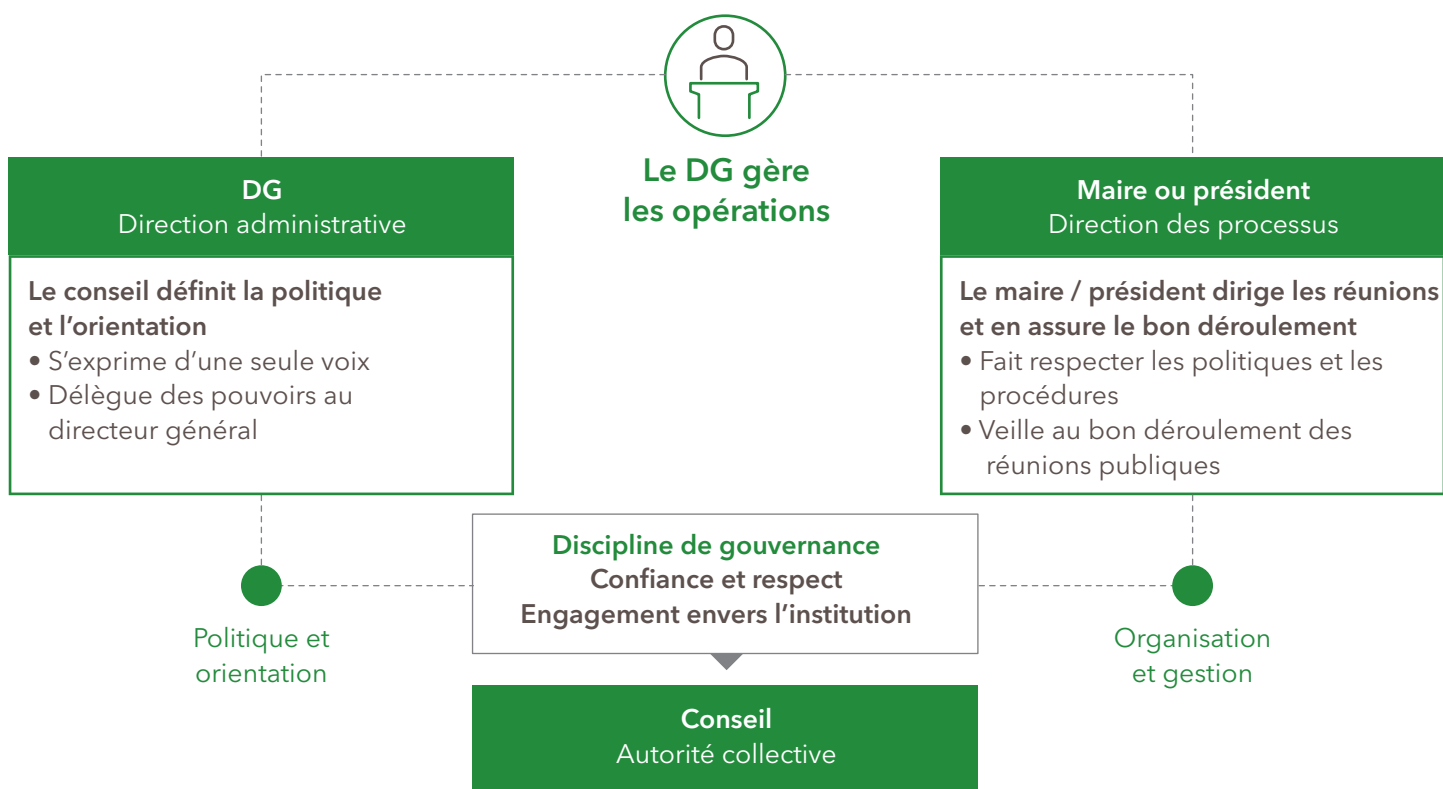
- ces demandes peuvent être adressées au directeur concerné par les voies administratives établies;
- les réponses doivent être factuelles, rapides et concises;
- aucune analyse, recherche ou réaffectation de ressources supplémentaires n'est requise.

### 2. Les demandes nécessitant un travail du personnel ou des ressources

Les demandes qui nécessiteraient un travail important, notamment une analyse, un examen technique, l'élaboration de politiques, la définition de la portée d'un projet ou du temps de travail du personnel au-delà des opérations normales, doivent être évaluées avant d'être traitées. Il s'agit notamment des demandes qui :

- détournent le personnel des plans de travail, des plans d'action ou du plan stratégique approuvés;
- nécessitent l'engagement de ressources humaines ou financières;
- présentent une complexité opérationnelle, technique ou juridique;
- entraîneraient la création de nouveaux livrables, rapports ou initiatives.

## Les relations entre le DG, le Conseil et le président



La responsabilité institutionnelle est partagée, et non personnelle.

Dans ces cas :

- la demande doit être transmise par l'intermédiaire du directeur général;
- le ou la DG évaluera la cohérence avec les priorités du conseil, les plans approuvés, les capacités et les implications en matière de ressources.
- le cas échéant, la demande pourra être soumise à l'examen du conseil par le biais d'un rapport officiel, d'un point à l'ordre du jour ou d'un ajustement du plan de travail futur.

## Gérer les attentes

Lorsqu'une demande ne peut être satisfaite telle qu'elle a été formulée, la réponse doit clairement en expliquer les raisons et, dans la mesure du possible, proposer d'autres solutions ou un échéancier alternatif.

Conscients que les conseillers municipaux sont souvent exposés et soumis à une pression importante du public, cette approche structurée favorise la réactivité et la transparence tout en préservant les capacités organisationnelles, en maintenant la clarté des rôles et en garantissant l'intégrité des priorités approuvées.

## Autoréflexion du conseil et maturité de la gouvernance

Une gouvernance solide n'est pas statique. Même les conseils qui fonctionnent bien connaissent des changements au niveau de l'adhésion, de la dynamique du conseil, de la pression publique et de la complexité au cours d'un mandat. Les conseils efficaces comprennent que la gouvernance est un processus d'apprentissage plutôt qu'un ensemble de compétences figées et que la séance d'orientation au début d'un mandat, bien qu'essentielle, n'est pas suffisante en soi.

L'autoréflexion du conseil et les bilans de gouvernance jouent un rôle important dans le renforcement de la clarté des rôles, d'une conduite respectueuse et de la responsabilité collective. Ces discussions ne portent pas sur la gestion des performances des élus individuels. Elles visent plutôt à renforcer le conseil en tant qu'organe directeur et à garantir que les pratiques de réunion, les processus décisionnels et les attentes comportementales continuent de servir l'intérêt public.

## La gouvernance comme processus d'apprentissage continu

La séance d'orientation doit être renforcée par une formation continue, une réflexion et un dialogue. Les défis en matière de gouvernance évoluent tout au long d'un mandat du conseil, et les conseils efficaces s'adaptent en conséquence.

L'apprentissage continu peut inclure :

- des sessions de remise à niveau;
- des ateliers sur la gouvernance animés par un facilitateur;
- des débriefings après les décisions;
- des examens périodiques de l'efficacité des réunions, du respect des règles de conduite et de l'adhésion aux rôles; et
- le recours à des ressources externes en matière de gouvernance.

## Exemple de script pour le directeur général

« La gouvernance n'est pas quelque chose que les conseils maîtrisent dès les premiers mois. À mesure que les pressions s'intensifient et que de véritables problèmes apparaissent, il est courant que des questions ou des tensions surgissent au cours du mandat.

C'est pourquoi je recommande au conseil d'aborder la question des bilans de gouvernance lors de la séance d'orientation et de décider, dès le début du mandat, s'il souhaite en programmer et, le cas échéant, à quel moment. De nombreux conseils municipaux trouvent utile de planifier un bref bilan sur la gouvernance environ six mois après le début du mandat.

Il ne s'agit pas d'une évaluation des performances. C'est une occasion proactive pour le conseil de réfléchir à ce qui fonctionne bien, de clarifier les attentes et d'apporter les ajustements nécessaires pour rester alignés en tant qu'équipe. »

## Bilan sur la gouvernance (6 mois)

La séance d'orientation du conseil municipal ne doit pas être considérée comme un événement ponctuel. La dynamique de gouvernance évolue à mesure que les conseillers s'installent dans leurs fonctions, que la pression publique s'intensifie et que des questions complexes surgissent au cours d'un mandat.

De nombreuses municipalités trouvent utile de programmer un bilan semestriel sur la gouvernance environ six mois après le début du mandat du conseil, une fois que les comportements de campagne ont complètement cédé la place à la gouvernance et que les pratiques informelles commencent à prendre forme.

### Objectif d'un bilan sur la gouvernance

Un bilan sur la gouvernance est :

- proactif et non correctif;
- réfléchi et non évaluatif; et
- axé sur le renforcement du conseil en tant qu'organe de gouvernance collectif.

Il offre l'occasion :

- de réexaminer les rôles, les responsabilités et les attentes communes;
- de réfléchir au fonctionnement des réunions et des processus décisionnels;
- d'identifier les pressions émergentes ou les changements dans la dynamique du conseil; et
- de renforcer les normes professionnelles et la discipline de gouvernance avant que les problèmes ne s'aggravent.

**La séance doit éviter de pointer du doigt des individus et se concentrer plutôt sur la manière dont le conseil gouverne collectivement.**

### Pourquoi le moment choisi est-il important ?

C'est souvent au bout de six mois de mandat que :

- des habitudes informelles commencent à se former;
- la pression exercée par les électeurs et les parties prenantes externes s'intensifie;
- les premières tensions apparaissent; et
- les attentes en matière de gouvernance risquent de s'éloigner si elles ne sont pas renforcées.

Aborder les dynamiques de gouvernance à ce stade permet d'éviter la normalisation des mauvaises pratiques et favorise une culture de responsabilité, de respect et de leadership efficace.

### Ce qu'un bilan sur la gouvernance peut inclure

Un bilan sur la gouvernance peut notamment comprendre :

- une discussion animée par un facilitateur sur ce qui fonctionne bien;
- l'identification des domaines nécessitant des éclaircissements ou des ajustements;
- une discussion de rappel sur la conduite, les limites et le savoir-vivre; et
- la confirmation des engagements communs pour le reste du mandat.

Certaines municipalités trouvent également utile d'organiser de brèves sessions de remise à niveau sur la gouvernance en fin de mandat, en particulier après des périodes de tensions accrues, de renouvellement du personnel ou de controverse publique. Un facilitateur externe peut s'avérer particulièrement utile lorsque la dynamique du conseil est tendue ou polarisée.

Normaliser la réflexion sur la gouvernance favorise un débat sain, réduit les conflits et aide les conseils municipaux à s'adapter de manière constructive à l'évolution des circonstances. Lorsque les conseils investissent dans leur propre maturité en matière de gouvernance, ils renforcent la confiance du public, protègent le personnel et créent un environnement plus stable pour une prise de décision efficace à long terme.

## Les rôles ne s'apprennent pas une fois pour toutes – ils nécessitent d'être renforcés.

### Choses à considérer pour la direction générale

La séance d'orientation du conseil ne se limite pas à la période post-électorale. Cette trousse d'outils est conçue pour soutenir le renforcement et la réorientation lorsque la dynamique change, que les comportements dérivent ou que de nouvelles pressions apparaissent au cours du mandat.

Lorsque les conseils réfléchissent à leur maturité en matière de gouvernance, la question n'est souvent plus de savoir s'il faut renforcer la gouvernance, mais bien comment le faire.

### Scénario du DG - Introduction à l'autoréflexion du conseil

« Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le conseil municipal évaluera formellement le directeur général (DG) au moyen d'un processus d'évaluation du rendement établi.

De nombreuses municipalités jugent également utile que le conseil réfléchisse périodiquement à la manière dont il gouverne en tant que collectif.

Il ne s'agit pas d'une évaluation des conseillers individuels, ni d'un jugement ou d'une mesure disciplinaire. Il s'agit d'une pratique de gouvernance collective – un moyen de vérifier si nos pratiques de réunion, notre conduite, notre prise de décision et la clarté de nos rôles favorisent un leadership efficace et la confiance du public.

Les conseils municipaux gouvernent en tant qu'organe directeur collectif. Lorsque les pressions s'intensifient ou que la dynamique change, prendre le temps de réfléchir ensemble permet d'éviter que de petits problèmes ne se transforment en défis de gouvernance majeurs.

Bien utilisée, ce type de réflexion renforce l'efficacité du conseil, protège le personnel et favorise la santé à long terme de l'organisation. »

## Une pratique exemplaire

### Autoréflexion du conseil et responsabilité entre pairs

Si le conseil municipal est chargé d'évaluer officiellement la direction générale (DG) par le biais d'un processus de performance établi, de nombreuses municipalités reconnaissent également l'intérêt pour le conseil de mener une réflexion sur l'efficacité de sa propre gouvernance.

Il ne s'agit **pas** d'une évaluation de la performance des conseillers individuels, ni d'un jugement ou d'une mesure disciplinaire. Il s'agit plutôt d'une pratique de gouvernance collective qui favorise :

- une conduite respectueuse;
- une direction efficace des réunions;
- une définition claire des rôles;
- et la responsabilité vis-à-vis des attentes communes.

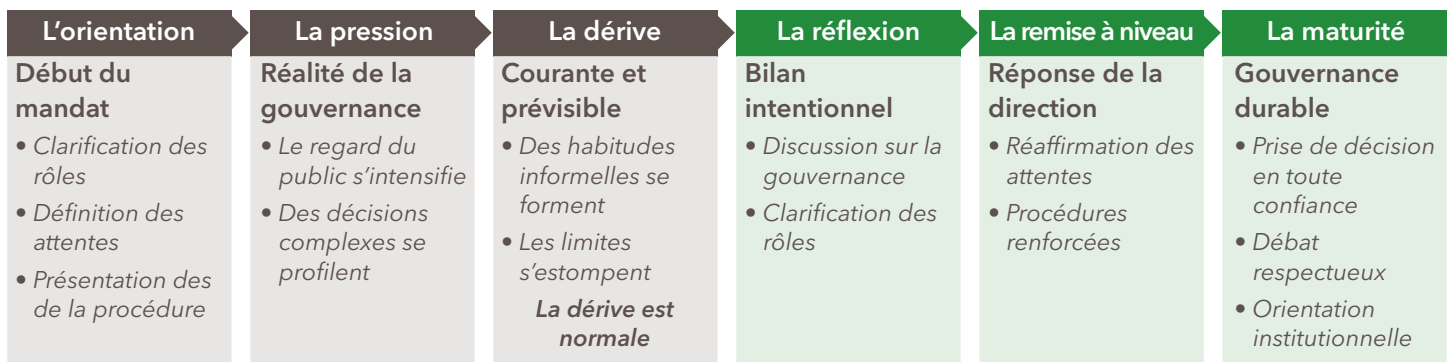
Les conseils agissent en tant qu'organe directeur collectif. Lorsque des défis de gouvernance surviennent, ils sont rarement le fait d'un seul individu – ils reflètent la manière dont le conseil fonctionne collectivement.

Cela peut se faire par le biais de discussions avec un facilitateur, d'enquêtes anonymes axées sur les comportements et les processus, de bilans sur la gouvernance semestriels ou à mi-parcours, d'une réflexion par rapport aux normes ou engagements convenus, ou d'une animation externe lorsque les relations sont tendues.

Voir [l'annexe C](#) – Auto-évaluation de la gouvernance du conseil et bilan semestriel sur la gouvernance

## La gouvernance du conseil évolue au cours du mandat

L'autoréflexion est le signe d'une gouvernance solide, et non d'un échec.



Nécessaires, mais insuffisants à eux seuls

- La gouvernance s'apprend avec le temps
- La pression révèle les lacunes – réflexion
- Les conseils municipaux solides investissent dans leur propre discipline

Bilan sur la gouvernance (environ tous les 6 mois)

### Pourquoi les bilans de gouvernance sont-ils importants ?

- Proactifs et non correctifs
- Collectifs et non personnels
- Professionnels et non politiques

Les rôles ne s'acquièrent pas en une seule fois – ils nécessitent un renforcement.

# Options de mise en oeuvre et de facilitation

À mesure que les défis en matière de gouvernance évoluent, les conseils municipaux peuvent opter pour différentes approches de mise en oeuvre et d'animation afin de favoriser l'apprentissage et de redéfinir leurs priorités.

Les séances d'orientation en matière de gouvernance peuvent être organisées en interne ou avec le soutien d'un facilitateur externe. Certaines municipalités choisissent de faire appel à un tiers neutre pour animer les discussions sur la gouvernance, en particulier lorsque l'objectivité, l'apprentissage partagé ou des dynamiques complexes sont en jeu.

Des séances d'orientation régionales ou conjointes impliquant plusieurs municipalités peuvent également s'avérer bénéfiques. Ces approches peuvent favoriser la cohérence, une compréhension commune et des relations de collaboration entre les communautés voisines, tout en renforçant les principes fondamentaux de la gouvernance.

## Exemple de script pour la direction générale

« Il peut parfois être utile de faire appel à un facilitateur externe neutre pour soutenir les discussions sur la gouvernance, en particulier lorsque les enjeux sont complexes ou que les émotions sont vives.

Le recours à un facilitateur externe n'a rien à voir avec le blâme ou le contrôle. Il s'agit d'une pratique exemplaire reconnue dans de nombreuses municipalités pour garantir que les discussions restent ciblées, équitables et productives, et pour aider le conseil municipal à aller de l'avant de manière constructive lorsque la facilitation interne s'avère difficile. »

## Recours à un facilitateur externe dans des contextes conflictuels

Dans certaines circonstances, la dynamique du conseil ou les pressions de la communauté peuvent rendre la facilitation interne difficile ou inefficace. Dans ces cas-là, faire appel à un facilitateur externe neutre peut constituer un outil de gouvernance constructif et stratégique.

Le recours à un facilitateur externe n'est pas un constat d'échec. C'est une démonstration de leadership et d'engagement envers l'intégrité de l'organisation.

### Quand la facilitation externe peut-elle être appropriée ?

La facilitation externe peut s'avérer particulièrement utile lorsque :

- la dynamique du conseil est devenue polarisée ou conflictuelle;
- la confiance entre le conseil et l'administration s'est érodée;
- les réunions dégénèrent régulièrement ou deviennent ingérables;
- le personnel est exposé à de l'hostilité ou à des comportements inappropriés; ou
- les tentatives précédentes de remise à niveau ont échoué.

### Avantages de la facilitation externe

Un facilitateur compétent peut :

- garantir objectivité et neutralité;
- relancer les discussions sans attribuer de responsabilité;
- renforcer les principes de gouvernance de manière cohérente;
- aider le conseil à se recentrer sur un objectif commun; et
- faciliter les conversations difficiles à gérer en interne.

Les facilitateurs externes apportent souvent une crédibilité qui permet aux messages d'être entendus sans être pris personnellement.

## Considérations clés

Lorsqu'elles font appel à un facilitateur externe, les municipalités doivent s'assurer :

- de la clarté du champ d'action et des objectifs;
- de la confidentialité des discussions;
- de la conformité avec les cadres législatifs et de gouvernance; et
- d'une expérience en matière de gouvernance municipale et de dynamique du conseil.

La facilitation externe est plus efficace lorsqu'elle s'accompagne d'un suivi clair et d'un renforcement des attentes.

## Réflexion finale

La compréhension de la gouvernance municipale est fondamentale pour l'efficacité du conseil. Lorsque les conseils et les directeurs généraux partagent une compréhension claire de l'autorité, de l'imputabilité et des rôles de chacun, ils sont mieux armés pour gérer la complexité, résoudre les désaccords et servir leurs communautés avec intégrité.

Une gouvernance solide n'élimine pas les défis, mais elle garantit que ceux-ci seront relevés dans un cadre qui protège les personnes, les processus et la confiance du public.

## Quand les règles sont ignorées

La séance d'orientation doit être honnête quant à ce qui se passe lorsque les règles de gouvernance sont systématiquement ignorées, non pas à titre d'avertissement, mais en temps que fait.

## Conséquences d'un manque de discipline en matière de gouvernance

Lorsque les procédures, les limites et les attentes en matière de conduite ne sont pas respectées, les conséquences peuvent inclure :

- une vulnérabilité juridique accrue;
- une érosion de la participation et du moral du personnel;
- un affaiblissement des processus démocratiques dû à la diminution des débats constructifs;
- une perte de confiance du public; et
- une atteinte à la réputation de la municipalité.

## Comment de petits manquements à la bonne gouvernance deviennent de gros problèmes



Ignorer les premiers écarts permet aux risques de s'aggraver.

## Au-delà du risque juridique : conséquences organisationnelles et culturelles

Si les risques juridiques et financiers sont souvent les plus visibles, les répercussions à long terme sont souvent de nature culturelle et organisationnelle. Celles-ci peuvent inclure :

- l'érosion de la confiance entre le conseil municipal et l'administration;
- la normalisation de comportements irrespectueux ou inappropriés;
- un affaiblissement du débat, les membres du conseil se sentant dissuadés de participer à des discussions ouvertes et approfondies, ce qui finit par éroder le processus décisionnel démocratique;
- une baisse du moral, de l'engagement et de la fidélisation du personnel;
- une difficulté accrue à rétablir une gouvernance efficace une fois que les normes se sont érodées.

Au fil du temps, ces répercussions affaiblissent l'organisation elle-même, rendant la gouvernance plus difficile et plus coûteuse à maintenir.

## Responsabilité des dirigeants

Une bonne gouvernance exige du courage, surtout lorsque la situation est délicate. Les maires / les présidents et les conseils municipaux doivent être prêts à :

- intervenir rapidement;
- renforcer les attentes de manière cohérente; et
- accepter que la discipline protège la démocratie plutôt que de la restreindre.

Ignorer les règles de gouvernance n'apporte pas de flexibilité - cela crée plutôt des risques.

Les défis en matière de gouvernance découlent rarement d'une seule action ou d'un seul individu. Ils apparaissent au fil du temps lorsque les attentes ne sont pas claires, que les rôles se brouillent ou que les problèmes initiaux ne sont pas traités. S'attaquer à la discipline de gouvernance est donc une responsabilité partagée du leadership, et non un signe d'échec.



# Ce que les conseillers disent souvent qu'ils auraient aimé savoir

## Réflexion sur la gouvernance à l'intention des membres du conseil

La plupart des conseillers arrivent au conseil avec de solides intentions, un engagement profond envers la communauté et le désir de faire la différence. Ce que beaucoup ne réalisent pas pleinement au départ, c'est à quelle vitesse les habitudes informelles, la pression et la mauvaise compréhension des rôles de chacun peuvent façonner la gouvernance – pour le meilleur ou pour le pire.

Les réflexions suivantes s'inspirent de l'expérience de conseillers municipaux de partout au Canada et ne sont pas présentées comme des critiques mais comme des enseignements tirés de l'expérience.

Ce que les conseillers disent souvent	Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance
« Je ne me rendais pas compte à quel point le ton compte – surtout au début. »	<p>De nombreux conseillers municipaux affirment avoir sous-estimé à quel point les <b>premières réunions</b> définissent les attentes pour l'ensemble du mandat. Le ton donné dès le début :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• influence la manière dont les désaccords sont gérés;</li><li>• indique quels comportements seront tolérés ou non; et</li><li>• détermine la façon dont le personnel et le public perçoivent le conseil.</li></ul> <p>Une fois que des habitudes se sont installées, il est difficile de les changer. Il est bien plus facile d'instaurer une discipline dès le début que de corriger les choses par la suite.</p>
« Je pensais que les bonnes intentions suffisaient. »	<p>Les conseillers municipaux partent souvent du principe que le respect et le professionnalisme guideront naturellement la prise de décision. Dans la pratique, <b>les procédures et la discipline importent tout autant que les intentions.</b></p> <p>Sans procédures claires :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• un débat peut devenir personnel;</li><li>• la pression peut remplacer les preuves; et</li><li>• l'équité peut être compromise, même involontairement.</li></ul> <p>Une bonne gouvernance protège les bonnes intentions.</p>
« Je ne comprenais pas comment fonctionne réellement l'autorité collective. »	<p><b>De nombreux conseillers sont surpris d'apprendre qu'aucun membre, y compris le maire ou le président, ne détient d'autorité indépendante en dehors des décisions officielles du conseil ou des pouvoirs délégués.</b></p> <p>Des conseils municipaux efficaces :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gouvernement en collectif;</li><li>• prennent leurs décisions en public; et</li><li>• respectent le fait que l'autorité découle des résolutions du conseil et non de l'influence individuelle.</li></ul> <p>Cela protège les conseillers municipaux de toute responsabilité individuelle et préserve la confiance du public.</p>

**Ce que les conseillers disent souvent**

**Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance**

« Je ne me rendais pas compte à quel point le personnel, et en particulier le directeur générale ou la directrice générale, était réellement exposé.e »

Les conseillers municipaux disent souvent qu'ils n'avaient pas conscience, au départ, des **risques professionnels et personnels** encourus par les administrateurs supérieurs, et en particulier par la direction générale.

Contrairement aux élus :

- le personnel n'a pas de mandat public;
- ne peut pas réagir sur le plan politique; et
- demeure responsable longtemps après qu'une décision ait été prise.

Une définition claire des rôles de chacun et des réunions rigoureuses ne visent pas à protéger le confort du personnel, mais bien à protéger l'organisation et les personnes qui la servent.

« Je ne comprenais pas que les décisions d'urbanisme ne sont pas uniquement politiques. »

Les questions de zonage et d'aménagement sont souvent citées comme un apprentissage.

De nombreux conseillers reconnaissent par la suite :

- qu'ils ont sous-estimé la nature quasi-judiciaire de ces décisions;
- qu'ils se sont exprimés trop librement avant que les questions ne soient officiellement soumises au conseil; ou
- qu'ils se sont sentis poussés à s'engager trop tôt.

La procédure, l'équité et l'impartialité ne sont pas des formalités, mais des obligations juridiques et éthiques.

« Je ne me rendais pas compte à quel point la prise de décision informelle pouvait être préjudiciable. »

Les conversations en coulisses, les alliances informelles et la recherche d'un consensus avant la prise de décision peuvent sembler efficaces, mais les conseillers reconnaissent souvent par la suite que ces pratiques :

- sapent la transparence;
- érodent la confiance au sein du conseil;
- exposent la municipalité à des risques; et
- affaiblissent la légitimité des décisions.

Les conseils municipaux solides débattent ouvertement, même lorsque cela est délicat.

« Je ne comprenais pas que le fait d'être en désaccord avec des recommandations du personnel exigeait de nous la même discipline rigoureuse. »

Les conseillers soulignent souvent qu'il était tout aussi important d'apprendre à remettre en question les recommandations de l'administration que de savoir quand le faire.

Une bonne gouvernance permet :

- des questions;
- le débat; et
- des orientations alternatives.

Ce qu'elle ne favorise pas, c'est la recherche d'avis complaisants, les pressions informelles sur le personnel ou l'utilisation sélective de l'information.

**Ce que les conseillers disent souvent**

**« Je ne réalisais pas à quel point il est important de préserver un débat sain. »**

**« Je ne me rendais pas compte à quel point le rôle du maire / du président était important. » De nombreux conseillers identifient par la suite la conduite des réunions comme l'un des facteurs les plus déterminants de l'efficacité du conseil.**

**Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance**

De nombreux conseillers reconnaissent par la suite qu'une prise de décision solide repose sur le fait que chaque membre se sente libre d'exprimer ses préoccupations, de poser des questions et d'offrir des points de vue divergents.

Lorsque le débat est découragé, que ce soit par le ton, de l'impatience, la domination ou des pressions informelles, les conseillers peuvent en venir à s'autocensurer. Au fil du temps, cela affaiblit la discussion, limite les options et sape la prise de décision démocratique.

Une gouvernance saine nécessite :

- un espace pour la dissidence et le questionnement;
- un désaccord respectueux sans représailles; et
- la certitude que les points de vue divergents sont valorisés et non sanctionnés.

Ce n'est que grâce à un débat approfondi que le conseil municipal peut prendre les meilleures décisions au nom de la municipalité.

Des maires ou des présidents forts :

- appliquent les règles de manière cohérente;
- interviennent rapidement;
- protègent le personnel et les délégués; et
- veillent à ce que le débat reste équitable et ciblé.

Une présidence faible ou incohérente conduit souvent à des dysfonctionnements, même au sein de conseils bien intentionnés.

## Ce que les conseillers disent souvent

« Je ne savais pas que la gouvernance nécessitait des bilans réguliers. »

## Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance

Les conseillers s'attendent souvent à ce que la séance d'orientation soit un événement ponctuel. L'expérience montre qu'il n'en est rien.

La gouvernance évolue à mesure que :

- la pression augmente;
- les dynamiques changent; et
- les décisions concrètes mettent les relations à l'épreuve.

Les conseils qui prévoient des bilans de gouvernance périodiques ont tendance à :

- traiter les problèmes plus tôt;
- normaliser les ajustements; et
- éviter l'escalade des problèmes.

Se remettre en question, c'est faire preuve de leadership – ce n'est pas un échec.

## Une dernière réflexion

Les conseillers qui accomplissent un mandat complet disent souvent qu'ils repartent avec une meilleure compréhension :

- des processus;
- de la clarté des rôles;
- de la notion de divergences respectueuses; et
- de la gestion organisationnelle.

La gouvernance s'apprend avec le temps, mais elle se renforce lorsque les conseils municipaux sont prêts à réfléchir, à se réajuster et à renouveler leur engagement à bien faire leur travail.

# Ce que les conseillers disent souvent qu'ils auraient aimé savoir

## Une réflexion sur la gouvernance



### Le ton est donné dès le début – et il reste

Il est plus facile d'instaurer la discipline dès le début que de corriger les choses par la suite.



### Les bonnes intentions ne remplacent pas les processus

Les processus protègent les personnes, les décisions et la confiance du public.



### L'autorité est collective – et non individuelle

Le pouvoir du conseil n'existe que par le biais d'un processus formel.



### Le personnel court un risque réel – en particulier la direction générale

La clarté des rôles protège le personnel, le conseil municipal et l'institution.



### Les décisions d'urbanisme ne sont pas seulement politiques

Le processus est important – tant sur le plan juridique qu'éthique.



### Les décisions informelles créent un risque réel

Les conseils solides débattent ouvertement.



### Être en désaccord avec le personnel exige de la discipline

L'administration doit s'exprimer avec professionnalisme et d'une seule voix.



### Le rôle de maire / de président est essentiel

Une présidence forte garantit l'équité et l'intégrité.



### La gouvernance nécessite des bilans réguliers

Se recentrer, c'est faire preuve de leadership – ce n'est pas un échec.

## Conclusion

La gouvernance s'apprend avec le temps, mais elle se renforce par la réflexion, la discipline et l'engagement envers l'institution.

Une gouvernance solide n'élimine pas les défis. Elle garantit que les défis seront bien gérés.

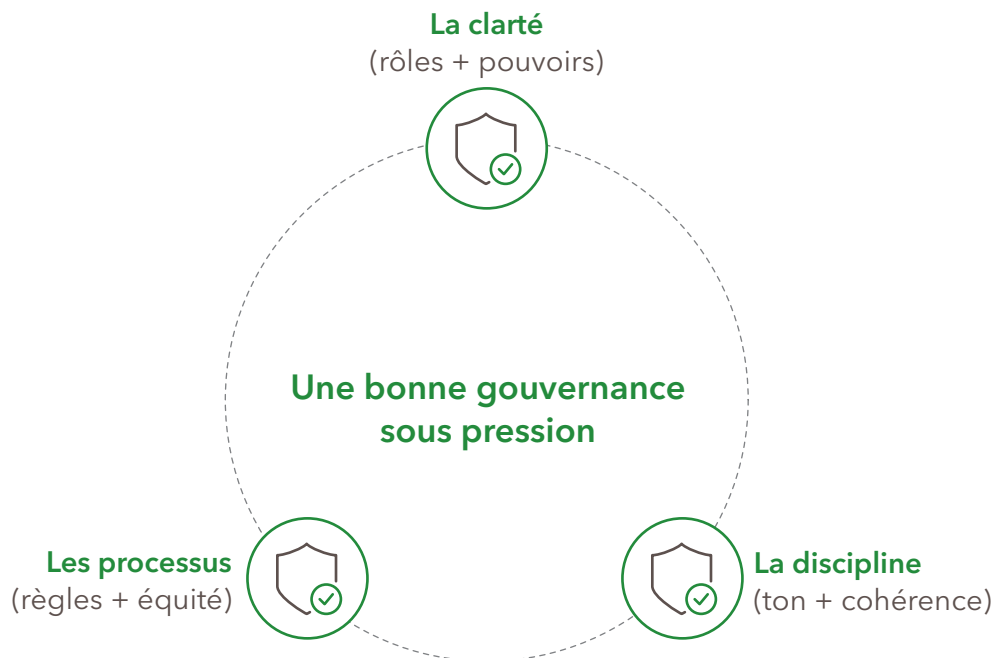
# Partie 4 – Prise de décision et gouvernance des réunions

Une gouvernance municipale efficace repose sur une prise de décision rigoureuse, des procédures claires et des réunions bien présidées.

Cette section fournit aux conseils municipaux, aux maires / aux présidents et aux directeurs généraux un cadre commun pour comprendre comment l'autorité est exercée, comment les décisions sont prises et comment les réunions sont gérées de manière légale, équitable et justifiable.

La partie 4 se concentre sur la gouvernance dans la pratique – lorsque les décisions sont prises en public, sous pression et avec des informations imparfaites. Elle aborde l'autorité et les structures du conseil, les règles et la procédure des réunions, la planification de l'ordre du jour, le rôle du maire / du président, les mesures de protection de la gouvernance mises en place par le directeur général, la participation du public et les normes de conduite qui protègent le personnel, le conseil et l'organisation elle-même.

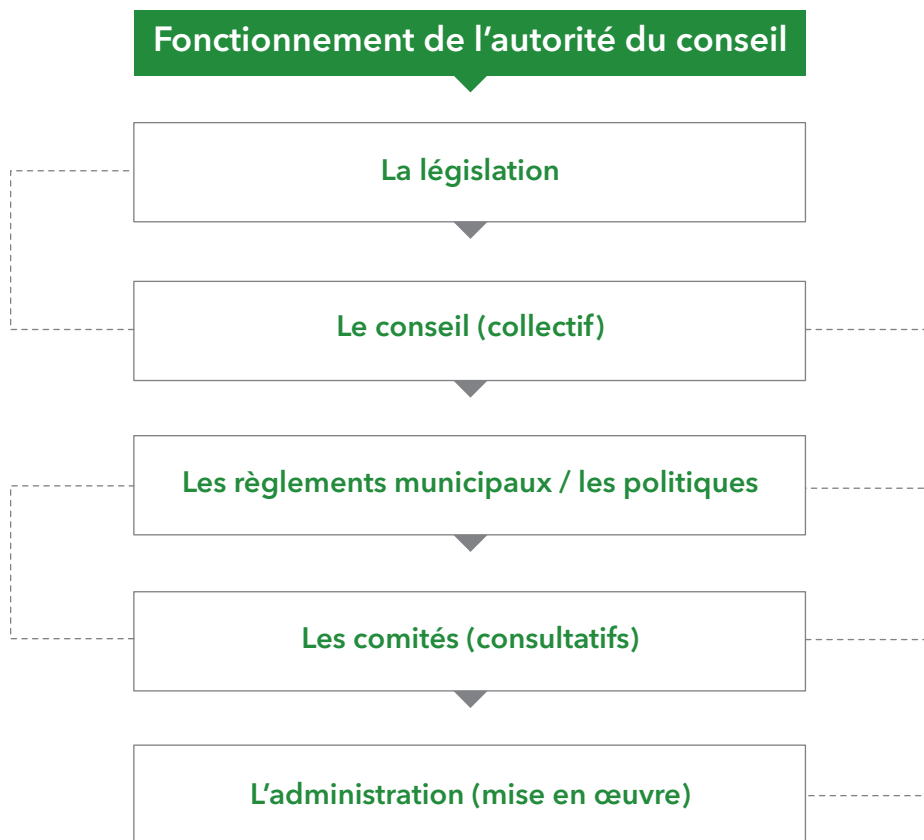
Un processus solide n'est pas synonyme de bureaucratie. C'est ce qui permet aux conseils municipaux de diriger en toute confiance, d'exprimer leurs désaccords avec respect et de prendre des décisions qui résistent à l'examen juridique, politique et public.



## Autorité et structures du conseil

Les conseils municipaux fonctionnent grâce à une combinaison de réunions du conseil, de comités, de commissions et de commissions spécialisées. Il est essentiel que les élus comprennent la structure, l'objectif et les limites de chaque organe directeur afin de garantir la clarté de l'autorité et l'imputabilité.

Comprendre comment le conseil exerce son autorité par l'intermédiaire des comités, des réunions du conseil et des commissions est essentiel pour garantir la légalité des décisions et l'imputabilité.



### Systemes du conseil et des comités

Les municipalités peuvent disposer de divers organes directeurs qui soutiennent la prise de décision du conseil, notamment :

- des commissions permanentes;
- des commissions spéciales ou ad hoc;
- des comités consultatifs;
- des commissions et des conseils;
- les comités d'urbanisme ou de développement; et
- les instances consultatives citoyennes.

La composition du conseil peut inclure des élus, des citoyens nommés ou une combinaison des deux. La séance d'orientation devrait clairement définir :

- le mandat et les pouvoirs de chaque organe directeur;
- leurs relations hiérarchiques avec le conseil;
- les rôles décisionnels par rapport aux rôles consultatifs; et
- les attentes en matière de conduite et de participation.

## Autorité collective

**Il est essentiel que le conseil municipal comprenne que l'autorité émane du conseil dans son ensemble, et non des conseillers individuellement.** Les élus ne disposent pas d'un pouvoir décisionnel indépendant en dehors des résolutions du conseil ou des pouvoirs délégués établis par un règlement ou une politique.

## Séances publiques et séances à huis clos

Le conseil doit comprendre la distinction juridique entre les réunions publiques et les réunions à huis clos, notamment :

- les exigences législatives régissant les séances à huis clos;
- les sujets pouvant faire l'objet de discussions à huis clos;
- les obligations en matière de transparence; et
- les exigences en matière de documentation et de rapports.

Les séances à huis clos ne sont autorisées que dans des circonstances limitées définies par la législation et doivent être abordées avec retenue, dans un but précis et être accompagnées d'une documentation détaillée.

Les conseillers doivent également faire preuve de prudence en ce qui concerne la prise de notes personnelles pendant les séances à huis clos. Dans certaines juridictions, les notes personnelles peuvent être soumises à la réglementation sur l'accès à l'information (par exemple, la loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée ou des lois équivalentes), selon la manière dont elles sont conservées et utilisées.

Les directeurs généraux devraient clarifier les exigences provinciales ou territoriales applicables et fournir des conseils sur les pratiques de documentation appropriées pour les discussions à huis clos. Lorsque le greffier tient des procès-verbaux officiels conformément à la législation, la prise de notes personnelles pendant les séances à huis clos peut créer des risques de divulgation involontaire.

**Vérification de la législation : Vérifiez les exigences provinciales ou territoriales applicables en matière de documents et de réglementation sur l'accès à l'information.**

Bien que certaines discussions puissent se dérouler à huis clos, les décisions du conseil doivent être prises en séance publique, sauf si la législation en dispose explicitement autrement.

Les décisions sont prises en public

Le débat se tient en public



**Publiques  
(par défaut)**

Les procès-verbaux sont accessibles au public

Les sujets autorisés sont fixés par la loi

Les discussions sont confidentielles



**À huis clos  
(limitées par la loi)**

Des comptes rendus précis doivent être conservés

**Les réunions à huis clos constituent l'exception;  
la communication des comptes rendus préserve la confiance.**

Fournir au conseil le calendrier des réunions, les dates limites pour l'ordre du jour et une explication sur la manière dont les ordres du jour sont organisés favorise la clarté des procédures et réduit la confusion en début de mandat.

## Processus décisionnel du conseil

Le pouvoir décisionnel du conseil s'exerce en collectif et selon des processus formels établis par la législation et les règlements de procédure.

### De la recommandation à la décision



### Règlements de procédure

L'examen du règlement de procédure de la municipalité est un élément essentiel de la formation initiale des membres du conseil. Cela devrait inclure :

- le comportement pendant les réunions;
- les règles de participation du public;
- les modalités et les moments où les conseillers peuvent prendre la parole;
- les procédures de vote;
- les conditions de quorum;
- les règles de débat; et
- les dispositions relatives à l'ajournement et aux suspensions de séance.

Le conseil devrait également connaître :

- les exigences en matière de conflits d'intérêts;
- les codes de conduite et d'éthique; et
- les règles de conduite pour une participation respectueuse.

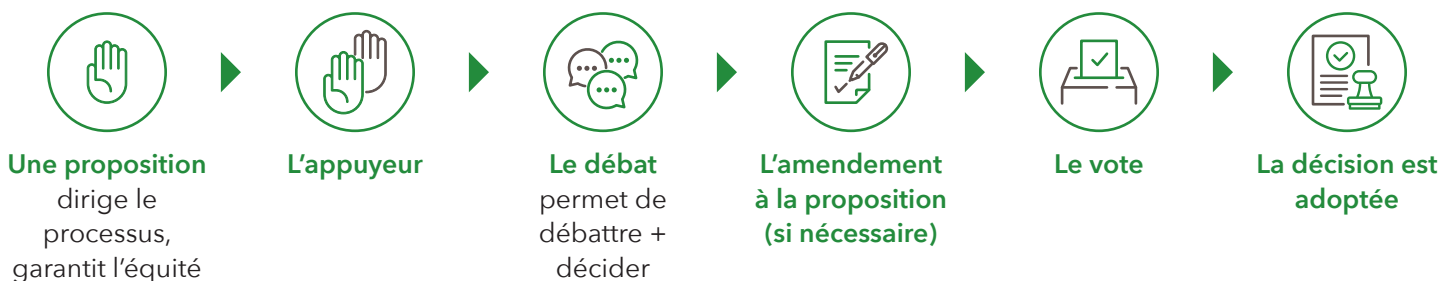
### Motions et votes

Les décisions du conseil sont prises par le biais de motions (ou propositions), de résolutions et de règlements. La séance d'orientation devrait expliquer :

- comment les motions sont présentées et amendées;
- les seuils de vote;
- les votes enregistrés;
- les ordres du jour consensuels; et
- les implications des décisions du conseil une fois adoptées.

Ce principe garantit l'équité, la cohérence et l'intégrité organisationnelle.

### Le processus décisionnel



## Les conseils juridiques comme contribution - et non comme décision

Les conseils juridiques constituent un élément essentiel d'une bonne gouvernance, mais ils ne se substituent pas au jugement du conseil. La séance d'orientation doit établir une distinction claire entre les conseils en matière de risques et le pouvoir de décision.

### Le rôle du conseiller juridique

Le conseiller juridique :

- identifie les risques et les contraintes juridiques;
- donne des conseils sur la conformité réglementaire et l'exposition aux risques; et
- soutient les processus justifiables.

Le conseiller juridique :

- ne décide pas de l'orientation politique;
- n'évalue pas les compromis politiques, financiers ou communautaires ; ni
- n'assume la responsabilité des résultats.

## Responsabilité du conseil et du directeur général

Le conseil municipal reste responsable des décisions qu'il prend, même lorsque ces décisions s'appuient sur des avis juridiques. Le directeur général intègre les avis juridiques aux réalités opérationnelles, aux implications financières et aux considérations de réputation afin de formuler des recommandations équilibrées.

Considérer les avis juridiques comme des directives absolues peut :

- simplifier à l'excès des décisions complexes;
- servir à justifier de mauvais choix de gouvernance; et
- saper la confiance du public lorsque les résultats sont remis en cause.

Une gouvernance solide respecte les avis juridiques sans renoncer à son propre jugement.



## À faire et à ne pas faire en matière de gouvernance : une référence commune

Le graphique suivant fournit une référence pratique et rédigée en langage clair sur la manière dont une bonne gouvernance se manifeste au sein du conseil municipal. Il ne s'agit pas d'un règlement ni d'un code de conduite. Il reflète plutôt les attentes communes en matière de comportement, de rigueur décisionnelle et de respect des procédures lorsque le conseil exerce son autorité en public.

Ce document de référence peut être utilisé lors de la séance d'orientation, comme rappel lors des réunions ou comme point d'ancrage neutre pour renforcer les attentes tout au long du mandat du conseil. **De nombreuses municipalités choisissent d'imprimer et de fournir ce document d'une page à chaque conseiller afin qu'il puisse y accéder facilement pendant les réunions ou s'y référer en permanence.**

### À faire et à ne pas faire en matière de gouvernance

#### Un document de référence commun pour les membres du conseil

Lignes directrices pratiques pour un comportement efficace au sein du conseil

Un rappel commun et non un règlement

#### À faire en matière de gouvernance

- Gouverner en collectif
- Se concentrer sur les résultats et non sur les opérations
- Respecter les rôles professionnels de chacun
- Engager un débat respectueux
- Soutenir le personnel et la sécurité au travail
- Parler d'une seule voix une fois les décisions prises
- Respecter les protocoles de gouvernance

#### À ne pas faire en matière de gouvernance

- Agir seul
- Diriger ou gérer le personnel
- Prendre les conflits personnellement
- Utiliser la procédure à des fins de représailles
- Remettre en cause les décisions
- Contourner les mesures de protection

**Une bonne gouvernance repose sur la clarté, la cohérence et le respect.**

## Attentes du public, désinformation et réseaux sociaux

Aujourd'hui, les conseils municipaux exercent leurs fonctions dans un environnement marqué par la communication instantanée, les commentaires sur les réseaux sociaux et une émotion publique exacerbée. Si l'engagement du public est essentiel à la gouvernance démocratique, la désinformation et l'amplification en ligne peuvent fausser les attentes et saper la confiance.

La séance d'orientation doit clairement faire la distinction entre :

- l'engagement du public et la prise de décision publique;
- le plaidoyer et la gouvernance; et
- la participation respectueuse et les comportements abusifs.

### Clarifier les distinctions : exemples pratiques

Comprendre ces distinctions aide les conseillers à réagir de manière appropriée à la pression publique tout en préservant l'intégrité de la gouvernance.

### Participation publique vs prise de décision publique

La participation publique consiste à recueillir des commentaires, à écouter les points de vue de la communauté et à informer les résidents des options ou des répercussions. La prise de décision publique a lieu lorsque le conseil délibère et adopte des résolutions conformément à la législation et aux règles de procédure.

**Exemple :** une réunion publique ou un sondage en ligne permet de recueillir des avis sur un projet de modification du plan d'urbanisme; toutefois, la décision officielle doit être prise lors d'une séance du conseil municipal dûment constituée, par voie de résolution.

### Défense des intérêts vs gouvernance

Le plaidoyer reflète les positions individuelles ou communautaires sur des questions données. La gouvernance exige de concilier des intérêts divergents en tenant compte des répercussions organisationnelles, des obligations légales, des implications financières et de la viabilité à long terme.

**Exemple :** un conseiller municipal peut soutenir personnellement une pétition communautaire; toutefois, au sein du conseil, il doit évaluer la proposition à la lumière des contraintes budgétaires, de la cohérence des politiques et de l'autorité légale.

### Participation respectueuse vs comportement abusif

Les résidents ont le droit d'exprimer leurs préoccupations, leur désaccord ou leurs critiques. Toutefois, les attaques personnelles contre le personnel ou les élus, les menaces, le harcèlement ou les propos diffamatoires ne constituent pas des formes de participation démocratique acceptables.

**Exemple :** un résident peut critiquer une décision d'augmentation d'impôts, mais les accusations personnelles visant l'intégrité du personnel ou les comportements hostiles lors des interventions peuvent être jugés irrecevables par le maire / le président.

Une distinction claire entre ces rôles et ces comportements protège l'engagement démocratique tout en renforçant les responsabilités juridiques et de gouvernance du conseil.

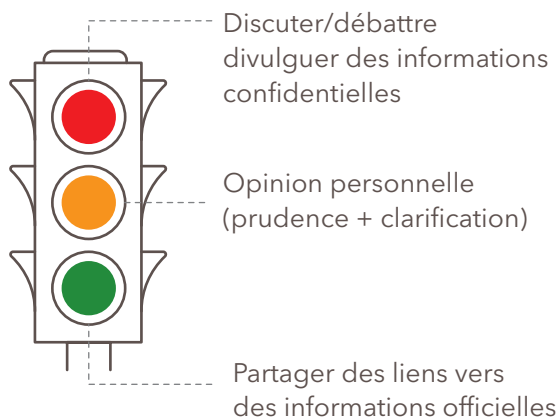
## Les réseaux sociaux : un risque pour la gouvernance

Les conseillers doivent comprendre que :

- les commentaires sur les réseaux sociaux peuvent rapidement aggraver un conflit;
- les déclarations informelles en ligne peuvent être perçues comme des positions officielles;
- la désinformation peut nuire aux conseils professionnels et à la crédibilité du personnel; et
- le comportement en ligne rejaillit sur l'organisation et pas seulement sur l'individu.

Les pratiques exemplaires consistent à considérer les canaux municipaux officiels comme des plateformes d'information, et non comme des forums de débat.

### Risques liés aux réseaux sociaux



## Gestion des interventions du public et de la participation citoyenne

Les interventions du public constituent un outil démocratique important, mais elles ne doivent pas devenir :

- des contre-interrogatoires du personnel;
- des occasions de lancer des attaques personnelles; ni
- des substituts aux débats du conseil.

Des règles claires, une application cohérente et une présidence ferme protègent à la fois la participation du public et la sécurité de tous sur le lieu de travail.

## Limites à respecter - intervention du public

À faire	Ne pas faire
<input checked="" type="checkbox"/> Informer le conseil	<input checked="" type="checkbox"/> attaquer le personnel
<input checked="" type="checkbox"/> Aborder un sujet	<input checked="" type="checkbox"/> contre-interroger
<input checked="" type="checkbox"/> Respectez le temps alloué	<input checked="" type="checkbox"/> faire dévier le processus

### Ressources supplémentaires sur la conduite des réunions (à l'extérieur de l'ACAM)

Pour les maires / les présidents, les conseillers et les directeurs généraux à la recherche de conseils pratiques supplémentaires sur la conduite des réunions et le respect des procédures, une série de courtes vidéos éducatives est disponible sur la [chaîne YouTube « Roberts Rules of Order »](#).

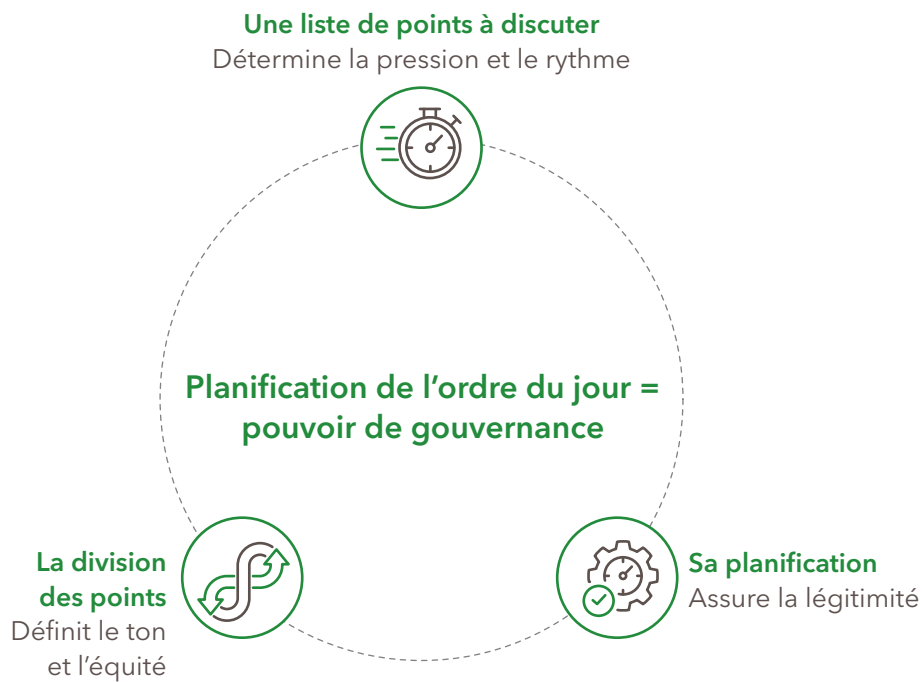
Ces vidéos ont été conçues par Susan Leahy, formatrice en gouvernance, et bien qu'elles aient été initialement créées pour les conseils d'administration, leur contenu est directement transposable aux conseils municipaux. Elles sont particulièrement utiles pour les séances d'orientation des conseils, la formation des maires / des présidents ou les sessions de remise à niveau à mi-mandat.

Les sujets abordés comprennent la présidence des réunions en toute confiance, la gestion des comportements difficiles et des interventions du public, l'utilisation appropriée des motions et des amendements, la gestion des conflits d'intérêts, l'application équitable des règles de procédure et la prévention de l'utilisation abusive de la procédure pour perturber les réunions. Les vidéos sont concises (généralement de 3 à 5 minutes), pratiques et accessibles, ce qui les rend particulièrement adaptées aux élus qui préfèrent des exemples concrets et ciblés plutôt que de longues instructions.

Comme il s'agit d'une plateforme externe et que le contenu peut évoluer au fil du temps, les directeurs généraux et les maires / les présidents sont encouragés à se rendre directement sur la chaîne pour accéder aux ressources actuelles et sélectionner les vidéos les plus pertinentes pour leur contexte de gouvernance locale.

# La planification stratégique de l'ordre du jour comme outil de gouvernance

C'est dans la planification de l'ordre du jour que la théorie de la gouvernance devient une réalité opérationnelle.



Un ordre du jour efficace du conseil est bien plus qu'une simple liste de points à discuter. Il s'agit d'un instrument de gouvernance stratégique qui façonne la qualité des discussions, la légitimité des décisions et la confiance du public dans le leadership du conseil. Le contenu de l'ordre du jour et sa structure indiquent les priorités, encadrent les délibérations et définissent les attentes tant pour les membres du conseil que pour la communauté.

La planification de l'ordre du jour doit être abordée explicitement lors de la séance d'orientation du conseil municipal afin que les élus comprennent que le contenu de l'ordre du jour, ses points à discuter et leur répartition dans l'ordre du jour ne sont pas de simples détails administratifs. Ces choix influencent directement les résultats des décisions, le ton des réunions, l'équité procédurale et la perception qu'a le public de l'efficacité et du professionnalisme du conseil.

Des ordres du jour bien planifiés favorisent le bon déroulement des réunions, une prise de décision éclairée et un débat respectueux. À l'inverse, des ordres du jour mal planifiés augmentent le risque de confusion, d'escalade émotionnelle, de décisions contradictoires et d'atteinte à la réputation tant du conseil municipal que de l'administration.

## L'ordre du jour du conseil municipal en tant qu'outil de gouvernance

L'ordre du jour du conseil municipal n'est pas un document neutre ou administratif. Il s'agit d'un outil de gouvernance central grâce auquel le conseil et son président déterminent la manière dont les questions seront formulées, débattues et tranchées.

La liste de points à discuter et la manière dont ils seront divisés influenceront :

- la qualité du débat;
- la capacité du conseil à se concentrer sur les questions stratégiques;
- la compréhension des décisions par le public; et
- le ton général et l'efficacité des réunions.

La planification stratégique de l'ordre du jour favorise la bonne gouvernance en veillant à ce que les questions complexes, sensibles ou ayant un impact important soient présentées de manière à permettre une discussion éclairée et une prise de décision justifiable. La planification collaborative de l'ordre du jour entre le maire / le président, le directeur général et le greffier renforce la préparation, réduit les conflits inutiles et favorise le bon déroulement et le respect mutuel lors des réunions – ce qui, en fin de compte, renforce la qualité des décisions du conseil et la confiance du public dans l'organisation.

Les principes détaillés de planification de l'ordre du jour et une liste de contrôle pratique pour la planification de l'ordre du jour par le maire / le président et le directeur général sont fournis à [l'annexe K](#).

## L'ordre du jour en tant que responsabilité de leadership partagée

Bien que le greffier soit généralement chargé de la préparation de l'ordre du jour conformément aux règlements de procédure, **une planification efficace de l'ordre du jour relève d'une responsabilité de gouvernance partagée.**

Conformément aux pratiques exemplaires, le maire ou le président devrait rencontrer régulièrement le directeur général et le greffier pour examiner les ordres du jour à venir avant leur publication. Selon le sujet, des administrateurs supérieurs concernés pourraient également être invités à participer afin de s'assurer que le conseil soit parfaitement préparé pour les points complexes ou à fort impact.

Cet examen de l'ordre du jour ne vise pas à prédéterminer les résultats ni à limiter le débat. Il s'agit plutôt :

- de garantir la clarté de l'objectif de chaque point;
- de confirmer que les informations et les avis sont prêts;
- d'anticiper l'intérêt ou la sensibilité du public;
- d'organiser les points de manière à favoriser une discussion réfléchie et structurée; et
- de préserver l'intégrité du processus décisionnel.

La séance d'orientation du conseil devrait rappeler que **les réunions d'examen de l'ordre du jour constituent des pratiques exemplaires de gouvernance**, et non une prise de décision en coulisses.

**Considérations du directeur général :** La planification de l'ordre du jour doit être présentée comme une fonction de gouvernance et non comme une préférence administrative. Des attentes claires concernant la structure, la liste et l'ordre des points à l'ordre du jour réduisent les conflits ultérieurs et favorisent une prise de décision éclairée et défendable.

## Préparer le conseil à une prise de décision éclairée

La planification stratégique de l'ordre du jour contribue à garantir que les conseillers sont en mesure de réussir. Les ordres du jour sont conçus pour permettre au conseil :

- de comprendre la question présentée;
- de considérer les implications financières, opérationnelles et communautaires;
- de poser des questions éclairées; et
- de prendre des décisions claires, défendables et conformes aux priorités du conseil.

Lorsque les points sont particulièrement complexes, controversés ou à haut risque, la planification de l'ordre du jour peut également inclure :

- des séances d'information ou des réunions préparatoires;
- la répartition des points entre plusieurs réunions;
- le renvoi à une commission avant examen par le conseil; ou
- un report jusqu'à ce que les informations requises soient disponibles.

Une utilisation claire et cohérente de ces approches favorise des délibérations constructives, réduit la frustration au sein du conseil et renforce la confiance dans la manière dont les décisions sont prises et présentées.

## Le rôle des ordres du jour par résolutions en bloc

Un ordre du jour par résolution en bloc est un outil de gouvernance utilisé pour regrouper des points de routine, non controversés ou déjà discutés en vue de leur approbation par une seule résolution, ce qui permet au conseil de consacrer son temps et son attention à des questions stratégiques, complexes ou ayant un impact important.

La formation du conseil municipal doit clairement souligner que les ordres du jour par résolutions en bloc visent à améliorer l'efficacité des réunions sans limiter la transparence ni le débat. Tout conseiller doit conserver la possibilité de demander qu'un point soit retiré d'une résolution en bloc pour faire l'objet d'une discussion séparée, sans avoir à se justifier ni subir de stigmatisation.

Les points généralement adaptés à une résolution en bloc peuvent inclure :

- les approbations procédurales de routine;
- les rapports d'information ou les mises à jour ne nécessitant aucune décision;
- des modifications mineures ou techniques; et
- les points ayant déjà fait l'objet d'un débat ou ayant été approuvés en principe.

Les ordres du jour par résolutions en bloc ne doivent pas être utilisés pour :

- des décisions financières importantes;
- les questions suscitant un intérêt public important ou une controverse; ou
- les questions nécessitant des explications détaillées ou une délibération approfondie.

Utilisés de manière cohérente et transparente, les ordres du jour par résolutions en bloc favorisent une gouvernance rigoureuse, réduisent la lassitude liée aux réunions et renforcent la concentration collective du conseil municipal sur ses travaux les plus importants.

## Comprendre le modèle du rapport administratif

Les conseillers sous-estiment souvent l'importance du modèle de rapport administratif et de la cohérence de ses sections. Ces sections ne relèvent pas d'une simple convention administrative; elles sont conçues pour guider une prise de décision rigoureuse, transparente et justifiable.

Chaque section du rapport répond à un objectif de gouvernance spécifique, aidant le conseil municipal à comprendre :

- la question traitée;
- le contexte et les antécédents pertinents;
- les options envisagées et les risques associés;
- les implications financières, juridiques et opérationnelles; et
- la justification de la ligne de conduite recommandée.

Lorsque les conseillers comprennent la structure des rapports du personnel, ils sont mieux à même de poser des questions éclairées, d'orienter le débat de manière appropriée et de prendre des décisions cohérentes, équitables et justifiables. L'utilisation systématique de rubriques standardisées dans les rapports protège également la municipalité en garantissant que les considérations clés ne sont pas négligées, en particulier sur des questions complexes ou à haut risque.

Un modèle de rapport administratif est inclus à [l'annexe « O »](#) à titre de référence et d'utilisation.

## Enchaînement des points à l'ordre du jour et gestion des risques

La liste et l'ordre des points à l'ordre du jour sont des signaux de gouvernance qui influencent la perception, l'équité et la confiance. L'un des risques de gouvernance les plus négligés est précisément l'ordre des points à l'ordre du jour.

L'ordre dans lequel les points apparaissent à l'ordre du jour détermine la manière dont ils seront perçus par le conseil, le public et les médias. Le calendrier de l'ordre du jour n'est pas neutre : il communique des priorités, des valeurs et des intentions, et peut avoir une incidence significative sur le ton, le jugement et les résultats des décisions.

Parmi les pratiques exemplaires en matière d'ordre des points à l'ordre du jour, on peut citer :

- d'éviter de placer plusieurs points chargés d'émotion ou controversés les uns à la suite des autres;
- de séparer, dans la mesure du possible, les décisions financières à enjeux élevés des questions communautaires sensibles;
- de veiller à ce qu'un temps suffisant soit alloué aux points complexes ou à fort impact; et
- de reconnaître que la fatigue en fin de séance peut affecter le ton, le jugement et l'équité procédurale.

Un enchaînement minutieux est particulièrement important lorsque les points à l'ordre du jour peuvent sembler conflictuels ou contradictoires. Voici quelques exemples :

- approuver une dépense d'investissement majeure tout en débattant le refus de financement d'un organisme communautaire;
- approuver des augmentations significatives d'impôts ou de redevances parallèlement à des réductions de services; ou
- l'approbation de projets de développement à grande échelle lors d'audiences publiques très animées.

Lorsque de tels points doivent figurer sur le même ordre du jour, le conseil doit être soutenu par :

- des rapports clairs du personnel expliquant le contexte financier, opérationnel ou stratégique plus large;
- un enchaînement mûrement réfléchi des points pour permettre une discussion et une réflexion appropriées; et
- une reconnaissance explicite du lien entre les décisions connexes.

Un manque de réflexion dans la gestion des points et de l'ordre des points à l'ordre du jour pourrait nuire à la confiance du public, exposer le conseil à des critiques d'incohérence et placer le personnel dans des situations difficiles ou injustes.

## La planification de l'ordre du jour comme mesure de protection du personnel

La planification de l'ordre du jour est également un outil de protection sur le lieu de travail. Des points à l'ordre du jour mal séquencés ou mal préparés peuvent exposer le personnel à des critiques inutiles, à l'hostilité du public ou à des allégations de partialité. La formation initiale devrait rappeler que la protection du personnel est une responsabilité collective de la gouvernance et que la planification de l'ordre du jour joue un rôle direct dans la création d'environnements de réunion sûrs et professionnels.

Si l'importance de la protection du personnel ne trouve pas immédiatement un écho auprès de tous les conseillers, la nécessité de protéger un **débat sain** devrait, quant à elle, en trouver un. La planification de l'ordre du jour influe directement sur la capacité des membres du conseil à participer pleinement, à soulever des préoccupations et à exprimer des points de vue divergents. Lorsque le débat est entravé par des ordres du jour précipités, un mauvais enchaînement des points ou un empilement de points chargés d'émotion, la prise de décision démocratique s'en trouve affaiblie.

Protéger le débat, c'est protéger la démocratie. Toutes les voix autour de la table du conseil sont nécessaires et attendues pour parvenir aux meilleures décisions pour la municipalité.

Une planification efficace de l'ordre du jour contribue à :

- réduire les questions surprises ou tendancieuses;
- veiller à ce que le personnel ne soit pas inutilement placé dans des situations conflictuelles; et
- créer un espace propice à un débat approfondi et respectueux; et
- favoriser une discussion ciblée, fondée sur des faits, des politiques et une compréhension commune.

## Renforcer les attentes lors de la séance d'orientation du conseil

La séance d'orientation du conseil devrait inclure une explication claire de :

- la manière dont les ordres du jour sont élaborés;
- les rôles du maire / du président, du directeur général et du greffier dans la planification de l'ordre du jour;
- comment les conseillers peuvent demander l'inscription de points à l'ordre du jour de manière appropriée;
- comment les points et l'ordre des points à l'ordre du jour sont déterminés; et
- les raisons pour lesquelles certains points peuvent être reportés, regroupés ou programmés de manière stratégique.

Cette transparence renforce la confiance dans le processus et atténue le sentiment de contrôle ou de restriction d'accès.

### Pourquoi est-ce important ?

Une gouvernance solide ne se résume pas aux décisions prises par le conseil, mais aussi à **la manière dont** ces décisions sont prises.

La planification stratégique de l'ordre du jour favorise :

- une gouvernance rigoureuse;
- des débats de meilleure qualité;
- des décisions justifiables;
- la protection du personnel; et
- la confiance du public dans le leadership municipal.

Lorsque les conseillers municipaux considèrent l'ordre du jour comme un outil de gouvernance plutôt que comme une formalité administrative, les réunions deviennent plus efficaces, moins réactives et mieux alignées sur les intérêts à long terme de la communauté.

**Note d'orientation sur l'animation :** Cette section est plus efficace lorsqu'elle est présentée sous forme de discussion avec facilitateur plutôt que par une simple lecture.

## Application pratique : simulation de réunions du conseil et des comités

Afin de renforcer l'apprentissage et de mettre en pratique les concepts de gouvernance, les municipalités sont encouragées à inclure une simulation de réunion du conseil ou d'un comité dans le cadre du processus d'orientation. Cet exercice offre aux élus une occasion pratique et sans risque de se familiariser avec les procédures de réunion, les rôles et les interactions avant que le processus décisionnel officiel ne commence.

Les réunions simulées doivent s'appuyer sur des enjeux réalistes auxquels la collectivité est confrontée et suivre une structure d'ordre du jour similaire à celle des réunions ordinaires du conseil ou des comités. Les participants peuvent inclure des élus et des administrateurs supérieurs, dont les rôles sont attribués à l'avance. Le cas échéant, on peut demander à des conseillers expérimentés d'assumer des rôles inhabituels afin d'encourager une participation et une perspective plus larges.

Tout au long de la simulation, un animateur ou un facilitateur peut interrompre les débats à des moments propices à l'apprentissage afin de mettre en évidence les principes clés de gouvernance, les exigences procédurales et les attentes en matière de comportement. Cette approche favorise l'apprentissage lié :

- aux processus de prise de décision et de vote;
- à la manière et au moment de poser des questions ou de s'exprimer sur une motion (proposition);
- l'utilisation des ordres du jour à résolutions en bloc;
- les rôles et les relations entre le maire / le président, les conseillers et le personnel; et
- l'identification et la gestion des conflits d'intérêts.

Certaines municipalités intègrent également une simulation d'interaction avec les médias à la suite de la réunion simulée afin d'illustrer la dynamique de la communication publique et de souligner l'importance de la cohérence des messages et d'une conduite professionnelle.

**L'annexe D** fournit un exemple de réunion simulée, comprenant les documents de l'ordre du jour et des pistes de discussion, qui peut être adapté aux réalités locales.

## Pouvoir de la direction générale de reporter ou de retirer des points à l'ordre du jour

L'une des responsabilités les plus importantes et parfois mal comprises du directeur général consiste à signaler au conseil municipal les dossiers qui ne sont pas encore prêts à faire l'objet d'une décision. Cette responsabilité ne relève pas d'un simple contrôle administratif. Il s'agit d'un pilier essentiel de la gouvernance.

Des points à l'ordre du jour mal programmés, incomplets ou juridiquement contestables exposent le conseil, le personnel et la municipalité à des risques inutiles. La séance d'orientation doit clairement établir que le directeur général a à la fois le pouvoir et l'obligation de recommander un report lorsque les conditions nécessaires à une prise de décision éclairée et justifiable ne sont pas réunies.

**Vérification de la législation : confirmer les exigences provinciales/territoriales applicables.**

### Devoir professionnel du directeur général

Le directeur général ou la directrice générale est chargé.e de conseiller le conseil lorsque :

- les informations sont incomplètes ou peu fiables;
- les risques juridiques, opérationnels ou financiers n'ont pas été correctement évalués;
- la participation ou la consultation requise du public n'a pas eu lieu;
- les décisions risquent d'entrer en conflit avec les règlements existants, les politiques ou les priorités stratégiques; ou
- les capacités du personnel ne permettent pas une mise en œuvre responsable.

Recommander un report n'est pas un refus. Il s'agit d'un jugement professionnel visant à protéger l'autorité du conseil et l'intégrité du processus décisionnel.

### Ce à quoi le conseil municipal doit s'attendre

Le conseil doit s'attendre à ce que la direction générale :

- explique clairement pourquoi un point n'est pas prêt;
- indique quelles informations ou mesures supplémentaires sont nécessaires;
- fournisse un calendrier réaliste pour le report; et
- consigne par écrit les recommandations prodiguées, dans un souci de transparence et de continuité.

Le conseil municipal conserve toujours le pouvoir de décision final. Cependant, aller à l'encontre des recommandations professionnelles comporte des risques accrus en matière de gouvernance, de droit et de réputation, une réalité qui doit être comprise dès le début du mandat du conseil.

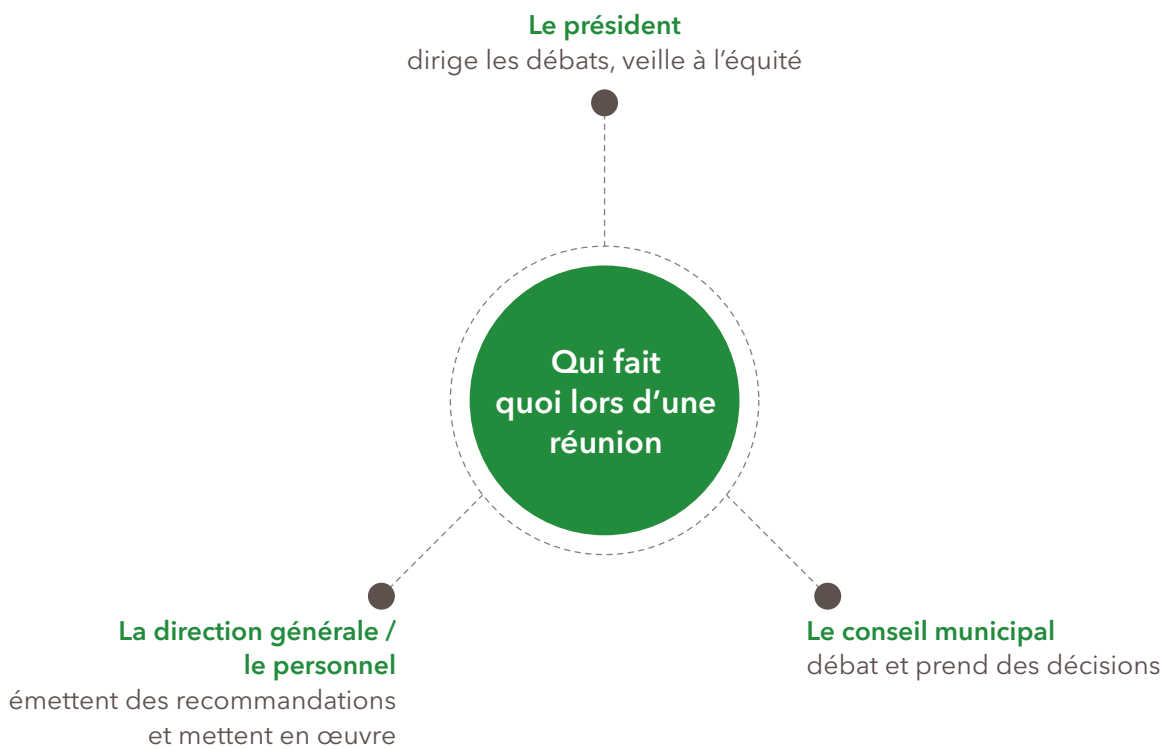
**Exemple de script pour la direction générale :** « Mon rôle consiste notamment à vous conseiller lorsqu'une décision n'est pas encore mûre. Cette recommandation ne vise pas à contrôler les résultats, mais à garantir que vos décisions soient éclairées, défendables et dans le meilleur intérêt de la municipalité. »

Une discipline de gouvernance rigoureuse protège non seulement le personnel et l'organisation, mais aussi les conseillers eux-mêmes. Des rôles clairs, des réunions disciplinées et des processus justifiables réduisent l'exposition individuelle, protègent l'autorité collective et garantissent que les décisions sont prises d'une manière juridique, procédurale et qui résiste à l'examen public.

Les mesures de gouvernance ne sont pas des contraintes pesant sur l'autorité du conseil – ce sont les mécanismes qui permettent aux conseillers d'exercer cette autorité en tant que collectif, en toute confiance et de manière responsable.

# Comment présider une réunion efficace

Le maire / le président joue un rôle de leadership essentiel pour garantir que les réunions soient équitables, ordonnées et productives. Une présidence efficace protège le processus démocratique, le personnel et l'organisation elle-même.



## Rôle du maire / du président

Le président est chargé :

- de planifier efficacement les réunions;
- de veiller à ce que les questions soient traitées avec efficacité;
- d'appliquer les règles de procédure avec cohérence;
- de garantir l'égalité des chances en matière de participation; et
- de rester neutre.

Le président supervise le déroulement de la réunion mais ne doit pas influencer le débat ni les résultats.

### Neutralité et équité

Les présidents du conseil doivent adopter une approche impartiale et veiller à ce que leurs opinions personnelles n'interfèrent pas avec l'équité procédurale. Cela est particulièrement important lors de discussions controversées ou dans des situations de forte pression.

## Quand et comment intervenir

Les présidents efficaces interviennent lorsque :

- le décorum est menacé;
- le débat prend une tournure personnelle ou inappropriée;
- les règles de procédure sont ignorées; ou
- le personnel est entraîné dans un débat politique.

Une fois les maires / les présidents nommés, il est considéré comme une pratique exemplaire de leur dispenser une formation ciblée, souvent par l'intermédiaire d'une tierce personne neutre, sur la conduite efficace des réunions. Cette formation favorise à la fois l'efficacité de la gouvernance et la cohésion de l'équipe.

Des conseils supplémentaires sont fournis dans le document [« Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : guide pratique à l'intention des maires et des présidents »](#).

## Exemple de script pour la direction générale

« Dans le cadre de notre engagement en faveur d'une gouvernance solide, je recommande une brève séance de coaching réservée au maire / au président en début de mandat. Il ne s'agit pas d'une évaluation ni d'une mesure corrective. C'est simplement l'occasion d'aider le maire / le président à gérer la conduite des réunions, la neutralité et les moments difficiles qui peuvent survenir en public.

Le rôle de président comporte des responsabilités uniques, et disposer d'un espace dédié pour discuter de scénarios pratiques, d'attentes et de soutien peut faire une différence significative pour l'ensemble du conseil. De nombreuses municipalités constatent que cette démarche proactive renforce les réunions et réduit la pression sur tous les participants. »

## Séance de coaching réservée au maire / au président

Le rôle de maire ou de président comporte des responsabilités et une pression particulières, notamment dans les petites municipalités ou celles où les liens sont étroits. Bien que la séance d'orientation du conseil soit dispensée collectivement, de nombreuses municipalités tirent profit d'une séance de coaching réservée au maire / au président au début du mandat du conseil.

Cette séance n'a pas pour but d'évaluer ou de corriger. Il s'agit d'une occasion confidentielle et tournée vers l'avenir de soutenir le maire / le président afin qu'il ou elle puisse remplir son rôle de leadership avec efficacité et confiance.

### Objectif du coaching réservé au maire / au président

Le coaching du maire / du président offre un espace sûr pour :

- discuter des réalités pratiques de la présidence des réunions;
- explorer des stratégies pour préserver la neutralité et l'impartialité;
- renforcer la confiance dans la gestion des situations difficiles; et
- clarifier les attentes en matière de protection du personnel et de discipline procédurale.

### Thèmes courants pour le coaching des présidents

Les thèmes peuvent inclure :

- la préparation des réunions et l'anticipation des points de tension;
- appliquer les règles de procédure avec cohérence;
- savoir quand et comment intervenir;
- gérer les comportements dominateurs ou perturbateurs;
- la protection du personnel lors de débats houleux;
- trouver un équilibre entre la neutralité et la visibilité du leadership; et
- travailler de manière constructive avec la direction générale.

### Options de prestation

Le coaching des maires / des présidents peut être dispensé par :

- le directeur général ou la directrice générale (lorsque cela est approprié et souhaité);
- un conseiller principal en gouvernance; ou
- un facilitateur externe neutre ayant une expérience du milieu municipal.

Dans les petites municipalités, même une session courte et ciblée peut améliorer considérablement l'efficacité des réunions et réduire les tensions.

Une présidence forte est l'un des moyens de gouvernance les plus efficaces dont dispose un conseil municipal.

## Gérer le comportement du conseil : savoir quand intervenir

Une gouvernance solide exige la capacité de reconnaître quand un débat animé dégénère en un comportement qui porte atteinte au professionnalisme, à l'équité ou à la sécurité.

Les maires / les présidents et les directeurs généraux doivent être prêts à intervenir **rapidement et de manière adéquate** lorsque le comportement menace l'intégrité de la réunion ou le bien-être des participants.

## Signes avant-coureurs

Une intervention peut s'avérer nécessaire lorsque :

- le débat prend une tournure personnelle, méprisante ou humiliante;
- le personnel est interrogé de manière agressive ou accusatoire;
- les règles de procédure sont manipulées à des fins de mise en scène politique;
- des informations erronées sont utilisées à plusieurs reprises pour discréditer les recommandations professionnelles;
- les interventions du public s'en prennent à des employés en particulier; ou
- le ton dégénère en intimidation ou en hostilité.

Ignorer ces comportements permet leur normalisation et leur aggravation.

## Une approche d'intervention progressive

Intervenir, c'est faire preuve de leadership, ce n'est pas un échec.

Les pratiques exemplaires préconisent une réponse par étapes, telle que :

### 1 Clarification ou rappel

Le président rappelle au conseil les règles de bienséance ou la procédure.

### 2 Instruction formelle

Le président déclare un comportement irrecevable ou réoriente le débat.

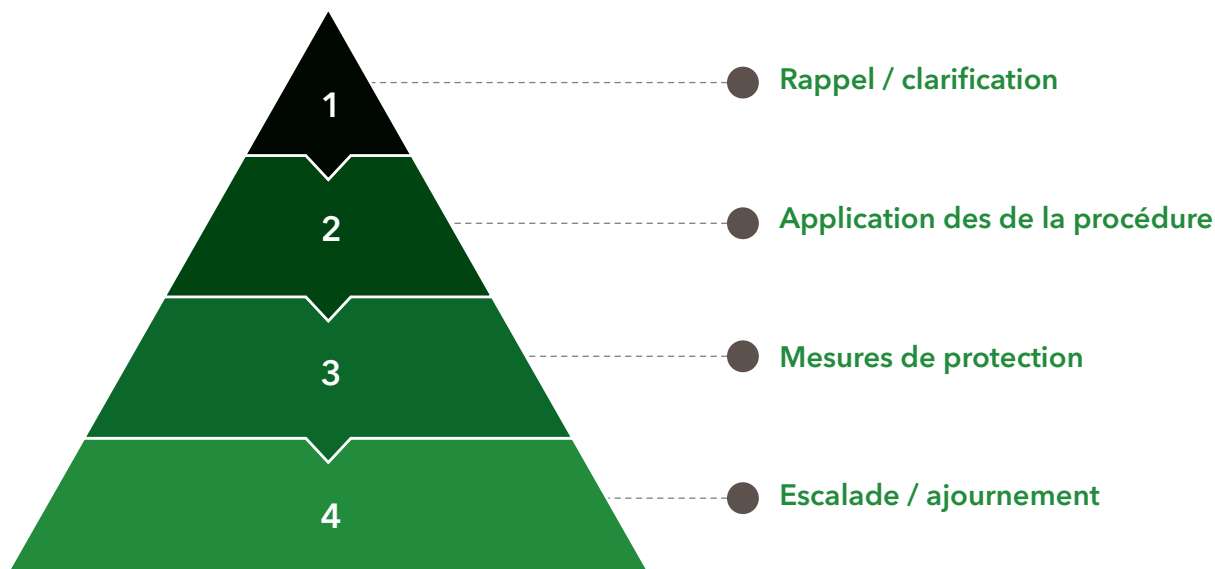
### 3 Mesure de protection

Le personnel peut être retiré de la salle, le débat suspendu ou les interventions du public restreintes.

### 4 Escalade / ajournement

Des suspensions, des ajournements, l'exclusion d'orateurs ou l'application des règles peuvent s'avérer nécessaires.

Des seuils d'intervention clairs garantissent l'équité, renforcent les attentes et démontrent le leadership. La séance d'orientation doit faire comprendre au conseil municipal qu'une **intervention est une responsabilité découlant de son leadership – et non d'un échec.**



# La gouvernance en état d'urgence

La plupart des municipalités fonctionnent selon un règlement municipal de planification d'urgence communautaire et désignent un directeur des opérations d'urgence pour superviser les interventions d'urgence.

## Opérations d'urgence

Lorsqu'un centre des opérations d'urgence (COU) est activé à la suite d'une déclaration d'état d'urgence, l'autorité opérationnelle est généralement transférée à la structure de gestion des urgences, conformément à la législation provinciale ou territoriale et aux règlements municipaux. Le directeur des opérations d'urgence et l'équipe d'intervention désignée assument la responsabilité de la coordination de l'intervention opérationnelle, de l'affectation des ressources et de la collaboration interinstitutionnelle.

Ce transfert est intentionnel. Il garantit que les décisions sont prises rapidement, sur la base de l'expertise technique, des protocoles d'urgence établis et de structures de commandement unifiées.

## Rôle de gouvernance du conseil municipal pendant une situation d'urgence déclarée

Si l'autorité opérationnelle est transférée lors d'une situation d'urgence déclarée, le rôle de gouvernance du conseil ne disparaît pas; il évolue.

Le conseil ne gère pas l'intervention d'urgence. Son rôle consiste plutôt, en général :

- à soutenir l'activation des pouvoirs d'urgence lorsque cela est nécessaire;
- à maintenir la confiance du public envers le leadership municipal;
- à veiller au respect des exigences législatives relatives aux déclarations d'état d'urgence;
- à fournir des orientations politiques de haut niveau si la législation l'exige;
- à surveiller les implications financières et stratégiques de la situation d'urgence;
- à préparer la planification du rétablissement et l'examen post-urgence.

Les conseillers doivent s'abstenir de donner des directives au personnel, d'interférer avec les décisions du commandement d'urgence ou de solliciter des mises à jour opérationnelles en dehors des canaux de communication établis.

Une séparation claire entre la supervision de la gouvernance et le commandement opérationnel préserve l'efficacité de l'intervention et réduit les risques.

## Le rôle du maire / du président

Le maire ou le président détient souvent des pouvoirs statutaires spécifiques pendant un état d'urgence déclaré, selon la législation provinciale ou territoriale.

Cela peut inclure :

- de recommander ou de déclarer l'état d'urgence local;
- d'agir en tant que principal porte-parole public;
- d'être en coordination avec les autorités provinciales ou territoriales;
- de signer les arrêtés d'urgence ou les documents requis.

Une coordination étroite entre le maire et le directeur général est essentielle pour garantir que les messages destinés au public restent précis, cohérents et adaptés aux réalités opérationnelles.

## Communication et circulation de l'information

En cas d'urgence :

- les informations destinées au conseil municipal doivent transiter par le directeur général ou la structure de direction désignée pour les situations d'urgence;
- les briefings doivent être structurés et cohérents;
- les conseillers doivent s'abstenir de solliciter des mises à jour opérationnelles indépendantes auprès du personnel;
- les déclarations publiques doivent respecter les protocoles de communication d'urgence approuvés.

Une discipline de communication claire réduit la désinformation, protège le personnel et préserve la confiance du public.

## Gouvernance après la crise

À mesure que la situation d'urgence se stabilise, les responsabilités de gouvernance du conseil reprennent pleinement, notamment :

- la supervision financière des dépenses d'urgence;
- l'examen des mesures d'intervention d'urgence;
- les ajustements de politiques si nécessaire;
- le soutien à la planification de la remise sur pieds et de la résilience;
- la participation aux évaluations post-crise.

La gouvernance de la remise sur pieds est souvent aussi complexe que la situation d'urgence elle-même et nécessite un leadership rigoureux.

## Considérations relatives à la séance d'orientation

Il est essentiel d'inclure la gouvernance en situation d'urgence dans la séance d'orientation du conseil afin :

- de clarifier les rôles et les compétences de chacun avant qu'une crise ne survienne;
- de réduire la confusion ou les conflits dans les situations de forte pression;
- de renforcer la confiance dans les protocoles de gestion des urgences; et
- de garantir que les élus comprennent à la fois leurs pouvoirs et leurs limites.

Cette formation est particulièrement importante dans les municipalités qui gèrent directement des centres d'opérations d'urgence ou qui ont déjà été confrontées à des catastrophes naturelles ou à des incidents majeurs.

## Exigences législatives en matière de formation

Dans certaines provinces et certains territoires, la formation en gestion des urgences destinée aux élus est imposée par la loi dans un délai précis suivant l'élection. Dans certaines juridictions, il peut être exigé que cette formation soit suivie avant ou peu après l'assermentation.

Les directeurs généraux et les greffiers doivent vérifier les exigences provinciales ou territoriales applicables et s'assurer que les délais de formation obligatoires soient clairement communiqués et intégrés dans la planification de la séance d'orientation du conseil.

**Vérification de la législation : confirmer les exigences et les délais applicables en matière de formation à la gestion des urgences au niveau provincial ou territorial.**

## Rapports administratifs et demandes du conseil

La séance d'orientation du conseil offre une occasion importante d'établir des limites et des attentes claires concernant les demandes de rapports administratifs.

### Clarification de la terminologie

Le terme « rapport administratif » varie d'une municipalité à l'autre. Dans cette trousse, il désigne un document officiel d'aide à la décision préparé à l'intention du conseil municipal, qui nécessite une analyse, un examen et une coordination organisationnelle. Les mises à jour de routine ou les résumés des services ne nécessitent pas nécessairement le même niveau de travail que celui illustré dans le diagramme ci-dessous.

### Gestion des demandes du conseil

Des demandes de rapports non gérées peuvent submerger le personnel et perturber les priorités organisationnelles. Les directeurs généraux jouent un rôle essentiel dans le soutien au personnel :

- en gérant les attentes du conseil;
- en évitant la surutilisation des ressources; et
- en garantissant des délais de livraison réalistes.

La transparence est essentielle. En cas de retard, le conseil doit en être rapidement informé et recevoir des explications claires.

### Modèles de rapports et incidence sur les ressources

Fournir au conseil un aperçu du modèle de rapport administratif, y compris une explication de chaque section, aide les conseillers à comprendre :

- le travail nécessaire à la préparation du rapport; et
- les implications des demandes en termes de ressources.

Chaque demande de rapport doit être traitée comme une décision institutionnelle, et non comme une simple requête informelle.

## Protocoles relatifs aux demandes du conseil

Parmi les pratiques exemplaires, on peut citer :

- la mise en place d'un protocole officiel pour les demandes du conseil;
- la fixation de délais de réponse; et
- l'exigence d'une motion du conseil pour les demandes de travail de fond.

L'exigence d'une motion garantit que les demandes reflètent l'orientation collective du conseil municipal plutôt que des préférences individuelles.

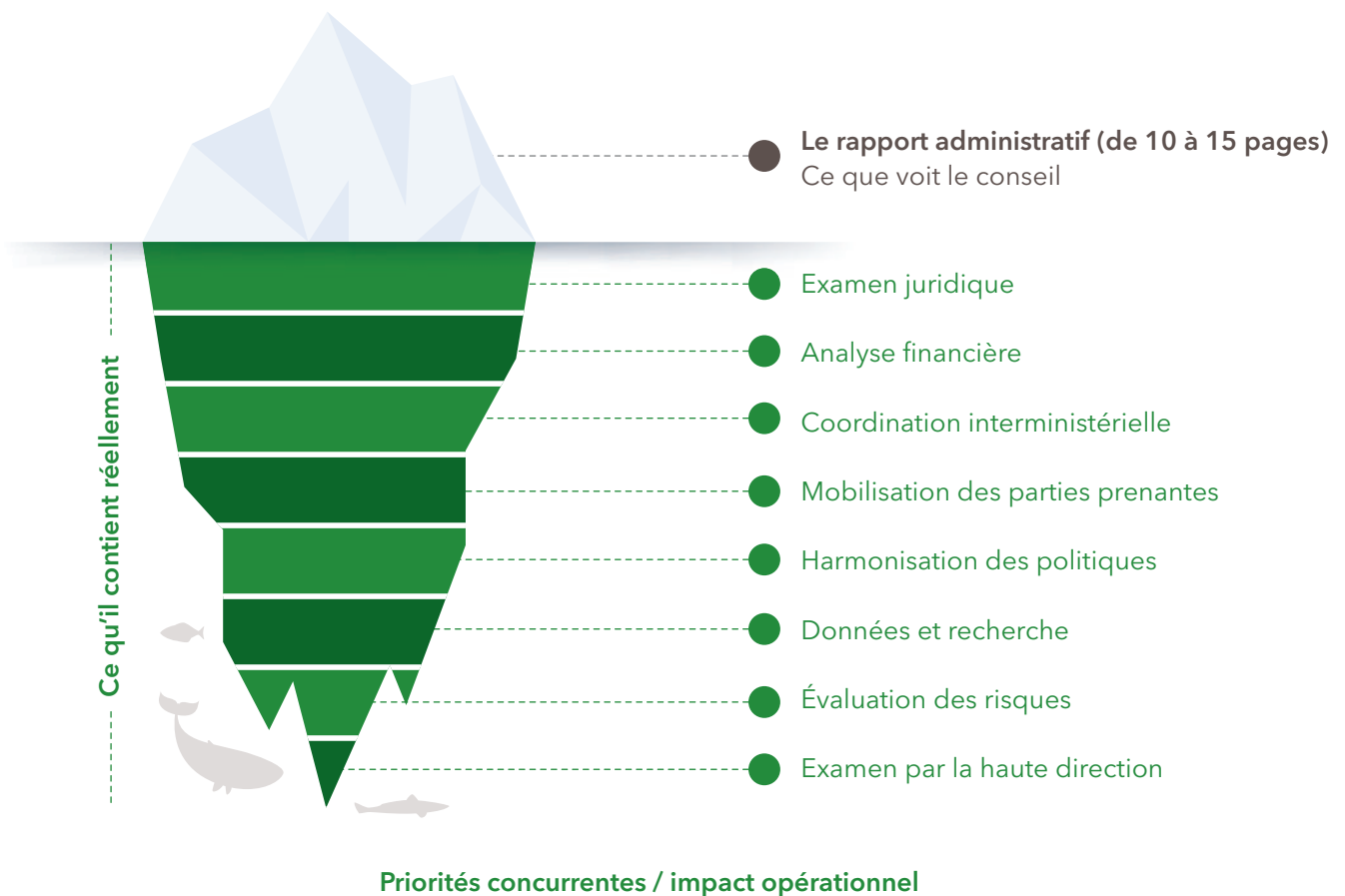
## Alignement stratégique

Le plan stratégique doit servir de référence pour répondre aux demandes du conseil. Si une demande ne correspond pas aux priorités stratégiques, le plan peut fournir une justification valable pour refuser ou reporter le travail.

## Ce que ce diagramme illustre

Demander un rapport administratif peut sembler simple. En pratique, chaque demande déclenche une série d'étapes de gouvernance, d'examen et d'exécution à l'échelle de l'organisation.

### Ce que voit le conseil vs tout ce qu'il contient



Lorsqu'un conseil municipal demande un rapport administratif, cela peut sembler, à première vue, être une tâche simple. En réalité, la commande d'un rapport déclenche une séquence complexe d'étapes, d'examens, de consultations et de compromis qui vont bien au-delà de la question initiale.

Le diagramme illustre ce qui se passe généralement une fois qu'un rapport a été officiellement demandé et approuvé. Il montre comment une simple demande passe par les processus de gouvernance, le bureau du greffier, l'examen par la haute direction, l'analyse des services, les consultations internes et externes, et l'alignement sur les priorités opérationnelles en cours. Il met également en évidence les nombreuses questions que le personnel doit prendre en compte tout au long du processus, notamment la compétence, le calendrier, la clarté des orientations, les priorités concurrentes, les ressources, les risques et les répercussions en aval.

Il est important de noter que le diagramme souligne entre autres que la préparation des rapports s'effectue en parallèle aux responsabilités opérationnelles quotidiennes du personnel. Chaque rapport nécessite une coordination entre les services, un examen minutieux et un jugement professionnel afin de garantir l'exactitude, la légalité et l'alignement sur les orientations du conseil.

L'objectif de ce schéma n'est pas de décourager les demandes d'informations, mais de favoriser une compréhension commune. Lorsque les conseils municipaux prennent conscience de l'ampleur du travail nécessaire à la préparation d'un rapport, cela permet des demandes plus claires, une meilleure hiérarchisation des priorités, des délais réalistes et de meilleurs résultats en matière de gouvernance.

## Des outils de leadership discret que les DG peuvent utiliser au quotidien

Une gouvernance efficace ne repose pas seulement sur des règles et des procédures formelles, mais aussi sur les pratiques quotidiennes de leadership qui façonnent le ton, la compréhension et la prise de décision au sein du conseil.

Si la séance d'orientation du conseil établit des attentes communes en matière de rôles, de conduite et de gouvernance des réunions, les directeurs généraux s'appuient également sur des outils de leadership discret utilisés en coulisses et tout au long du mandat du conseil. Ces pratiques favorisent un dialogue respectueux, éclairé et axé sur les résultats sans attirer l'attention sur elles-mêmes.

Les outils de leadership discret sont :

- pratiques et non conflictuels;
- conçus pour renforcer la clarté, la cohérence et le professionnalisme; et
- adaptables aux différentes dynamiques du conseil et aux contextes communautaires.

Ils ne visent pas à gérer le comportement du conseil. Ils visent à soutenir une bonne gouvernance grâce à une communication claire et respectueuse.

## Le récit comme outil de soutien à la gouvernance - le leadership discret dans les rapports administratifs

Les rapports administratifs ne se contentent pas de transmettre des informations. La manière dont les questions sont formulées, ordonnées et présentées peut influencer de manière significative la compréhension, le ton et la qualité des discussions au sein du conseil.

Les tensions et les impolitesse à la table du conseil sont souvent dues à des malentendus, à une surcharge d'informations ou à un manque de contexte plutôt qu'à une mauvaise intention. Lorsque les rapports sont très techniques, fragmentés ou présentés sans un récit clair, la frustration peut se manifester sous forme de réactivité, de méfiance ou de critiques personnelles.

Une narration intentionnelle, étayée par des données claires et des visuels simples, aide les conseils à :

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

Cette approche ne vise pas à persuader ou à défendre une cause. Elle repose sur la clarté, la crédibilité et un leadership posé. En tant que pratique de leadership discret, les directeurs généraux peuvent utiliser la narration pour :

- reformuler des rapports complexes ou techniques en récits clairs sur la gouvernance;
- choisir des formats qui favorisent la compréhension plutôt que de submerger;
- humaniser le travail municipal sans exposer les membres du personnel à des risques; et
- renforcer les comportements de bonne gouvernance de manière cohérente et professionnelle.

Les techniques de narration peuvent s'avérer particulièrement utiles lorsque :

- on est face à l'introduction de questions nouvelles ou sensibles;
- il faut rendre compte de programmes complexes, de compromis ou de contraintes;
- il y a des périodes de tensions accrues ou de malentendus; ou
- lors de la formation des administrateurs supérieurs à la rédaction de rapports efficaces à l'intention du conseil .

Utilisée de manière cohérente, cette approche réduit les malentendus, favorise un dialogue respectueux, protège le personnel et aide les conseils à rester concentrés sur les résultats pour la communauté plutôt que sur les personnalités ou les processus.

L'ACAM propose une ressource complémentaire, intitulée « [Outil de leadership discret à l'intention des DG: Utiliser la narration et les supports visuels pour favoriser la bonne gouvernance et réduire les tensions](#) » destinée à un usage interne en tant que guide de cadrage. Cette ressource ne constitue pas une exigence en matière de politique ou de rapport.

L'exemple qui suit illustre comment une même information peut être présentée de différentes manières, et comment les choix de présentation peuvent influencer de manière significative le ton, la compréhension et la qualité des discussions au sein du conseil.

## Rapports traditionnels vs rapports narratifs et ce que cela signifie pour le conseil

Un aperçu rapide de la manière dont deux approches différentes de communication peuvent façonner la compréhension, le ton et la prise de décision au sein du conseil.

Rapports narratifs et visuels	vs.	Rapports traditionnels
<p><b>Assurer la sécurité et la viabilité de nos routes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un langage clair et simple</li><li>• Axé sur les résultats</li><li>• Mise en évidence des tendances et de l'impact</li><li>• Des visuels qui facilitent la compréhension</li></ul>		<p><b>Mise à jour du programme d'entretien des routes et des trottoirs</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Texte dense</li><li>• Termes techniques</li><li>• Axé sur les activités</li><li>• Données sans contexte</li></ul>
<p><b>Dynamique positive du conseil municipal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Accent mis sur les priorités et les solutions</li><li>✓ Questions axées sur les résultats</li><li>✓ Compréhension commune et confiance</li><li>✓ Discussion respectueuse et axée sur les résultats</li></ul>		<p><b>Dynamique fréquente du conseil municipal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✗ Demandes de précisions</li><li>✗ Accent mis sur des questions spécifiques</li><li>✗ Confusion ou frustration</li><li>✗ Discussion réactive et interminable</li></ul>

### Pourquoi cela est-il important pour une bonne gouvernance

Réduit les malentendus

Réactivité réduite

Protège le personnel contre les critiques injustifiées

Permet au conseil de rester concentré sur les résultats

### Résumé destiné au conseil municipal

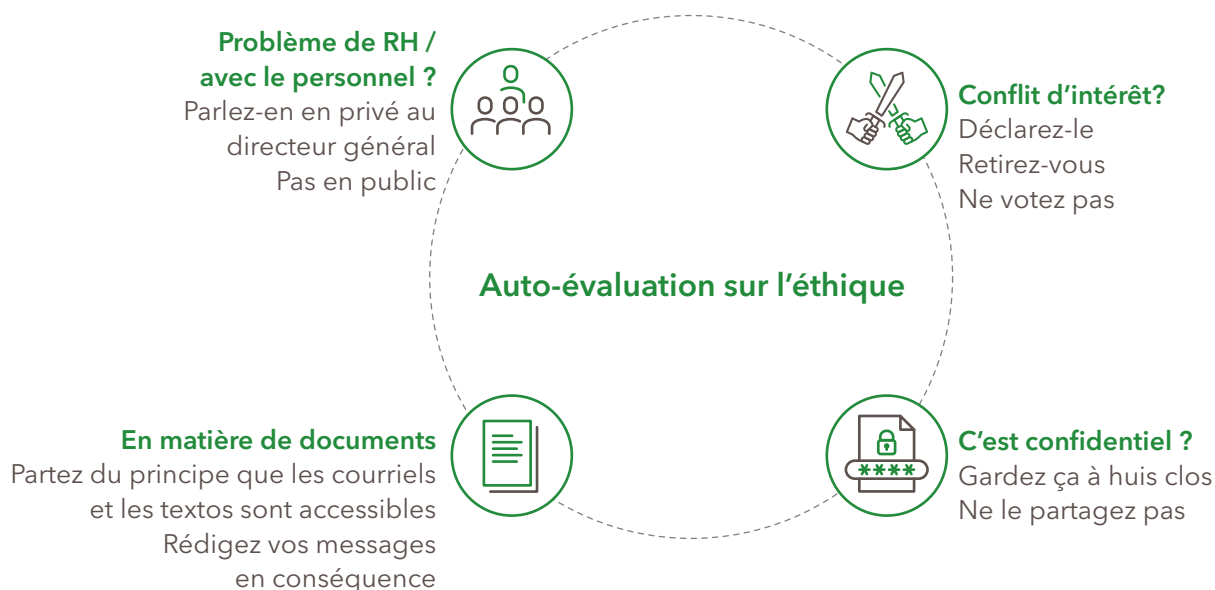
En plus de cette trousse, les directeurs généraux pourraient trouver utile de fournir aux conseillers, dès le début du mandat, un résumé concis et rédigé en langage clair des principes clés de gouvernance.

**L'annexe E : Ce que les nouveaux conseillers doivent savoir : un guide en langage clair sur la prise de décision et la gouvernance des réunions**, est incluse à titre de référence facultative destinée au conseil, qui renforce les attentes fondamentales en matière d'autorité, de processus, de conduite et de rôles. Elle est destinée à être utilisée de manière facultative lors de la séance d'orientation du conseil ou tout au long du mandat.

# Partie 5 – Éthique, conduite et protection du milieu de travail

## Pourquoi l'éthique, la conduite et la protection sur le lieu de travail sont-elles importantes ?

Une gouvernance solide repose sur la confiance, l'intégrité et le respect rigoureux des obligations éthiques et légales. Cette section traite des responsabilités des élus en matière de conflits d'intérêts, de confidentialité, d'accès à l'information et de conduite éthique, et explique pourquoi ces questions doivent être abordées de manière claire et cohérente tout au long du mandat du conseil.



## La séance d'orientation du conseil municipal comme outil de protection du milieu de travail et de prévention des risques

La séance d'orientation du conseil municipal est davantage un exercice éducatif. Il s'agit d'un **outil de prévention primaire** visant à protéger le personnel, à gérer les risques et à maintenir un milieu de travail sûr et respectueux.

Les employés municipaux, y compris les directeurs généraux et les hauts dirigeants, évoluent dans un environnement marqué par une surveillance publique accrue, la polarisation et la désinformation. Le comportement à la table du conseil et les signaux envoyés par les élus influencent directement la manière dont le personnel est perçu par le public, les médias et les groupes d'intérêt.

Lorsque les attentes en matière de conduite, de rôles et de bienséance lors des réunions ne sont pas claires ou ne sont pas appliquées de manière cohérente, cela peut entraîner :

- du harcèlement ou de l'intimidation envers le personnel;
- une réticence des employés à assister aux réunions du conseil ou à y prendre la parole;
- une érosion du moral et de la sécurité psychologique;
- des difficultés de recrutement et de rétention du personnel; et
- la normalisation des comportements abusifs considérés comme « faisant partie du travail ».

## Protection sur le lieu de travail = responsabilité de la gouvernance

### Le conseil doit

- ✓ définir les attentes en matière de comportement (par l'exemple + avec un code de conduite)
- ✓ soutenir la direction générale afin de maintenir un lieu de travail sûr
- ✓ respecter les limites entre le conseil municipal et l'administration

### Le conseil ne doit pas

- ✗ cibler le personnel lors des débats ni autoriser les attaques personnelles
- ✗ aborder les questions de RH lors des réunions publiques
- ✗ utiliser la « pression publique » pour normaliser l'intimidation

La séance d'orientation du conseil offre l'occasion d'affirmer clairement que l'incivilité, le harcèlement et l'intimidation ne sont pas des pratiques de gouvernance acceptables.

## Le rôle du conseil municipal dans la protection du milieu de travail

Bien que les conseillers ne soient pas les supérieurs hiérarchiques du personnel, le conseil a la responsabilité organisationnelle de :

- définir les attentes en matière de comportement par sa conduite et son exemple;
- soutenir la direction générale dans le maintien d'un milieu de travail sûr;
- respecter les limites professionnelles entre le conseil et l'administration; et
- veiller à ce que les délibérations du conseil municipal n'exposent pas le personnel à des risques inutiles.

**La séance d'orientation doit clairement souligner que la protection du personnel ne vise pas à limiter l'autorité du conseil municipal, mais relève d'une gouvernance responsable et d'une bonne gestion organisationnelle.**

## Questions relatives au conseil et aux ressources humaines

Les questions relatives aux ressources humaines comptent parmi les enjeux les plus sensibles et les plus risqués de la gouvernance municipale. La séance d'orientation du conseil doit établir une limite claire et non négociable entre la supervision de la gouvernance et la gestion du personnel.

Si le conseil est responsable des résultats de l'organisation, il ne gère pas les employés à titre individuel.

## Rôles du conseil

Le conseil :

- définit les valeurs et les politiques de l'organisation;
- définit les attentes par le biais de règlements et d'orientations stratégiques; et
- évalue les performances de la direction générale.

Le conseil :

- ne dirige pas, ne sanctionne pas et n'évalue pas les employés à titre individuel;
- ne s'implique pas dans les enquêtes ou les plaintes sur le lieu de travail;
- ne demande pas d'informations confidentielles sur le personnel; ni
- n'intervient pas dans les décisions opérationnelles en matière de ressources humaines.

## Le rôle de la direction générale

Le ou la DG est responsable de :

- toutes les décisions en matière de personnel;
- la sécurité au travail et le respect des règles de conduite;
- la gestion des performances et la discipline; et
- le respect des droits du travail et des politiques en vigueur.

Les préoccupations relatives au comportement ou aux performances du personnel doivent être soulevées auprès de la direction générale de manière privée et professionnelle, et non lors de réunions publiques, ni par le biais de contacts individuels avec le personnel, ni par le biais de commentaires informels.

## Pourquoi cette limite protège tout le monde

Le non-respect des limites en matière de ressources humaines :

- expose la municipalité à des risques juridiques;
- sape la confiance et le moral du personnel;
- expose les conseillers municipaux à un risque d'implication inappropriée; et
- affaiblit la capacité de la direction générale à gérer efficacement l'organisation.

Des limites claires ne visent pas à préserver le personnel, mais à assurer une gouvernance responsable.

## Conflit d'intérêts

**Vérification de la législation : Vérifiez les exigences provinciales ou territoriales applicables.**

Les exigences en matière de conflits d'intérêts ne sont pas seulement des obligations légales ; elles sont fondamentales pour maintenir la confiance du public dans le processus décisionnel du conseil.

Dès son entrée en fonction, et de manière continue, chaque membre du conseil est tenu de divulguer tout conflit d'intérêts dont il a connaissance ou dont il devrait raisonnablement avoir connaissance. Les exigences en matière de divulgation sont prescrites par des règlements en vertu de la législation municipale provinciale ou territoriale et doivent être respectées au début du mandat de chaque membre du conseil, puis revues ou mises à jour périodiquement.

Au début de chaque réunion, les membres du conseil et les administrateurs supérieurs nommés doivent examiner l'ordre du jour afin d'identifier toute question pour laquelle il pourrait y avoir conflit d'intérêts. La réglementation applicable définit ce qui constitue un conflit d'intérêts et les obligations des élus dans ces circonstances.

Il incombe à chaque conseiller de déterminer s'il existe un conflit d'intérêts. En cas de doute, il est conseillé au conseiller de se retirer de la salle de réunion par mesure de précaution. Les conseillers peuvent également choisir de solliciter un avis juridique indépendant afin de clarifier leurs obligations.

Le conflit d'intérêts est une question fondamentale de gouvernance et doit être abordé en détail lors de la séance d'orientation du conseil.

## Conflit d'intérêts et contrôle éthique

Les obligations en matière de conflits d'intérêts s'inscrivent dans un cadre plus large de gouvernance et d'imputabilité. Dans de nombreuses provinces et territoires, la réglementation municipale est complétée par :

- un code de conduite du conseil;
- des obligations en matière d'éthique et d'intégrité énoncées dans une politique ou un règlement municipal; et
- des mécanismes de surveillance indépendants, tels qu'un commissaire à l'intégrité ou un commissaire à l'éthique.

Lorsque de tels cadres existent, les conseillers municipaux sont tenus de comprendre comment les exigences en matière de conflits d'intérêts s'articulent avec ces outils, notamment lorsqu'une question, même si elle n'atteint pas le seuil légal d'un conflit au sens de la législation pourrait néanmoins soulever des préoccupations d'ordre éthique, de réputation ou d'intégrité au regard d'un code de conduite.

La séance d'orientation des membres du conseil devrait expliquer clairement :

- la réglementation applicable en matière de conflits d'intérêts;
- le code de conduite et les politiques éthiques de la municipalité;
- le rôle et les pouvoirs de tout commissaire à l'intégrité ou à l'éthique; et
- les procédures disponibles pour obtenir des conseils ou des éclaircissements.

La compréhension de ces obligations interdépendantes contribue à protéger les conseillers municipaux, à renforcer la confiance du public et à consolider l'intégrité du processus décisionnel du conseil.

## Confidentialité et accès à l'information

### Confidentialité et obligations relatives aux séances à huis clos

Les conseils municipaux opèrent dans un environnement de responsabilité publique et de contrôle. Le respect de la confidentialité est essentiel pour maintenir la confiance du public, protéger les individus et garantir une prise de décision efficace.

Les municipalités s'efforcent de fonctionner de la manière la plus transparente possible. Par conséquent, les questions examinées en séance à huis clos doivent se limiter à celles autorisées par la législation. Toutes les décisions du conseil doivent être prises lors de réunions ordinaires ou extraordinaires et adoptées par règlement ou résolution.

Les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil sont ouvertes au public, sauf lorsque la législation autorise des séances à huis clos. Bien que la formulation précise puisse varier selon les juridictions, les réunions à huis clos concernent généralement des questions telles que :

- les informations protégées par la loi;
- les renseignements personnels;
- les informations susceptibles d'entraîner une perte ou un gain financier ou de compromettre des négociations;
- les acquisitions ou cessions foncières proposées ou en cours;
- les informations intergouvernementales confidentielles;
- les avis juridiques ou les communications protégées par le secret professionnel;
- les litiges ou les litiges potentiels;
- la sécurité des bâtiments, des systèmes ou des méthodes utilisés pour les protéger;
- les informations recueillies au cours d'enquêtes policières; et
- les questions relatives au travail et à l'emploi, y compris la négociation collective.

Certaines municipalités exigent que les élus signent une politique de confidentialité lors de leur entrée en fonction afin de renforcer ces obligations.

## Accès à l'information et protection de la vie privée

Le bureau du greffier municipal est généralement chargé de gérer les politiques et procédures relatives à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée, conformément à la législation provinciale ou territoriale (souvent appelée « législation sur le droit à l'information et la protection de la vie privée », bien que la terminologie puisse varier).

Toute personne a le droit de demander l'accès aux documents municipaux et aux informations publiques, sous réserve des exceptions prévues par la loi. Les élus doivent comprendre que les courriels, les textos et les communications électroniques générées ou stockées dans les systèmes de la municipalité peuvent faire l'objet de demandes d'accès et faire partie des archives publiques.

Il est essentiel de bien comprendre ces obligations pour protéger à la fois la municipalité et les élus.

## Codes de conduite, éthique et application

La gestion de l'éthique au sein du conseil municipal est un aspect complexe et souvent difficile de la gouvernance. Des problèmes peuvent survenir en matière de harcèlement, de non-divulgence de conflits d'intérêts, de violation de la confidentialité ou de tentatives d'influencer indûment les décisions.

La séance d'orientation des membres du conseil doit toujours inclure une discussion claire sur les attentes en matière d'éthique, étayée par des politiques officielles ou des règlements municipaux, le cas échéant. De nombreuses juridictions exigent que les municipalités adoptent un code de conduite ou un règlement municipal sur l'éthique du conseil que les élus doivent examiner et accepter.

Les pratiques exemplaires pour soutenir une gouvernance éthique comprennent :

- la mise en œuvre et l'application d'un code de conduite, d'un règlement municipal sur l'éthique du conseil ou d'une politique en la matière;
- l'intégration d'un module dédié à l'éthique dans la séance d'orientation des membres du conseil;
- faire appel à un conseiller juridique externe pour dispenser une formation sur des sujets tels que les conflits d'intérêts et la confidentialité;
- dispenser une formation continue en matière d'éthique tant aux conseillers qu'au personnel;
- promouvoir une culture exempte de harcèlement qui encourage les personnes à s'exprimer sans crainte de représailles; et
- faire appel à des enquêteurs ou à des médiateurs tiers en cas de plaintes afin de garantir l'objectivité et l'équité.

La [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) de l'ACAM comprend une section consacrée à l'éthique du conseil, qui offre des conseils sur la manière de traiter le harcèlement, de relever les défis éthiques et de dénoncer les abus de pouvoir lorsque les comportements dépassent les limites acceptables. Elle comprend également des exemples de règlements, de politiques, de procédures, de formulaires et d'études de cas provenant de municipalités de partout au Canada, qui servent de documents de référence.

De plus, la Bibliothèque de pratiques exemplaires de l'ACAM (section des membres) propose une sélection de modèles de codes de conduite des conseils municipaux provenant de différentes juridictions à travers le pays.

Si les codes et les politiques établissent des attentes formelles, c'est la conduite quotidienne au sein du conseil qui détermine en fin de compte si ces normes sont respectées dans la pratique.

## Décorum, civilité et gestion de l'incivilité

Une conduite professionnelle est essentielle à une gouvernance efficace et à la sécurité au travail. Le comportement à la table du conseil, dans les forums publics et en ligne a une incidence directe sur la sécurité du personnel, sur l'intégrité organisationnelle et sur la confiance du public.

Cela inclut :

- le maintien d'un comportement respectueux pendant les réunions et les délibérations;
- la gestion constructive des désaccords;
- de comprendre l'impact des réseaux sociaux et des commentaires publics; et
- d'éviter tout comportement qui porte atteinte au professionnalisme du personnel ou qui crée des environnements de travail dangereux.

Les maires / les présidents et les directeurs généraux jouent un rôle essentiel dans le renforcement des normes de conduite en intervenant lorsque le comportement dépasse les limites établies et en veillant à ce que le personnel soit protégé contre les critiques inappropriées, l'intimidation ou les pressions politiques.

### Applications pratiques : exercice sur table « Éthique et gouvernance »

Afin de renforcer la compréhension de l'éthique, de la confidentialité, du décorum et de la conduite professionnelle, les municipalités pourraient souhaiter inclure un exercice sur table dans le cadre de la séance d'orientation du conseil.

À partir de scénarios nationaux réels ou anonymisés, les participants travaillent en petits groupes pour :

- identifier les violations potentielles de conduite ou de confidentialité;
- discuter des règles, politiques ou législations applicables; et
- envisager des voies de résolution ou des sanctions appropriées.

Cet exercice renforce la compréhension commune, consolide les attentes et favorise l'application pratique des principes de gouvernance.

### Pourquoi cette section est-elle importante ?

La gouvernance éthique n'est pas facultative. Elle protège la confiance du public, préserve le personnel et favorise une prise de décision respectueuse et efficace. Des attentes claires, un renforcement cohérent et une formation pratique garantissent que les conseils municipaux soient en mesure de gouverner de manière responsable tout au long de leur mandat.

**Considérations pour le directeur général / la directrice générale :** Les discussions sur la conduite et le décorum sont plus efficaces lorsqu'elles s'inscrivent dans une optique préventive et protectrice plutôt que corrective. Mettre l'accent sur la manière dont les normes protègent les conseillers, le personnel et l'organisation contribue à renforcer la responsabilité partagée avant que des problèmes ne surviennent.

# Partie 6 – Stratégie, opérations et contexte organisationnel

La gouvernance municipale est plus efficace lorsque les élus comprennent comment les priorités stratégiques, les réalités opérationnelles, les contraintes financières et les structures organisationnelles s'articulent entre elles. Cette section offre au conseil un aperçu pratique du fonctionnement de la municipalité en tant qu'organisation, de la manière dont les décisions majeures sont mises en œuvre et de la façon dont le rôle de gouvernance du conseil favorise des résultats durables à long terme.

## De la stratégie à la prestation de services

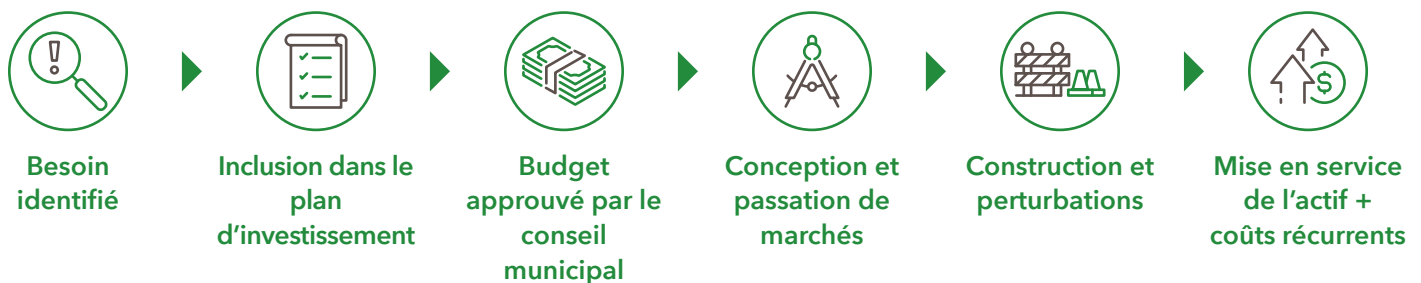


Le conseil municipal régit le « quoi » et le « pourquoi ». Le personnel gère le « comment ».

## Le cycle de vie d'un projet d'investissement

Les projets d'investissement sont l'un des exemples les plus évidents de la manière dont les décisions stratégiques se traduisent en engagements opérationnels et financiers à long terme.

### Le cycle de vie d'un projet d'investissement



Le conseil municipal approuve les priorités et le financement. Le personnel se charge de la mise en œuvre.

Chaque municipalité, quelle que soit sa taille, mène des projets d'investissement. Ces projets constituent des investissements à long terme et à forte intensité capitalistique destinés à construire, remplacer ou améliorer les actifs et les infrastructures municipales. Étant donné que les projets d'investissement nécessitent d'importantes ressources financières, des effectifs et du temps, il est essentiel qu'ils soient planifiés, approuvés et suivis avec soin.

## Planification et budgétisation

Le conseil municipal doit être informé sur :

- les besoins et les déficits en matière d'infrastructures à long terme;
- les considérations relatives à la gestion des actifs;
- la relation entre la planification des investissements et la viabilité financière;
- les plans d'investissement à un an, cinq ans et dix ans, le cas échéant;
- le processus de budgétisation des investissements et son intégration au budget de fonctionnement; et
- les stratégies de communication liées à la construction et aux perturbations.

Il s'agit d'une pratique exemplaire de fournir au conseil un organigramme illustrant le processus de planification et d'approbation des investissements. Cela permet de montrer comment les projets évoluent de la conception à la réalisation et de clarifier les étapes où le conseil intervient et prend des décisions.

## Le rôle de supervision du conseil

Le rôle du conseil municipal dans les projets d'investissement est un rôle de gouvernance et de supervision, et non de gestion de projet. Cela comprend :

- l'approbation des plans d'investissement et des budgets;
- la définition des priorités et de l'orientation stratégique;
- le suivi des progrès grâce aux rapports administratifs; et
- la garantie de la responsabilité en matière de fonds publics.

Comprendre cette distinction permet d'éviter la microgestion tout en garantissant la transparence et la responsabilité financière.

## Aperçu de l'organisation

Un conseil efficace comprend la structure de l'organisation et la répartition des responsabilités entre les services.

Le conseil devrait recevoir :

- un aperçu de la structure organisationnelle municipale;
- les rôles et les portefeuilles des directeurs, des commissaires et des autres cadres supérieurs;
- un résumé général des services fournis par chaque service; et
- des précisions sur les voies de communication et les responsabilités appropriées.

Cette vue d'ensemble favorise la clarté des rôles, améliore les relations de travail et aide les conseillers à adresser leurs questions et leurs demandes de manière appropriée par l'intermédiaire de la direction générale.

**Considérations pour la direction générale :** Le cas échéant, les municipalités peuvent juger avantageux d'inclure des membres de l'équipe de direction dans les séances d'orientation du conseil. Le fait d'entendre directement les responsables des services aide les conseillers à mieux comprendre la complexité organisationnelle, les réalités de la prestation des services, ainsi que les rôles et l'expertise des administrateurs supérieurs. Lorsqu'elle est mise en place par l'intermédiaire de la direction générale, cette approche favorise l'établissement de relations, renforce les limites professionnelles et consolide le respect mutuel dès le début du mandat du conseil.

## Aperçu budgétaire et financier

Une compréhension fondamentale des finances municipales est essentielle au rôle de gouvernance du conseil.

Le trésorier ou le directeur financier devrait présenter un aperçu :

- du processus budgétaire annuel de fonctionnement;
- du budget d'investissement et de son lien avec la planification à long terme;
- des budgets des services publics et des fonds de réserve, le cas échéant; et
- tous les budgets supplémentaires liés aux commissions, aux conseils d'administration ou aux fonds spéciaux.

Cet aperçu aide le conseil à comprendre les contraintes budgétaires, les compromis à faire et les implications financières des décisions.

## Relations avec les médias et engagement communautaire

La prise de décision municipale s'inscrit dans un environnement public très visible et fait l'objet d'un intérêt médiatique constant et d'un examen minutieux de la part du public. La formation du conseil municipal devrait inclure des directives claires sur la manière d'interagir avec les médias et de s'engager auprès de la communauté de manière à favoriser la transparence, le professionnalisme et l'intégrité organisationnelle.

### Travailler avec les médias

La séance d'orientation et la formation doivent aborder :

- la gestion des relations avec les médias;
- comment s'adresser aux médias et participer à des entrevues;
- la compréhension du rôle des porte-parole et la cohérence des messages; et
- l'utilisation responsable des réseaux sociaux et des commentaires publics.

Des attentes claires concernant les personnes habilitées à s'exprimer au nom de la municipalité, la manière dont l'information est diffusée et la façon dont les désaccords sont exprimés publiquement contribuent à protéger l'organisation et son personnel tout en préservant la confiance du public.

Ces sujets sont abordés plus en détail dans la [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) de l'ACAM, qui devrait être consultée dans le cadre de la séance d'orientation du conseil.

### Pratiques d'engagement du public

L'engagement du public est un élément essentiel d'une gouvernance municipale efficace. Les résidents s'attendent de plus en plus à disposer d'occasions significatives de comprendre, d'influencer et de contribuer aux décisions qui touchent leurs communautés.

Le conseil municipal doit comprendre :

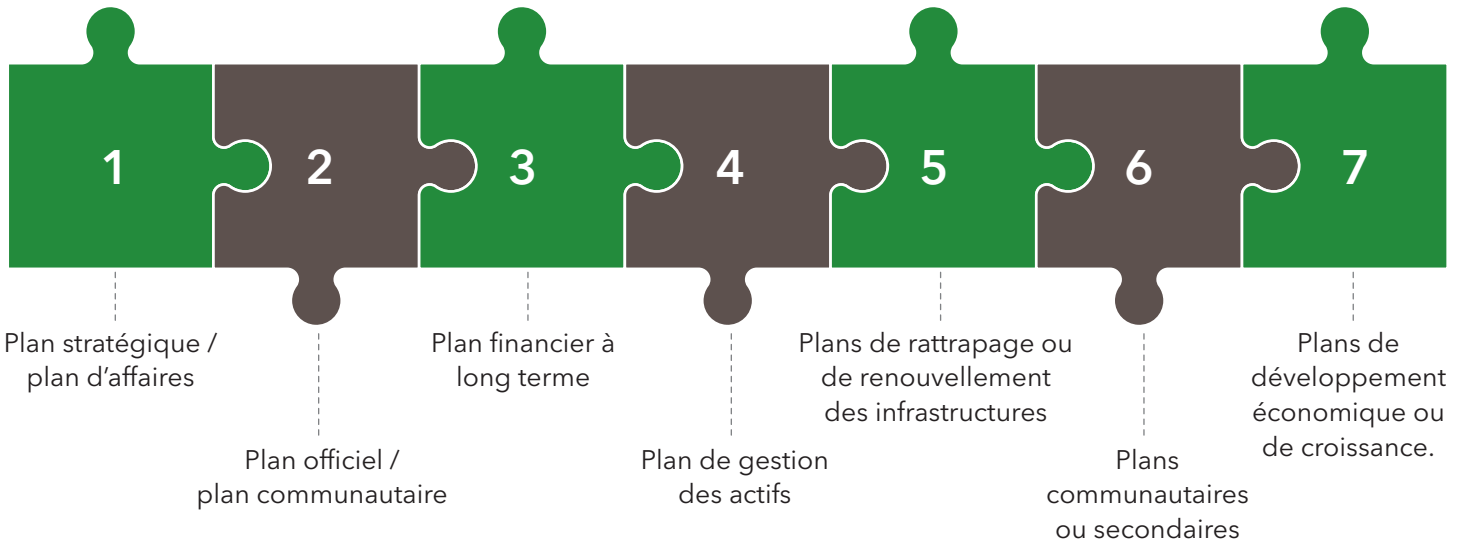
- pourquoi et quand l'engagement du public est nécessaire;
- les différents niveaux de participation utilisés par la municipalité;
- les outils et techniques de participation courants; et
- comment la participation favorise une prise de décision éclairée et une mise en œuvre réussie.

La Trousse d'outils sur la perspicacité politique de l'ACAM comprend également des conseils sur la participation publique, notamment sur la manière de déterminer les niveaux de participation appropriés, de gérer les attentes du public et d'aligner les pratiques de participation sur le rôle de gouvernance du conseil municipal.

## Principaux plans municipaux

Les municipalités fonctionnent dans le cadre de plans interdépendants qui orientent la prise de décision à long terme. Le conseil municipal doit bien connaître l'objectif et le contenu général des plans clés, qui peuvent inclure :

### Plans clés : comment s'articulent-ils



Le conseil devrait recevoir des copies de ces plans ainsi qu'un exposé sur la manière dont ils s'articulent, définissent les priorités et favorisent une prise de décision cohérente et fondée sur des données factuelles.

La compréhension de ces plans renforce le rôle stratégique du conseil et contribue à garantir que les décisions restent en phase avec les objectifs adoptés et les attentes de la communauté.

# Relations avec les autochtones et consultation

## Pourquoi est-ce important ?

Les relations avec les autochtones constituent un aspect de plus en plus important de la gouvernance municipale. Bien que les obligations légales varient selon les juridictions, les conseils municipaux doivent comprendre la distinction entre l'établissement de relations, la consultation et le pouvoir de décision.

## Rôles en matière de gouvernance

### Le conseil :

- définit des valeurs liées à la réconciliation et à un engagement respectueux;
- examine les implications plus larges des décisions touchant les communautés autochtones; et
- s'appuie sur le directeur général pour obtenir des conseils sur les processus et les obligations.

### Le DG :

- indique quand une consultation ou une participation est nécessaire;
- coordonne les processus appropriés; et
- veille à ce que les décisions tiennent compte du contexte juridique, historique et relationnel.

La séance d'orientation doit souligner que l'engagement auprès des autochtones n'est pas une action ponctuelle de défense des droits, mais une responsabilité de gouvernance structurée qui exige de l'attention, de la cohérence et du respect.

# Partie 7 – Gouvernance continue et outils de soutien

Les [parties 5](#) et [6](#) établissent les limites éthiques et le contexte organisationnel nécessaires à une gouvernance efficace. La partie 7 se concentre sur la manière dont ces fondements sont renforcés, soutenus et maintenus tout au long du mandat du conseil.

Une gouvernance solide ne s'arrête pas à la séance d'orientation. Les conseils efficaces investissent dans l'apprentissage continu, un soutien structuré et des outils clairs qui renforcent la clarté des rôles, la conduite professionnelle et l'orientation stratégique tout au long du mandat du conseil. Cette section présente les mécanismes pratiques que les municipalités peuvent utiliser pour maintenir une bonne gouvernance, soutenir les élus et le personnel, et s'adapter à l'évolution des circonstances au fil du temps.

## Gouvernance continue et outils de soutien

Le maintien d'une bonne gouvernance nécessite un apprentissage continu et des outils clairs qui renforcent la confiance, l'efficacité et l'orientation stratégique tout au long du mandat du conseil.

<b>Perfectionnement professionnel des membres du conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ateliers sur la communication publique, les relations avec les médias et les technologies</li><li>• retraites, déjeuners-conférences, activités de cohésion d'équipe pour le conseil</li><li>• sessions de remise à niveau avec facilitateur sur la gouvernance et l'engagement communautaire</li></ul>
<b>Guide du conseiller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• documentation de référence essentielle pour s'orienter dans la gouvernance et les opérations quotidiennes</li><li>• mises à jour régulières reflétant les priorités locales et législatives</li><li>• guide de référence rapide pour les questions fréquemment posées par les électeurs</li></ul>
<b>Comité de travail sur la gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• groupe consultatif auprès du directeur général chargé d'examiner, d'affiner et d'améliorer les outils et les pratiques de gouvernance</li><li>• assure un soutien continu au conseil, notamment en mettant à jour les programmes d'orientation</li><li>• guides la définition des priorités, le retour d'information, l'évaluation et les processus</li></ul>
<b>Exercice de définition des priorités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• séance animée avec le conseil et les cadres supérieurs après la séance d'orientation initiale</li><li>• définit une vision commune, les domaines prioritaires et la feuille de route pour la mise en œuvre du plan stratégique</li><li>• utilise le plan municipal et la présentation générale des programmes/services pour définir des priorités cohérentes</li></ul>
<b>Orientation du personnel sur le conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• définit les rôles et les modes de communication appropriés entre le personnel et le conseil</li><li>• administration d'une formation en sensibilité politique au personnel afin de lui permettre de comprendre les pressions et les contraintes du conseil</li><li>• fournit des lignes directrices pour la période électorale afin de traiter tous les candidats de manière équitable</li></ul>

## Perfectionnement professionnel du conseil

Le perfectionnement professionnel du conseil doit être considéré comme un engagement continu plutôt que comme une activité ponctuelle. Outre la séance d'orientation formelle, les conseils tirent profit d'opportunités d'apprentissage continu qui renforcent les compétences en communication, les capacités de gouvernance et la cohésion de l'équipe.

Les approches recommandées comprennent :

- des ateliers sur la communication publique, les relations avec les médias et l'engagement communautaire;
- une formation sur l'utilisation des technologies, la communication numérique et les attentes en matière de réseaux sociaux;
- des sessions de remise à niveau sur la gouvernance ou des modules d'apprentissage animés tout au long du mandat; et
- des occasions d'apprentissage informelles telles que des déjeuners-conférences ou des séances de discussion.

Ces cadres offrent aux conseillers municipaux l'occasion de nouer des relations, de poser des questions et de développer une compréhension commune en dehors du cadre formel de la salle du conseil, ce qui favorise à la fois l'efficacité et la cohésion d'équipe.

## Guide du conseiller

De nombreuses municipalités élaborent un guide du conseiller après chaque élection, qui sert d'outil de référence essentiel pour les élus. Ce guide fournit des informations pratiques et accessibles sur lesquelles les conseillers peuvent s'appuyer tout au long de leur mandat et réduit l'incertitude ou l'incohérence dans les pratiques de gouvernance.

Un guide du conseiller municipal comprend généralement les catégories d'informations suivantes :

Thèmes du guide	Sections et contenu typiques
<b>Rôles et responsabilités en matière de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rôles et responsabilités du maire, de l'adjoint au maire, des conseillers municipaux et des administrateurs supérieurs, ainsi que les relations entre le conseil municipal et le personnel;</li><li>• principes de gouvernance, y compris l'imputabilité, la planification stratégique et la législation applicable;</li><li>• cadres de performance et de relations entre le conseil et la direction générale; et</li><li>• les voies de résolution des conflits.</li></ul>
<b>Réunions, procédures et prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• les procédures et protocoles des réunions du conseil;</li><li>• règlement de procédure du conseil;</li><li>• règles relatives à la délégation et à la participation du public;</li><li>• utilisation de la salle du conseil et des salles de commission; et</li><li>• liste des commissions, des conseils et des organes directeurs consultatifs.</li></ul>

Thèmes du guide	Sections et contenu typiques
<b>Éthique, conduite et responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• code de conduite et d'éthique (y compris un résumé d'une page);</li> <li>• exigences en matière de conflits d'intérêts;</li> <li>• obligations en matière d'accès à l'information et de protection de la vie privée;</li> <li>• conservation des documents et utilisation des courriels / textos;</li> <li>• les directives relatives aux réseaux sociaux et au comportement en ligne; et</li> <li>• utilisation des ressources municipales.</li> </ul>
<b>Contexte juridique, législatif et intergouvernemental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• législation provinciale ou territoriale applicable;</li> <li>• principaux plans et lois municipales;</li> <li>• les principes fondamentaux de l'aménagement du territoire;</li> <li>• les relations intergouvernementales; et</li> <li>• rôles en matière de gouvernance en cas d'urgence et de crise.</li> </ul>
<b>Aperçu de l'organisation et des opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'organigramme municipal et le profils des divers secteurs;</li> <li>• coordonnées des divers secteurs et du personnel, y compris un guide d'une page répondant aux questions les plus fréquentes des usagers;</li> <li>• les buts et les objectifs de rendement de l'organisation; et</li> <li>• le rôle du conseil municipal dans la planification communautaire.</li> </ul>
<b>Informations financières et administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rémunération, avantages sociaux et modalités de déplacement du maire et du conseil;</li> <li>• les documents budgétaires de haut niveau; et</li> <li>• les principales politiques municipales.</li> </ul>
<b>Inclusion, accessibilité et protocole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obligations en matière d'accessibilité et d'aménagements raisonnables;</li> <li>• protocole et rôles lors des cérémonies; et</li> <li>• les attentes en matière de participation respectueuse et d'inclusion dans la gouvernance.</li> </ul>
<b>Outils d'apprentissage et de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunités de perfectionnement professionnel; et</li> <li>• les questions fréquemment posées.</li> </ul>

Le manuel peut être fourni en version numérique et imprimée et mis à jour périodiquement à mesure que les politiques ou la réglementation évoluent.

Fournir aux conseillers un manuel complet et bien organisé favorise la confiance, la cohérence et la prise de décision éclairée.

## Comité de travail sur la gouvernance

Afin de soutenir l'amélioration continue de la gouvernance, le directeur général ou la directrice générale (DG) pourrait souhaiter mettre en place un comité de travail sur la gouvernance. Ce comité comprend généralement le directeur général, la directrice générale ou son adjoint, le greffier municipal, deux conseillers municipaux désignés, un directeur et un représentant du personnel chargé des questions stratégiques.

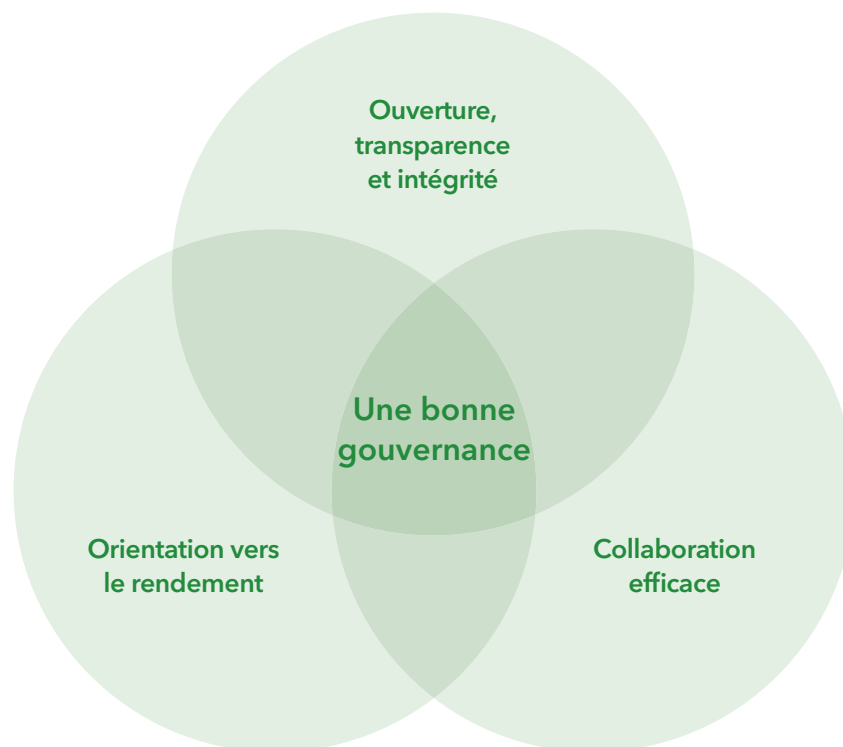
Le comité de travail sur la gouvernance a pour mission de servir d'organe consultatif auprès de la direction générale et d'appuyer le conseil municipal en élaborant, en examinant et en affinant les outils, les politiques et les pratiques de gouvernance.

Les domaines d'intervention courants comprennent :

- l'examen et la mise à jour du code de conduite et d'éthique du conseil, appuyés par une formation basée sur des scénarios;
- l'évaluation et l'amélioration du processus d'orientation du conseil;
- la planification des processus de définition des priorités stratégiques du conseil;
- l'examen des programmes d'orientation du personnel liés au conseil;
- la définition et l'affinement du mandat du comité de travail sur la gouvernance;
- la révision des modèles de rapports administratifs et des documents récurrents du conseil; et
- l'examen des suggestions d'amélioration de la gouvernance formulées par les membres du conseil.

La fréquence des réunions peut varier en fonction des besoins, allant de deux fois par semaine à une fois par trimestre (ou selon les besoins).

| Un comité de travail sur la gouvernance ne remplace pas l'autorité ni le pouvoir décisionnel du conseil municipal.



## Exercice de définition des priorités

Peu après la séance d'orientation initiale, il est recommandé que le conseil municipal et les administrateurs supérieurs participent à une séance de définition des priorités animée par un facilitateur. Cette séance offre l'occasion de traduire les discussions de campagne, les attentes de la communauté et les considérations stratégiques en une vision commune et un ensemble de priorités pour le mandat du conseil.

Le résultat d'un tel exercice comprend généralement :

- une déclaration de vision claire;
- des priorités et des domaines d'action identifiés; et
- des stratégies de mise en œuvre de haut niveau pour le conseil et l'administration.

Les documents d'appui comprennent souvent le plan municipal, les cadres stratégiques et de gestion, ainsi qu'un aperçu des programmes et des services. Cet exercice permet d'aligner l'orientation du conseil municipal sur les capacités organisationnelles et la planification à long terme.

**Les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs participent à un exercice d'établissement des priorités animé par un facilitateur**

Entretiens de campagne

Attentes de la communauté

Considérations stratégiques

## La planification stratégique pendant le mandat du conseil

La planification stratégique est l'une des principales responsabilités de gouvernance du conseil. Un plan stratégique définit l'orientation à long terme de la municipalité et fournit le cadre à travers lequel les priorités sont fixées, les ressources allouées et les progrès évalués tout au long du mandat du conseil.

Après une séance d'orientation initiale et une première définition des priorités, les conseils municipaux entreprennent généralement la planification stratégique au cours de la première année de leur mandat. Ce calendrier permet aux nouveaux élus de parvenir à une compréhension commune, de réfléchir aux besoins de la communauté et d'aligner les engagements de campagne sur les capacités organisationnelles et les réalités financières.

Un plan stratégique n'a pas pour but de traiter toutes les questions auxquelles la municipalité est confrontée. Il concentre plutôt l'attention du conseil municipal sur un nombre limité de résultats prioritaires qui guident la prise de décision, l'élaboration du budget et la planification opérationnelle tout au long du mandat.

**Le rôle du conseil municipal** dans la planification stratégique comprend :

- définir la vision, les valeurs et les priorités stratégiques;
- d'approuver le plan stratégique et toute mise à jour ultérieure; et
- le suivi des progrès réalisés grâce à des rapports réguliers.

**Le rôle du / de la DG** comprend :

- conseiller le conseil municipal sur le processus, la portée et l'échéancier;
- la coordination des contributions et des analyses de l'organisation; et
- la traduction de l'orientation stratégique du conseil municipal en plans opérationnels et en modèles de rapports.

## Du plan stratégique à l'action : plans de travail et tableaux de bord

Un plan stratégique est plus efficace lorsqu'il s'appuie sur un plan de travail et de mise en œuvre clair. Alors que le plan stratégique définit l'orientation et les priorités, un plan de travail traduit ces priorités en initiatives spécifiques, en échéances, en responsabilités et en étapes clés tout au long du mandat du conseil.

De nombreux conseils trouvent avantageux d'associer le plan stratégique à un rapport d'avancement sous forme de tableau de bord qui offre une vue d'ensemble de la mise en œuvre. Les tableaux de bord favorisent une gouvernance efficace en permettant aux conseillers de comprendre rapidement :

- où en est rendue chaque initiative stratégique;
- ce qui est sur la bonne voie, en retard ou bien à risque; et
- les domaines qui pourraient nécessiter l'attention ou l'orientation du conseil.

Les rapports présentés sur le tableau de bord constituent également un outil de communication efficace. Ils permettent de relier les projets et les décisions quotidiennes aux priorités stratégiques, renforcent l'imputabilité et favorisent une communication transparente tant avec le conseil qu'avec le public.

Le rôle du conseil n'est pas de gérer le plan de travail, mais de l'utiliser comme un outil de gouvernance – pour suivre les progrès, poser des questions éclairées et s'assurer que les décisions restent alignées sur le plan stratégique adopté.

**Un exemple de rapport de tableau de bord du plan stratégique figure à l'annexe « N » afin d'illustrer une approche permettant de rendre compte des progrès de manière concise et efficace.**

Une fois adopté, le plan stratégique doit être considéré comme un document de gouvernance évolutif. Si un examen périodique peut s'avérer approprié, des réorientations fréquentes nuisent à la clarté, à la cohésion du personnel et à la confiance du public. Une utilisation rigoureuse du plan stratégique comme référence pour les décisions, les budgets et les demandes du conseil favorise la cohérence et les résultats à long terme.

## Suivi des décisions et des orientations du conseil

Outre le suivi des initiatives stratégiques, de nombreuses municipalités utilisent des rapports de type tableau de bord pour suivre les motions officielles du conseil, les résolutions et les orientations administratives issues des réunions.

Un système structuré de suivi des décisions contribue :

- à garantir la clarté des orientations du conseil;
- d'éviter les doublons ou les instructions contradictoires;
- à surveiller les délais de mise en œuvre;
- à favoriser la transparence et le suivi; et
- à renforcer la cohérence entre les décisions et le plan stratégique adopté.

Le suivi des décisions de cette manière renforce la discipline de gouvernance et fournit au conseil municipal et à l'administration un compte rendu clair des engagements et des progrès réalisés.

## Intégrer la réflexion sur la gouvernance dans la planification stratégique

Les discussions sur la planification stratégique offrent également au conseil municipal une occasion précieuse de réfléchir à la manière dont il gouverne en tant que collectif. Outre l'examen des priorités et des progrès, les conseils pourraient souhaiter utiliser certains outils de **[l'annexe C - Outils de réflexion et de suivi en matière de gouvernance](#)** pour évaluer :

- si les pratiques de réunion favorisent un débat stratégique efficace;
- si le comportement du conseil municipal est conforme aux normes et aux engagements convenus;
- si les demandes et les motions (résolutions) sont cohérentes avec le plan stratégique adopté; et
- si la discipline de gouvernance est maintenue en situation de pression.

L'utilisation d'outils de réflexion structurés parallèlement aux discussions de planification stratégique renforce l'imputabilité, consolide la cohérence et contribue à éviter toute dérive stratégique au cours du mandat du conseil municipal.

# Les transitions de direction et le cycle de vie de la gouvernance du conseil

Une gouvernance efficace évolue au cours d'un mandat du conseil. Les dynamiques changent, les priorités évoluent et les réalités politiques influencent la prise de décision à différentes étapes. Comprendre ce cycle de vie permet à la direction générale et à la haute direction d'anticiper les pressions et d'y répondre de manière stratégique.

## Début du mandat : alignement et fondements

La première année du mandat du conseil est axée sur l'orientation, la définition des priorités et l'établissement de normes de gouvernance. Les attentes sont définies dès le début et l'orientation stratégique est formalisée.

## Milieu du mandat : dérive et pression

Au fur et à mesure que le mandat avance, les conseils peuvent être confrontés à :

- des changements dans les dynamiques interpersonnelles;
- une pression accrue de la part des parties prenantes;
- l'émergence de tensions en lien avec les orientations stratégiques;
- un volume de motions ne relevant pas du plan stratégique.

Les bilans sur la gouvernance de mi-mandat (voir [annexe C](#)) sont particulièrement utiles à ce stade.

## Dernière année et période préélectorale

La dernière année, en particulier durant les six derniers mois d'un mandat, s'accompagne souvent de nouvelles pressions en matière de gouvernance. Les conseillers pourraient :

- donner la priorité aux initiatives qui laisseront une empreinte;
- multiplier les motions (résolutions);
- défendre avec plus d'assurance des projets visibles;
- se concentrer davantage sur les considérations liées à la réélection.

Dans ce contexte, la dynamique de gouvernance peut devenir plus réactive ou plus sensible au facteur temps. Bien que l'autorité législative reste inchangée, les directeurs généraux doivent maintenir la discipline de gouvernance, en veillant à ce que les décisions restent conformes au plan stratégique, à l'autorisation budgétaire approuvée et aux limites législatives.

Au cours de cette période, un discernement accru peut être nécessaire concernant la planification de certains points à l'ordre du jour, en particulier lorsque les questions sont:

- très controversées ou divisent la communauté;
- susceptibles de générer un conflit public important;
- complexes et peu susceptibles d'être résolues avant les élections;
- associées à des engagements financiers substantiels à long terme;
- sensibles sur le plan juridique ou font l'objet d'un litige en cours;
- ne présentent pas d'urgence du point de vue opérationnel ou législatif.

Dans la mesure du possible, et lorsqu'il n'y a pas de contraintes liées à des délais légaux, il peut être prudent de reporter les questions non urgentes mais soumises à une forte pression au conseil municipal entrant. Cette approche favorise la continuité de la gouvernance, réduit la politisation inutile de questions complexes et respecte la transition du mandat démocratique.

Cette discipline ne prévaut pas sur les obligations législatives. Les questions urgentes, les exigences légales et les décisions opérationnelles sensibles au facteur temps doivent être traitées comme prévu.

Lorsque le renouvellement prévu est significatif (par exemple, lorsque plusieurs conseillers ne se représentent pas), la direction générale doit commencer tôt à planifier la transition administrative.

## Préparation administrative en vue de la fin du mandat

Avant une élection, l'administration devrait envisager :

- de préparer un résumé des réalisations du conseil municipal en accord avec le plan stratégique;
- de consigner les décisions majeures et l'état d'avancement de leur mise en œuvre;
- de préparer des documents d'information mis à jour à l'intention des nouveaux membres;
- de s'assurer que les rapports financiers soient à jour et accessibles;
- d'organiser les documents de référence clés relatifs aux politiques, aux règlements et à la gouvernance.

Des rapports de clôture structurés renforcent la continuité et réduisent les remises en cause inutiles de décisions antérieures.

## Gérer la période de transition entre le jour du scrutin et l'assermentation

Lorsqu'un renouvellement est prévu, le ou la DG a la responsabilité de :

- soutenir le conseil sortant avec respect et professionnalisme;
- gérer les attentes des nouveaux membres;
- clarifier les limites en matière de prise de décision pendant la transition;
- renforcer les limites législatives et politiques;
- garantir la neutralité et la cohérence de l'ensemble du personnel.

La période de transition s'accompagne souvent de priorités contradictoires et d'une surveillance accrue. Une communication claire et le respect rigoureux des procédures établies sont essentiels.

## Orientation précoce et considérations préalables à l'assermentation

Dans certaines juridictions, la période entre la proclamation des résultats électoraux et l'assermentation officielle peut être brève. La formation obligatoire en gestion des urgences, les réunions organisationnelles prévues par la loi et les tâches requises peuvent devoir être menées à bien dans un délai très court.

Lorsque la réglementation provinciale ou territoriale le permet, les directeurs généraux (DG) peuvent envisager d'offrir une séance d'orientation limitée ou des séances d'information préparatoires aux nouveaux membres avant l'assermentation officielle.

Ces séances devraient :

- se concentrer sur des informations factuelles et les principes fondamentaux de la gouvernance;
- éviter tout débat sur les politiques ou toute prise de décision;
- clarifier les exigences législatives et les délais de formation obligatoire;
- renforcer les protocoles de confidentialité et de gestion de l'information;
- respecter l'autorité du conseil municipal sortant jusqu'à l'assermentation du nouveau conseil.



Une mobilisation préparatoire précoce peut réduire la pression après l'assermentation, favoriser le respect des exigences de formation prévues par la loi et fournir aux nouveaux membres les connaissances de base avant le début officiel de la gouvernance.

**Vérification de la législation : confirmer les règles provinciales/territoriales applicables régissant les activités préalables à l'assermentation et les limites de l'autorité.**

## **Demandes d'informations de la part des nouveaux conseils**

Dans certaines juridictions, les conseils nouvellement élus demandent des documents historiques, notamment plusieurs années d'états financiers vérifiés ou de rapports stratégiques antérieurs.

Ces demandes doivent être gérées par le biais de séances d'information structurées plutôt que par la production réactive de documents. Fournir des résumés contextuels en plus de la documentation officielle permet :

- de renforcer la transparence;
- de réduire la désinformation;
- de démontrer la bonne gestion financière;
- de favoriser une gouvernance éclairée dès le départ.

Une communication claire à ce stade renforce la confiance et réduit les discours conflictuels pendant la transition.

**Vérification de la législation : confirmer les exigences provinciales/territoriales applicables régissant la transition post-électorale et la communication financière.**

## **Résumé de la transition à l'intention du nouveau conseil**

Afin de favoriser la continuité et de réduire les remises en cause inutiles de décisions antérieures, les directeurs généraux pourraient souhaiter préparer un résumé structuré de la transition à l'intention du nouveau conseil.

Un résumé de la transition peut inclure :

### **1. Aperçu de la gouvernance**

- Plan stratégique actuel et état d'avancement des priorités
- Politiques de gouvernance et principaux règlements de procédure
- Structure et mandats des comités
- Code de conduite du conseil (le cas échéant)

### **2. Situation stratégique et opérationnelle**

- Principales initiatives en cours et en phase de mise en œuvre
- Projets en suspens ou en attente d'instructions du conseil
- Risques clés ou enjeux émergents
- Échéances réglementaires ou législatives à l'horizon

### **3. Situation financière**

- Derniers états financiers vérifiés
- Résumé et prévisions budgétaires pour l'exercice en cours
- État d'avancement du plan d'investissement pluriannuel
- Dettes en cours et soldes des réserves
- Principaux engagements de subventions ou accords de financement

### **4. Contrats importants et questions juridiques**

- Contrats importants en vigueur
- Engagements en matière de marchés publics
- Affaires juridiques en cours (dans les limites de la confidentialité)
- Négociations ou règlements en cours

### **5. Aperçu de l'organisation**

- Structure de la haute direction
- Profil du personnel et principaux postes vacants
- Considérations relatives à la planification de la relève (le cas échéant)
- Principales questions relatives aux ressources humaines ou aux relations de travail (niveau général uniquement)

### **6. Relations externes**

- Accords intergouvernementaux
- Partenariats régionaux en matière de services
- Relations avec les autochtones (le cas échéant)
- Relations avec les principaux intervenants

## 7. Réalisations du conseil sortant

- Priorités stratégiques atteintes
- Infrastructures mises en place
- Améliorations ou réformes financières
- Améliorations de la gouvernance adoptées

Ce résumé doit être factuel, apolitique et conforme aux décisions adoptées par le conseil municipal et aux plans approuvés.

Fournir un contexte structuré dès le départ favorise une prise de décision éclairée et aide les nouveaux membres à faire la distinction entre les problèmes hérités du passé, les engagements en cours et les nouveaux choix politiques.

## Orientation du personnel au sein du conseil

Une interaction claire et professionnelle entre le conseil municipal et le personnel est essentielle à une gouvernance efficace. Le directeur général a un rôle crucial à jouer pour définir les attentes, maintenir les limites de communication et renforcer le sens politique au sein de l'organisation. La séance d'orientation du personnel sur le conseil municipal devrait aborder :

- les rôles respectifs du conseil municipal et de l'administration;
- les cadres législatifs et politiques régissant le fonctionnement du conseil municipal;
- les procédures de réunion, les structures hiérarchiques et les processus décisionnels; et
- les attentes en matière de conduite professionnelle.

Une attention particulière devrait être accordée à aider le personnel à comprendre les pressions auxquelles sont confrontés les élus, notamment le regard du public, la dynamique des réseaux sociaux et les attentes de la communauté.

Une technique d'orientation efficace consiste à organiser une simulation de réunion du conseil municipal animée par un facilitateur et réservée au personnel. Au cours de cet exercice, le personnel se familiarise avec le déroulement procédural d'une réunion du conseil, le rythme de la prise de décisions et la dynamique de la participation publique, y compris les questions posées par des interventions du public simulées ou les commentaires des médias.

Lorsqu'il est bien conçu, ce type d'exercice aide le personnel à mieux comprendre les pressions liées au contact avec le public auxquelles sont confrontés les conseillers municipaux, les contraintes liées au déroulement des séances, ainsi que l'importance de rendre compte de manière claire et concise dans un contexte de contraintes de temps et de surveillance. Il permet également au personnel de s'exercer à faire preuve de professionnalisme, de neutralité et de sang-froid, le tout dans un environnement d'apprentissage contrôlé.

Le développement du sens politique du personnel doit être continu et soutenu par le mentorat, l'accompagnement et l'exemple donné par le directeur général. Ce dernier doit faire preuve de respect professionnel envers le conseil à tout moment, y compris lors des discussions internes, afin de renforcer une culture de neutralité et de professionnalisme.

Pendant les périodes électorales, il convient de rappeler au personnel l'obligation de traiter tous les candidats de manière équitable. Les demandes d'informations reçues d'un candidat doivent être communiquées de manière cohérente à tous les candidats afin de garantir l'équité et la transparence.

Des conseils supplémentaires sur les interactions entre le personnel et le conseil municipal sont disponibles dans la section « [Réunions du conseil municipal](#) » de la trousse d'outils sur la perspicacité politique de l'ACAM.

## Inclusion, diversité et équité dans la gouvernance

Les dirigeants du conseil jouent un rôle essentiel dans la manière dont l'organisation hiérarchise, soutient et fait progresser l'inclusion, la diversité et l'équité. Ces considérations influencent non seulement la culture d'entreprise, mais aussi l'élaboration des politiques, la prestation des services et la confiance du public.

De nombreuses municipalités ont déjà mis en place des stratégies ou des engagements communautaires en matière de diversité et d'inclusion, conçus pour créer des communautés accueillantes, honorer la diversité des histoires et des expériences, et veiller à ce que les points de vue des groupes sous-représentés ou marginalisés soient pris en compte dans la prise de décision.

### Considérations en matière de gouvernance

Dans le cadre de la séance d'orientation des membres du conseil ou de leur perfectionnement professionnel continu, les municipalités pourraient souhaiter inclure une session dédiée, animée par les Ressources humaines ou un autre expert en la matière, axée sur :

- le respect et l'inclusion dans la gouvernance et la prise de décision;
- la reconnaissance et la prise en compte des préjugés susceptibles d'influencer le jugement ou les processus;
- la promotion d'une culture de respect en milieu de travail et au sein du conseil; et
- la compréhension de la diversité des expériences vécues par le personnel et la communauté.

Ces discussions aident les conseils municipaux à adopter une perspective d'équité dans la gouvernance sans politiser la prise de décision ni brouiller les rôles. Lorsqu'elles sont menées de manière réfléchie, elles renforcent la sensibilisation, améliorent les résultats des politiques et consolident la responsabilité du conseil municipal de gouverner de manière équitable, inclusive et à l'écoute de l'ensemble de la communauté.

# Partie 8 – Définir les attentes dès le premier jour

L'orientation des nouveaux élus est un processus et non un événement ponctuel



La séance d'orientation des nouveaux élus définit les attentes – et les renforce au fil du temps.

Alors que les codes de conduite et les attentes en matière de civilité sont abordés en détail dans la [partie 5](#), cette section se concentre spécifiquement sur la manière dont les attentes sont définies, renforcées et normalisées dès le début d'un mandat du conseil municipal.

## La séance d'orientation comme outil de gouvernance

La séance d'orientation du conseil est l'un des outils de gouvernance les plus puissants – et les plus sous-utilisés – dont dispose une municipalité. Lorsqu'elle est bien menée, la séance d'orientation établit une compréhension commune des rôles, des attentes et des normes de conduite. Lorsqu'elle est mal menée ou considérée comme facultative, les conseils se retrouvent à gouverner sur la base d'hypothèses, de personnalités et d'expériences passées, ce qui a souvent des conséquences négatives.

La séance d'orientation des nouveaux élus n'est pas un événement ponctuel. C'est un **processus**.

La [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) de l'ACAM fournit des informations préliminaires sur [les séances d'orientation du conseil](#), auxquelles il sera fait référence dans le présent document ; toutefois, notre objectif est de vous fournir, à vous et à votre personnel, des recommandations, des pratiques exemplaires et des ressources afin de garantir que vos conseils soient correctement formés après une élection municipale. Les séances d'orientation du conseil sont obligatoires dans certaines juridictions, mais pas dans toutes.

Bien que l'ordre du jour puisse varier d'une juridiction et d'une municipalité à l'autre, l'objectif général et l'importance d'une séance d'orientation sont de s'assurer que les élus comprennent leur rôle dans la gouvernance et la prestation des services municipaux. En fournissant à chaque nouveau conseil les informations dont il a besoin pour prendre un bon départ et gouverner avec succès, un directeur général peut instaurer la confiance dès le départ, établir une solide relation de travail entre le conseil et lui-même, et s'assurer que le conseil a confiance en ses capacités.

## Pourquoi la séance d'orientation est-elle importante ?

Les conseils municipaux évoluent dans un environnement complexe, façonné par la législation, le regard du public, les réseaux sociaux et les attentes élevées de la communauté. La plupart des élus nouvellement élus arrivent avec un engagement fort et une expérience de terrain, mais une connaissance limitée des cadres de gouvernance municipale.

Une orientation efficace aide les conseillers à :

- comprendre leur rôle au sein d'un organe décisionnel collectif;
- distinguer la gouvernance de l'administration;
- s'y retrouver dans les procédures de réunion et les processus décisionnels;
- reconnaître l'impact de leur comportement sur le personnel et l'organisation;
- passer de la campagne électorale à la gouvernance.

Pour les directeurs généraux, la séance d'orientation est un outil de gestion des risques. Elle réduit la confusion, empêche les tentatives de dépasser les limites et crée un point de référence commun lorsque des problèmes surviennent par la suite.

Le renouvellement du conseil municipal a lieu à chaque élection ou élection partielle. Au Canada, les élections municipales relèvent de la compétence des différentes provinces et territoires. Comme les élections municipales ont généralement lieu tous les quatre ans, la probabilité de changement est élevée. Même si les mêmes personnes sont réélues, chaque mandat donne lieu à un nouveau conseil. À chaque élection, la culture du conseil peut changer, la situation politique peut varier et les conseillers réélus peuvent gagner en assurance dans leur rôle.

## Les limites d'une orientation d'une journée

De nombreuses municipalités tentent d'organiser une orientation sous la forme d'une seule session intensive immédiatement après une élection. Bien qu'elle parte d'une bonne intention, cette approche présente des limites évidentes.

Les sessions d'orientation d'une journée ont souvent pour effet :

- de submerger les nouveaux conseillers d'informations;
- de privilégier le contenu au détriment de la compréhension;
- d'avoir lieu avant que des relations et un climat de confiance ne se soient établis;
- d'être moins efficaces pour ceux et celles qui ont le plus besoin d'accompagnement.

Une séance d'orientation dispensée trop rapidement ou de manière trop générale peut involontairement donner l'impression que l'apprentissage de la gouvernance est une exigence ponctuelle plutôt qu'une responsabilité permanente.

## Une approche progressive de l'orientation

Les conseils les plus efficaces considèrent la séance d'orientation comme **un processus par étapes et continu** qui se déroule tout au long de la première année du mandat du conseil.

Une approche par étapes peut inclure :

- des séances d'information destinées aux candidats avant les élections afin de définir les attentes avant que les personnes ne se présentent aux élections;
- une orientation initiale après les élections axée sur les rôles, les principes fondamentaux de la gouvernance et la conduite à tenir;
- des sessions en début de mandat sur les stratégies, les budgets et la prise de décision;
- des bilans semestriels pour aborder les nouveaux défis et renforcer les attentes;
- des sessions annuelles de remise à niveau sur la gouvernance pour éviter toute dérive et normaliser l'apprentissage continu.

Cette approche reconnaît que la compréhension s'approfondit avec l'expérience et que les attentes doivent être renforcées, et non pas considérées comme acquises.

## L'orientation : entre utilité et obligation

De nombreux directeurs généraux des municipalités (DG) se disent frustrés par le fait que les conseillers qui ont le plus besoin d'une formation en gouvernance sont souvent ceux qui sont les moins enclins à y participer. Cela crée une tension entre le fait de rendre la séance d'orientation obligatoire et de la rendre significative.

Bien que les exigences législatives ou politiques puissent déterminer si la formation est obligatoire, les directeurs généraux peuvent en accroître l'adhésion et l'impact :

- en présentant la séance d'orientation comme un soutien et non comme une correction;
- en ayant recours à un apprentissage pratique, basé sur des scénarios plutôt qu'à des cours magistraux;
- en faisant appel à des pairs respectés ou à des facilitateurs externes;
- en établissant un lien entre les principes de gouvernance et les défis concrets auxquels le conseil est confronté;
- en renforçant les attentes de manière cohérente par l'intermédiaire du maire/ du président.

Une séance d'orientation est plus efficace lorsqu'elle est considérée comme faisant partie intégrante du métier d'élu professionnel, et non comme une formation de rattrapage.

## La séance d'orientation s'adresse à l'ensemble du conseil – pas seulement aux nouveaux membres

Tous les conseillers, y compris ceux qui sont réélus, devraient participer à la séance d'orientation du conseil. Une séance d'orientation n'est pas conçue uniquement pour les nouveaux membres; il s'agit d'un exercice de consolidation d'équipe et d'instauration d'une culture pour l'ensemble de l'organe directeur.

Chaque mandat du conseil représente un nouveau collectif, même lorsque certains membres sont réélus. Les rôles sont redéfinis, les dynamiques changent, les attentes évoluent et les pressions publiques varient. Les conseillers réélus apportent une expérience précieuse mais ils jouent également un rôle important dans la définition du ton, des comportements et des normes au sein du conseil.

Lorsque tous les conseillers y participent ensemble, la séance d'orientation :

- établit des attentes communes dès le premier jour;
- renforce la responsabilité collective et l'obligation de rendre des comptes;
- réduit les hiérarchies informelles et les dynamiques « d'initiés »;
- instaure la confiance et de bonnes relations de travail de part et d'autre; et
- favorise une compréhension commune des normes et de la culture de gouvernance.

La pleine participation montre que la gouvernance professionnelle est un engagement partagé et non une obligation individuelle, et que chaque conseiller est tenu de respecter les mêmes normes, indépendamment de son ancienneté ou de son expérience.

## L'orientation comme moyen de définir la culture

La séance d'orientation est la première occasion pour un conseil de définir sa culture.

### Ce que la séance d'orientation établit – dès le premier jour

<b>Les rôles et les limites</b>	Les attentes avant l'élection
<b>Le comportement et l'étiquette</b>	Des séances de gouvernance en début de mandat
<b>Les attentes en matière de prise de décision</b>	Les processus et les protocoles du conseil
<b>La protection et le respect du personnel</b>	Le ton et la confiance

Il est plus facile d'établir ces attentes dès le début que de les corriger par la suite.

Les messages les plus importants lors de la séance d'orientation sont notamment :

- comment les désaccords seront gérés;
- à quoi ressemble un débat respectueux;
- comment le personnel sera traité et protégé;
- comment les décisions seront prises et communiquées;
- comment l'imputabilité sera exercée.

Les directeurs généraux et les maires / les présidents qui communiquent clairement ces messages dès le début de leur mandat sont bien mieux placés pour gérer les problèmes ultérieurement.

## Le rôle de la direction générale dans la séance d'orientation

La direction générale joue un rôle central dans la conception et la mise en œuvre de la séance d'orientation du conseil, souvent en partenariat avec le greffier.

Ses principales responsabilités consistent notamment à :

- veiller à ce que le contenu de la séance d'orientation reflète les réalités législatives et politiques;
- clarifier les rôles et les limites professionnelles de chacun;
- anticiper les domaines présentant des risques ou susceptibles de donner lieu à des malentendus;
- recommander le recours à un facilitateur externe lorsque cela est approprié;
- aider le maire / le président à définir les attentes.

Une séance d'orientation ne vise pas à contrôler le conseil municipal. Elle vise à donner aux conseillers les moyens de bien gouverner.

## Codes de conduite, éthique et normes professionnelles

Alors que la [partie 5](#) traitait de l'éthique et de la conduite en tant qu'obligations de gouvernance, cette section se concentre sur la manière dont les attentes sont présentées et renforcées dès le début d'un mandat du conseil.

Les codes de conduite et les normes éthiques sont des outils de gouvernance fondamentaux. Lorsqu'ils sont bien conçus et appliqués, ils protègent l'intégrité du conseil, favorisent une prise de décision respectueuse et préservent le personnel et l'organisation. Lorsqu'ils sont mal compris ou appliqués de manière incohérente, ils peuvent devenir des sources de conflit et de méfiance.

Cette section vise à aider les directeurs généraux à considérer les codes de conduite comme des mécanismes de gouvernance protecteurs et non comme des instruments politiques.

## L'objectif d'un code de conduite

Un code de conduite a pour but :

- de définir des attentes claires en matière de comportements;
- de protéger la dignité du conseil, du personnel et du public;
- de favoriser des débats et une prise de décision respectueux;
- de mettre en place un processus équitable et transparent pour traiter les préoccupations;
- de maintenir la confiance du public dans l'administration locale.

Un code de conduite n'est pas un outil destiné à gérer les divergences politiques. Il s'agit d'un cadre permettant de traiter les comportements qui nuisent à l'organisation.

## Comportement éthique et confiance du public

Les conseils municipaux exercent leurs activités sous le regard du public. La manière dont les élus se comportent, lors des réunions, en ligne et au sein de la communauté façonne la confiance du public envers la municipalité.

Un comportement éthique consiste notamment à :

- traiter les collègues, le personnel et le public avec respect;
- éviter les attaques personnelles et l'intimidation;
- déclarer les conflits d'intérêts et respecter la confidentialité;
- utiliser un langage et un ton appropriés, même en cas de désaccord;
- comprendre qu'une fonction publique implique une responsabilité accrue.

Les conseillers ne laissent pas leur rôle à la table du conseil. Leur comportement en dehors des réunions officielles peut avoir des répercussions directes sur la sécurité au travail, le moral du personnel et la réputation de l'organisation.

## Défis courants liés aux codes de conduite

D'après leur expérience et les recherches menées, les directeurs généraux des municipalités locales à travers le Canada signalent des défis récurrents liés aux codes de conduite, notamment :

- une application incohérente;
- une réticence à faire respecter les normes auprès de ses pairs;
- une mauvaise compréhension de ce qui constitue une infraction;
- l'utilisation des codes comme levier politique;
- l'absence de conséquences significatives.

Ces défis ne remettent pas en cause la valeur des codes de conduite, mais soulignent la nécessité de clarté, de formation et d'un leadership cohérent.

## Application équitable et cohérente

Pour que les codes de conduite soient efficaces, ils doivent être appliqués :

- de manière cohérente, indépendamment du poste occupé ou de la popularité;
- de manière transparente, avec des procédures claires;
- de manière proportionnée, en mettant l'accent sur le comportement et non sur l'intention derrière;
- de manière indépendante, dans la mesure du possible, par le biais d'un contrôle exercé par un tiers.

Une application sélective sape rapidement la confiance, tant au sein du conseil municipal qu'à l'échelle de l'organisation.

## Le rôle du maire / du président et du directeur général

Si les conseils municipaux sont chargés de faire respecter leurs codes de conduite, le

maire / le président et le directeur général jouent tous deux un rôle de soutien important.

Le président contribue :

- en rappelant les attentes lors des réunions;
- en intervenant rapidement lorsque les comportements s'écartent de la norme;
- en donnant l'exemple d'un comportement respectueux;
- en veillant à ce que les procédures soient respectées.

Le directeur général contribue :

- en conseillant le conseil municipal sur les implications en matière de gouvernance et de risques;
- en protégeant le personnel contre les comportements inappropriés ;
- en veillant à la cohérence entre les codes de conduite et les politiques en vigueur sur le lieu de travail;
- en documentant les problèmes et les tendances lorsque cela est nécessaire.

Le DG ne tranche pas les différends politiques, mais a la responsabilité de signaler les problèmes lorsque des comportements affectent l'organisation ou le personnel.

## Codes de conduite et sécurité au travail

De plus en plus, les directeurs généraux sont tenus d'examiner les codes de conduite sous l'angle de la sécurité au travail.

Le harcèlement, l'intimidation et le manque de respect persistant, quelle qu'en soit l'intention, peuvent créer des conditions de travail dangereuses pour le personnel.

Lorsque les codes de conduite sont insuffisants, inexistantes ou inefficaces, les municipalités peuvent être amenées à s'appuyer sur la législation en matière de santé et de sécurité au travail et sur les politiques relatives au harcèlement en milieu de travail pour remplir leurs obligations légales.

Cette réalité renforce l'importance :

- d'aligner les codes de conduite sur les politiques relatives aux employés;
- comprendre les procédures d'escalade;
- de reconnaître quand un comportement passe de la simple question de gouvernance à un préjudice sur le lieu de travail.

## L'éducation, pas seulement l'application

Les codes de conduite sont plus efficaces lorsqu'ils s'accompagnent d'une action éducative. La séance d'orientation et la formation continue devraient :

- expliquer l'objectif et la portée du code;
- préciser ce qui constitue un comportement inacceptable;
- décrire la procédure et les conséquences;
- normaliser la responsabilisation dans le cadre de la fonction publique.

Lorsque les conseillers comprennent les raisons qui sous-tendent un code de conduite, le respect de celui-ci devient plus probable et son application moins controversée.

## Décorum, civilité et débat respectueux

Une gouvernance municipale saine repose sur la capacité des élus à débattre ouvertement de questions difficiles tout en faisant preuve de professionnalisme et de respect. Les opinions tranchées et le plaidoyer passionné ne sont pas un problème. Le problème survient lorsque le comportement porte atteinte à la dignité de la table du conseil, met le personnel en danger ou sape la confiance du public.

Le décorum ne consiste pas à réprimer les désaccords. Il s'agit de la manière dont ces désaccords sont exprimés.

### Pourquoi le décorum est-il important ?

Les salles du conseil sont des lieux de travail publics. Les comportements qui y sont adoptés donnent le ton quant à :

- la manière dont le personnel est traité;
- la manière dont le public interagit avec la municipalité;
- la manière dont les conflits sont gérés au sein de l'organisation;
- le sérieux avec lequel l'organisation est perçue.

Lorsque le décorum se détériore, les conséquences sont immédiates et tangibles :

- le personnel peut se sentir en insécurité ou hésiter à participer;
- les réunions s'allongent et deviennent moins productives;
- la prise de décision est influencée par les émotions plutôt que par les faits;
- la confiance du public dans les collectivités locales diminue.

Le respect des règles de bienséance relève donc de la responsabilité de la gouvernance – et non d'une simple courtoisie.

### Civisme vs conformité

Le civisme est souvent confondu avec la politesse ou l'assentiment. En réalité, le civisme signifie :

- aborder les problèmes, et non les personnes;
- utiliser un langage professionnel, même lorsque les émotions sont vives;
- respecter les règles de procédure;
- écouter sans interrompre;
- accepter les décisions, même en cas de désaccord.

Le simple respect de la procédure ne suffit pas. Une réunion peut être techniquement conforme tout en restant hostile ou préjudiciable. La courtoisie exige de prêter attention au ton, au langage et à l'intention.

### Le débat respectueux dans la pratique

Un débat respectueux au sein du conseil municipal implique généralement :

- d'adresser tous les commentaires par l'intermédiaire du président;
- de laisser les autres s'exprimer sans les interrompre;
- de concentrer les remarques sur les politiques, les impacts et les résultats;
- d'éviter le sarcasme, les attaques personnelles ou les propos dédaigneux;
- d'accepter que les divergences d'opinion font partie intégrante du processus décisionnel démocratique.

Le désaccord devient problématique lorsqu'il passe de la question à la personne, ou lorsqu'il est utilisé pour intimider, embarrasser ou discréditer les autres.

### Le rôle du maire / du président dans le maintien du décorum

Le maire ou le président joue un rôle central dans la définition et l'application des attentes en matière de comportement.

Les maires / les présidents efficaces :

- énoncent les attentes en matière de décorum au début des réunions;
- interviennent rapidement lorsque le ton commence à dégénérer;
- appliquent les règles de manière cohérente à tous les membres;
- utilisent un langage calme et neutre pour recadrer les comportements;
- comprennent qu'une intervention tardive rend l'escalade plus difficile.

Des interventions précoces et modérées suffisent souvent à rétablir l'ordre. Le silence, en revanche, peut être interprété comme une approbation.

## Soutenir le maire / le président

Le maintien du décorum n'incombe pas uniquement au président. Les conseillers partagent également la responsabilité de la culture qui règne au sein du conseil.

Les conseillers contribuent au maintien du décorum :

- en donnant l'exemple d'un comportement respectueux;
- en acceptant les décisions sans les prendre personnellement;
- en recentrant le débat sur le sujet;
- en reconnaissant quand un comportement s'envenime et en marquant une pause en conséquence.

Les directeurs généraux soutiennent le respect des règles de conduite :

- en donnant des conseils sur les options procédurales;
- en protégeant le personnel contre les comportements inappropriés;
- en consignnant les incidents lorsque cela est nécessaire;
- en renforçant les attentes de manière cohérente au fil du temps.

### Conseils pratiques à l'intention des conseillers

Bien que l'autorité formelle pour maintenir l'ordre incombe au président d'assemblée, les conseillers ont tout intérêt à disposer de conseils clairs et pratiques sur la manière de favoriser un débat respectueux en temps réel. L'annexe « F » – Favoriser un dialogue respectueux pour les conseillers : que faire lorsque les réunions du conseil déraillent fournit un guide de référence rapide, rédigé en langage simple, qui peut être partagé avec les membres du conseil. Elle propose un langage respectueux, des options procédurales et des exemples concrets que les conseillers peuvent utiliser pour faire face à l'incivilité, recentrer le débat et soutenir le maire / le président sans aggraver les tensions.

## Participation du public et décorum

Les interventions du public et la participation du public lors des réunions sont des éléments essentiels de la démocratie municipale. Cependant, l'ouverture ne signifie pas qu'il faille tolérer les comportements irrespectueux ou abusifs.

Les attentes claires en matière de conduite du public devraient être :

- énoncées au début des réunions;
- appliquées de manière cohérente;
- appliquées avec respect mais fermeté;
- étayées par des politiques et des procédures.

Tolérer un comportement irrespectueux de la part du public peut banaliser l'incivilité et mettre en danger le personnel et les conseillers municipaux.

## Réseaux sociaux et débordements

De plus en plus, l'incivilité à la table du conseil est influencée par les comportements en ligne.

Les directeurs généraux et les conseils municipaux doivent reconnaître que :

- l'hostilité en ligne se répercute souvent sur les réunions en présentiel;
- la désinformation peut influencer le débat si elle n'est pas traitée;
- le comportement en ligne des élus rejaillit sur la municipalité.

Des directives claires en matière de réseaux sociaux et des protocoles de communication contribuent à réduire l'escalade et à protéger le personnel contre le harcèlement.

## Quand le décorum fait défaut

De légers écarts de conduite sont inévitables. Ce qui importe, c'est la rapidité et la cohérence avec lesquelles ils sont traités.

Un comportement laissé sans contrôle a tendance à s'aggraver. Les conseils municipaux qui interviennent tôt, calmement et de manière prévisible parviennent bien mieux à maintenir un débat respectueux que ceux qui attendent qu'un comportement s'installe.

Le décorum ne se maintient pas de lui-même. Il doit être activement préservé.

# Partie 9 – Le rôle du maire / du président

Les présidents et les maires peuvent également tirer profit du **Diriger efficacement les réunions du conseil municipal : guide pratique à l'intention des maires et des présidents**, qui fournit des conseils pratiques, des exemples de formulations et des outils procéduraux pour faciliter la conduite efficace de réunions respectueuses et ordonnées – en particulier pendant les périodes de tension ou de conflit accru.

## La responsabilité du maire ou du président envers l'organisation

On pense souvent à tort que le rôle du président ou du maire se limite essentiellement à des questions de procédure. En réalité, le maire / le président est le gardien de l'organisation. La manière dont il exerce son autorité, en particulier dans les moments de tension, a un impact profond sur la culture du conseil, la sécurité du personnel et la confiance du public.

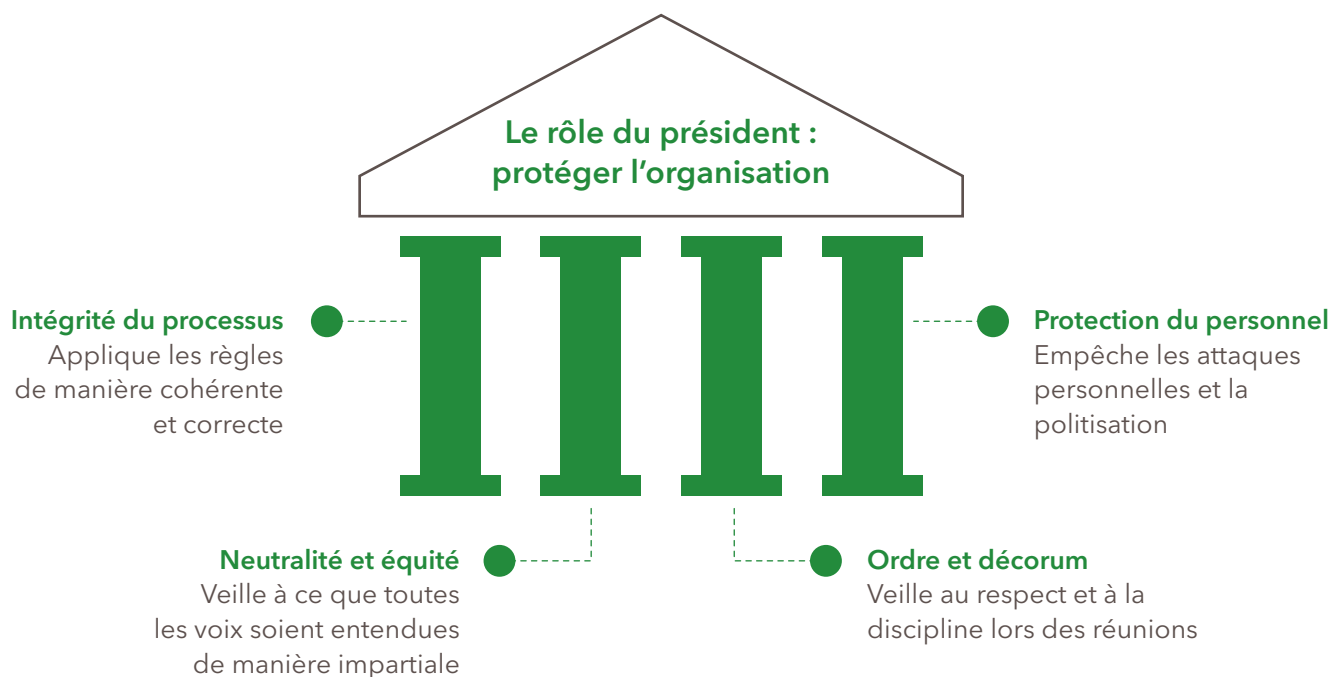
Présider ne consiste pas à faire avancer les résultats. Il s'agit de **protéger le processus**.

### Gestion de l'organisation

La première responsabilité du président est de veiller à l'intégrité du conseil en tant qu'organe directeur collectif. Cela implique notamment :

- de veiller à ce que les réunions se déroulent de manière réglementaire et équitable;
- le respect constant des règles de procédure;
- de protéger le droit de tous les membres à participer;
- de maintenir l'ordre et le décorum;
- de protéger le personnel et le public contre tout comportement inapproprié.

Lorsque les présidents envisagent leur rôle sous l'angle organisationnel, les décisions deviennent plus prévisibles et plus défendables, même lorsque les résultats sont controversés.



**Présider une réunion ne consiste pas à obtenir des résultats, mais à protéger le processus qui confère leur légitimité à ces résultats.**

## Neutralité et équité

La neutralité n'exige pas du président qu'il renonce à ses opinions personnelles. Elle exige qu'il fasse la distinction entre le fait de défendre une cause et le fait de présider.

Les présidents efficaces :

- appliquent les règles de manière uniforme à tous les membres;
- s'abstiennent de tout commentaire pendant qu'ils président;
- évitent de manifester leur accord ou leur désaccord par le ton de leur voix ou leur langage corporel;
- accordent la parole de manière impartiale;
- acceptent les contestations des décisions selon la procédure appropriée.

Toute perception de partialité, même involontaire, sape rapidement l'autorité et favorise le désordre.

## Autorité et responsabilité

L'autorité du président est réelle, mais elle n'est pas illimitée. Elle découle :

- de la législation;
- du règlement de procédure de la municipalité;
- des attentes collectives du conseil.

L'autorité s'accompagne de responsabilités. Les présidents doivent être prêts :

- à prendre des décisions impopulaires;
- à intervenir rapidement et calmement;
- à être contestés avec respect;
- à revenir sur leur décision si nécessaire.

Les présidents forts comprennent qu'une autorité exercée de manière incohérente est une autorité perdue.

## Donner le ton dès le début

Le ton des réunions du conseil est souvent donné dès les premières minutes.

Les présidents peuvent définir les attentes :

- en ouvrant les réunions par des déclarations claires sur le respect des règles de conduite;
- en rappelant aux membres leurs rôles et les procédures;
- en donnant l'exemple avec un langage calme et respectueux;
- en indiquant que les règles seront appliquées de manière cohérente.

Ces petits gestes créent un climat de prévisibilité et réduisent le risque d'escalade plus tard dans la réunion.

## Protéger le personnel et l'organisation

L'une des responsabilités les plus cruciales du président et qui est parfois négligée est de protéger le personnel.

Cela comprend :

- empêcher les attaques personnelles contre le personnel;
- réorienter les questions inappropriées;
- déclarer un comportement irrecevable lorsqu'il vise des personnes plutôt que des questions;
- soutenir le directeur général lorsque les limites sont mises à l'épreuve.

La sécurité et la dignité du personnel ne sont pas négociables. Ne pas intervenir met en danger les individus et l'organisation.

## Travailler avec la direction générale

Le président et le ou la DG partagent la responsabilité de protéger l'intégrité de la gouvernance.

Des relations de travail solides se caractérisent par :

- une communication régulière;
- une compréhension commune des rôles;
- une coordination dans la préparation des réunions;
- la résolution des problèmes en privé lorsque cela est possible;
- un respect mutuel des limites professionnelles.

Cette collaboration renforce la gouvernance sans compromettre la neutralité.

## Lorsque le maire / le président fait partie du problème

Dans certaines circonstances, le maire / le président peut avoir du mal à maintenir sa neutralité ou à faire respecter les règles de manière efficace.

Parmi les indicateurs, on peut citer :

- une application sélective des procédures;
- une réticence à intervenir auprès de ses pairs;
- la participation à des attaques personnelles;
- le fait d'éviter les décisions difficiles.

Dans ces situations, les directeurs généraux et les greffiers peuvent devoir s'appuyer sur les règlements de procédure, sur un facilitateur externe ou sur une formation destinée à tous les membres du conseil pour rétablir l'équilibre. Il est essentiel de traiter le problème rapidement pour éviter des dommages à long terme.

## La présidence en tant que leadership

La présidence est la forme la plus visible du leadership. Les présidents efficaces ne cherchent pas à exercer un contrôle. Ils créent les conditions propices à un débat respectueux, à une prise de décision éclairée et à la crédibilité de l'organisation. La force d'un conseil municipal se mesure souvent à celle de son président.

## Présider des réunions efficaces et respectueuses

Les réunions efficaces ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont le résultat d'une préparation, d'attentes claires et d'une application cohérente des procédures. Le président joue un rôle central dans l'organisation de réunions ordonnées, inclusives et axées sur la prise de décision.

Une bonne présidence est préventive. De nombreux conflits qui surgissent pendant les réunions peuvent être évités grâce à une structure bien pensée et à une intervention précoce.

## Préparation de la réunion

La préparation commence bien avant l'ouverture de la réunion.

Voici quelques pratiques exemplaires pour les présidents :

- examiner l'ordre du jour à l'avance;
- comprendre l'objectif de chaque point (information, orientation ou décision);
- identifier les questions susceptibles de susciter des controverses;
- clarifier les exigences procédurales avec le greffier;
- discuter à l'avance des points sensibles avec la direction générale.

La préparation préalable à la réunion permet au président d'anticiper les difficultés et de garder le contrôle sans paraître réactif.

## Ouverture de la réunion

L'ouverture de la réunion définit les attentes en matière de ton et de conduite.

Les présidents efficaces :

- ouvrent la séance de manière claire et assurée;
- vérifient que le quorum est atteint et que les conditions de procédure sont respectées;
- saluent le public et expliquent les règles de participation;
- énoncent leurs attentes en matière de conduite et de débat respectueux;
- rappellent aux membres que toutes les interventions doivent passer par le maire / le président.

Ces déclarations liminaires garantissent la prévisibilité et réduisent les litiges ultérieurs.

## Gérer l'ordre du jour et le déroulement de la séance

Un ordre du jour clair est l'un des outils les plus puissants dont dispose le maire / le président.

Le président est chargé :

- de veiller à ce que la discussion reste en rapport avec les points à l'ordre du jour;
- de s'assurer que les motions (résolutions) sont claires et correctement formulées;
- de gérer le temps sans interrompre prématurément le débat;
- de faire avancer la réunion lorsque la discussion devient répétitive.

Lorsque les réunions s'égarer, la frustration grandit – parmi les conseillers, le personnel et le public.

## Reconnaître les intervenants et gérer le débat

Il est essentiel de donner la parole de manière équitable aux intervenants pour maintenir la confiance au sein du conseil.

Les présidents devraient :

- donner la parole aux intervenants avant qu'ils ne commencent;
- veiller à ce qu'un seul intervenant s'exprime à la fois;
- alterner les points de vue dans la mesure du possible;
- empêcher les interruptions et les discussions parallèles;
- rappeler aux membres de s'adresser au président pour formuler leurs commentaires.

Le débat devient improductif lorsque les participants parlent tous en même temps ou personnalisent leurs désaccords. Une intervention calme et cohérente permet de maintenir l'ordre.

## Gérer les interruptions et les tensions croissantes

Les interruptions et l'escalade émotionnelle sont courantes lors de réunions houleuses.

Les présidents efficaces :

- interviennent rapidement lorsque le ton commence à changer;
- utilisent un langage neutre pour recadrer les comportements;
- suspendent la discussion si nécessaire pour rétablir l'ordre;
- rappellent aux membres les règles de procédure et les attentes.

Retarder l'intervention conduit souvent à des conflits plus vifs et à des mesures plus perturbatrices par la suite.

## Interventions du public et participation

La participation du public renforce la démocratie locale, mais elle doit s'inscrire dans des limites claires.

Le président doit :

- expliquer clairement les règles d'intervention;
- appliquer les limites de temps de manière cohérente;
- intervenir lorsque les remarques deviennent irrespectueuses ou hors de propos;
- protéger le personnel contre les attaques personnelles;
- ajourner ou suspendre la séance si la sécurité ou l'ordre ne peuvent être maintenus.

Une application ferme et respectueuse protège à la fois la participation du public et l'intégrité de l'organisation.

Pour les municipalités à la recherche d'une ressource rédigée en langage clair afin d'aider les résidents à comprendre les attentes en matière de participation, de bienséance et d'engagement respectueux, le guide de l'ACAM intitulé « [Votre gouvernement local - Guide des résidents sur les services, les rôles et la bonne gouvernance](#) » peut être diffusé publiquement ou mentionné par le maire / le président en ouverture des réunions.

## Réunions virtuelles et hybrides

Les réunions virtuelles et hybrides nécessitent une structure supplémentaire.

Les présidents doivent :

- renforcer les protocoles de prise de parole;
- tenir compte des retards techniques;
- garantir une participation équitable des membres présents sur place et à distance;
- réagir rapidement aux perturbations.

Il est d'autant plus crucial de définir clairement les attentes lorsque le langage corporel et les signaux informels sont limités.

## Clôture de la réunion

La manière dont une réunion se termine peut influencer les perceptions autant que la manière dont elle commence.

Des présidents efficaces :

- résumant clairement les décisions;
- confirment les prochaines étapes le cas échéant;
- clôturent les réunions avec détermination et professionnalisme.

La clarté lors de la clôture réduit la confusion et empêche les différends de perdurer.

## Quand les réunions déraillent

Même les conseils bien présidés connaîtront des moments où les réunions deviennent tendues, chaotiques ou instables. Ce qui distingue une gouvernance efficace d'un dysfonctionnement, ce n'est pas l'absence de conflit, mais la manière dont il est géré.

Cette section fournit des conseils aux maires / aux présidents et aux directeurs généraux pour reconnaître rapidement une escalade et réagir de manière à rétablir l'ordre tout en protégeant l'organisation, le personnel et la confiance du public.

### Reconnaître les signes avant-coureurs

Les réunions déraillent rarement sans avertissement. Les indicateurs précoces courants comprennent :

- des interruptions fréquentes ou des interférences;
- une augmentation du volume de la voix ou une ton émotionnel dans les propos;
- un langage dédaigneux ou sarcastique;
- remises en cause répétées de la procédure;
- la personnalisation du débat ou la remise en cause des motivations;
- un malaise manifeste de la part du personnel ou du public.

Une détection précoce permet des interventions plus légères et moins perturbatrices.

### L'escalade comme continuum

L'intervention doit être proportionnée et progressive. Les présidents doivent recourir à la mesure la moins intrusive nécessaire pour rétablir l'ordre. Les outils de dé-escalade typiques comprennent :

**1. Une réorientation en douceur** – rappeler aux membres la procédure et les attentes.

**2. Avertissement formel** – indiquer clairement que le comportement est inapproprié.

**3. Décisions de procédure** – déclarer des remarques ou des comportements non conformes au règlement.

**4. Suspension ou pause** – laisser les émotions se calmer.

**5. Ajournement ou expulsion** – utilisés uniquement lorsque la sécurité ou l'ordre ne peuvent pas être rétablis.

**Une escalade prévisible renforce la crédibilité et réduit les accusations de partialité.**

## Le langage compte

La manière dont un maire / un président intervient détermine souvent si une situation s'apaise ou s'intensifie.

Un langage d'intervention efficace est :

- calme et neutre;
- centré sur le comportement et non sur l'intention;
- fondé sur la procédure;
- cohérent pour tous les membres.

Les réactions personnalisées ou émotionnelles du président ont tendance à aggraver le conflit.

## Protéger le personnel en cas d'escalade

Lorsque les réunions dégénèrent, le personnel est souvent le plus vulnérable.

Les présidents et les directeurs généraux devraient :

- mettre immédiatement fin aux attaques personnelles contre le personnel;
- réorienter les questions vers les politiques ou les procédures;
- faire sortir le personnel de la salle si nécessaire;
- consigner les incidents qui compromettent la sécurité au travail.

La protection du personnel est une obligation légale et éthique.

## Intervention coordonnée entre le maire / le président et la direction générale

Une protection efficace du personnel pendant les réunions dépend souvent de la coordination entre le maire / le président et la direction générale. Alors que le maire / le président est chargé de diriger la réunion, le directeur général ou la directrice générale peut être plus à même de détecter les situations où le personnel se trouve dans une position inappropriée, instable ou injuste.

C'est pourquoi il est conseillé que le maire / le président et la direction générale s'entendent à l'avance sur les cas où une intervention pourrait être nécessaire et sur la manière dont ce besoin sera signalé. Cela peut inclure de convenir d'un signal discret ou d'une procédure permettant au directeur général d'alerter le maire / le président lorsque des préoccupations relatives à la protection du personnel surviennent et qu'une intervention est justifiée.

Une telle coordination permet de garantir :

- que l'intervention ait lieu rapidement et de manière cohérente;
- que le maire / le président soit soutenu dans l'exercice de son autorité;
- que le personnel ne soit pas exposé à des risques en raison d'hésitations ou d'incertitudes; et
- que la réunion reste équitable, professionnelle et ciblée.

Cette approche souligne que l'intervention au nom du personnel n'est ni personnelle ni réactive, mais constitue une mesure de gouvernance préétablie.

## Lorsque le comportement du public s'envenime

Les interventions du public peuvent prendre une tournure conflictuelle, en particulier sur des questions controversées.

Les présidents doivent :

- appliquer les règles de manière cohérente;
- donner des avertissements clairs avant de mettre fin à la participation;
- suspendre ou ajourner la séance si le comportement devient dangereux;
- s'appuyer sur les politiques établies plutôt que d'improviser.

Laisser un comportement abusif se poursuivre envoie le message qu'il est toléré.

## Après la réunion

La manière dont les problèmes sont gérés après une réunion difficile est importante.

Parmi les pratiques exemplaires, on peut citer :

- consigner les incidents de manière objective;
- faire le point avec le directeur général et le greffier;
- envisager une formation complémentaire ou un accompagnement;
- communiquer clairement les décisions et les attentes;
- soutenir le personnel susceptible d'être affecté.

Ignorer les incidents augmente le risque qu'ils se reproduisent.

## L'intervention comme preuve de leadership

Intervenir n'est pas un excès. C'est du leadership.

Les maires / les présidents qui agissent rapidement, de manière cohérente et avec calme créent des conseils municipaux capables de gérer les désaccords sans causer de dommages. Les conseils qui évitent d'intervenir se retrouvent souvent confrontés à des conséquences bien plus graves par la suite.

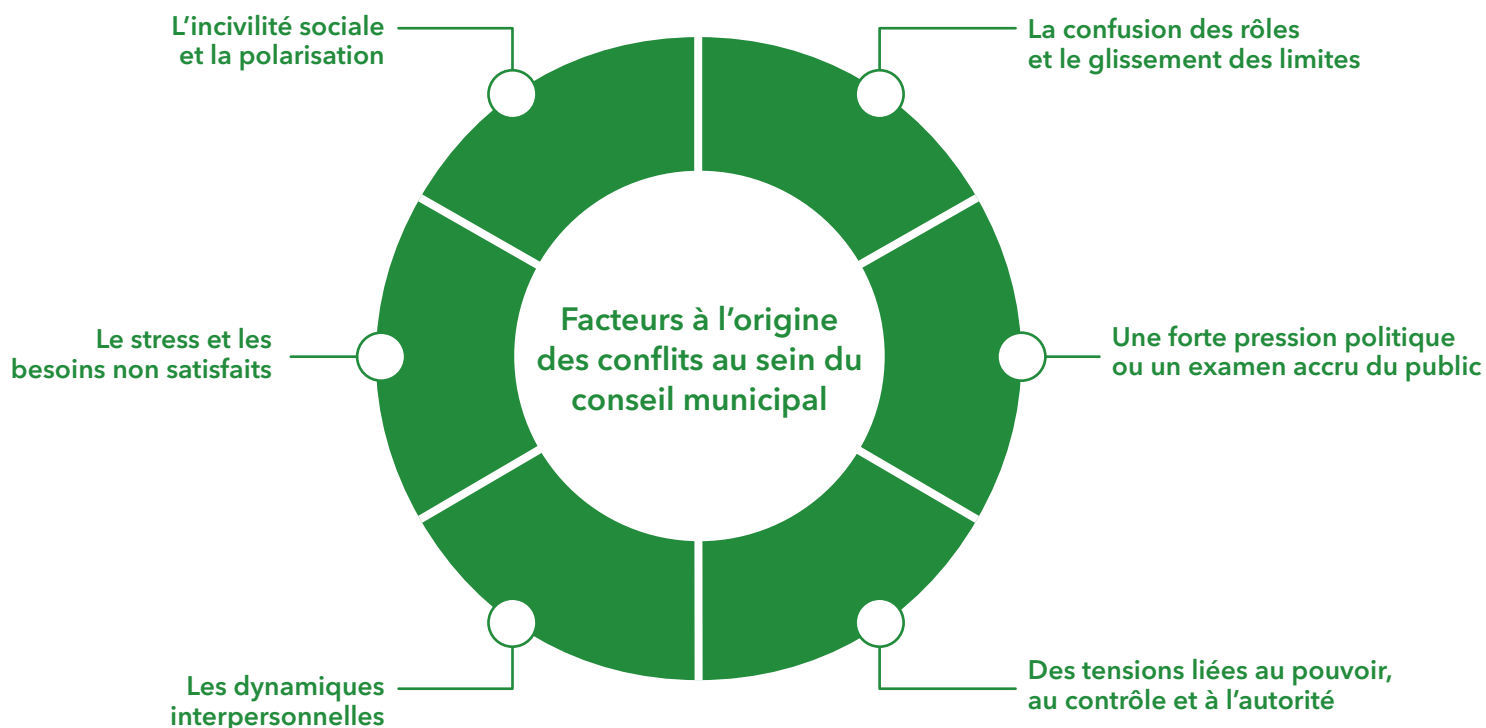
Une présidence forte ne repose pas sur le contrôle ou la conformité. Elle consiste à créer les conditions permettant une prise de décision démocratique en toute sécurité, équité et dignité pour toutes les personnes concernées.

# Partie 10 – Gérer les tensions, les conflits et l'incivilité

## Comprendre les facteurs à l'origine des conflits

Les conflits au sein du conseil ne surgissent pas de nulle part. Ils résultent généralement de la convergence de multiples pressions – politiques, personnelles, structurelles et sociales. Comprendre ces facteurs permet aux DG et aux présidents de réagir de manière réfléchie plutôt que de manière impulsive.

Reconnaître les raisons qui sous-tendent un conflit n'excuse pas un comportement inapproprié. Cela fournit un contexte permettant de le traiter efficacement.



Les conflits ont rarement une cause unique. Comprendre leurs facteurs sous-jacents aide les dirigeants à réagir avec lucidité plutôt qu'avec impulsivité.

## Confusion des rôles et glissement des limites

L'une des causes les plus courantes de conflit est l'incertitude quant aux rôles de chacun.

Lorsque les conseillers municipaux ne font pas clairement la distinction entre gouvernance et administration, des tensions peuvent surgir en raison :

- d'une microgestion du personnel;
- de la remise en cause répétée des avis professionnels;
- de prises de décisions informelles en dehors des réunions du conseil;
- d'attentes incohérentes vis-à-vis de la direction générale.

Le glissement des limites commence souvent de manière subtile et s'intensifie s'il n'est pas traité à temps.

## Pression politique et examen accru du public

Les conseils municipaux sont plus proches du public que tout autre niveau de gouvernement. Les conseillers sont souvent amenés à :

- répondre aux préoccupations très émotionnelles de leurs électeurs;
- gérer les critiques et la désinformation sur les réseaux sociaux;
- être soumis à la pression d'obtenir des résultats rapides sur des questions complexes;
- trouver un équilibre entre les attentes de la communauté et les contraintes législatives.

Ces pressions peuvent accroître le stress et réduire la patience, en particulier lors de dossiers controversés tels que l'aménagement du territoire, les budgets ou les changements de services.

## Dynamiques de pouvoir et contrôle

Des conflits peuvent également naître d'un sentiment de perte de contrôle.

Certains conseillers peuvent :

- avoir du mal à accepter les limites de leur autorité individuelle;
- refuser de s'en remettre à l'avis des professionnels;
- tester les limites procédurales;
- utiliser les réunions comme une tribune pour se mettre en avant plutôt que pour gouverner.

Comprendre ces dynamiques aide les DG et les maires / les présidents à faire la distinction entre un comportement passionné et les comportements qui nuisent à la gouvernance.

## Conflits interpersonnels et problèmes de communication

Comme toute équipe, les conseils sont composés d'individus aux personnalités, aux valeurs et aux styles de communication différents.

Les conflits interpersonnels non résolus peuvent :

- déborder dans les réunions publiques;
- fausser le débat;
- créer des clans ou des cloisonnements;
- mettre le personnel dans des situations délicates.

En l'absence de mécanismes de résolution, les conflits personnels peuvent rapidement entraîner un dysfonctionnement organisationnel.

## Besoins non satisfaits et réactions au stress

Le comportement est souvent influencé par des besoins non satisfaits, tels que :

- la sécurité et la prévisibilité;
- le sentiment d'importance et la reconnaissance;
- l'appartenance et l'inclusion;
- la clarté et le sens.

Lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, les réactions au stress peuvent se manifester par une attitude défensive, une recherche de contrôle ou de l'hostilité. Bien que cette mise en contexte soit importante, elle ne justifie pas les comportements préjudiciables.

## Tendances sociales et incivilité banalisée

Les conseils municipaux ne fonctionnent pas en dehors des grandes tendances sociales.

La polarisation croissante, la perte de confiance dans les organisations et l'hostilité en ligne ont contribué à la normalisation de l'incivilité dans le discours public. Dans certains cas, la dynamique des réseaux sociaux a déformé l'idée de « se battre pour la communauté », la recadrant comme une confrontation, des tactiques de mise en scène ou du théâtre politique plutôt que comme un leadership démocratique. Des expressions telles que « *Je me bats pour ma communauté* » sont parfois utilisées pour justifier des comportements méprisants, des attaques personnelles ou une résistance aux points de vue divergents.

Dans un contexte démocratique, se battre pour la communauté ne signifie pas faire taire les opinions contraires ni compromettre le processus. Cela signifie s'engager dans un débat rigoureux, respectueux et fondé sur des faits, où toutes les voix présentes à la table du conseil sont entendues et mises à l'épreuve. Lorsque le débat cède la place à la mise en scène ou à l'absolutisme, la qualité de la prise de décision en pâtit et la gouvernance démocratique elle-même s'en trouve affaiblie.

Cet environnement rend les cadres de gouvernance solides d'autant plus importants – et non moins.

## Dépersonnaliser les conflits

Les dirigeants efficaces dépersonnalisent le conflit sans en minimiser l'impact.

Cela signifie :

- se concentrer sur le comportement et le processus, et non sur la personnalité;
- réagir de manière cohérente plutôt qu'émotionnelle;
- s'appuyer sur les politiques et la procédure;
- s'attaquer aux schémas récurrents plutôt qu'aux incidents isolés.

Lorsque les conflits sont traités comme des questions de gouvernance plutôt que comme des défaillances personnelles, les conseils sont mieux placés pour les résoudre de manière constructive.

### Du contexte à l'action

#### Comprendre les facteurs déterminants

Identifier les causes profondes

#### Fixer des limites

Prendre des mesures décisives

#### Réparer et renforcer

Rétablir la confiance et la culture

## Tracer la ligne

Il est important de comprendre les facteurs à l'origine des conflits, mais il arrive un moment où le contexte doit céder la place à l'action. Tracer la ligne, c'est reconnaître quand un comportement passe de difficile à répréhensible, et réagir de manière décisive pour protéger les personnes, les processus et l'organisation.

Cette section est conçue pour aider les directeurs généraux et les présidents d'assemblée à exercer leur jugement avec clarté et confiance.

### Quand le conflit franchit la ligne

Conflit de gouvernance	Préjudice sur le lieu de travail
Fort désaccord	Attaques personnelles
Questions difficiles	Ciblage du personnel
Débat politique	Intimidation ou humiliation
Tension procédurale	Violations persistantes des limites

L'impact compte plus que l'intention.

### Quand un comportement dépasse les limites

Un comportement dépasse les limites lorsqu'il :

- vise des personnes plutôt que des problèmes;
- devient personnel, intimidant ou menaçant;
- compromet la sécurité, la dignité ou le bien-être du personnel;
- entrave la capacité du conseil à mener à bien ses activités;
- persiste malgré les rappels et les rappels à l'ordre.

L'intention importe moins que l'impact. Tout comportement créant un environnement dangereux ou hostile doit être traité, quelle qu'en soit la motivation.

## Problèmes de gouvernance vs préjudice sur le lieu de travail

Tout conflit n'est pas nécessairement une faute professionnelle. Les débats animés, les désaccords marqués et les questions provocantes font partie intégrante de la gouvernance démocratique.

Cependant, un comportement passe de la gouvernance à un préjudice sur le lieu de travail lorsqu'il :

- soumet le personnel à des humiliations ou à des critiques répétées;
- remet en cause les motivations, l'intégrité ou la compétence de quelqu'un en public;
- encourage les attaques en chaîne de la part d'autres membres ou du public;
- se poursuit après que des limites ont été clairement établies.

À ce stade, les directeurs généraux ont l'obligation à la fois professionnelle et légale d'intervenir.

### Quand le discernement devient une obligation

Il arrive un moment où l'intervention n'est plus une question de tolérance, de style ou de gestion des relations.

Un ou une DG doit intervenir lorsque :

- un comportement crée ou risque de créer un environnement de travail dangereux;
- le personnel est pris pour cible à titre personnel ou placé dans une situation de peur, d'humiliation ou d'exposition;
- les règles de gouvernance sont ignorées après avoir été clairement énoncées; ou
- l'inaction serait raisonnablement considérée comme permettant que du tort soit causé.

Rendu à ce stade, rester neutre ne signifie pas garder le silence sur la situation.

L'inaction peut exposer l'organisation, et la direction générale, à des risques juridiques, éthiques, et causer du tort à la réputation. Dans ces moments-là, l'intervention n'est pas facultative; elle est obligatoire.

## La protection du personnel n'est pas négociable

Les DG sont chargés d'assurer un lieu de travail sûr.

Cette responsabilité comprend :

- mettre immédiatement fin aux attaques personnelles contre le personnel;
- retirer le personnel de situations dangereuses lorsque cela est nécessaire;
- consigner les incidents de manière objective;
- mettre en œuvre les procédures relatives au harcèlement au travail ou à la santé et à la sécurité au travail;
- informer le conseil lorsque certains comportements entraînent un risque juridique ou organisationnel.

Protéger le personnel, ce n'est pas prendre parti. C'est remplir un devoir de diligence.

### Seuils d'escalade

L'escalade n'est pas un signe d'échec. C'est le signe que les mesures prises précédemment ne suffisent plus.

Lorsqu'un comportement persiste, s'aggrave ou passe d'un conflit procédural à une atteinte à la personne, le ou la DG doit passer délibérément au niveau d'intervention supérieur. Une intervention efficace repose sur une définition claire des seuils.

Les seuils d'escalade typiques peuvent inclure :

- des rappels informels et une réorientation;
- des avertissements formels ou des décisions du président;
- la suspension du droit de parole pendant la réunion;
- une suspension ou un ajournement;
- un suivi après la réunion conformément aux politiques applicables.

L'escalade doit être prévisible, proportionnée et ancrée dans les politiques et procédures.

## Le rôle des politiques et de la législation

Lorsque les codes de conduite s'avèrent insuffisants ou inefficaces, les directeurs généraux peuvent devoir s'appuyer sur d'autres cadres, notamment :

- les politiques en matière de harcèlement au travail;
- la législation en matière de santé et de sécurité au travail;
- les règlements de procédure;
- les protocoles de communication et d'accès.

Ces outils ont pour but de protéger les personnes et l'organisation lorsque les mécanismes de gouvernance échouent.

## Soutenir le maire / le président

Les maires / les présidents peuvent hésiter à intervenir de manière décisive par crainte de réactions négatives, d'accusations de partialité ou par manque de confiance.

Les directeurs généraux peuvent soutenir les présidents :

- en les préparant à l'avance aux réunions conflictuelles;
- en clarifiant les options procédurales;
- en leur rappelant que leur intervention est attendue et encouragée;
- en consignand les incidents afin de réduire l'exposition personnelle.

Le silence ou le retard augmente le risque pour toutes les personnes concernées.



## Une fois la limite fixée

Tracer la ligne n'est pas la fin du travail.

Les mesures de suivi peuvent inclure :

- un débriefing avec la direction générale, le maire / le président et le greffier;
- communiquer clairement les attentes;
- offrir une formation ou une animation supplémentaire;
- soutenir le personnel concerné;
- surveiller l'absence de récurrence.

Un suivi clair et cohérent renforce le fait que les limites sont réelles.

## Le leadership exige du courage

Fixer des limites est délicat. Cela peut susciter des critiques, de la résistance ou des pressions politiques.

Cependant, ne pas agir permet au préjudice de perdurer et envoie un signal de tolérance envers un comportement inacceptable.

Le leadership exige le courage de protéger l'organisation – même lorsque c'est difficile.

### Conseils supplémentaires à l'intention des directeurs généraux

Fixer des limites est l'une des responsabilités de leadership les plus difficiles auxquelles un directeur général sera confronté. Pour ceux qui recherchent des conseils plus détaillés sur la manière de reconnaître l'escalade, d'exercer son jugement, de soutenir les présidents et de gérer les implications juridiques et organisationnelles d'une intervention, l'ACAM a élaboré un document d'accompagnement : **Fixer des limites : quand les directeurs généraux doivent agir pour lutter contre l'incivilité et protéger l'organisation.**

Ce guide pratique s'appuie sur les principes exposés ici et s'adresse aux directeurs généraux et aux cadres supérieurs chargés de la gouvernance.

## Rétablir les relations et reconstruire la confiance

Les périodes de conflit, d'incivilité ou de relations de gouvernance tendues laissent des traces durables sur les conseillers, le personnel et l'organisation dans son ensemble. Restaurer la confiance ne consiste pas à effacer ce qui s'est passé. Il s'agit de rétablir les conditions nécessaires à une gouvernance efficace pour l'avenir.

Ce travail exige de la volonté, du temps et du leadership.

### Reconnaître l'impact

La réparation commence par la reconnaissance de l'impact.

Même lorsque les problèmes ont été traités selon les procédures, des tensions non résolues peuvent persister si les personnes se sentent ignorées, méprisées ou en insécurité. Ignorer cette réalité augmente le risque de conflits récurrents.

La reconnaissance n'implique pas de rejeter la faute sur quelqu'un ni de revenir sur les décisions. Elle consiste à reconnaître qu'un préjudice a été causé et qu'une réparation est nécessaire.

### Créer un espace pour repartir à zéro

Après une période difficile, les conseils municipaux peuvent tirer profit d'une pause délibérée pour redéfinir les attentes.

Cela peut inclure :

- des ateliers ou des retraites animés par le conseil;
- des sessions de remise à niveau sur la gouvernance, axées sur les rôles et la conduite;
- la réaffirmation des valeurs et des attentes communes;
- des entretiens privés entre le directeur général, le maire / le président et chaque membre du conseil.

Cette remise à zéro montre que l'organisation va de l'avant de manière intentionnelle, sans se contenter d'espérer que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes.

## Le rôle de la médiation et de la facilitation

Dans certaines situations, les efforts internes ne suffisent pas.

Des facilitateurs tiers neutres peuvent :

- dépersonnaliser le conflit;
- faire émerger les problèmes sous-jacents en toute sécurité;
- renforcer les principes de gouvernance;
- aider les conseils municipaux à établir de nouvelles normes.

Le recours à une facilitation externe est un atout et non un échec. Il témoigne d'un engagement envers l'organisation et une gouvernance professionnelle.

### Lorsque la participation est refusée ou incomplète

Même lorsqu'un processus de facilitation ou de médiation bien conçu est proposé, la participation n'est pas garantie. Dans certains cas, les personnes dont le comportement a le plus contribué au conflit peuvent refuser de participer ou de s'engager.

Les directeurs généraux doivent être préparés à cette éventualité. Les conseils ne peuvent pas obliger à participer à la facilitation, et l'absence d'un participant n'invalide pas le processus ni ne reflète un échec du leadership.

En cas de non-participation, il est important :

- d'éviter de prendre le refus personnellement ou de l'interpréter comme un rejet de l'organisation;
- de continuer à soutenir ceux qui s'engagent de bonne foi;
- de renforcer les attentes en matière de gouvernance par le biais de processus formels, de politiques et de réunions avec les dirigeants; et
- de consigner les efforts déployés pour traiter la question de manière constructive.

Dans certains cas, identifier ce qui pourrait motiver la participation, par exemple en mettant l'accent sur la protection de la réputation, l'efficacité de la gouvernance ou le fonctionnement à long terme du conseil municipal, peut aider à amener les personnes réticentes à la table des négociations. Dans d'autres cas, il faut continuer à avancer sans elles.

Restaurer les relations de gouvernance ne nécessite pas un engagement unanime. Cela nécessite un leadership cohérent, des attentes claires et un engagement soutenu envers les normes professionnelles.

## Réintégrer le personnel après un conflit

Les membres du personnel qui ont été victimes d'incivilités ou de critiques publiques peuvent se sentir exposés ou hésiter à s'engager à l'avenir.

Les directeurs généraux devraient :

- prendre des nouvelles du personnel concerné;
- réaffirmer les attentes en matière d'interactions respectueuses;
- clarifier les procédures permettant aux gens de faire part de leurs préoccupations;
- garantir un soutien visible de la part de la direction.

La confiance au sein de l'organisation se reconstruit par des actions cohérentes, et non par de simples déclarations.

## Communiquer sur les progrès réalisés

Le cas échéant, les conseils peuvent être amenés à communiquer, en interne ou publiquement, que des mesures ont été prises pour traiter les problèmes de gouvernance.

Une communication efficace met l'accent sur :

- réaffirmer les normes et les attentes;
- mettre l'accent sur l'engagement en faveur d'une gouvernance respectueuse;
- éviter de rouvrir les conflits passés.

Des messages clairs contribuent à rétablir la confiance et à prévenir les spéculations.

## Suivi et renforcement

La réparation n'est pas un événement ponctuel.

Les directeurs généraux et les présidents devraient :

- surveiller les comportements et le ton au fil du temps;
- intervenir rapidement si d'anciens schémas refont surface;
- renforcer les attentes de manière cohérente;
- normaliser les contrôles de gouvernance.

Une attention soutenue permet d'éviter toute régression.

## Aller de l'avant avec intégrité

Rétablir la confiance ne signifie pas revenir au statu quo. Cela signifie établir des fondations plus solides pour l'avenir.

Les conseils qui s'engagent dans un travail de reconstruction en ressortent souvent plus résilients, plus conscients d'eux-mêmes et mieux armés pour gérer les désaccords de manière constructive.

Le leadership ne se mesure pas seulement à la manière dont les conflits sont gérés sur le moment, mais aussi à la manière dont le rétablissement est guidé par la suite.

# Partie 11 – Stratégie, prise de décision et suivi

## Gouverner avec un objectif

Après des périodes de tension ou de transition, les conseils efficaces se recentrent sur leur objectif.

Gouverner avec un objectif signifie concentrer les efforts collectifs sur les résultats qui comptent le plus pour la communauté, en s'appuyant sur des priorités, des valeurs et des données factuelles convenues pour guider les décisions.

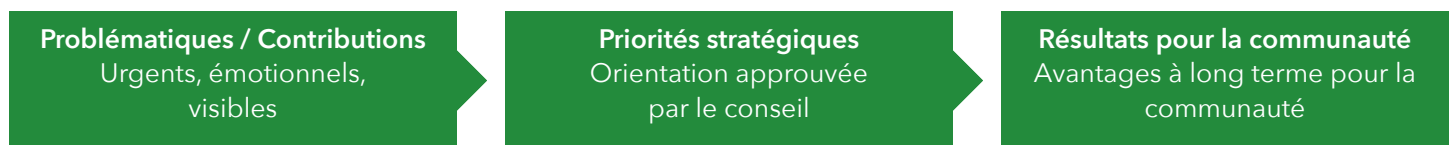
L'objectif apporte de la stabilité. Il réduit la réactivité, minimise les conflits liés à la personnalité et ancre le débat dans des objectifs communs.

### Des enjeux aux résultats

Les conseils municipaux sont confrontés à un flux constant de problèmes, dont beaucoup sont urgents, émotionnels ou très médiatisés. Sans cadre stratégique clair, la prise de décision peut devenir fragmentée et réactive.

Gouverner avec un objectif implique :

- d'identifier un petit nombre de priorités stratégiques;
- d'aligner les points à l'ordre du jour sur ces priorités;
- d'évaluer les options en fonction des résultats à long terme pour la communauté;
- résister à la tentation de prendre des décisions ponctuelles qui nuisent à la cohérence.



La définition d'un objectif transforme la pression en orientation.

Lorsque les conseils municipaux relient systématiquement leurs décisions aux résultats, les débats deviennent plus ciblés et plus productifs.

**L'objectif doit figurer à l'ordre du jour.** Si les priorités ne se reflètent pas dans la conception de l'ordre du jour, le conseil sera guidé par ce qui est le plus bruyant, le plus récent ou le plus chargé émotionnellement cette semaine-là. C'est grâce à la rigueur de l'ordre du jour que la stratégie se concrétise.

### Considérations pour la direction générale

La planification de l'ordre du jour est un levier de gouvernance essentiel. L'enchaînement stratégique, la clarté de l'objectif et la disponibilité des informations influencent tous la qualité de la prise de décision du conseil et le ton des réunions.

Des conseils pratiques et une liste de contrôle pour la planification de l'ordre du jour par le directeur général et le maire / le président sont fournis à [l'annexe K : Pratiques exemplaires en matière de planification de l'ordre du jour](#).

## Le rôle de la planification stratégique

Les plans stratégiques sont des outils de gouvernance et non des listes de contrôle administratives.

Une planification stratégique efficace :

- clarifie la vision et les valeurs du conseil;
- définit une orientation sans prescrire les modalités opérationnelles;
- fournit un cadre pour la prise de décision;
- favorise la responsabilisation et le suivi des performances.

Les directeurs généraux jouent un rôle clé dans la traduction des priorités stratégiques en plans concrets, tandis que les conseils conservent la responsabilité de définir l'orientation et de suivre les progrès.

## Aligner le comportement du conseil municipal sur sa mission

L'objectif est renforcé non seulement par les décisions des conseils, mais aussi par leur comportement.

Les conseils qui gouvernent en fonction de l'objectif :

- hiérarchisent les points à l'ordre du jour de manière stratégique;
- respectent les délais et les procédures;
- mènent des débats fondés sur des données factuelles;
- acceptent les décisions collectives, même en cas de désaccord;
- se concentrent sur les progrès plutôt que sur la perfection.

Les comportements qui vont à l'encontre de l'objectif, notamment le réexamen répété des décisions ou les débats personnalisés, sapent la dynamique et la confiance.

## Utiliser efficacement les données et les rapports

Des rapports clairs aident les conseils à rester concentrés sur les résultats plutôt que sur des anecdotes.

Des rapports clairs :

- relient les actions aux priorités stratégiques;
- utilisent un langage simple et des supports visuels;
- mettent en évidence les tendances et les risques;
- favorisent les questions et les décisions éclairées.

Lorsque les conseils partagent une vision commune du rendement, les débats deviennent moins conflictuels et plus constructifs.

## La prise de décision en tant que responsabilité collective

La prise de décision collective exige de la discipline.

Une fois que le conseil a pris une décision :

- les membres sont tenus de respecter le résultat;
- la mise en œuvre relève de la responsabilité de l'administration;
- le contrôle s'effectue par le biais de mécanismes de rapport convenus.

Le fait de parler d'une seule voix après une décision n'empêche pas les divergences respectueuses pendant le débat; cela empêche de compromettre la mise en œuvre une fois que le conseil s'est prononcé.

## Renouer le lien après une rupture

Après des périodes de conflit, le fait de redéfinir les objectifs aide les conseils à aller de l'avant.

Les directeurs généraux peuvent y contribuer :

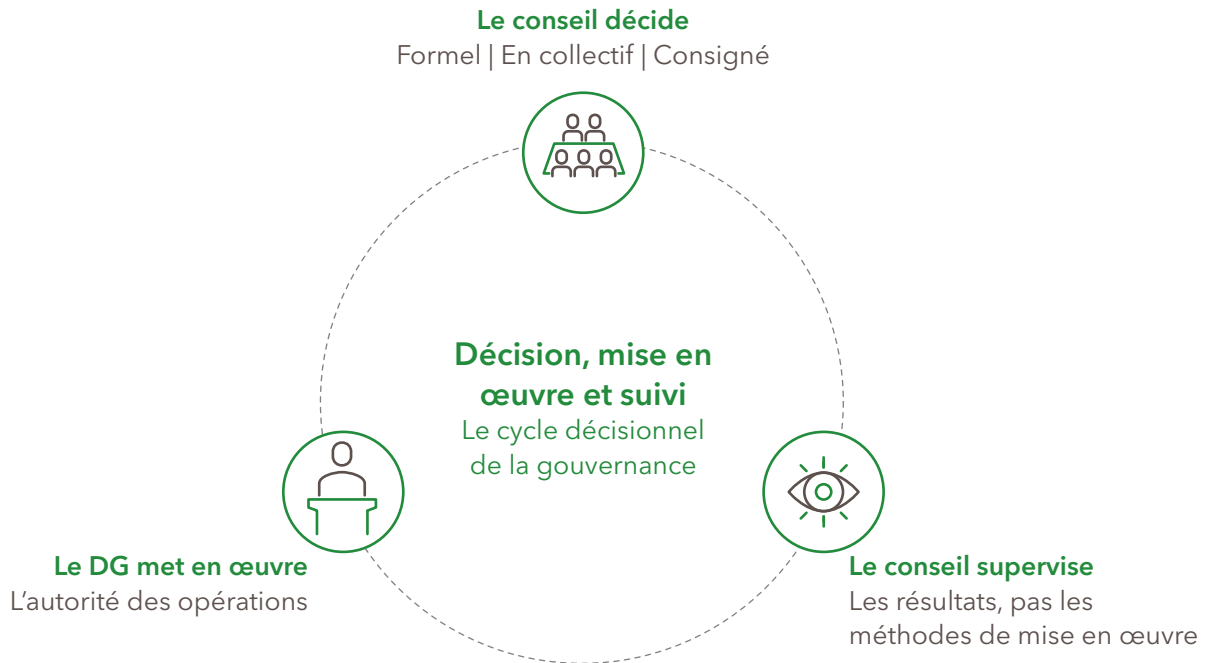
- en réexaminant les priorités stratégiques;
- en recadrant les ordres du jour en fonction des résultats;
- en encourageant le conseil à se recentrer sur les objectifs à long terme;
- en renforçant le lien entre les pratiques de gouvernance et les résultats.

Le sens du devoir est une force stabilisatrice. Lorsque les conseils municipaux gouvernent avec un sens du devoir, les conflits ont moins de chances de s'amplifier.

# Prise de décision, responsabilité et suivi

Une bonne gouvernance ne repose pas seulement sur la prise de décisions, mais aussi sur leur respect, leur mise en œuvre efficace et le suivi des résultats. Lorsque le suivi est insuffisant ou incohérent, la confiance s'érode – entre le conseil et l'administration, entre les conseillers et auprès du public.

Cette section met en avant le cycle décisionnel comme pierre angulaire d'un leadership municipal efficace.



**Une gouvernance solide respecte l'ensemble du cycle décisionnel.**

## Prendre des décisions claires et justifiables

Des décisions claires réduisent les conflits et la confusion.

Les décisions efficaces du conseil sont :

- prises par le biais de motions (résolutions) et de votes formels;
- s'appuient sur des informations adéquates et des avis professionnels;
- formulées et consignées de manière claire;
- conformes à la législation, aux politiques et aux priorités stratégiques.

Des orientations ambiguës ou informelles peuvent donner lieu à des interprétations erronées et accroissent les risques pour l'organisation.

## Responsabilité collective

Une fois que le conseil a pris une décision, la responsabilité devient collective.

Cela signifie :

- que les conseillers doivent soutenir publiquement la décision, même s'ils ont voté contre;
- que la mise en œuvre ne sera pas compromise par des pressions ou des commentaires informels;
- que les questions et les préoccupations seront soulevées par les voies appropriées.

La responsabilité collective renforce la confiance du public et protège le personnel contre les messages contradictoires.

## Une seule voix après le vote

Avant la décision	Après la décision
Débat	Une voix unique au conseil
Dissidence	Une orientation claire
Questions	Une fin respectueuse aux désaccords

**Chaque individu peut débattre, mais les décisions se font en collectif.**

## Le rôle du directeur général dans la mise en œuvre

Conformément aux décisions du conseil municipal, le ou la DG sera chargé.e de la mise en œuvre.

Cela comprend :

- la traduction des orientations en plans opérationnels;
- la répartition des responsabilités au sein de l'organisation;
- de gérer les risques et les contraintes;
- de rendre compte des progrès et des défis au conseil.

Les directeurs généraux ont besoin d'une orientation claire et stable pour obtenir des résultats efficaces.

## Éviter de remettre en cause les décisions

Le réexamen répété des décisions peut freiner les progrès et mettre à rude épreuve les relations.

Pour éviter la remise en cause des décisions, les conseils devraient :

- établir des critères clairs pour le réexamen;
- s'appuyer sur des motions (résolutions) formelles plutôt que sur des discussions informelles;
- respecter les délais convenus;
- faire la distinction entre les nouvelles informations et le mécontentement face aux résultats.

La rigueur dans ce domaine préserve l'intégrité du processus décisionnel.

## Supervision sans microgestion

La surveillance exercée par le conseil est essentielle, mais elle doit être exercée de manière appropriée.

Une supervision efficace :

- se concentre sur les résultats et le rendement;
- s'appuie sur des rapports structurés;
- évite de diriger les opérations quotidiennes;
- respecte le jugement professionnel du directeur général.

La microgestion nuit à l'efficacité et à la responsabilisation.

## Rapports et transparence

Des rapports transparents favorisent l'imputabilité et une gouvernance éclairée.

Un bon système de rapports :

- relie les activités aux priorités du conseil;
- met en évidence les progrès, les risques et les écarts;
- favorise les questions constructives et le dialogue;
- réduit les spéculations et la désinformation.

Des rythmes de rapports cohérents aident les conseils à rester concentrés et confiants.

## Lier les décisions à l'évaluation du directeur général

Les décisions et les priorités du conseil doivent se refléter dans l'évaluation du rendement du directeur général.

Cet alignement :

- renforce la responsabilité partagée;
- clarifie les attentes;
- favorise une évaluation équitable et pertinente;
- réduit le risque de changement de cap.

Lorsque les critères d'évaluation s'alignent sur les orientations du conseil, la relation DG-conseil s'en trouve renforcée.

## Le suivi, gage de crédibilité

Le suivi est un gage de crédibilité.

Les conseils qui respectent leurs décisions, suivent les résultats et soutiennent la mise en œuvre dirigent avec assurance et gagnent la confiance du public.

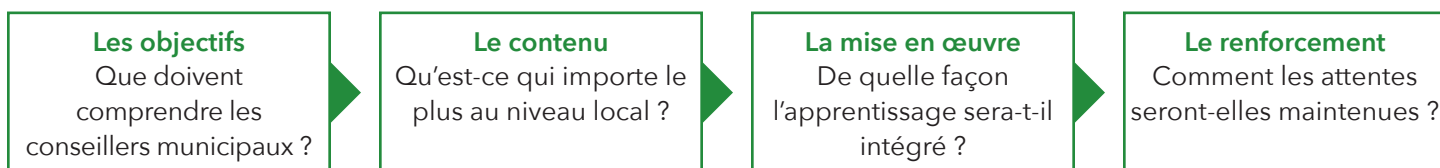
# Partie 12 – Outils pratiques pour les DG

## Concevoir un programme d'orientation efficace pour les conseils

Un programme d'orientation efficace du conseil permet de traduire les principes de gouvernance en une compréhension pratique. Pour les directeurs généraux, une séance d'orientation est à la fois une responsabilité de leadership et un outil de gouvernance préventif. Lorsqu'il est conçu de manière réfléchie, il établit des attentes, renforce la confiance et réduit le risque de défaillances de gouvernance plus tard au cours du mandat du conseil.

Cette section fournit des conseils pour concevoir un programme d'orientation qui soit réaliste, évolutif et adapté au contexte unique de chaque municipalité.

### Cadre de conception de la séance d'orientation du conseil



Le succès de la séance d'orientation repose sur sa conception.

### Pourquoi la conception de la séance d'orientation est-elle importante ?

La durée et la structure d'une orientation du conseil municipal doivent refléter la taille, la complexité et le champ d'action de la municipalité. En pratique, une orientation efficace nécessite généralement **au moins une demi-journée** et, dans les organisations plus complexes, peut s'étaler sur **plusieurs jours**.

Lorsque des sessions d'orientation plus longues sont nécessaires, elles sont souvent plus efficaces lorsqu'elles sont dispensées sur plusieurs séances, ou semaines, afin de s'adapter aux emplois du temps variés des élus, dont beaucoup doivent concilier leurs fonctions au sein du conseil municipal avec un emploi à temps plein ou d'autres engagements.

Dans certaines juridictions, la législation provinciale ou territoriale prescrit des thèmes d'orientation obligatoires. Les directeurs généraux sont encouragés à consulter leur ministère des Affaires municipales, ainsi que les associations d'élus et d'administrateurs, dont beaucoup proposent des ressources de formation et des conseils après les élections.

Les programmes d'orientation doivent toujours être adaptés au contexte local. Le nombre de nouveaux élus, leur expérience antérieure en tant qu'élus et les défis spécifiques auxquels la municipalité est confrontée influenceront tous la manière dont la séance d'orientation est dispensée. Lorsque seuls un ou deux nouveaux conseillers sont élus, des séances d'information informelles en tête-à-tête avec le directeur général ou des administrateurs supérieurs peuvent être appropriées. Cependant, les séances axées sur la cohésion d'équipe, la culture de gouvernance et la définition de l'orientation stratégique doivent inclure l'ensemble du conseil afin de garantir une compréhension commune et une responsabilité collective.

Si de nombreuses municipalités font appel à des animateurs tiers neutres pour animer tout ou une partie du processus d'orientation, des orientations efficaces peuvent également être dispensées en interne. Le facteur clé de réussite n'est pas l'identité de la personne qui anime la séance d'orientation, mais le niveau d'attention, de préparation et d'intention qui sera consacré à l'intégration des élus. Un investissement important dès le début améliore considérablement les chances d'établir une relation de travail productive et de mener à bien un mandat au sein du conseil.

Une pratique exemplaire en émergence consiste à élaborer un **guide d'information** à l'intention des personnes envisageant de se présenter aux élections. Ces documents peuvent fournir aux candidats potentiels un aperçu de la gouvernance municipale, des engagements en termes de temps, des attentes et des règles d'engagement – et indiquer clairement que la participation à la séance d'orientation du conseil est une exigence du poste.

Le Guide d'information à l'intention des candidats est **distinct de la séance d'orientation du conseil municipal** et ne la remplace pas. Il a pour objectif de faciliter la prise de décision éclairée avant l'élection, et non d'accompagner les élus une fois leur mandat entamé.

Des conseils plus détaillés sur le contenu d'un guide destiné aux conseillers municipaux après l'élection – notamment sur les rôles en matière de gouvernance, les procédures, l'éthique, le contexte juridique et les informations opérationnelles – sont présentés dans la **partie 7 : Gouvernance continue et outils de soutien**.

Certaines municipalités organisent également des séances d'information préélectorales pour expliquer le fonctionnement de l'administration locale et partager les expériences d'anciens élus. Cette trousse d'outils présente des recommandations pratiques destinées à aider les directeurs généraux à instaurer un climat de confiance et de respect dès le premier jour du mandat du conseil. Les directeurs généraux sont également encouragés à consulter les conseillers en fonction et les administrateurs supérieurs lors de la conception d'un programme d'orientation. Leurs conseils peuvent renforcer la pertinence du programme, favoriser l'adhésion et contribuer à une mise en œuvre réussie dans l'ensemble de l'organisation.

## Commencer par définir des objectifs clairs

Avant de concevoir le contenu, les directeurs généraux doivent définir clairement les objectifs de la séance d'orientation.

Parmi les objectifs courants, on peut citer :

- définir clairement les rôles et les limites professionnelles de chacun;
- définir les attentes en matière de conduite et de bienséance;
- expliquer les processus décisionnels et les paliers d'autorité;
- aider les conseillers à passer de la campagne électorale à l'exercice de leurs fonctions;
- établir des relations de travail productives dès le début du mandat.

Une séance d'orientation doit privilégier la compréhension plutôt que la quantité d'informations.

## Soutien à la communication lors de la séance d'orientation

Des messages clairs et cohérents sont tout aussi importants que le contenu de la séance d'orientation elle-même. Afin d'aider les directeurs généraux et les maires / les présidents à harmoniser dès le départ le ton, les attentes et les messages clés en matière de gouvernance, une **liste de contrôle** pratique pour les messages d'orientation est fournie à [l'annexe L](#).

Cette liste de contrôle peut servir d'outil de planification lors de la conception des séances d'orientation, de guide d'harmonisation entre le maire / le président et le directeur général avant la séance d'orientation, et de référence pour renforcer les attentes tout au long du mandat du conseil.

## Principes de base de la conception de la séance d'orientation

Pour favoriser un apprentissage productif, les directeurs généraux doivent confirmer à l'avance les aspects logistiques : qui animera chaque partie, quels documents les conseillers recevront, quelles lectures préalables sont attendues, comment les questions seront traitées et comment les points de suivi seront assurés. La clarté du format évite que la séance d'orientation ne devienne chaotique et donne l'exemple d'une gouvernance rigoureuse dès le premier jour.

## Adapter la séance d'orientation au contexte local

Il n'y a pas deux municipalités identiques. Une orientation efficace tient compte :

- des structures législatives et de gouvernance de la province ou du territoire;
- de la taille et la complexité de l'organisation;
- des attentes et des pressions de la communauté;
- du niveau d'expérience des membres du conseil;
- des défis récents en matière de gouvernance ou l'historique de celle-ci.

Les directeurs généraux ne doivent pas hésiter à adapter le contenu de la séance d'orientation pour répondre aux risques connus ou aux problèmes récurrents.

## Éléments essentiels d'un programme d'orientation

Bien que le contenu puisse varier, les programmes d'orientation les plus efficaces comprennent :

- un aperçu du modèle de gouvernance municipale;
- les rôles et responsabilités au sein du conseil municipal;
- la relation DG-conseil;
- les codes de conduite et les attentes en matière d'éthique;
- la procédure et le protocole des réunions;
- la manière dont les ordres du jour du conseil municipal sont planifiés et pourquoi l'ordre des points et la préparation sont importants (voir [l'annexe K](#));
- les priorités stratégiques et les cadres décisionnels;
- les protocoles de communication et les directives relatives aux interactions avec le personnel.

Ces éléments constituent une base commune pour un comportement cohérent en matière de gouvernance.

Des exemples d'ordres du jour de séance d'orientation sont fournis dans les annexes afin de faciliter la mise en pratique. [L'annexe H](#) comprend un exemple d'ordre du jour de séance d'orientation d'une demi-journée destiné aux municipalités de taille moyenne à grande, tandis que [l'annexe I](#) propose un ordre du jour simplifié d'une demi-journée adapté aux petites municipalités et aux municipalités rurales. Ces exemples sont conçus comme des cadres adaptables, et non comme des modèles normatifs, et doivent être personnalisés pour refléter le contexte local, les capacités et l'historique de la gouvernance.

Certaines municipalités choisissent de formaliser les attentes en matière de gouvernance partagée par le biais d'un accord de travail entre le conseil et le personnel, qui établit des attentes claires et pratiques concernant la manière dont les conseillers et l'administration interagissent au quotidien, notamment en matière de communication, de protection du personnel, de limites professionnelles et de responsabilité collective. Un exemple d'accord de travail entre le conseil et le personnel figure à [l'annexe M](#) et peut être présenté dans le cadre de la séance d'orientation du conseil ou adopté au début du mandat du conseil.

D'autres municipalités préfèrent une approche davantage fondée sur les valeurs, telle qu'une **convention entre la direction générale et le conseil**, qui met l'accent sur les engagements mutuels, la confiance et la relation de travail à long terme entre le conseil et la direction générale. Ces deux approches favorisent la bonne gouvernance. Le choix de l'outil approprié dépendra du contexte local, de la culture du conseil et des enjeux que la municipalité cherche à traiter. Certains directeurs généraux utilisent un seul document; d'autres s'inspirent d'éléments des deux.

D'autres municipalités préfèrent une approche davantage axée sur les valeurs, telle qu'une **convention entre la direction générale et le conseil**, qui met l'accent sur les engagements mutuels, la confiance et la relation de travail à long terme entre le conseil et la direction générale. Ces deux approches favorisent la bonne gouvernance. Le choix de l'outil approprié dépendra du contexte local, de la culture du conseil et des enjeux que la municipalité cherche à traiter. Certains directeurs généraux utilisent un seul document; d'autres s'inspirent d'éléments des deux.

## Enchaînement et calendrier

La séance d'orientation des membres du conseil est plus efficace lorsqu'elle est dispensée par étapes.

Un déroulement type peut inclure :

- des séances d'information préélectorales pour les candidats potentiels;
- une orientation immédiatement après les élections, axée sur les rôles de chacun et la conduite;
- des sessions en début de mandat sur les stratégies, les budgets et les priorités;
- des sessions de remise à niveau à mi-mandat pour aborder les questions émergentes;
- un apprentissage continu en matière de gouvernance, selon les besoins.

L'espacement des sessions d'orientation permet aux conseillers municipaux d'assimiler et de mettre en pratique leurs acquis de manière progressive.

## Méthodes de prestation

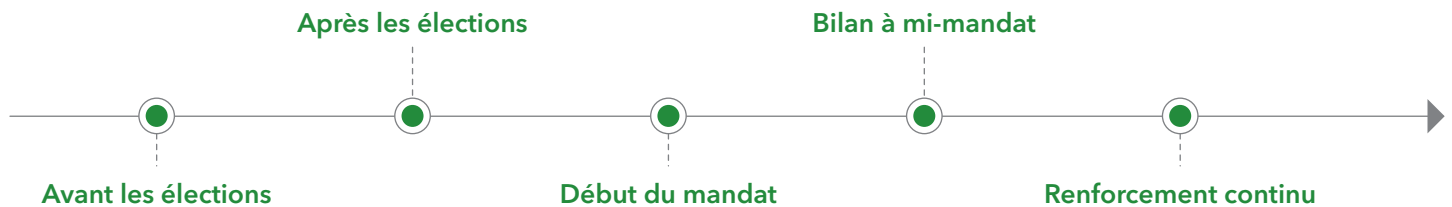
La séance d'orientation des membres du conseil n'a pas besoin de prendre la forme de cours magistraux pour être efficace.

Les approches efficaces comprennent souvent :

- des discussions avec facilitateur;
- des exercices basés sur des scénarios;
- des études de cas tirées d'expériences municipales réelles;
- l'apprentissage entre pairs et la réflexion;
- des sessions courtes et ciblées plutôt que des marathons d'une journée entière.

L'engagement des conseillers municipaux s'accroît lorsqu'ils peuvent percevoir la pertinence de ces activités par rapport aux défis concrets auxquels ils sont ou seront confrontés.

### Calendrier de la séance d'orientation par étapes



L'apprentissage de la gouvernance s'approfondit avec l'expérience.



## Le rôle du directeur général et du greffier

La séance d'orientation des membres du conseil est plus efficace lorsqu'elle est dispensée en collaboration.

Le directeur général ou la directrice générale (DG) a généralement pour rôle :

- de définir les attentes en matière de gouvernance;
- d'expliquer la structure administrative;
- de renforcer les limites professionnelles;
- de traiter des risques organisationnels.

Le greffier a généralement pour mission :

- d'expliquer les règlements de procédure et les règles de réunion;
- de présenter les exigences législatives;
- de soutenir l'application cohérente des procédures.

Une coordination claire entre ces rôles renforce la crédibilité.

## Recours à une expertise externe

Dans certaines circonstances, des facilitateurs externes peuvent apporter une valeur ajoutée.

Un soutien externe peut s'avérer utile lorsque :

- les conseils sont profondément divisés;
- la culture de gouvernance doit être réinitialisée;
- des questions sensibles exigent de la neutralité;
- la crédibilité gagne à bénéficier d'une voix indépendante.

L'animation externe doit compléter, et non remplacer, le leadership interne.

## Utilisation des supports d'orientation existants de l'ACAM

La présentation sur le mentorat incluse dans la « [Trousse d'outils sur la perspicacité politique](#) » propose plusieurs diapositives qui peuvent s'avérer utiles pour élaborer votre présentation d'orientation destinée au conseil municipal. Les sections qui peuvent s'avérer utiles comprennent les rôles du conseil et du directeur général, la planification stratégique, les associations de contribuables et de résidents, le recouvrement des impôts, les audiences publiques, les commissions d'appel, la participation publique, les organisations intermunicipales, les relations avec les médias et les réseaux sociaux. Des exemples de présentations provenant de diverses localités ont également été inclus sous forme de ressources téléchargeables afin de vous inspirer lors de l'élaboration de votre propre présentation d'orientation du conseil.

## Renforcer l'orientation au fil du temps

L'orientation des membres du conseil n'est efficace que si les attentes sont renforcées.

Les directeurs généraux peuvent consolider les acquis :

- en faisant référence aux principes de l'orientation lors des réunions;
- en utilisant un langage et des processus cohérents;
- en fournissant des supports de révision;
- en encourageant les présidents d'assemblée à réaffirmer les attentes;
- en régularisant les bilans de gouvernance.

Les principes de communication d'orientation décrits à l'[annexe L](#) peuvent également être réexaminés lors des bilans de gouvernance ou des sessions de remise à niveau de mi-mandat.

## La cohérence renforce la confiance et la prévisibilité.

L'orientation des membres du conseil en tant qu'investissement

Des programmes d'orientation bien conçus demandent du temps et des efforts, mais le retour sur investissement est considérable.

Une orientation efficace réduit les conflits, protège le personnel, renforce la prise de décision et favorise des relations plus saines entre le conseil et la direction générale. C'est l'un des outils les plus efficaces dont dispose la direction générale pour soutenir une bonne gouvernance.

## Outils pour les situations difficiles

Même avec des bases de gouvernance solides et une orientation efficace, les directeurs généraux seront confrontés à des situations difficiles qui mettront à l'épreuve leurs limites, leur discernement et leur résilience. Cette section fournit des outils pratiques auxquels les directeurs généraux peuvent recourir lorsque la pression en matière de gouvernance est forte et que la clarté est essentielle.

Ces outils ne visent pas à contrôler. Ils visent à assurer la **cohérence, la protection et la prévisibilité**.

## Protocoles de communication

Des protocoles de communication clairs aident à prévenir les malentendus et à réduire la pression sur le personnel. Les protocoles efficaces traitent généralement :

- la manière dont les conseillers demandent des informations;
- les canaux appropriés pour les directives et le suivi;
- les délais de réponse attendus;
- l'utilisation des courriels, des textos et des réseaux sociaux;
- la communication en dehors des heures de bureau et en cas d'urgence; et
- les exigences légales en matière de confidentialité, de protection de la vie privée et de traitement de l'information, y compris les obligations découlant des lois municipales applicables, de la législation sur l'accès à l'information et de la législation sur la protection de la vie privée.

Les protocoles doivent être communiqués dès le début et fréquemment consultés. Lorsque les attentes sont claires, les situations qui dégènèrent inutilement sont moins nombreuses.

## Gérer les contacts directs avec le personnel

Les contacts directs entre les conseillers et le personnel peuvent être source de confusion et de risques s'ils ne sont pas gérés avec soin.

Parmi les pratiques exemplaires, on peut citer :

- le fait d'acheminer les demandes opérationnelles par l'intermédiaire du DG;
- préciser dans quelles circonstances le personnel peut fournir des informations factuelles;
- protéger le personnel contre les pressions politiques;
- consigner les directives lorsque les limites sont mises à l'épreuve.

Les DG doivent rappeler que la responsabilité du personnel relève de l'administration, et non des conseillers individuels.

Lorsque les contacts directs deviennent persistants, coercitifs ou personnels à l'égard du personnel, il ne s'agit plus d'un problème de communication, mais d'un risque en milieu de travail qui doit être traité par les voies officielles.

## Droit à la déconnexion et protection contre la surcharge de travail

L'augmentation des exigences et la connectivité permanente peuvent contribuer à l'épuisement professionnel et à la prise de décisions réactives.

Les directeurs généraux pourraient souhaiter :

- établir des lignes directrices sur le droit à la déconnexion;
- clarifier les attentes en matière de disponibilité;
- donner l'exemple en fixant des limites saines;
- aider le personnel à gérer la pression liée à la charge de travail.

La protection des capacités favorise un meilleur discernement et une gouvernance plus durable.

## Gérer la pression du public et des médias

Les questions controversées attirent souvent une attention considérable de la part du public et des médias.

Les directeurs généraux peuvent aider les conseils municipaux :

- en clarifiant les rôles des porte-paroles;
- en veillant à ce que les rôles et les pouvoirs des porte-paroles soient formellement établis dans le règlement de procédure de la municipalité;
- en préparant des messages clés cohérents;
- en anticipant la désinformation;
- en donnant des conseils sur le moment et le ton à adopter dans la communication publique;
- en renforçant la responsabilité collective une fois les décisions prises.

L'intégration des rôles de porte-parole dans un règlement de procédure garantit la clarté, la cohérence et la légitimité et réduit le risque que ces rôles soient remis en cause ou sapés dans des situations de forte pression.

Une communication claire réduit les spéculations et l'escalade.

## Documentation et tenue des registres

Une documentation précise protège à la fois l'organisation et les individus.

Les directeurs généraux doivent veiller à ce que :

- les décisions et les orientations soient consignées clairement;
- que les interactions importantes soient documentées de manière objective;
- que les schémas de comportement soient suivis lorsque cela est approprié;
- les dossiers soient gérés conformément aux politiques et à la législation.

La documentation favorise la transparence et la légitimité.

## Direction en circuit fermé

- confirmer l'orientation par écrit (quoi, pourquoi, quand, qui est responsable);
- documenter les contraintes et les compromis;
- rendre compte en utilisant le même langage que celui utilisé par le conseil dans sa décision.

La pratique en circuit fermé réduit les nouveaux litiges et protège le personnel contre les changements d'attentes.

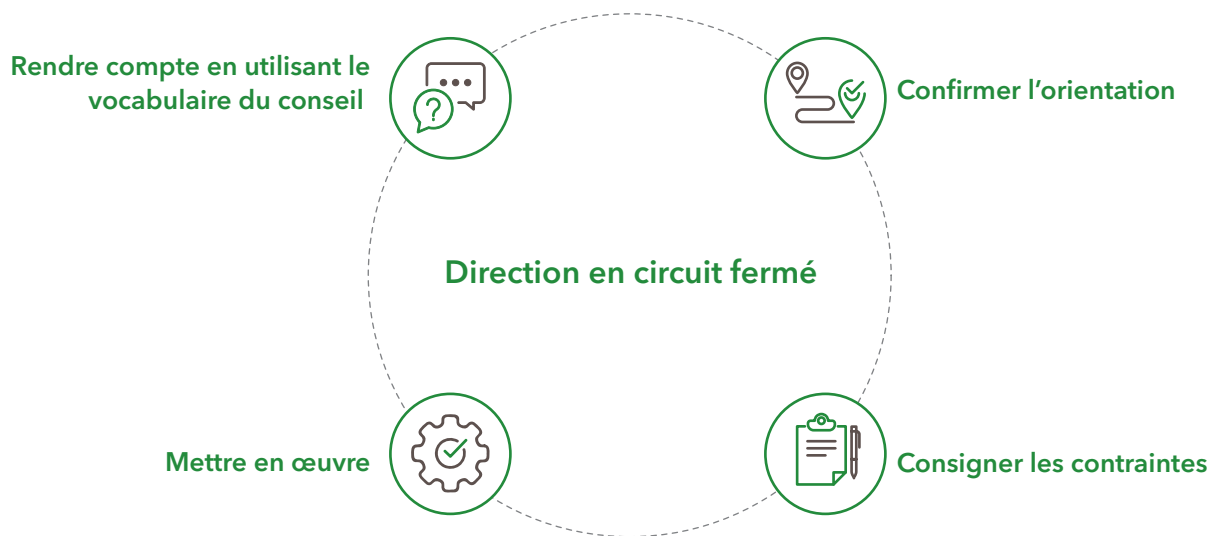
## Savoir quand demander de l'aide

Certaines situations nécessitent une expertise ou un point de vue supplémentaire.

Les directeurs généraux devraient envisager de faire appel à une aide externe lorsque :

- un conflit s'enracine;
- la sécurité du personnel est menacée;
- les processus de gouvernance sont compromis;
- une facilitation impartiale est nécessaire;
- des risques juridiques ou liés aux ressources humaines apparaissent.

Demander de l'aide n'est pas une faiblesse mais bien un signe de professionnalisme.



Les décisions claires restent claires lorsque la boucle est bouclée.

## S'appuyer sur les politiques

Dans les moments difficiles, les politiques apportent de la stabilité.

Les directeurs généraux devraient :

- s'appuyer sur les politiques et procédures établies;
- résister à la prise de décision ponctuelle;
- veiller à une application cohérente;
- recommander des mises à jour des politiques lorsque des lacunes sont identifiées.

Dans les situations de forte pression, les politiques et les règlements apportent une clarté qui ne peut être négociée ou réinterprétée sur le moment.

Les réponses fondées sur les politiques réduisent la perception de partialité et renforcent la confiance de toute part.

## Garder les pieds sur terre en tant que directeur général

Les situations difficiles peuvent avoir un impact personnel sur le ou la DG.

Les directeurs généraux devraient :

- s'appuyer sur des réseaux de pairs;
- rechercher un mentorat ou un accompagnement;
- reconnaître leurs signes de stress et de fatigue;
- donner la priorité à leur bien-être et au soutien professionnel.

Un leadership durable sera profitable à l'ensemble de l'organisation.

## Soutenir la résilience des DG

Le rôle de directeur général ou directrice générale est particulièrement exigeant. Les directeurs généraux évoluent à la croisée de la politique, de l'administration, du regard public et du leadership organisationnel, et sont souvent soumis à des pressions venant de toutes parts. Soutenir la résilience des directeurs généraux n'est pas un simple atout pour leur bien-être personnel; c'est une nécessité en matière de gouvernance.

Les DG résilients sont mieux armés pour faire preuve de discernement, conserver leur professionnalisme sous pression et diriger les organisations dans un contexte complexe.

## Reconnaître le poids des conflits de gouvernance

Les périodes tendues et les incivilités lors de la gouvernance ont des conséquences cumulatives. Parmi les effets fréquemment observés chez les directeurs généraux, on peut citer :

- une fatigue décisionnelle et un stress accru;
- l'isolement et une diminution des liens avec les pairs;
- une pression ressentie d'absorber les conflits pour protéger le personnel;
- une érosion de la confiance lorsque leurs rôles sont remis en cause publiquement.

Reconnaître ces signes est une première étape essentielle pour maintenir un leadership efficace.

## La résilience en tant que compétence professionnelle

La résilience est souvent confondue avec la ténacité ou l'endurance. Dans la pratique, la résilience professionnelle comprend :

- le maintien de la clarté des rôles et des valeurs;
- répondre de manière réfléchie plutôt que réactive;
- fixer des limites et les faire respecter;
- garder du recul dans les moments de forte pression;
- maintenir son rendement dans la durée.

Ces compétences peuvent être développées et encouragées.

## L'importance des réseaux de pairs

Le soutien par les pairs est l'un des outils de résilience les plus puissants dont disposent les directeurs généraux.

Les réseaux de pairs de confiance offrent :

- des espaces confidentiels pour tester des idées et exprimer des préoccupations;
- l'assurance que les défis rencontrés ne sont pas uniques à la personne;
- des stratégies communes pour gérer des situations complexes;
- une perspective fondée sur l'expérience vécue.

Les DG sont encouragés à s'impliquer activement dans des réseaux professionnels et des associations.

## Mentorat, coaching et soutien externe

Le mentorat et le coaching peuvent apporter une perspective précieuse pendant les périodes difficiles.

Le soutien externe peut s'avérer particulièrement utile :

- lorsqu'il faille gérer un conflit prolongé;
- lors de la préparation de conversations ou de réunions difficiles;
- au moment de réfléchir à son approche de leadership et à ses limites ;
- lorsqu'on planifie des transitions ou la pérennité de sa carrière.

Demander conseil est un signe de maturité professionnelle et de clairvoyance.

## Maintenir ses limites personnelles

Des limites claires favorisent la résilience.

Les directeurs généraux devraient :

- définir des attentes réalistes en matière de disponibilité;
- protéger leur temps personnel dans la mesure du possible;
- éviter d'intérioriser les conflits politiques;
- donner l'exemple en adoptant des comportements de leadership sains.

La définition de limites personnelles permet d'assurer la pérennité du poste.

**Les limites incluent également la manière dont un directeur général ou une directrice générale préserve son sang-froid et son professionnalisme lors de conflits publics, en reconnaissant que les réunions publiques peuvent donner l'impression d'être exposées et 'personnelles', même lorsqu'une question est d'ordre procédural.**

## Soutien organisationnel au bien-être de la direction générale

Les conseils jouent également un rôle dans le soutien à la résilience des directeurs généraux.

Les pratiques de soutien comprennent :

- des attentes claires en matière de rendement et de processus d'évaluation;
- une communication et un comportement respectueux;
- la reconnaissance de la charge de travail et de la complexité des tâches;
- l'accès à des ressources de perfectionnement professionnel et de soutien.

Des relations de gouvernance saines favorisent le bien-être des dirigeants.

## Assurer une carrière à long terme

Les carrières des DG sont comme des marathons – et non comme des sprints.

La pérennité exige :

- une réflexion et un apprentissage continus;
- une gestion proactive du stress et de la charge de travail;
- une planification de carrière stratégique;
- de savoir quand un changement ou une transition peut être opportun.

La résilience permet aux DG non seulement de surmonter les défis, mais aussi de diriger avec confiance et intégrité sur le long terme.

# Partie 13 – Regard vers l’avenir

## Maintenir une bonne gouvernance tout au long d’un mandat

La bonne gouvernance ne s’instaure pas une fois pour toutes pour ensuite se maintenir automatiquement. Elle nécessite une attention constante, un renforcement et un leadership tout au long d’un mandat du conseil. À mesure que les priorités changent, que l’adhésion du conseil évolue et que les pressions s’intensifient, les pratiques de gouvernance doivent être activement gérées.

Le maintien d’une bonne gouvernance est une responsabilité partagée entre le conseil, le maire / le président et le directeur général.

### À quoi s’attendre au cours du mandat du conseil

La gouvernance ne s’arrête pas à la séance d’orientation. Afin d’aider les conseillers à comprendre comment les rôles, les responsabilités et les attentes évoluent au cours d’un mandat, une feuille de route en matière de gouvernance destinée au conseil est incluse à [l’annexe « G » – À quoi s’attendre au cours du mandat du conseil](#).

Cette ressource peut être partagée lors de la séance d’orientation, utilisée comme référence tout au long du mandat ou réexaminée lors des discussions de mise à jour de la gouvernance ou de définition des priorités. Elle souligne que la gouvernance est une pratique continue et non un événement ponctuel.

## Maintenir une bonne gouvernance tout au long d’un mandat du conseil



## La gouvernance comme pratique vivante

La gouvernance se façonne au quotidien par les comportements, les décisions et les interactions – et pas seulement par les politiques et les règlements.

Les conseils qui assurent une bonne gouvernance :

- réévaluent régulièrement les rôles de chacun et les attentes;
- renforcent systématiquement les normes de conduite;
- réfléchissent à la manière dont les décisions sont prises et pas seulement à ce qui est décidé;
- traitent les problèmes dès leur apparition plutôt que de les laisser s'aggraver.

Cette vigilance constante permet d'éviter une érosion progressive des normes.

## Normalisation des bilans sur la gouvernance

Des bilans sur la gouvernance réalisés de façon périodique aident les conseils à rester sur la même longueur d'onde.

Ces bilans peuvent inclure :

- de brèves discussions sur la gouvernance lors des réunions du conseil;
- des retraites ou des ateliers annuels;
- des bilans à mi-parcours sur les rôles, la procédure et la bonne conduite;
- des sessions avec facilitateur à la suite de périodes de tensions.

La normalisation de ces conversations réduit les attitudes défensives et favorise l'amélioration continue.

Certains conseils trouvent utile de programmer de brèves réunions de suivi sur la gouvernance à intervalles réguliers (par exemple, 15 minutes tous les trimestres plus une session de remise à niveau à mi-parcours).

### Pratiques exemplaires (facultatives, mais recommandées)

Les outils et pratiques présentés dans cette section ne sont pas obligatoires et ne sont pas de nature évaluative. Il s'agit de pratiques exemplaires reconnues en matière de gouvernance, utilisées par les municipalités partout au Canada pour renforcer l'efficacité du conseil, favoriser une prise de décision respectueuse et faire face aux pressions émergentes avant qu'elles ne s'intensifient. L'utilisation de ces outils relève d'un choix de leadership, et non d'une mesure corrective.

## Gérer le changement au cours d'un mandat

Même au cours d'un seul mandat du conseil, le changement est inévitable.

Parmi les causes courantes de perturbation, on peut citer :

- les élections partielles ou les démissions;
- les changements de maire ou de président;
- des problèmes organisationnels ou communautaires majeurs;
- l'évolution des attentes du public ou de la dynamique politique.

Lorsque des changements surviennent, le fait de revenir sur les principes d'orientation aide à rétablir la clarté et la stabilité.

## Soutenir les transitions de direction

Les transitions de direction, qu'elles concernent le maire / le président, la direction générale ou les administrateurs supérieurs, constituent des moments critiques pour la gouvernance.

Une transition réussie repose sur :

- une définition claire des rôles de chacun;
- une communication réfléchie;
- la continuité des pratiques de gouvernance;
- le renforcement de la mémoire organisationnelle.

Les DG jouent un rôle clé dans le maintien de la stabilité pendant ces périodes.

## Prévenir la régression

Après des succès initiaux, les conseils peuvent progressivement relâcher leur attention sur la discipline de gouvernance.

Les signes avant-coureurs d'une régression comprennent :

- une application incohérente des règles;
- une augmentation des prises de décision informelles;
- la normalisation des comportements irrespectueux;
- l'érosion de la confiance entre le conseil et l'administration.

Une intervention précoce permet d'éviter des défaillances plus graves par la suite.

## Construire un héritage en matière de gouvernance

Chaque conseil laissera un héritage derrière lui, qu'il le veuille ou non.

Les conseils municipaux qui accordent la priorité à une bonne gouvernance :

- renforcent la confiance du public;
- créent des lieux de travail plus sains;
- favorisent une meilleure prise de décision;
- établissent une norme pour les futurs conseils municipaux.

Accorder une attention constante à la gouvernance, c'est investir dans la réussite à long terme de la municipalité.

### L'héritage du conseil

Une bonne gouvernance permet de créer :

La confiance du public

Des lieux de travail sains

Des décisions judicieuses

La continuité institutionnelle

Chaque conseil laisse un héritage derrière lui.

## Le rôle de l'ACAM et l'apprentissage continu

Une gouvernance solide repose sur l'apprentissage continu, la réflexion et le perfectionnement professionnel. L'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a pour mission d'accompagner les directeurs généraux dans la gestion des complexités en constante évolution du leadership municipal et de la gouvernance municipale à travers le Canada.

Les ressources de l'ACAM sont conçues pour soutenir les directeurs généraux, les conseils municipaux et les maires / les présidents non seulement au début d'un mandat, mais tout au long de son cycle de vie – de la séance d'orientation et l'établissement des premières relations jusqu'aux périodes de défis, de transition et de renouvellement.

### Soutenir les directeurs généraux municipaux à l'échelle nationale

L'ACAM soutient les directeurs généraux municipaux grâce à :

- des ressources en matière de gouvernance et des trousseaux d'outils pratiques;
- des programmes de perfectionnement professionnel et des forums d'apprentissage;
- des réseaux de pairs et des communautés de pratique; et
- des occasions de partager leurs expériences, leurs défis et les leçons apprises.

Ensemble, ces soutiens aident les DG à diriger avec confiance, cohérence et discernement professionnel.

## Trousses d'outils et ressources connexes de l'ACAM

Une séance d'orientation des conseils municipaux est plus efficace lorsqu'elle est renforcée par des ressources de gouvernance cohérentes et complémentaires au fil du temps. Cette trousse d'orientation des conseils municipaux fait partie d'une suite plus large d'outils professionnels développés par l'ACAM pour soutenir une gouvernance efficace tout au long d'un mandat du conseil.

En fonction du moment, des besoins en matière de gouvernance et du contexte local, les directeurs généraux pourraient également souhaiter s'appuyer sur les **ressources** suivantes **destinées aux conseils et à la gouvernance** :

- **Trousse sur la perspicacité politique**

Aide à comprendre la dynamique politique municipale, l'influence, les relations avec les parties prenantes et les réalités de la gouvernance dans un environnement public et politique. Particulièrement utile lors de l'intégration post-électorale ou pendant les périodes de tension politique accrue.

- **Trousse d'outils « Rester solide »**

Fournit des conseils pratiques pour faire face à l'incivilité, protéger le personnel, soutenir les présidents et maintenir le professionnalisme pendant les périodes de conflit ou de tension accrue au sein du conseil.

- **Guide de leadership pour des relations DG-conseil efficaces**

Propose des stratégies pratiques pour renforcer les relations professionnelles, clarifier les rôles et relever les défis lorsque la confiance, les limites ou les normes de travail nécessitent une attention particulière.

- **Trousse d'outils pour augmenter l'efficacité des directeurs généraux : poser les bonnes questions**

Aide les conseillers municipaux à se concentrer sur la supervision stratégique, la responsabilité et la qualité des décisions en encourageant les questions qui renforcent la gouvernance plutôt que l'ingérence opérationnelle.

- **Diriger des réunions de conseil efficaces**

Fournit des outils, des modèles de discours et des conseils spécifiques aux maires et aux présidents afin de favoriser le leadership en matière de procédure, le respect de la discipline lors des réunions et des débats respectueux au sein du conseil.

- **Votre gouvernement local : Guide des résidents sur les services, les rôles et la bonne gouvernance**

Favorise l'éducation et l'engagement du public en expliquant clairement les rôles municipaux, les processus décisionnels et les attentes en matière de participation respectueuse au sein de l'administration locale.

Ces ressources sont conçues pour être utilisées conjointement – non pas comme des références ponctuelles, mais comme des soutiens permanents qui renforcent, au fil du temps, des normes de gouvernance cohérentes, des relations professionnelles et la stabilité organisationnelle.

Ressources supplémentaires destinées aux directeurs généraux

Outre les ressources destinées au conseil mentionnées ci-dessus, les directeurs généraux peuvent également trouver utiles les trousse d'outils suivantes pour soutenir leur rôle de leadership et maintenir une gouvernance efficace tout au long d'un mandat du conseil :

- Tracez votre parcours : Une trousse d'outils de leadership pour un DG municipal
- Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du directeur général
- Trousse d'outils de gestion des ressources humaines
- Trousse d'outils de l'ACAM pour la planification de la relève

Ces ressources sont principalement conçues pour soutenir le leadership, la responsabilité et la gestion organisationnelle des directeurs généraux et peuvent être utilisées parallèlement aux efforts d'orientation du conseil municipal et à mesure que les relations de gouvernance mûrissent et évoluent.

## Un engagement envers l'excellence professionnelle

La bonne gouvernance n'est pas statique. Elle exige une attention constante, un partage des responsabilités et un engagement envers le développement professionnel.

En s'engageant dans un apprentissage continu et en s'appuyant sur des outils de gouvernance éprouvés, les directeurs généraux et les conseils municipaux peuvent maintenir des normes élevées de professionnalisme, d'intégrité et de service public – et bâtir des organisations qui restent résilientes, respectueuses et efficaces au fil du temps.

L'ACAM reste déterminée à soutenir ce travail.

# Annexes

## Comment utiliser ces outils

Les annexes de cette trousse d'outils fournissent des outils pratiques, des listes de contrôle, des modèles de discours et des documents de référence conçus pour faciliter la mise en œuvre d'une bonne gouvernance en temps réel.

Ces ressources peuvent être utilisées indépendamment de la trousse principale et visent à soutenir les directeurs généraux, les maires / les présidents, les greffiers et les conseils municipaux à différents moments du mandat du conseil.

Toutes les annexes ne seront pas utilisées dans chaque municipalité ou dans chaque situation. Les directeurs généraux sont encouragés à faire preuve de discernement professionnel pour sélectionner, adapter et organiser ces outils en fonction de la législation locale, de leur structure de gouvernance, de la dynamique de leur conseil et de leur échéancier.

Certaines annexes peuvent être directement partagées avec le conseil dans le cadre d'une séance d'orientation ou de remise à niveau. D'autres sont conçues pour aider les directeurs généraux et les maires / les présidents, en privé, à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de leadership et de gouvernance.

Ensemble, ces annexes visent à renforcer la clarté, la cohérence et la confiance dans les pratiques exemplaires de gouvernance municipale.

# Annexe A : Liste de vérification contrôle pour la prise de fonction et la transition

## Liste de vérification pour les élus entrants (responsabilités du personnel)

À la suite d'une élection municipale, plusieurs mesures coordonnées sont nécessaires pour s'assurer que les nouveaux élus soient pleinement préparés à prendre leurs fonctions immédiatement après la cérémonie d'assermentation. Cette liste de contrôle doit être adaptée à la législation, aux politiques et à la structure organisationnelle locales.

Le maire / le président est généralement le premier point de contact pour les nouveaux élus. Le personnel doit préparer le maire / le président à assumer cette responsabilité et faciliter la coordination des premières prises de contact et des séances d'information.

### Maire / Président

- Organiser des séances d'information initiales et des entretiens individuels avec les nouveaux élus, selon les besoins
- Commander du papier à lettres personnalisé, y compris des cartes de visite, du papier à en-tête et des enveloppes, le cas échéant
- Faire réaliser une photographie professionnelle en haute résolution (buste)
- Coordonner l'installation des ordinateurs de bureau et, lorsque la politique le permet, celle des ordinateurs à domicile ou l'accès à distance avec le service des technologies
- Émettre les titres d'accès sécurisés et les autorisations de stationnement pour l'hôtel de ville et les installations municipales, conformément à la politique en vigueur
- S'assurer que les documents relatifs au statut d'élu ou d'employé soient remplis et soumis au service des ressources humaines
- Rédiger une courte biographie à des fins de communication, d'utilisation sur le site web et de référence pour les médias

### Conseillers

- Faire réaliser des photographies professionnelles en haute résolution pour chaque conseiller
- Rédiger les biographies des conseillers en vue de leur publication sur le site web municipal après la cérémonie d'assermentation
- Délivrer les titres d'accès de sécurité et les autorisations de stationnement conformément à la politique
- Fournir le matériel informatique, les équipements techniques ou les indemnités conformément à la politique municipale
- Fournir les formulaires de déclaration d'intérêts et les documents d'orientation initiale
- Garantir l'accès à la salle du conseil, aux documents de réunion, à la messagerie électronique et aux systèmes internes

## Greffier

- Fixer la date et organiser la logistique de la cérémonie d'assermentation
- Préparer les serments d'entrée en fonction et veiller à ce que les registres officiels soient remplis et conservés
- Fournir des plaques nominatives pour les boîtes aux lettres des conseillers, les sièges de la salle du conseil et les bureaux, selon les besoins
- Fournir les cartes de stationnement et les badges nominatifs aux conseillers
- Mettre à jour les listes de contacts du maire / du président et du conseil, y compris les adresses personnelles, les numéros de téléphone, les adresses courriel et autres documents internes
- Mettre à jour les coordonnées destinées au public sur le site web de la municipalité
- Organiser une photo de groupe du conseil municipal, comprenant généralement le directeur général et le greffier, après la cérémonie d'assermentation ou lors de la première réunion du conseil
- Consulter le maire / le président et le directeur général au sujet de la planification et du calendrier des séances d'orientation du conseil

## Finances

- Mettre à jour les pouvoirs de signature et les logiciels financiers pour tenir compte de l'arrivée du nouveau maire / nouveau président, y compris la coordination préalable avec les fournisseurs si nécessaire
- Commander un nouveau tampon manuel pour les chèques, le cas échéant
- Coordonner avec la banque de la municipalité pour mettre à jour les documents bancaires et les signatures autorisées
- Rencontrer le nouveau maire ou le nouveau président pour discuter de la location de véhicule, des options d'indemnités ou des avantages connexes, le cas échéant
- Délivrer des cartes de crédit d'entreprise au maire ou au président et aux conseillers municipaux, si la politique le permet
- Organiser une séance d'information initiale sur la rémunération, la déclaration des dépenses et les politiques financières

## Ressources humaines

- Organiser la mise en place de la paie, du virement automatique et des documents relatifs à l'impôt sur le revenu
- Inscrire les élus aux programmes d'avantages sociaux, le cas échéant et dans la mesure où la politique l'autorise
- Traiter les formulaires relatifs au statut d'élu ou d'employé
- Organiser une séance d'orientation sur les politiques en vigueur sur le lieu de travail qui s'appliquent aux élus

## Liste de contrôle pour les élus sortants (responsabilités du personnel)

La transition à la fin d'un mandat est aussi importante que l'intégration. Un processus de départ respectueux et organisé favorise la continuité organisationnelle, protège les actifs municipaux et offre une reconnaissance et une conclusion appropriées aux élus sortants.

## Sécurité, technologies de l'information, finances et ressources humaines

- Récupérer tous les laissez-passer de sécurité, les titres de stationnement, les cartes d'accès et les clés auprès des élus sortants
- Désactivez les comptes de messagerie et l'accès au système conformément à la politique en vigueur et aux délais prévus par la loi
- Les documents municipaux doivent rester des documents municipaux (y compris les appareils, le cas échéant)
- Organiser la récupération du matériel informatique et des actifs techniques dans les bureaux municipaux et, le cas échéant, dans les résidences privées, conformément à la politique
- Récupérer les cartes de crédit d'entreprise auprès des maires / des présidents et des conseillers sortants
- S'assurer que toutes les demandes de remboursement de frais, avances de voyage et obligations financières en suspens sont soumises et réglées
- Rapprocher les comptes et confirmer le remboursement de tout montant en suspens
- Traiter les formulaires de statut d'employé ou d'élu afin de mettre officiellement fin à l'emploi ou au mandat
- Mettre fin à la couverture des avantages sociaux conformément à la politique et à la législation applicable

## Bureau du maire ou du président

- Récupérer les cartes d'accès de sécurité et les cartes de stationnement auprès du maire ou du président sortant
- S'assurer que les documents requis relatifs au statut ou à la cessation d'emploi sont transmis aux ressources humaines
- Coordonner avec le service des technologies de l'information le retrait des équipements techniques du domicile du maire ou du président sortant, le cas échéant
- S'assurer que la plaque nominative de la chaîne de fonction du maire est gravée au nom du maire sortant et indique ses dates de mandat

## Bureau du greffier

- Récupérer les laissez-passer de sécurité et de stationnement auprès des conseillers sortants
- S'assurer que les formulaires de statut d'employé ou d'élu sont remis au service des ressources humaines pour les conseillers sortants
- Coordonner avec le service des technologies de l'information le retrait des équipements techniques des résidences des conseillers sortants, le cas échéant
- Organiser la remise de certificats d'appréciation ou d'autres marques de reconnaissance officielles aux élus sortants
- Mettre à jour les archives, les présentations et les documents d'archives afin de refléter la fin du mandat du conseil

## Reconnaissance et clôture

- Organiser une reconnaissance officielle pour les élus sortants, par exemple sous forme de certificats d'appréciation ou de remerciements lors d'une réunion du conseil municipal ou d'un événement communautaire
- Mettre à jour les expositions historiques, les archives du conseil municipal et les archives municipales, le cas échéant
- Veiller à ce que les objets de cérémonie, notamment les chaînes de maire, les robes ou autres insignes, soient gravés, entreposés ou archivés de manière appropriée
- Rendre hommage aux élus sortants de manière respectueuse et professionnelle

## Liste de contrôle pour la préparation de la cérémonie d'assermentation (responsabilités du personnel)

La liste de contrôle suivante est destinée à servir de guide au personnel lors de la préparation de la cérémonie d'assermentation et doit être adaptée aux politiques et aux pratiques locales.

### Logistique et préparation de la salle

- Confirmer la date et s'assurer que la salle du conseil est disponible et qu'aucune autre réservation (y compris des visites guidées) n'est prévue au même moment
- Publier l'avis de réunion requis conformément à la législation, parallèlement à la déclaration des résultats électoraux
- Informer le service des bâtiments ou le personnel d'entretien afin de s'assurer que la salle du conseil soit nettoyée et préparée
- Coordonner l'aménagement de la salle, la disposition des sièges, l'accessibilité et la circulation des invités
- Veiller à ce qu'il y ait suffisamment de places assises pour les conseillers élus et les membres du public, et affecter du personnel pour guider les invités si nécessaire

### Invitations et documents relatifs au programme

- Concevoir et envoyer des invitations aux dirigeants communautaires, aux organisations partenaires et aux invités (par exemple, la Chambre de commerce, les associations professionnelles, les organismes communautaires et les personnalités importantes)
- Préparer un programme de la cérémonie d'assermentation à l'intention des participants et à titre de souvenir
- Placer les formulaires de déclaration d'intérêts, un insigne de la ville et les programmes de la cérémonie sur le bureau de chaque conseiller

## Documents cérémoniels et officiels

- Préparer deux exemplaires du serment d'entrée en fonction pour chaque élu
- Veiller à ce qu'une bible ou tout autre texte approprié soit mis à la disposition des élus qui souhaitent s'en servir
- Veiller à ce que la robe et la chaîne du maire soient exposées de manière appropriée dans la salle du conseil
- S'assurer que les plaques nominatives des bureaux et des boîtes aux lettres du conseil soient en place
- Prévoir des aides de camp, lorsque cela est d'usage dans votre région (par exemple, un pompier et un policier pour escorter les membres du conseil)

## Photographie et audiovisuel

- Réserver bien à l'avance les services d'un photographe professionnel pour immortaliser la cérémonie
- Organiser le matériel audiovisuel nécessaire
- Prévoir des photos individuelles et de groupe du conseil, incluant généralement le directeur général et le greffier, après la cérémonie ou lors de la première réunion du conseil

## Réception et accueil

- Organiser le service traiteur et les rafraîchissements pour une réception après la cérémonie, le cas échéant
- Réserver les services d'un aumônier municipal, si cela est d'usage dans votre région

## Médias et communication

Une communication efficace renforce la transparence et la confiance du public dans la transition du conseil municipal.

- Publier un communiqué de presse avant l'événement annonçant la date, l'heure et le lieu de la cérémonie d'assermentation
- Préparer un communiqué de presse après l'événement pour présenter le maire, l'adjoint au maire et les conseillers municipaux
- Organiser un point presse ou une séance de questions-réponses avec les médias après la cérémonie, le cas échéant
- Mettre à jour les biographies des membres du conseil municipal et les photos de service ou professionnelles sur le site web de la municipalité immédiatement après la cérémonie

# Annexe B : Pratiques exemplaires pour les conseils municipaux face aux controverses en matière de zonage

Les décisions en matière de zonage comptent parmi les questions les plus complexes et les plus chargées d'émotion que le conseil municipal soit amené à examiner. Elles exigent des élus qu'ils trouvent un équilibre entre les cadres juridiques, la planification communautaire à long terme, les contributions du public et les avis professionnels – souvent dans des contextes très médiatisés et controversés.

La présente annexe est conçue comme un **guide pratique destiné aux conseillers municipaux, à utiliser avant et pendant les réunions du conseil**, les audiences publiques et les délibérations **relatives au zonage**. Elle met en avant les pratiques de gouvernance qui favorisent une prise de décision équitable, un dialogue respectueux, la protection du personnel et la confiance du public.

Le zonage ne concerne pas le présent, mais vise à façonner l'avenir. Les conseils municipaux solides s'appuient sur des politiques adoptées, respectent les procédures établies et communiquent de manière claire et cohérente même lorsque les décisions sont difficiles ou impopulaires.

Bonnes pratiques de gouvernance	Pourquoi c'est important
<b>Restez fidèle aux politiques et au plan officiel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conseil</b> : Prenez vos décisions en vous appuyant sur le plan communautaire officiel (PCO) de la municipalité, les règlements de zonage et les priorités stratégiques, et <i>non pas uniquement sur les voix les plus bruyantes dans la salle</i>.</li><li>• <b>Pourquoi ?</b> Ces cadres existent pour garantir l'équité, la cohérence et une vision à long terme, et non pour une élaboration réactive des politiques.</li></ul>
<b>Respectez le rôle du personnel professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conseil</b> : Ayez confiance dans le fait que les recommandations du personnel s'appuient sur des recherches, les pratiques exemplaires, les cadres juridiques et les principes d'aménagement communautaire.</li><li>• <b>Pourquoi ?</b> Le rôle du conseil est la gouvernance et non la gestion de projets. Remettre en cause le personnel sape la confiance du public et le moral à l'interne.</li></ul>
<b>Dissociez la politique de la popularité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conseil</b> : Reconnaissez que prendre de bonnes décisions ne signifie pas toujours prendre des décisions populaires. Visez ce qui est le mieux pour l'ensemble de la communauté et pas seulement pour les groupes qui se font entendre.</li><li>• <b>Pourquoi ?</b> Le leadership exige du courage et de la clairvoyance; le zonage concerne les impacts futurs et pas seulement le confort actuel.</li></ul>
<b>Reconnaissez les préoccupations du public - mais ne capitulez pas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conseil</b> : Écoutez activement, reconnaissez les préoccupations et expliquez comment elles ont été prises en compte, même si le résultat ne correspond pas à ces points de vue.</li><li>• <b>Formule à utiliser</b> : « Nous avons pris note de ces préoccupations. Voici comment elles ont été évaluées et pourquoi cette orientation soutient la vision globale de la communauté. »</li></ul>

## Bonnes pratiques de gouvernance Pourquoi c'est important

### Mettez l'accent sur le « pourquoi » du changement

- **Conseil** : Veillez à ce que le message mette l'accent sur les avantages pour la communauté : accessibilité au logement, objectifs en matière de climat, développement économique, etc.
- **Pourquoi ?** En exposant clairement les raisons, vous contribuez à faire passer la discussion du malaise personnel au bénéfice collectif.

### Préparez-vous aux réunions publiques avec stratégie

- **Conseil** : Anticipez les questions et les sujets sensibles; assurez-vous que le personnel est en mesure d'expliquer les détails techniques et que le conseil municipal est d'accord sur les messages clés.
- **Pourquoi ?** La désinformation comble le vide si les responsables semblent divisés ou mal préparés.

### Faites preuve de transparence quant au processus

- **Conseil** : Précisez ce que le conseil municipal peut et ne peut pas faire (par exemple, si une demande répond aux critères légaux, son rejet pourrait donner lieu à des contestations judiciaires).
- **Formule à utiliser** : « Nous sommes liés par la loi provinciale sur l'aménagement du territoire et devons évaluer cette demande en fonction de ses mérites, et non de nos préférences. »

### Renforcez la courtoisie et l'engagement constructif

- **Conseil** : Fixez les attentes lors des audiences publiques – un comportement respectueux est exigé; le conseil est là pour écouter, pas pour être pris pour cible.
- **Pourquoi ?** Les débats houleux sur le zonage peuvent dégénérer en incivilités. Insistez dès le départ sur la nécessité d'adopter un ton respectueux.

### Faites appel à des tiers si nécessaire

- **Conseil** : Envisagez de faire appel à des facilitateurs tiers ou à des consultants en urbanisme pour les rezonages controversés afin de dépolitiser le processus.
- **Pourquoi ?** Cela contribue à renforcer l'impartialité et le professionnalisme.

### Sensibilisez continuellement le public

- **Conseil** : Investissez dans des communications rédigées en langage clair pour expliquer le fonctionnement du zonage, l'importance de la participation du public et les facteurs que le conseil municipal doit légalement prendre en compte.
- **Pourquoi ?** Un public mieux informé favorise un dialogue plus constructif.

# Annexe C : Outils de réflexion de d'évaluation de la gouvernance

## Auto-évaluation de la gouvernance du conseil

### Objectif

Cet auto-évaluation est un **outil de réflexion collective sur la gouvernance** qui est destiné au conseil municipal. Il ne s'agit pas d'une évaluation des conseillers individuels. Son objectif est d'aider le conseil à réfléchir périodiquement à la manière dont il gouverne collectivement et à vérifier si les attentes convenues en matière de gouvernance sont respectées dans la pratique.

Cet outil peut être utilisé :

- environ six mois après le début du mandat du conseil;
- à mi-mandat, dans le cadre d'une remise à niveau de la gouvernance; ou
- à la suite de périodes de pression accrue, de conflit ou de transition.

Pour chacune des affirmations ci-dessous, demandez-vous si elle est vraie pour l'ensemble du conseil municipal.

Pratique de gouvernance	Réflexion / pratique actuelle
<b>Leadership collectif et clarté des rôles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil agit systématiquement en tant qu'organe directeur collectif.</li><li>• Les conseillers respectent le fait que l'autorité découle des décisions du conseil et non de l'influence personnelle.</li><li>• Les rôles respectifs du conseil municipal, du maire / du président et de l'administration sont généralement clairs et respectés.</li></ul>
<b>Conduite des réunions et respect des procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les réunions du conseil municipal sont bien présidées, ordonnées et équitables sur le plan procédural.</li><li>• Les règles de débat sont appliquées de manière cohérente.</li><li>• Les désaccords sont gérés avec respect et sans personnalisation des enjeux.</li></ul>
<b>Comportement, respect et protection sur le lieu de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil fait preuve d'un comportement respectueux envers le personnel, les interventions du public et ses membres.</li><li>• Les réunions publiques ne sont pas utilisées pour critiquer ou discréditer le personnel.</li><li>• Le conseil comprend son rôle dans la protection d'un lieu de travail sûr et professionnel.</li></ul>
<b>Prise de décision et discipline de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les décisions sont prises sur la base d'informations, de politiques et de procédures – et non sous la pression ou par surprise.</li><li>• Le conseil municipal évite toute prise de décision informelle en dehors de la salle du conseil.</li><li>• Les risques juridiques, financiers et organisationnels sont compris et pris en compte.</li></ul>

Pratique de gouvernance	Réflexion / pratique actuelle
<b>Relations avec le directeur général et l'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil municipal soutient l'indépendance professionnelle du directeur général ou de la directrice générale.</li> <li>• Les commentaires et les préoccupations concernant l'administration sont traités par le biais de processus appropriés.</li> <li>• Le principe « pas de surprises » est généralement respecté.</li> </ul>
Engagements communs et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes du conseil en matière de gouvernance restent pertinentes et visibles.</li> <li>• Lorsque les pratiques de gouvernance s'écartent des lignes directrices, le conseil est prêt à le reconnaître et à corriger le tir.</li> <li>• Le conseil fait preuve d'une volonté d'apprendre, de s'adapter et de s'améliorer ensemble.</li> </ul>

### Questions de réflexion (facultatives)

- Qu'est-ce qui fonctionne bien dans notre façon de gouverner ensemble ?
- Où apparaissent des tensions ?
- Y a-t-il des habitudes qui se développent et qui pourraient nuire à la bonne gouvernance si elles ne sont pas traitées ?
- Quels ajustements renforceraient notre efficacité pour le reste du mandat ?

Cet auto-évaluation vise à favoriser l'apprentissage, l'alignement et la responsabilité collective – et non l'évaluation individuelle.

# Programme de bilan semestriel sur la gouvernance (Séance avec animateur - 60 à 90 minutes)

## Objectif

Ce bilan sur la gouvernance offre au conseil une occasion structurée de réfléchir au fonctionnement de la gouvernance six mois après le début du mandat. Il s'agit d'une démarche proactive, et non corrective, qui vise à renforcer l'efficacité du conseil en tant qu'organe directeur collectif.

## Ordre du jour suggéré

### 1. Ouverture et mise en contexte (5 à 10 minutes)

- Objectif de la séance
- Confirmation que la discussion est :
  - collective, et non individuelle;
  - réfléchie, et non évaluative; et
  - axée sur les pratiques de gouvernance, et non sur les positions politiques.

### 2. Retour aux principes fondamentaux de la gouvernance (10 minutes)

- Autorité collective du conseil municipal
- Rôle du maire / du président
- Relation DG-conseil
- Importance de la conduite, du décorum et des procédures

(Cela peut inclure un bref rappel à l'aide du contenu de la trousse d'outils.)

### 3. Discussion sur l'autoréflexion en matière de gouvernance (30 à 40 minutes)

Discussion guidée autour de thèmes tels que :

- l'efficacité et le ton des réunions;
- la rigueur dans la prise de décision;
- le respect des rôles et des limites;
- la gestion de la pression et des désaccords; et
- la protection du personnel et la conduite professionnelle.

La discussion doit porter sur les schémas et les systèmes et non sur les comportements individuels.

### 4. Identification des ajustements et des renforcements (10 à 20 minutes)

- Qu'est-ce qui devrait rester tel quel ?
- Qu'est-ce qui nécessiterait un renforcement ou une clarification ?
- Y a-t-il des attentes en matière de gouvernance qui devraient être réexaminées ou actualisées ?

### 5. Confirmation des engagements communs (10 minutes)

- Accord sur les éventuels ajustements
- Confirmation des attentes en matière de gouvernance pour l'avenir
- Identification des mesures de suivi (le cas échéant)

### 6. Réflexion de clôture (5 minutes)

- Insister sur le fait que la réflexion sur la gouvernance relève du leadership et non d'un échec
- Confirmer l'engagement envers la responsabilité collective

Le recours à un facilitateur externe peut s'avérer approprié lorsque la dynamique du conseil est tendue ou lorsqu'une neutralité est nécessaire.

# Annexe D : Outils de simulation de gouvernance appliqués

## Simulation de réunion du conseil

### Exercice pratique de gouvernance / simulation d'orientation

#### Cadre de gouvernance

La simulation de réunion du conseil est un exercice d'apprentissage guidé conçu pour illustrer les principes de bonne gouvernance, renforcer les pratiques de réunion rigoureuses et établir des attentes communes quant à la manière dont le conseil mène ses travaux.

Cet exercice n'a pas pour but de tester les individus, de simuler des conflits ou de mettre les participants sur la sellette. Il offre plutôt un environnement structuré et à faible risque dans lequel les élus nouvellement élus peuvent se familiariser avec le fonctionnement du conseil, observer une animation efficace des réunions et prendre confiance en eux avant le début des réunions officielles.

#### Objectif de l'exercice

La simulation de réunion du conseil permet de mieux comprendre :

- les processus décisionnels du conseil;
- la procédure et les protocoles de réunion;
- les rôles et les relations entre le conseil, le maire / le président, la direction générale et le personnel; et
- les attentes en matière de conduite, de neutralité et de professionnalisme.

En expérimentant ces dynamiques dans la pratique, les conseillers acquièrent une meilleure compréhension du fonctionnement de la gouvernance au sein du conseil et de l'importance du respect de la procédure.

#### Aperçu et approche de facilitation

Les municipalités sont encouragées à élaborer un **ordre du jour complet pour la simulation de séance du conseil** en s'appuyant sur leur propre :

- règlements de procédure;
- structure d'ordre du jour;
- de système des commissions; et
- sur le contexte de la gouvernance locale.

Pour chaque point à l'ordre du jour :

- identifiez les participants (« rôles »);
- déterminez l'objectif d'apprentissage principal; et
- rédigez uniquement ce qui est nécessaire pour susciter la discussion et la prise de décision.

L'accent doit rester sur le processus et le comportement, et non sur la performance.

Le cas échéant, les conseillers et le personnel peuvent brièvement inverser leurs rôles afin d'approfondir la compréhension des différentes perspectives. L'inversion des rôles doit être utilisée de manière sélective et animée avec soin afin de garantir que l'exercice reste respectueux et axé sur l'apprentissage de la gouvernance.

Les conseillers chevronnés ou réélus devraient se voir attribuer des rôles actifs afin :

- d'encourager la participation;
- de donner l'exemple d'un comportement efficace en réunion; et
- de renforcer les normes organisationnelles.

Un animateur (parfois appelé « commentateur »), idéalement un conseiller chevronné ou réélu, le directeur général ou le greffier, guide l'exercice. L'animateur interrompt la réunion à des moments propices à l'apprentissage pour :

- expliquer la procédure;
- clarifier les rôles et les limites; et
- mettre en avant les principes de gouvernance.

Certaines municipalités organisent également une simulation de point de presse après la levée de la séance. Cette activité est particulièrement utile pour les nouveaux élus et renforce la responsabilité collective et la discipline en matière de communication.

## Ordre du jour fictif du conseil – Exemple de structure

Ce plan est donné à titre indicatif uniquement. Les municipalités doivent l'adapter pour refléter les pratiques locales.

Étape de la réunion	Thème de gouvernance / moment d'apprentissage
<b>Ouverture de la séance</b>	<p><b>Rôles :</b> Maire / Président</p> <p><b>Exemple de script :</b> « Bonsoir. J'ouvre la séance de la réunion ordinaire du conseil du 11 mai. Je souhaite la bienvenue à toutes les personnes présentes et à celles qui nous regardent à distance. »</p> <p><b>Moment pédagogique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ton d'ouverture</li><li>• Neutralité de la présidence</li><li>• Définition des attentes en matière de conduite respectueuse</li></ul>
<b>Moment de réflexion</b>	Si applicable dans votre région
<b>Approbation de l'ordre du jour</b>	<p><b>Rôles :</b> Le maire ou le président, secrétaire</p> <p><b>Exemple de script :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Président : « Je vais demander au secrétaire de présenter l'ordre du jour pour approbation. »</li><li>• Secrétaire : « Avec l'accord du conseil, un point supplémentaire est proposé : la nomination d'un comité ad hoc sur la diversité des genres, à ajouter en tant que point 7.5 dans l'ordre du jour approuvé. »</li><li>• Président : « Motion (proposition) présentée par le conseiller X, appuyée par le conseiller Y. Y a-t-il des commentaires ? Qui est pour ? Qui est contre ? La motion est adoptée. »</li></ul> <p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le contrôle de l'ordre du jour en tant que pouvoir de gouvernance</li><li>• Les méthodes appropriées pour ajouter des points</li><li>• La neutralité du président lors des motions</li></ul>

Étape de la réunion	Thème de gouvernance / moment d'apprentissage
<b>Déclaration de conflit d'intérêts</b>	<p><b>Rôles :</b> président, conseillers, animateur</p> <p><b>Exemple de script :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président : « Y a-t-il des déclarations de conflit d'intérêts concernant l'ordre du jour de ce soir ? »</li> <li>• Conseiller A : « Je déclare un conflit d'intérêts concernant le point 5.2, la taxe hôtelière. »</li> </ul> <p><b>Explication de l'animateur :</b> Il y a conflit d'intérêts lorsqu'on peut raisonnablement considérer que les intérêts privés d'un conseiller municipal sont susceptibles d'influencer l'exercice de ses fonctions publiques. Dans cet exemple, le conseiller A est propriétaire d'un hôtel situé sur le territoire de la municipalité et doit se retirer de la discussion et du vote sur ce point. Un formulaire de déclaration de conflit d'intérêts doit être rempli et déposé auprès du greffier conformément à la législation.</p> <p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les conflits</li> <li>• Obligations de divulgation</li> <li>• Intégrité et transparence</li> </ul>
<b>Approbation du procès-verbal</b>	<p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitude vs débat</li> <li>• La tenue des archives en tant que mémoire organisationnelle</li> </ul>
<b>Présentations / Reconnaissance</b>	<p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer son temps et rester concentré</li> <li>• Distinguer la reconnaissance de la gouvernance</li> </ul>
<b>Ordre du jour par résolutions en bloc</b>	<p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif des ordres du jour par résolutions en bloc</li> <li>• Quand et comment retirer des points</li> <li>• Équilibre entre efficacité et contrôle</li> </ul>
<b>Première et deuxième lectures des règlements</b>	<p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enchaînement des étapes législatives</li> <li>• Comprendre les lectures et les amendements</li> </ul>
<b>Troisième lecture des règlements</b>	<p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère définitif des décisions</li> <li>• Discipline de vote</li> </ul>

Étape de la réunion	Thème de gouvernance / moment d'apprentissage
<p><b>Autres questions (points hors de l'ordre du jour)</b></p>	<p><b>Moment de gouvernance introduit intentionnellement (recommandé) :</b></p> <p>Un conseiller tente d'interroger directement le personnel sans passer par le maire / le président, ou fait une déclaration avant qu'une motion ne soit soumise au vote.</p> <p><b>Pause du facilitateur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi est-ce important</li> <li>• Comment le maire / le président doit intervenir</li> <li>• Comment un processus rigoureux protège le personnel et le conseil</li> </ul> <p><b>Leçon à retenir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions par l'intermédiaire du maire / du président</li> <li>• Intervenir sur la motion</li> <li>• Neutralité du personnel</li> <li>• Vote et résolutions</li> </ul>
<p><b>Ajournement</b></p>	

## Principaux thèmes de gouvernance abordés

La simulation de séance du conseil municipal doit être conçue pour illustrer :

- les procédures de prise de décision et de vote;
- quand et comment poser des questions;
- comment s'exprimer de manière appropriée sur les motions;
- comment ajouter ou retirer des points d'un ordre du jour à résolutions en bloc;
- le leadership et la neutralité du président;
- les rôles et les limites du personnel; et
- comment identifier et gérer les conflits d'intérêts.

Tout au long de l'exercice, l'accent doit être mis sur la manière dont le respect des procédures protège le personnel, favorise une prise de décision équitable et préserve la confiance du public.

## Simulation facultative d'un point de presse

Après la suspension de la séance, les municipalités peuvent organiser une simulation d'interaction avec les médias, dans laquelle des membres du personnel ou des bénévoles jouent le rôle de journalistes.

Objectifs d'apprentissage :

- discipline de communication;
- responsabilité collective;
- rôles appropriés des porte-paroles; et
- professionnalisme face à l'attention du public.

## Documents de référence

Les documents suivants peuvent être fournis aux participants avant ou pendant l'exercice :

- Guide du conseiller municipal (Bureau du greffier)
- Règles de procédure (par exemple, les Règles de procédure de Bourinot)
- Règlement sur le code de conduite et d'éthique
  - o Code de déontologie
  - o Code de conduite
  - o Résumé d'une page
- Directives relatives aux conflits d'intérêts
- Organigramme des rapports administratifs
- Graphique illustrant le cycle de vie d'un projet d'investissement
- Résumé d'une page de la Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée (LDIPVP)

## Pourquoi cet exercice est-il important ?

La simulation d'une séance du conseil fait le lien entre la théorie et la pratique. Elle aide les élus :

- à comprendre les mécanismes de gouvernance avant le début des réunions officielles;
- à renforcer leur confiance et à partager leurs attentes; et
- à faire l'expérience d'un processus décisionnel respectueux et discipliné en action.

## Simulation de réunion du conseil

### Liste de contrôle du facilitateur / commentateur

#### Objectif du rôle de facilitateur

L'animateur (parfois appelé commentateur) guide la simulation de séance du conseil afin de renforcer la bonne gouvernance, la discipline procédurale et un comportement respectueux. Son rôle n'est pas de tester les participants, mais de faire des pauses, d'expliquer et de montrer l'exemple d'une pratique efficace au sein du conseil.

#### Avant l'exercice

- Confirmer les objectifs d'apprentissage de la session
  - Passez en revue le règlement de procédure de la municipalité et la structure de l'ordre du jour
  - Identifiez à l'avance les moments propices à l'apprentissage (approbation de l'ordre du jour, conflits, ordres du jour à résolutions en bloc, questions au personnel, vote)
  - Attribuez clairement les rôles (président, conseillers, directeur général ou directrice générale, greffier, personnel, médias le cas échéant)
  - Décidez si l'inversion des rôles sera utilisée et comment elle sera mise en œuvre de manière respectueuse
  - Rappelez aux participants que l'exercice est peu risqué, axé sur l'apprentissage et ne vise pas l'évaluation
  - Assurez-vous que les documents de référence soient disponibles (règles de procédure, code de conduite, directives sur la gestion des conflits)

#### Au début de l'exercice

- Définir les attentes en matière de professionnalisme, de respect et de neutralité
  - Insistez sur le fait que l'exercice illustre une bonne gouvernance et non un conflit
  - Expliquez que la réunion peut être interrompue à des moments propices à l'apprentissage
  - Insistez sur le fait que le processus est tout aussi important que les résultats

#### Pendant la simulation de réunion

À chaque pause, réfléchir aux points suivants :

- Le président fait-il preuve d'une neutralité appropriée ?
  - Les conseillers s'expriment-ils par l'intermédiaire du président et sur la motion en cours ?
  - Les rôles et les limites entre le conseil et le personnel sont-ils respectés ?
  - Le personnel est-il placé dans une position neutre et non conflictuelle ?
  - Les conflits d'intérêts sont-ils identifiés et gérés correctement ?
  - Le contrôle de l'ordre du jour est-il exercé correctement ?
  - Les décisions sont-elles prises collectivement et non individuellement ?

## Moments clés à mettre en avant

- Approbation de l'ordre du jour et ajout de points
  - Déclaration des conflits d'intérêts
  - Utilisation et objectif des ordres du jour par résolutions en bloc
  - Poser des questions ou débattre
  - Interventions sur les motions et discipline de vote
  - Intervention du président lorsque le débat s'égaré
  - Comment la discipline procédurale protège le personnel et le conseil
  - Comment le ton et le comportement influencent la confiance du public

## Gérer les erreurs intentionnelles de gouvernance (le cas échéant)

- Faire une pause immédiate lorsqu'une erreur se produit
  - Expliquez pourquoi la question est importante et non qui a tort
  - Clarifiez la procédure ou le comportement approprié
  - Renforcez le rôle du président dans l'intervention
  - Reprenez la réunion calmement et poursuivez

## Simulation facultative d'un point presse

- Renforcer la responsabilité collective
  - Clarifiez les rôles appropriés des porte-paroles
  - Insistez sur la cohérence du message
  - Mettez en avant le professionnalisme face à l'attention du public

## Clôture de l'exercice

- Inviter à une brève réflexion sur ce qui a semblé différent des attentes
  - Renforcez les principaux enseignements en matière de gouvernance
  - Insistez sur le fait qu'un processus rigoureux favorise :
    - *une prise de décision efficace;*
    - *la protection du personnel;*
    - *la confiance du public.*
  - Rappelez aux participants qu'il s'agit d'un point de référence auquel ils reviendront tout au long du mandat.

## Rappel à l'animateur

Votre rôle consiste à **incarner un leadership de gouvernance calme et confiant.**

La clarté, la cohérence et l'intervention respectueuse sont les outils pédagogiques les plus efficaces dans cet exercice.

# Annexe E : Ce que les nouveaux conseillers doivent savoir – Guide en langage simple sur la prise de décisions et la gouvernance des réunions

## Introduction

Cette annexe offre un aperçu concis et en langage clair des principes clés destinés aux élus en matière de gouvernance. Elle vise à favoriser une compréhension commune de la manière dont les décisions municipales sont prises, dont les réunions sont gérées et dont le conseil, le personnel et le public interagissent dans un cadre professionnel et responsable.

Cette ressource peut être diffusée par le directeur général lors de la séance d'orientation du conseil, servir de référence aux nouveaux conseillers ou à ceux qui reprennent leurs fonctions, ou être consultée à des moments clés tout au long du mandat du conseil. Elle est conçue pour renforcer les attentes fondamentales en matière d'autorité, de processus, de conduite et de rôles, en particulier pendant les périodes de transition, de complexité ou de pression publique accrue.

## Contexte important

Ce guide est de nature informative. Il ne remplace pas la législation, les règles de procédure, les codes de conduite ou d'autres politiques municipales. Il ne crée pas non plus de nouvelles autorités ou obligations.

Son objectif est de favoriser la clarté, la cohérence et le professionnalisme en résumant, dans un langage accessible, les principes de gouvernance largement acceptés.

## Utilisation et adaptation

Les municipalités peuvent adapter cette ressource pour refléter la législation locale, les règlements, les structures de gouvernance ou les pratiques du conseil, tout en préservant son intention fondamentale.

## Ce que les nouveaux conseillers doivent savoir

### Guide en langage clair sur la prise de décisions et la gouvernance des réunions

Être élu au conseil municipal, c'est faire partie d'un organe de gouvernance collectif. Ce résumé met en évidence les principes clés qui régissent la prise de décision, le déroulement des réunions et les interactions entre le conseil, le personnel et le public.

## 1. Le pouvoir du conseil municipal est collectif

- Les décisions du conseil sont prises collectivement, par le biais de motions, de votes et de règlements.
- Les conseillers ne dirigent pas le personnel et ne prennent pas de décisions de manière indépendante.
- Une fois qu'une décision est prise, elle devient celle du conseil, quel qu'est été le vote de chaque membre.

## 2. Les comités apportent leur soutien – le conseil municipal décide

- Les comités, les commissions et les organes directeurs consultatifs soutiennent le travail du conseil municipal.
- La plupart fournissent des conseils et des recommandations et ne prennent pas de décisions définitives.
- Comprendre les mandats et les limites de chacun permet d'éviter toute confusion et tout détournement de rôle.

## 3. Les réunions suivent des règles pour une bonne raison

- Les réunions du conseil municipal sont régies par un règlement intérieur.
- Les règles de débat, de vote et de conduite garantissent l'équité, la cohérence et la transparence.
- Un processus solide protège toutes les personnes présentes à la table : les conseillers, le personnel et le public.

## 4. La plupart des activités se déroulent en public

- Les réunions publiques sont la règle par défaut.
- Les réunions à huis clos sont limitées par la loi et ne sont utilisées que pour des questions spécifiques.
- La transparence renforce la confiance du public; le secret l'érode.

## 5. Les conseils juridiques informent – ils ne décident pas

- Les conseils juridiques identifient les risques et les contraintes légales.
- Le conseil municipal évalue les avis juridiques à la lumière des valeurs communautaires, des finances et des réalités opérationnelles.
- Le conseil reste imputable de ses décisions.

## 6. L'ordre du jour est un outil de gouvernance

- L'ordre du jour façonne la discussion, le ton et la compréhension du public.
- Ce qui figure à l'ordre du jour, et dans quel ordre, influence les résultats.
- La planification de l'ordre du jour relève d'une bonne préparation et non du contrôle.

## 7. La planification de l'ordre du jour relève du leadership partagé

- Le maire / le président, la direction générale et le greffier travaillent ensemble pour préparer les ordres du jour.
- L'examen préalable de l'ordre du jour permet d'éviter les surprises, de gérer les questions sensibles et de protéger le personnel.
- Il s'agit là de bonne gouvernance et non de prise de décision en coulisses.

## 8. L'ordre des points est important

- L'ordre des points à l'ordre du jour influe sur le ton, la fatigue et la perception du public.
- Un mauvais enchaînement peut créer une confusion ou des conflits inutiles.
- Un ordre des points bien pensé favorise des décisions respectueuses et éclairées.

## 9. Toutes les questions ne sont pas prêtes à être tranchées

- Le directeur général ou la directrice générale a le devoir d'aviser le conseil municipal lorsqu'il est nécessaire d'obtenir davantage d'informations.
- Recommander un report est une mesure de précaution professionnelle, et non une obstruction.
- C'est toujours le conseil municipal qui décide, mais il reste que les décisions éclairées sont des décisions plus solides.

## 10. Le président gère le processus, pas les résultats

- Le président veille à ce que les réunions se déroulent de manière équitable, ordonnée et respectueuse.
- La neutralité est essentielle, en particulier lors de discussions controversées.
- Une présidence forte protège le processus démocratique et le personnel.

## 11. Les normes de conduite s'appliquent à tous

- Le débat doit être respectueux et axé sur les enjeux, et non sur les personnes.
- Une intervention est nécessaire lorsque le comportement nuit au professionnalisme ou à la sécurité.
- Une intervention rapide et calme permet d'éviter toute escalade.

## 12. La participation du public a des limites claires

- Les interventions du public informent le conseil municipal – elles ne doivent pas débattre ou attaquer le personnel.
- Des règles claires protègent la participation du public et la sécurité au travail.
- La défense d'une cause n'est pas synonyme de prise de décision.

## 13. Les réseaux sociaux ne sont pas un espace privé

- Les commentaires en ligne peuvent aggraver les conflits et diffuser de fausses informations.
- Les publications informelles peuvent être perçues comme des prises de position officielles.
- Le comportement en ligne rejaillit sur l'ensemble de la municipalité.

## 14. Les situations d'urgence modifient les rôles de gouvernance

- En cas d'urgence déclarée, l'autorité opérationnelle peut changer.
- Le rôle habituel du conseil municipal peut être temporairement réduit.
- Une compréhension claire permet d'éviter toute confusion en cas de crise.

## 15. Les demandes du conseil municipal ont une incidence sur les capacités du personnel

- Les demandes de rapports doivent être formulées de manière réfléchie et en collectif.
- Chaque demande mobilise le temps du personnel et des ressources publiques.
- L'alignement stratégique et des délais réalistes sont essentiels.

## Point clé

La bonne gouvernance ne concerne pas seulement les décisions prises par le conseil, mais aussi la manière dont ces décisions sont prises, dont les réunions sont menées et dont les personnes sont traitées. Un processus solide protège la démocratie, le personnel et la confiance du public.

**Ce guide est fourni à titre de référence pratique en matière de gouvernance pour les élus. Il doit être lu conjointement avec la législation applicable, les règlements municipaux et les politiques du conseil. Aucune disposition du présent guide ne limite l'autorité légale ou le pouvoir discrétionnaire du conseil.**

# Annexe F : Favoriser un dialogue respectueux entre les conseillers – Que faire lorsque les réunions du conseil déraillent

Les réunions du conseil fonctionnent mieux lorsque chacun y contribue de manière respectueuse et ordonnée. Il peut arriver que des tensions surgissent. Le guide de référence rapide suivant peut être partagé avec les membres du conseil afin de favoriser un environnement de réunion productif et de fournir des mesures simples pour aborder de manière constructive les incivilités ou les problèmes de procédure conformément aux protocoles de réunion.

Si le maire / le président est chargé de faire respecter la procédure, chaque conseiller a un rôle à jouer pour maintenir le décorum et veiller à ce que le débat reste centré sur les enjeux plutôt que sur les personnes.

Conseils aux conseillers	Exemples de formulations respectueuses
<p><b>1. Vous avez un rôle à jouer dans le maintien du décorum</b></p> <p>Chaque membre du conseil municipal a la responsabilité commune de maintenir une conduite respectueuse autour de la table. Si le comportement d'un collègue dépasse les limites – que ce soit par des attaques personnelles, un ton irrespectueux ou le non-respect des règles – il convient d'agir.</p>	<p><b>Vous pourriez dire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• « Monsieur le conseiller (ou Madame la conseillère), je pense que cette remarque était de nature personnelle plutôt que liée au sujet – pourrions-nous revenir au sujet qui nous préoccupe ? »</li><li>• « Je ne suis pas à l'aise avec le ton de cette remarque. Pouvons-nous maintenir un ton respectueux dans cette discussion ? »</li></ul>
<p><b>2. Comment soulever une préoccupation de manière respectueuse</b></p> <p><b>Faites une motion d'ordre :</b></p> <p>À tout moment au cours de la réunion, un conseiller peut soulever un rappel au règlement pour signaler un manquement à la procédure ou au code de conduite.</p> <p><b>Demander des éclaircissements :</b></p> <p>Un appel à la clarification peut être utilisé pour demander au président de réaffirmer les attentes en matière de conduite respectueuse ou de clarifier les règles.</p>	<p><b>Vous pourriez dire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• « Rappel au règlement, Monsieur le Président – la discussion semble s'éloigner du point à l'ordre du jour. »</li><li>• « Rappel au règlement – Je pense que les commentaires qui viennent d'être formulés étaient inappropriés et contraires à notre code de conduite. »</li></ul> <p><b>Vous pourriez dire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• « Demande de clarification – Monsieur le maire / le président peut-il nous rappeler les règles concernant l'ordre des interventions ou le respect dans le débat ? »</li><li>• « Puis-je demander des précisions sur la manière dont nous sommes censés soulever des préoccupations concernant le décorum ? »</li></ul>

### 3. Le rôle du maire / du président

Le président (généralement le maire) est chargé de faire respecter le règlement intérieur. Lorsqu'un rappel au règlement est soulevé, le président doit rendre une décision. Si vous estimez que le président n'a pas pris conscience d'un problème, soulevez-le avec respect.

#### Vous pourriez dire :

- « Monsieur le Maire / Monsieur le président, j'apprécierais que nous fassions une petite pause pour nous recentrer – la conversation semble tendue. »
- « Je demanderais au maire / au président de rappeler à tous les membres qu'ils sont censés débattre des idées, et non des personnes. »

### 4. Connaissez les outils prévus dans votre règlement de procédure

Le règlement de procédure du conseil municipal décrit les mécanismes formels permettant de traiter les questions de conduite, notamment :

- Comment soulever un rappel au règlement
- Les règles de bienséance
- Les pouvoirs et les responsabilités du président
- Les conséquences en cas de violations répétées

Demandez une copie à votre directeur général ou un rappel si nécessaire.

#### Vous pourriez dire :

- « J'aimerais me référer à notre règlement municipal concernant le comportement – je pense que nous ne respectons pas tous ces attentes. »
- « Pouvons-nous prendre un moment pour consulter notre règlement municipal afin de voir comment gérer ce type de situation ? »

### 5. Donnez l'exemple de la courtoisie – même en cas de désaccord

Le conseil est plus efficace lorsque ses membres remettent en question les idées et non les personnes. La courtoisie ne signifie pas éviter le débat – elle signifie veiller à ce que chaque voix soit entendue avec respect.

#### Vous pourriez dire :

- « Je ne suis absolument pas d'accord, mais je respecte votre point de vue. »
- « Restons concentrés sur le sujet – les commentaires personnels ne sont pas utiles. »
- « Nous pouvons être en désaccord sans manquer de respect – gardons cette discussion productive. »

Il suffit d'une seule personne pour changer le ton d'une réunion. Si quelque chose vous semble anormal, fiez-vous à votre instinct et exprimez-vous de manière professionnelle. Le conseil fonctionne mieux lorsque chacun se sent en sécurité, écouté et respecté – et l'utilisation des outils disponibles aide à remettre la conversation sur les rails. Le directeur général et le personnel chargé de la gouvernance sont là pour vous aider à favoriser une culture de dialogue productif et respectueux qui sert au mieux votre communauté.

# Annexe G : À quoi s'attendre au cours d'un mandat du conseil – Feuille de route en matière de gouvernance pour les élus

## Objectif de cette ressource

Cette annexe offre au conseil municipal un aperçu de ce à quoi les élus peuvent s'attendre, et de ce que l'on attend du conseil, au cours d'un mandat. Elle vise à renforcer la compréhension commune des rôles de gouvernance, des obligations éthiques, des responsabilités décisionnelles et de la conduite professionnelle au-delà de la séance d'orientation initiale.

Ce document reconnaît que la gouvernance n'est pas un événement ponctuel, mais une pratique continue qui évolue à mesure que les circonstances, les priorités et les pressions changent au fil du temps.

Comment utiliser cette ressource

Cette feuille de route peut être diffusée par le directeur général :

- lors des séances d'orientation ou d'intégration du conseil municipal;
- comme outil de référence tout au long du mandat du conseil;
- lors des discussions sur la mise à jour de la gouvernance ou la définition des priorités; ou
- lors de la réévaluation des attentes en matière de conduite, de rôles et de prise de décision.

Elle est conçue pour compléter, et non remplacer, la législation, les règlements, les politiques ou les instruments de gouvernance officiels.

## Contexte important

Ce document est de nature informative et éducative. Il ne crée pas de nouveaux pouvoirs ni d'obligations, et ne limite pas le pouvoir discrétionnaire légal du conseil municipal. Son objectif est de favoriser la cohérence, la réflexion et des pratiques de gouvernance éclairées tout au long du mandat du conseil.

## À quoi s'attendre au cours d'un mandat du conseil Une feuille de route en matière de gouvernance pour les élus

Siéger au conseil municipal est un engagement de quatre ans en faveur du leadership collectif, de la prise de décision éthique et de la gestion responsable de la municipalité. La gouvernance ne s'arrête pas à la séance d'orientation initiale. Elle est renforcée par un apprentissage continu, des rôles clairement définis et des pratiques cohérentes tout au long du mandat.

Cet aperçu met en évidence ce à quoi les conseillers peuvent s'attendre, et ce que l'on attend d'eux (et elles) tout au long d'un mandat.

**Priorités en matière de gouvernance pendant le mandat**

**Ce à quoi les conseillers peuvent s'attendre - et ce qui est attendu d'eux et d'elles**

**La gouvernance est un processus continu et non ponctuel**

Une séance d'orientation du conseil municipal jette les bases, mais une gouvernance efficace se maintient grâce à :

- des sessions périodiques d'apprentissage et de mise à jour;
- d'une réflexion sur les pratiques du conseil et l'efficacité des réunions; et
- le renforcement des attentes communes en matière de conduite, de rôles et de prise de décision.

La maturité de la gouvernance se développe au fil du temps et grandit lorsqu'on lui accorde une attention particulière.

**L'éthique, la conduite et la protection sur le lieu de travail restent au cœur des préoccupations**

Tout au long de son mandat, le conseil municipal est tenu de :

- respecter les normes éthiques, y compris les obligations en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité;
- donner l'exemple d'un comportement respectueux lors des réunions, des forums publics et en ligne; et
- favoriser un environnement de travail sûr et professionnel pour le personnel municipal.

Le conseil ne gère pas les employés, mais il influence la culture d'entreprise par son comportement, son ton et le respect des limites de la gouvernance.

**Le conseil municipal gouverne; l'administration gère**

Le rôle du conseil municipal est de :

- définir l'orientation stratégique et les priorités;
- d'approuver les politiques, les règlements, les budgets et les plans; et
- de demander des comptes à l'administration par l'intermédiaire du directeur général ou de la directrice générale.

L'administration, dirigée par le ou la DG, est responsable des opérations, de la dotation en personnel, de la mise en œuvre et de la gestion quotidienne. Le respect de cette distinction protège le conseil, le personnel et l'organisation.

**Les décisions ont des répercussions à long terme**

Les décisions du conseil municipal – en particulier celles liées aux projets d'investissement, aux budgets et aux plans à long terme – ont des répercussions financières, opérationnelles et communautaires qui s'étendent bien au-delà d'un seul mandat.

Les conseillers peuvent s'attendre :

- à des rapports réguliers sur les grands projets et initiatives;
- à des occasions de fixer des priorités et d'ajuster les orientations du conseil; et
- à des informations permettant de prendre des décisions éclairées et fondées sur des données factuelles.

Priorités en matière de gouvernance pendant le mandat	Ce à quoi les conseillers peuvent s'attendre - et ce qui est attendu d'eux et d'elles
<p><b>L'apprentissage et le soutien se poursuivent tout au long du mandat</b></p>	<p>Les conseillers peuvent participer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à des ateliers de perfectionnement professionnel (par exemple : gouvernance, communication, relations avec les médias);</li> <li>• à des réunions de suivi sur la gouvernance ou des sessions de définition des priorités animées par un facilitateur;</li> <li>• à des outils de référence tels que le Guide du conseiller; et</li> <li>• à des exercices pratiques tels que des simulations de réunions ou des discussions de scénarios.</li> </ul> <p>Ces soutiens sont conçus pour renforcer l'efficacité, la confiance et la cohésion de l'équipe.</p>
<p><b>L'engagement public et la visibilité font partie du rôle de conseiller</b></p>	<p>Le conseil municipal évolue dans un environnement public et très visible. Au cours de leur mandat, les conseillers peuvent s'attendre à recevoir des conseils sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la façon de travailler avec les médias;</li> <li>• l'engagement approprié et efficace auprès des résidents; et</li> <li>• le respect de la ligne de conduite et du professionnalisme.</li> </ul> <p>Des rôles de porte-parole clairement définis et des pratiques cohérentes protègent à la fois le conseil et le personnel.</p>
<p><b>L'importance des relations respectueuses</b></p>	<p>Une gouvernance efficace repose sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des relations de travail constructives entre les conseillers;</li> <li>• des interactions respectueuses avec le personnel; et</li> <li>• la prise en compte de la diversité des points de vue au sein de la communauté.</li> </ul> <p>Le leadership du conseil municipal donne le ton en matière d'inclusion, de professionnalisme et de confiance.</p>
<p><b>La gouvernance évolue au cours du mandat</b></p>	<p>À mesure que les circonstances changent, le conseil peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réévaluer ses priorités;</li> <li>• actualiser ses pratiques de gouvernance;</li> <li>• adapter ses approches en matière de collaboration et d'engagement; et</li> <li>• réfléchir à ce qui fonctionne bien et à ce qui nécessite une attention particulière.</li> </ul> <p>Cette capacité d'adaptation est le signe d'une gouvernance solide.</p>

## En résumé

Au cours du mandat du conseil, les élus peuvent s'attendre à :

- un apprentissage et un soutien continus;
- des limites claires en matière de gouvernance;
- une responsabilité partagée;
- une conduite professionnelle et respectueuse; et
- des occasions de renforcer ensemble l'efficacité de la gouvernance.

Une gouvernance solide ne repose pas sur la perfection mais sur la cohérence, la réflexion et l'engagement envers le bien public.

**Cette feuille de route est fournie à titre de référence pratique en matière de gouvernance à l'intention des élus. Elle doit être lue conjointement avec la législation applicable, les règlements municipaux, les politiques et les procédures du conseil.**

# Annexe H : Ordres du jour des séances d'orientation du conseil – Exemple pour une séance d'une demi-journée

## Ordre du jour de la séance d'orientation du conseil

Renforcer la gouvernance, les relations et la prise de décision respectueuse

Durée recommandée : une demi-journée (de 4 à 4,5 heures)

(Peut être dispensée en deux sessions plus courtes si nécessaire)

Séance d'orientation et planification	Objectif, thèmes clés et résultats
<b>Accueil et objectif de la séance d'orientation</b> 30 minutes	<b>Objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faire passer les membres du conseil municipal de la campagne électorale à la gouvernance</li><li>• Définir des attentes communes pour le mandat</li><li>• Établir la culture, le ton et les priorités de la gouvernance</li></ul> <b>Thèmes clés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi la séance d'orientation du conseil municipal est plus importante que jamais</li><li>• Les réalités de l'environnement actuel de la gouvernance municipale</li><li>• Une séance d'orientation comme outil de prévention et non comme une simple formalité</li></ul> <b>Résultat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conscience partagée que la culture de gouvernance est établie de manière intentionnelle, dès le début</li></ul>

**Séance d'orientation et  
plannification**

**Objectif, thèmes clés  
et résultats**

**Gouverner en équipe : rôles,  
relations et attentes**  
45 minutes

**Thèmes clés**

- Le conseil en tant qu'organe directeur collectif
- Rôle individuel des conseillers municipaux par rapport à l'autorité du conseil
- Le maire / le président en tant que président de séance et leader de l'organisation
- Le directeur général ou directrice générale comme seul.e employé.e du conseil
- Le rôle de l'administration et la responsabilité professionnelle

**Sujets à discuter**

- En quoi la clarté des rôles protège le personnel, le conseil municipal et l'organisation
- Erreurs courantes dans la définition des rôles de chacun et leurs causes

**Résultat**

- Une compréhension claire de qui fait quoi et pourquoi cela est important

**Constitution de l'équipe du  
conseil municipal et culture de  
gouvernance**  
45 minutes

**Thèmes clés**

- Confiance, respect et prévisibilité au sein du conseil
- Établir des normes communes de conduite et de débat
- Gérer les désaccords sans personnaliser les conflits

**Volet interactif**

- Discussion avec facilitateur : « À quoi ressemble une gouvernance efficace dans la pratique ? »
- Exercice facultatif de consolidation d'équipe ou basé sur des scénarios

**Résultat**

- Attentes communes en matière de comportement, de communication et de professionnalisme

## Séance d'orientation et planification

## Objectif, thèmes clés et résultats

### Prise de décision, réunions et leadership du maire / du président 60 minutes

#### Thèmes clés

- Comment les décisions du conseil sont prises (motions, résolutions, règlements)
- Règlements de procédure et règles de réunion
- Responsabilités du président en matière :
  - de respect du décorum;
  - d'équité;
  - de protection du personnel; et
  - d'intervention lorsque cela est nécessaire
- Pourquoi le respect des règles de bienséance est essentiel pour garantir un débat sain et approfondi ainsi qu'un processus décisionnel démocratique

#### Approche pratique

- Reconnaître les signes avant-coureurs d'un dysfonctionnement des réunions
- Savoir quand et comment intervenir
- Pourquoi une présidence défaillante aggrave les risques

#### Résultat

- Confiance dans le déroulement des réunions et dans la capacité à répondre aux attentes en matière de leadership

### Secteurs de gouvernance à haut risque 45 minutes

#### Thèmes clés

- Zonage, aménagement et développement en tant que décisions quasi judiciaires
- Pourquoi le processus est aussi important que le résultat
- Gérer la pression publique, les interventions du public et la désinformation
- Protéger le personnel lors de dossiers litigieux

#### Sujets à discuter

- Ce que les conseillers peuvent et ne peuvent pas faire en dehors de la salle du conseil
- Pourquoi les engagements informels créent un risque juridique et un risque pour la réputation

#### Résultat

- Compréhension claire des obligations en matière de risque, de neutralité et d'équité

## Séance d'orientation et planification

## Objectif, thèmes clés et résultats

### Éthique, conduite et protection sur le lieu de travail 30 minutes

#### Thèmes clés

- Conflit d'intérêts et confidentialité
- Attentes relatives au code de conduite
- Rôle du conseil dans la protection du personnel et la sécurité au travail
- Pourquoi l'incivilité ne fait pas « partie du métier »

#### Sujets à discuter

- La séance d'orientation comme outil principal de prévention
- Le lien entre le comportement du conseil municipal et le bien-être du personnel

#### Résultat

- Engagement explicite en faveur d'une gouvernance respectueuse et professionnelle

### Prévention, intervention et réorientation de la gouvernance 20 minutes

#### Thèmes clés

- La gouvernance en tant que processus continu :
  - Prévention
  - Intervention
  - Rétablissement
- Quand et comment les réajustements de mi-parcours ont-ils lieu ?
- Normaliser la réflexion et le réajustement

#### Résultat

- Conscience partagée que les changements de cap relèvent d'un bon leadership et non d'un échec

### Réflexions finales et prochaines étapes 10 minutes

#### Thèmes clés

- Renforcer la responsabilité partagée pour une culture de gouvernance
- Possibilités d'apprentissage continu et de remise à niveau
- Soutien et ressources disponibles

#### Résultats

- Étapes suivantes et attentes claires pour la période à venir

## Améliorations facultatives (selon le contexte régional)

- Simulation d'une réunion du conseil ou d'un comité
- Séance animée avec un conseiller externe en gouvernance
- Atelier réservé aux maires / aux présidents ou aux présidents de commission
- Bilan de suivi sur la gouvernance au bout de 6 à 12 mois

# Annexe I : Ordre du jour de la séance d'orientation du conseil – Exemple pour les petites municipalités et les municipalités rurales – Session d'une demi-journée

## Programme d'orientation du conseil pour les petites municipalités et les municipalités rurales

Gouvernance pratique pour les communautés soudées

Durée recommandée : de 3 à 3,5 heures

(Peut être dispensée en deux courtes sessions ou un soir + un matin)

Séance d'orientation et planification	Objectif, thèmes clés et résultats
<b>Accueil et importance de la gouvernance dans les petites collectivités</b> 20 minutes	<b>Objectif</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Passer de la campagne électorale à la gouvernance</li><li>• Prendre conscience des réalités du leadership dans les petites collectivités</li><li>• Établir le ton, la confiance et le partage des responsabilités</li></ul> <b>Thèmes clés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La gouvernance dans un contexte où « tout le monde connaît tout le monde »</li><li>• Pourquoi les limites sont plus – et non moins – importantes dans les petites municipalités</li><li>• La séance d'orientation comme outil de protection pour les conseillers, le personnel et les relations communautaires</li></ul> <b>Résultat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consensus sur le fait que le professionnalisme protège les relations personnelles</li></ul>

**Séance d'orientation et  
plannification**

**Objectif, thèmes clés  
et résultats**

**Rôles, autorité et polyvalence**  
35 minutes

**Thèmes clés**

- Le conseil en tant qu'organe directeur collectif
- Autorité du conseiller individuel par rapport à celle du conseil en tant que collectif
- Le directeur général (ou administrateur principal) en tant que seul employé du conseil
- Rôles du personnel dans les petites organisations aux capacités limitées

**Accent mis sur les petites collectivités**

- Pourquoi les demandes informelles peuvent involontairement dépasser les limites
- Comment une « implication bienveillante » peut se transformer en risque de gouvernance
- Gérer les attentes lorsque les conseillers connaissent personnellement les membres du personnel

**Résultat**

- Une compréhension claire et réaliste des rôles et des limites

**Travailler ensemble en tant  
qu'équipe du conseil**  
35 minutes

**Thèmes clés**

- Confiance, respect et prévisibilité au sein du conseil
- Gérer les désaccords au sein d'une communauté très soudée
- Éviter de personnaliser les débats ou les « conversations parallèles »

**Composante interactive**

- Discussion avec facilitateur : « À quoi ressemble un désaccord respectueux dans notre communauté ? »

**Résultat**

- Normes convenues en matière de comportement et de communication

**Réunions du conseil et  
leadership du président en  
petits comités**  
45 minutes

**Thèmes clés**

- Comment les décisions du conseil sont prises
- Règles de procédure garantissant l'équité
- Les responsabilités du maire / du président :
  - o *maintenir l'ordre;*
  - o *protéger le personnel;*
  - o *gérer la participation du public; et*
  - o *intervenir rapidement lorsque le ton change.*
- Pourquoi le respect des règles de bienséance est essentiel pour garantir un débat sain et approfondi ainsi qu'un processus décisionnel démocratique

**La réalité des petites municipalités**

- Comment une seule voix perturbatrice peut dominer une petite assemblée
- Pourquoi une intervention précoce empêche l'escalade

**Résultat**

- Confiance dans la direction de la réunion et attentes communes

**Décisions à haut risque dans  
les petites municipalités**  
40 minutes

**Thèmes clés**

- Décisions en matière de zonage, d'aménagement et d'utilisation des sols
- Responsabilités quasi judiciaires et équité
- Pourquoi les relations personnelles ne doivent pas influencer les décisions
- Gérer la pression exercée par les amis, la famille et les voisins

**Thème de discussion**

- « Que dois-je répondre lorsqu'une personne m'aborde en dehors d'une réunion ? »
- Pourquoi les engagements informels créent-ils un risque juridique et un risque pour la réputation ?

**Résultat**

- Compréhension claire de la neutralité et de la discipline de procédure

Séance d'orientation et planification	Objectif, thèmes clés et résultats
<p><b>Éthique, conduite et protection du personnel</b> 25 minutes</p>	<p><b>Thèmes clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflit d'intérêts et confidentialité</li> <li>• Attentes relatives au code de conduite</li> <li>• Pourquoi la protection du personnel est essentielle dans les petites organisations</li> <li>• L'incivilité n'a pas sa place dans la fonction publique – même dans les petites villes</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comportement du conseil donne le ton à la communauté</li> <li>• Dans les petites équipes, il est souvent difficile de protéger ou de réaffecter le personnel</li> </ul> <p><b>Résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement explicite en faveur d'une gouvernance respectueuse</li> </ul>
<p><b>Prévention, intervention et réorganisation de la gouvernance</b> 15 minutes</p>	<p><b>Thèmes clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les défis en matière de gouvernance sont inévitables, en particulier dans les petites communautés</li> <li>• Prévention grâce à la clarté et à la cohérence</li> <li>• Intervenir lorsque les limites sont mises à l'épreuve</li> <li>• Rétablissement et redéfinition des attentes sans reproches</li> </ul> <p><b>Résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensus sur le fait que le changement de cap relève d'un bon leadership</li> </ul>
<p><b>Réflexions finales et prochaines étapes</b> 10 minutes</p>	<p><b>Thèmes clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la responsabilité partagée</li> <li>• Apprentissage continu et bilans réguliers</li> <li>• Soutien disponible via l'administration et des ressources externes</li> </ul> <p><b>Résultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une voie claire à suivre et une confiance dans l'approche de gouvernance</li> </ul>

### Améliorations facultatives pour les petites municipalités

- Courte simulation de réunion du conseil municipal à partir d'un scénario local réaliste
- Séance de coaching réservée au maire / au président
- Bilan sur la gouvernance au bout de 6 mois
- Animateur externe pour les environnements conflictuels

# Annexe J : Rôles au sein du conseil – Référence rapide

Ce document de référence d'une page est destiné à être utilisé lors de la séance d'orientation du conseil et comme aide-mémoire tout au long du mandat du conseil. Il renforce la clarté des rôles de chacun et fournit un langage commun pour les discussions sur la gouvernance.

Rôle au sein du conseil	Responsabilités principales et limites
<b>Le conseil (organe directeur collectif)</b>	<p><b>Rôle principal :</b> gouvernance et prise de décision</p> <p><b>Le conseil :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• définit la vision, les valeurs, les priorités stratégiques et les budgets;</li><li>• prend des décisions collectivement par le biais de motions et de votes;</li><li>• établit les politiques et les règlements;</li><li>• assure la supervision par le biais de rapports structurés;</li><li>• représente les intérêts de la communauté dans son ensemble.</li></ul> <p><b>Le conseil :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• n'agit pas en individuel;</li><li>• ne dirige pas le personnel;</li><li>• ne gère pas les opérations quotidiennes;</li><li>• n'intervient pas dans les questions administratives.</li></ul>
<b>Le maire / le président</b>	<p><b>Rôle principal :</b> animateur de la réunion et garant du bon déroulement des débats</p> <p><b>Le maire / le président :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• préside les réunions de manière équitable et impartiale;</li><li>• fait respecter les règles de procédure et le décorum;</li><li>• veille à ce que tous les membres puissent participer dans le respect;</li><li>• protège le personnel et l'intégrité du débat;</li><li>• agit en tant que garant de l'organisation pendant qu'il préside.</li></ul> <p><b>Le maire / le président ne doit pas :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• favoriser certains résultats lorsqu'il préside;</li><li>• appliquer les règles de manière sélective;</li><li>• utiliser la procédure pour influencer le débat;</li><li>• donner des directives au personnel.</li></ul>

## Rôle au sein du conseil

## Responsabilités principales et limites

### Le greffier

**Rôle principal :** garantir l'intégrité des procédures et le respect de la réglementation.

**Le greffier :**

fournit des avis faisant autorité sur la réglementation, les règlements municipaux et la procédure de réunion;

- aide le maire ou le président à maintenir l'ordre et le respect des règles;
- prépare les ordres du jour et veille à la consignation exacte des décisions;
- assure la conservation des archives officielles;
- veille à la transparence et au respect des exigences législatives (par exemple : avis, accès du public, documentation).

**Le greffier ne doit pas :**

- diriger les opérations du personnel;
- influencer les résultats des politiques;
- participer aux débats politiques;
- plaider en faveur de décisions particulières.

### La direction générale (DG)

**Rôle principal :** Direction de l'administration et recommandations professionnelles

**Le ou la DG :**

- est le seul employé du conseil municipal;
- fournit des conseils objectifs et fondés sur des données factuelles;
- met en œuvre les décisions du conseil municipal;
- dirige et gère le personnel et les opérations;
- veille à la sécurité au travail et à l'intégrité de l'organisation.

**La direction générale n'a pas pour mission :**

- de voter sur les décisions du conseil municipal;
- de participer aux débats politiques;
- de recevoir d'instructions de la part de conseillers individuels.

## Rôle au sein du conseil

## Responsabilités principales et limites

### L'administration / le personnel

**Rôle principal** : prestation de services et soutien opérationnel

**Le personnel :**

- prépare des rapports et des recommandations;
- met en œuvre les programmes et les services;
- met en œuvre les décisions approuvées par le conseil municipal;
- interagit avec le public dans le respect des protocoles établis.

**Le personnel ne doit pas :**

- recevoir d'instructions de la part de conseillers individuels;
- participer à des débats politiques;
- plaider en faveur de résultats politiques.

# Annexe K : Pratiques exemplaires en matière de planification de l'ordre du jour

## Planification stratégique de l'ordre du jour : soutenir une gouvernance efficace

L'ordre du jour d'un conseil municipal n'est pas simplement un plan de réunion. Il s'agit d'un outil de gouvernance qui influe sur la qualité des débats, la justification des décisions et la confiance du public dans la direction du conseil.

Une planification stratégique de l'ordre du jour contribue à garantir que les réunions se déroulent de manière ordonnée, éclairée et respectueuse, et que le conseil municipal soit en mesure de prendre des décisions qui correspondent aux priorités de la communauté, aux obligations légales et aux capacités organisationnelles.

### Pourquoi la planification de l'ordre du jour est-elle importante ?

Des ordres du jour bien planifiés :

- favorisent une prise de décision éclairée et rigoureuse;
- réduisent les conflits inutiles et l'escalade émotionnelle;
- protègent le personnel contre des expositions évitables ou des situations conflictuelles;
- améliorent la compréhension et la confiance du public; et
- renforcent le rôle du conseil municipal en tant qu'organe de gouvernance collectif.

Des ordres du jour mal planifiés augmentent le risque de confusion, de décisions contradictoires, d'atteinte à la réputation et de dysfonctionnement des réunions.

### La planification de l'ordre du jour est une responsabilité partagée

Bien que le greffier prépare les ordres du jour conformément au règlement de procédure, une planification efficace de l'ordre du jour est une responsabilité de gouvernance partagée impliquant :

- le maire ou le président;
- la direction générale; et
- le greffier (avec la participation des administrateurs supérieurs concernés lorsque l'expertise en la matière est requise).

Les réunions d'examen de l'ordre du jour ne visent pas à prédéterminer les résultats. Elles visent à s'assurer que le conseil soit bien préparé à gouverner.

### Pratiques exemplaires pour la conception stratégique de l'ordre du jour

#### Clarté de l'objectif

Chaque point de l'ordre du jour doit clairement indiquer :

- la décision requise (information, orientation, approbation);
- le contexte politique ou stratégique; et
- les implications de la décision du conseil.

#### Disponibilité des informations

Les points ne doivent être traités que lorsque :

- des informations suffisantes sont disponibles;
- les options et leurs implications sont clairement exposées; et
- le conseil est en mesure de prendre une décision justifiable.

#### Un ordre des points bien pensé

L'ordre des points à l'ordre du jour est important. Envisagez :

- de placer les points complexes ou ayant un impact important en début de réunion;
- de séparer, dans la mesure du possible, les questions suscitant de vives émotions; et
- de prévoir suffisamment de temps pour discuter des questions sensibles.

## Éviter les points contradictoires

Dans la mesure du possible, évitez de programmer des points à l'ordre du jour qui peuvent sembler contradictoires ou incohérents lorsqu'ils sont examinés ensemble – en particulier lorsque des considérations financières, communautaires ou d'équité sont en jeu.

## Anticiper l'attention du public et des médias

La planification de l'ordre du jour doit tenir compte :

- de l'intérêt public et de la sensibilité de la communauté;
- des risques d'interprétation erronée ou de désinformation; et
- de l'exposition du personnel lors de discussions controversées.

## Protéger le personnel et le processus

La planification de l'ordre du jour est une mesure de protection du personnel. Un enchaînement adéquat et une bonne préparation réduisent le risque de questions tendancieuses, de débats conflictuels ou de conduite inappropriée.

## Ce que les conseillers doivent savoir

La séance d'orientation du conseil devrait clairement expliquer :

- comment les ordres du jour sont élaborés;
- comment et quand les conseillers peuvent demander l'inscription de points à l'ordre du jour;
- pourquoi certains points sont classés de manière stratégique ou reportés; et
- comment la planification de l'ordre du jour favorise une gouvernance efficace.

## Point clé

Une gouvernance solide ne se résume pas aux décisions prises par le conseil, mais concerne également la manière dont ces décisions sont présentées, discutées et adoptées.

La planification stratégique de l'ordre du jour est une responsabilité de direction qui favorise le professionnalisme, l'équité et la confiance du public.

# Liste de contrôle pour la planification de l'ordre du jour par la direction générale et le maire / le président

## (Outil pratique de gouvernance)

Cette liste de contrôle est destinée à faciliter les réunions régulières de planification de l'ordre du jour entre le maire / le président, la direction générale et le greffier.

### Réunion de révision préalable à l'ordre du jour

- Confirmer la date de la prochaine réunion, les échéances et les exigences législatives
- Examiner les reports en suspens ou les points nécessitant un suivi
- Distinguer les points nécessitant une décision du conseil de ceux qui ne sont que pour information
- Vérifier que les rapports sont complets, exacts et prêts à être soumis à décision
- Identifier les points présentant un risque financier, juridique ou de réputation

### Évaluation des points à l'ordre du jour

Pour chaque point proposé à l'ordre du jour, examinez :

- L'objet de ce point est-il clair (décision / orientation / information) ?
- Le conseil est-il invité à prendre une décision qu'il est prêt à prendre ?
- Le point est-il conforme aux priorités du conseil et aux plans adoptés ?
- Les implications (financières, opérationnelles, communautaires) sont-elles clairement expliquées ?
- Des informations complémentaires sont-elles nécessaires avant la réunion ?

### Ordre et calendrier

- Les points à fort impact ou complexes sont-ils placés en début de l'ordre du jour ?
- Les points sensibles ou controversés sont-ils espacés de manière appropriée ?
- Les points susceptibles d'être conflictuels sont-ils séparés ou clairement replacés dans leur contexte ?
- Un temps suffisant est-il prévu pour les discussions sensibles ?
- La durée de la réunion est-elle réaliste compte tenu du contenu de l'ordre du jour ?

### Considérations relatives au public, aux médias et au personnel

- Prévoyez-vous un intérêt significatif de la part du public ou des médias ?
- Le personnel est-il suffisamment préparé et soutenu pour cette discussion ?
- L'enchaînement des interventions permet-il de réduire l'exposition inutile du personnel ou le risque d'escalade ?
- Les interventions ou les contributions du public sont-elles gérées de manière équitable et cohérente ?

## Examen final

- L'ordre du jour reflète-t-il le rôle du conseil en tant qu'organe directeur collectif?
- Favorise-t-il une prise de décision éclairée, respectueuse et justifiable ?
- Est-il conforme aux règlements de procédure et aux attentes en matière de gouvernance ?
- L'ordre du jour est-il clair, équilibré et conçu de manière réfléchie ?

## Rappel concernant la séance d'orientation

La séance d'orientation du conseil devrait préciser que la **planification de l'ordre du jour ne relève pas du contrôle administratif**, mais constitue une mesure de gouvernance visant à protéger le conseil, le personnel et l'organisation.

# Annexe L : Liste de contrôle des messages d'orientation

## Liste de contrôle des messages d'orientation à l'intention des directeurs généraux et des maires / des présidents

### Définir les attentes dès le premier jour

La séance d'orientation du conseil constitue la première occasion, et la plus influente, d'instaurer une culture de gouvernance. Cette liste de contrôle met en évidence les messages clés qui doivent être communiqués de manière claire et cohérente lors de la séance d'orientation et réitérés tout au long du mandat du conseil.

Utilisez-la comme guide de planification et d'animation.

### 1. Objectif et ton de la séance d'orientation

- La séance d'orientation est présentée comme un soutien à la gouvernance et non comme un exercice de conformité
- Les attentes sont présentées comme des responsabilités collectives et non comme des règles individuelles
- La séance d'orientation est décrite comme un processus et non comme un événement ponctuel
- L'apprentissage est considéré comme faisant partie intégrante du métier d'élu

**Message clé à renforcer :** « La séance d'orientation donne au conseil municipal les moyens de bien gouverner – il ne s'agit pas d'une formation de rattrapage. »

### 2. Rôles, pouvoirs et limites

- Le conseil municipal gouverne en tant qu'organe directeur collectif
- L'autorité découle des décisions du conseil, et non de l'influence individuelle
- Le conseil municipal définit l'orientation; l'administration la met en œuvre
- Le directeur général est le seul responsable administratif devant le conseil
- Les conseillers ne dirigent ni ne gèrent le personnel

**Message clé à retenir :** « Des limites claires protègent le conseil municipal, le personnel et l'organisation. »

### 3. Éthique, conduite et normes professionnelles

- Les codes de conduite sont conçus comme des outils de gouvernance protecteurs
- Les normes éthiques s'appliquent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des réunions officielles
- Les divergences politiques doivent être distinguées des comportements inacceptables
- Les conflits d'intérêts et les obligations de confidentialité sont clairement expliqués
- L'application de ces règles est décrite comme équitable, cohérente et fondée sur des procédures

**Message clé à retenir :** « Les codes de conduite traitent des comportements qui nuisent à la gouvernance – et non des opinions politiques. »

### 4. Décorum, courtoisie et débat respectueux

- Les attentes en matière de décorum sont énoncées clairement et dès le début
- Les divergences d'opinion sont acceptées; le manque de respect ne l'est pas
- Le rôle du président à intervenir de manière précoce est renforcé
- Les conseillers comprennent leur responsabilité commune dans la culture des réunions
- La discipline procédurale est présentée comme un moyen de garantir l'équité et non comme une restriction du débat

**Message clé à renforcer :** « Le décorum concerne la manière dont nous exprimons notre désaccord – et non le fait d'être en désaccord. »

### 5. Protection du personnel et sécurité au travail

- Le conseil comprend que la salle du conseil est un lieu de travail public
- Le comportement à la table a une incidence sur la sécurité, le moral et la participation du personnel
- Les critiques publiques ou l'intimidation du personnel sont clairement identifiés comme inacceptables
- Les codes de conduite sont liés aux obligations en matière de sécurité au travail
- Les procédures d'escalade sont expliquées si un comportement affecte le personnel

**Message clé à renforcer :** « Le comportement du conseil donne le ton quant à la manière dont le personnel est traité. »

### 6. Instauration d'une culture dès le premier jour

- Les attentes en matière de ton, de respect et de responsabilité sont clairement énoncées dès le début
- Les maires / les présidents et les directeurs généraux sont sur la même longueur d'onde dans leur communication
- Le silence n'est pas considéré comme une position neutre – les attentes sont exprimées
- La culture de gouvernance est décrite comme intentionnelle, et non comme le fruit du hasard

**Message clé à renforcer :** « La culture s'installe dès le début – et est renforcée de manière cohérente. »

## 7. Apprentissage obligatoire vs apprentissage significatif

- La séance d'orientation est présentée comme un soutien et comme un outil pratique
- Des exemples basés sur des scénarios sont utilisés à la place des cours magistraux
- Les attentes sont renforcées par le maire ou le président au fil du temps
- Les rappels réguliers sont normalisés

**Message clé à renforcer :** « L'apprentissage de la gouvernance se poursuit tout au long du mandat. »

## 8. Partenariat entre le maire / le président et la direction générale

- Les rôles du maire / du président et de la direction générale sont clairement définis et respectés
- Le président d'assemblée veille au respect des normes de conduite lors des réunions
- La direction générale donne des conseils en matière de gouvernance, de risques et de protection du personnel
- La direction générale n'arbitre pas les différends politiques, mais soulève les préoccupations organisationnelles

**Message clé à retenir :** « Une gouvernance solide repose sur un leadership harmonisé. »

## Message d'orientation final à transmettre au conseil

- Les attentes en matière de gouvernance sont clairement résumées
- Les conseillers comprennent comment ces attentes seront renforcées
- Le conseil est invité à partager la responsabilité, et non à se contenter de se conformer
- La séance d'orientation se termine sur une note de confiance, et non de prudence

**Message de clôture :** « Une gouvernance solide se construit grâce à la clarté, à la cohérence et au respect – dès le premier jour. »

## Comment utiliser cette liste de contrôle

- Comme **outil de planification** lors de la conception des séances d'orientation
- Comme **outil de coordination** entre le maire / le président et le directeur général ou la directrice générale avant la séance d'orientation
- Comme **référence** pour rappeler les attentes plus tard dans le mandat

# Annexe M : Accord de travail entre le conseil et le personnel

## Favoriser une gouvernance municipale respectueuse et efficace

Le présent accord de collaboration entre le conseil municipal et le personnel traduit les engagements communs du conseil municipal et de l'administration à garantir une gouvernance professionnelle, à protéger le personnel et les élus, et à servir l'intérêt public avec intégrité.

Cet accord n'est pas un document juridique. Il s'agit d'une déclaration d'attentes communes et de responsabilité.

### Nos engagements communs

Nous nous engageons à respecter les principes suivants :

#### 1. Respect des rôles et de l'autorité

- Le conseil gouverne en collectif par le biais de décisions formelles
- L'administration gère les opérations sous la direction du directeur général ou de la directrice générale
- Les conseillers ne donnent pas d'instructions au personnel ou aux contractuels
- Toutes les directives administratives passent par la direction générale

#### 2. Communication professionnelle

- Nous communiquons rapidement et avec respect
- Nous suivons la règle « pas de surprises »
- Les préoccupations sont soulevées par les voies appropriées
- Nous évitons de critiquer publiquement des personnes

#### 3. Une seule voix après les décisions

- Nous débattons des questions ouvertement et dans le respect au sein du conseil
- Une fois la décision prise, le conseil s'exprime d'une seule voix
- L'administration met en œuvre les décisions du conseil de manière professionnelle et impartiale

#### 4. Protection du personnel et sécurité au travail

- Le personnel est traité avec dignité et respect en toutes circonstances
- Les réunions publiques ne sont pas des tribunes destinées à la critique personnelle
- Le président intervient lorsque le comportement d'une personne menace le décorum ou la sécurité

#### 5. Égalité d'accès, processus clair

- Les conseillers ont tous un accès égal à l'information
- Le maire ou le président reçoit les informations nécessaires pour remplir ses fonctions de direction et ses rôles publics
- La planification de l'ordre du jour favorise la préparation, l'équité et la prise de décisions justifiables

#### 6. Intégrité et confiance du public

- Nous évitons les alliances, les comportements partisans et la prise de décision informelle.
- Nous agissons de manière transparente et éthique.
- Nous privilégions la santé à long terme de l'organisation par rapport aux intérêts individuels.

### Notre engagement

En travaillant dans le respect de ces attentes communes, le conseil municipal et l'administration affirment leur engagement en faveur d'une gouvernance respectueuse, d'un leadership professionnel et d'un service à la communauté.

Une gouvernance solide protège les personnes, les processus et la confiance du public.

# Annexe N : Exemple de rapport de tableau de bord du plan stratégique

Cette annexe fournit un exemple de rapport de tableau de bord du plan stratégique afin d'illustrer une approche pratique pour suivre la mise en œuvre d'un plan stratégique approuvé par le conseil municipal.

Cet exemple montre comment les priorités stratégiques peuvent être traduites en un plan de travail clair et structuré, puis présentées au conseil sous une forme concise et structurée. Les rapports de tableau de bord favorisent une gouvernance efficace en permettant au conseil de comprendre rapidement les progrès accomplis, d'identifier les risques émergents ou les retards, et de concentrer son attention sur les domaines où une orientation politique ou un alignement stratégique pourrait s'avérer nécessaire.

Cet exemple est destiné uniquement à des fins de suivi de la gouvernance. Il n'est pas conçu pour remplacer les rapports opérationnels détaillés ni pour être utilisé comme outil de gestion de projet. Les conseils municipaux peuvent adapter le format, les indicateurs et le niveau de détail afin de refléter les priorités locales, les capacités organisationnelles et les préférences en matière de rapports.

## Rapport du tableau de bord de la ville Basé sur le plan de travail pour l'année



Pilier stratégique no 1: \_\_\_\_\_

Services de base	Nouvelles initiatives	Durée du projet	Progrès/réalisations à ce jour	Tâches restant à réaliser	État

# Annexe O : Modèle de rapport administratif

Ce modèle de rapport administratif est fourni à titre d'exemple pour illustrer la structure standardisée couramment utilisée afin de soutenir une prise de décision éclairée, transparente et justifiable au sein du conseil. Les rubriques sont délibérément conçues pour guider le conseil à travers le sujet traité, le contexte et les antécédents pertinents, les options envisagées, ainsi que les implications financières, juridiques, opérationnelles et plus générales d'une décision proposée. L'utilisation systématique d'un format structuré de rapport administratif permet de s'assurer que les considérations clés ne sont pas négligées, favorise un débat ciblé et efficace au sein du conseil et renforce la responsabilité tant du conseil que de l'administration.

## Rapport du personnel au conseil municipal

**À :** Maire / président et le conseil municipal

**De :** [Service / DG / Nom du directeur]

**Date :** [Date]

**Objet :** [Titre clair et neutre de la question ou de la décision requise]

## Recommandation

Que le conseil municipal [approuve / donne des instructions concernant / prenne note] de la [politique, du projet, de la mesure] proposée, telle que décrite dans le présent rapport.

## Objectif

Fournir au conseil municipal les informations, l'analyse et les options nécessaires pour prendre une décision éclairée et justifiable concernant [brève description de la question].

## Contexte

Cette section présente l'historique, le contexte et les circonstances pertinents qui ont conduit à la question actuellement soumise au conseil. Elle peut inclure les décisions antérieures du conseil, les échéances, le contexte communautaire ou les facteurs externes influençant la question.

## Considérations stratégiques

Cette section identifie la manière dont la question s'inscrit dans les politiques, plans stratégiques, règlements ou principes directeurs existants approuvés par le conseil. Toute lacune, incohérence ou modification requise au niveau des politiques doit être clairement signalée.

## Options envisagées

Cette section présente les options raisonnables qui s'offrent au conseil, y compris l'option recommandée et toute alternative. Chaque option doit être présentée de manière objective, en identifiant les risques et les implications associés.

## Conséquences financières

Cette section présente l'impact financier de la recommandation et des alternatives, y compris les coûts d'investissement, les répercussions sur le fonctionnement, les sources de financement, l'alignement budgétaire et les considérations relatives à la viabilité financière à long terme.

## Conséquences juridiques

Cette section identifie les considérations juridiques, les risques ou les obligations associés à la recommandation, y compris l'autorité législative, les exigences réglementaires, les questions contractuelles ou les risques de responsabilité potentiels.

## Conséquences opérationnelles

Cette section décrit les répercussions sur les effectifs, la prestation des services, les délais, les capacités internes et la faisabilité opérationnelle.

## Considérations climatiques et environnementales (le cas échéant)

Cette section présente les impacts liés au changement climatique, à la durabilité environnementale, à la résilience, aux émissions ou à l'alignement sur les objectifs climatiques municipaux.

## Considérations relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) (le cas échéant)

Cette section examine si la recommandation a des répercussions sur l'équité, crée des obstacles ou présente des avantages pour des populations diverses, et comment les questions d'inclusion, d'accessibilité et d'équité ont été prises en compte.

## Considérations relatives aux autochtones et à la réconciliation (le cas échéant)

Cette section identifie les impacts éventuels sur les communautés, les droits, les intérêts ou les relations autochtones, et décrit les consultations ou les processus de participation mis en place, le cas échéant.

## Évaluation des risques

Cette section identifie les principaux risques associés à la recommandation, notamment les risques financiers, juridiques, de réputation, opérationnels ou de gouvernance, ainsi que les mesures d'atténuation proposées.

## Participation du public / communication

Cette section résume toute initiative de mobilisation du public, des parties prenantes ou des partenaires mise en œuvre et décrit la communication proposée à la suite de la décision du conseil.

## Conclusion

Cette section résume l'analyse et la justification à l'appui de la recommandation, en soulignant la cohérence avec les priorités du conseil et les objectifs de gouvernance.

## Annexes

[Énumérez tous les documents justificatifs, rapports, cartes, politiques ou annexes techniques.]



CAMA

ACAM

L'art de diriger