



# Diriger efficacement l'administration municipale : prise de décision, réunions et dynamique du conseil

Guide complémentaire de la trousse d'orientation  
du conseil de l'ACAM

Juin 2026

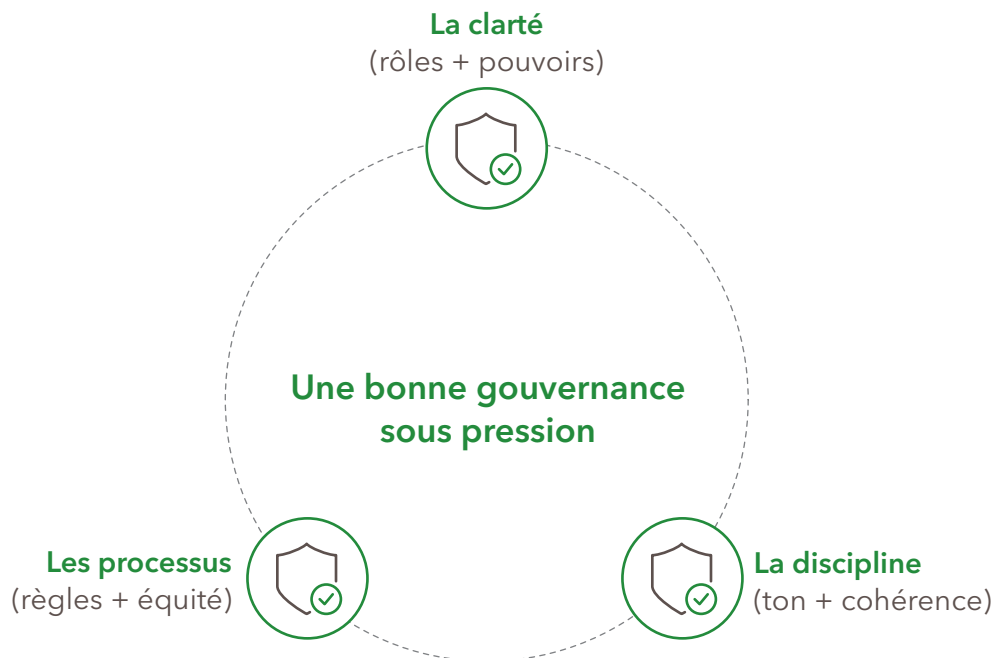
# Partie 4 – Prise de décision et gouvernance des réunions

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.

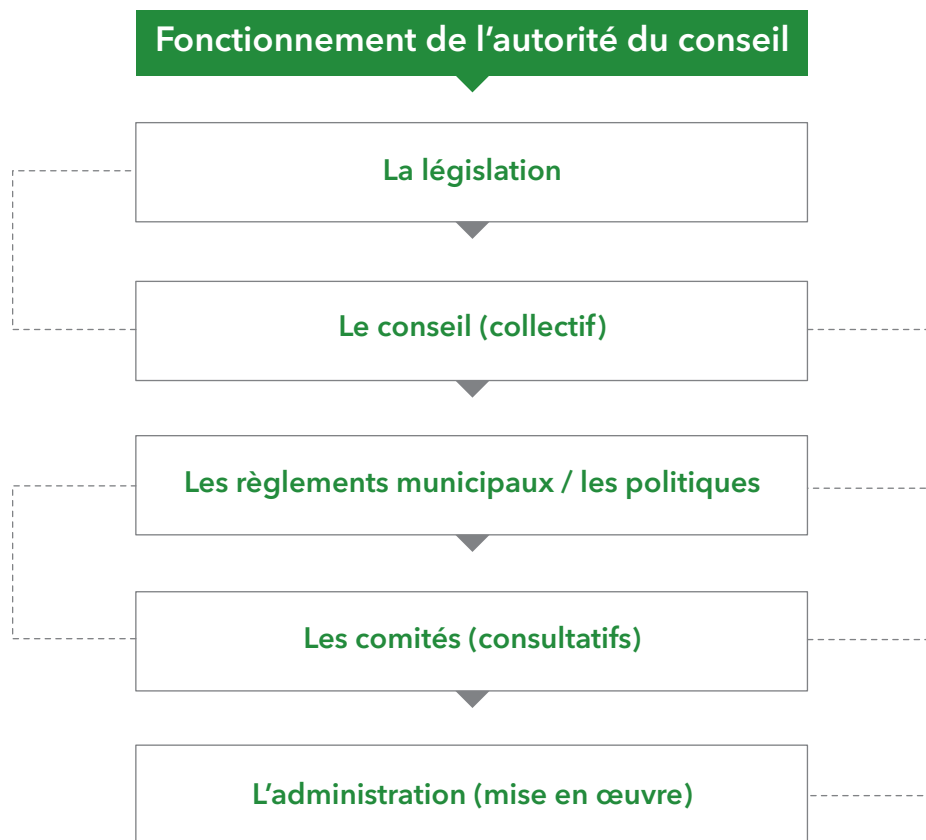
Un processus solide n'est pas synonyme de bureaucratie. C'est ce qui permet aux conseils municipaux de diriger en toute confiance, d'exprimer leurs désaccords avec respect et de prendre des décisions qui résistent à l'examen juridique, politique et public.



## 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.

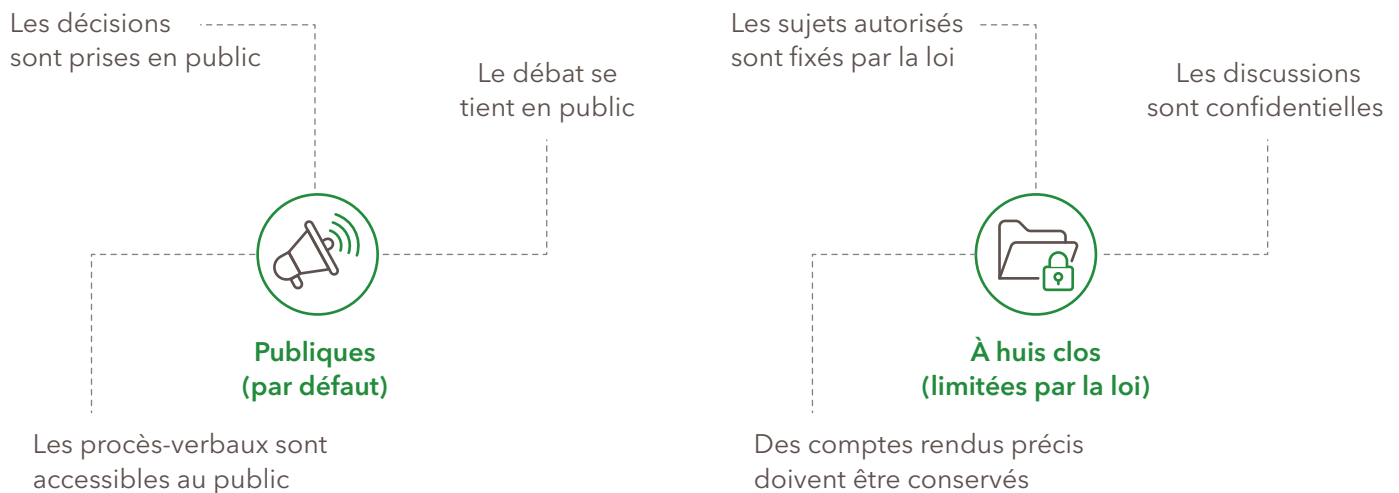
Les séances à huis clos ne sont autorisées que dans des circonstances limitées définies par la législation et doivent être abordées avec retenue, dans un but précis et être accompagnées d'une documentation détaillée.

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 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.

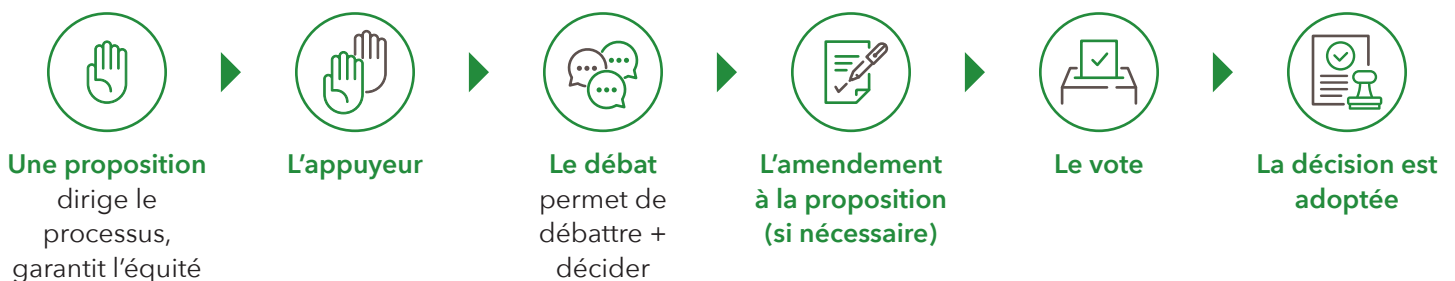
### Motions et votes

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.

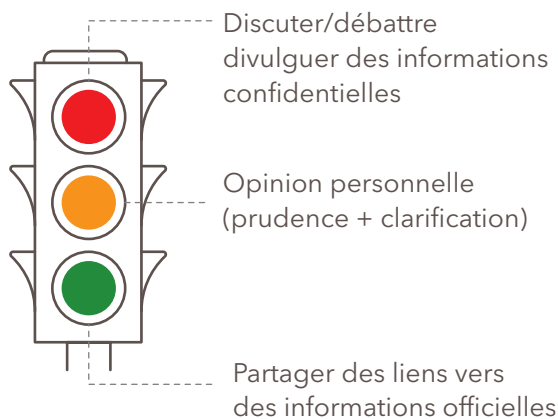
## Les réseaux sociaux : un risque pour la gouvernance

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 »](#).

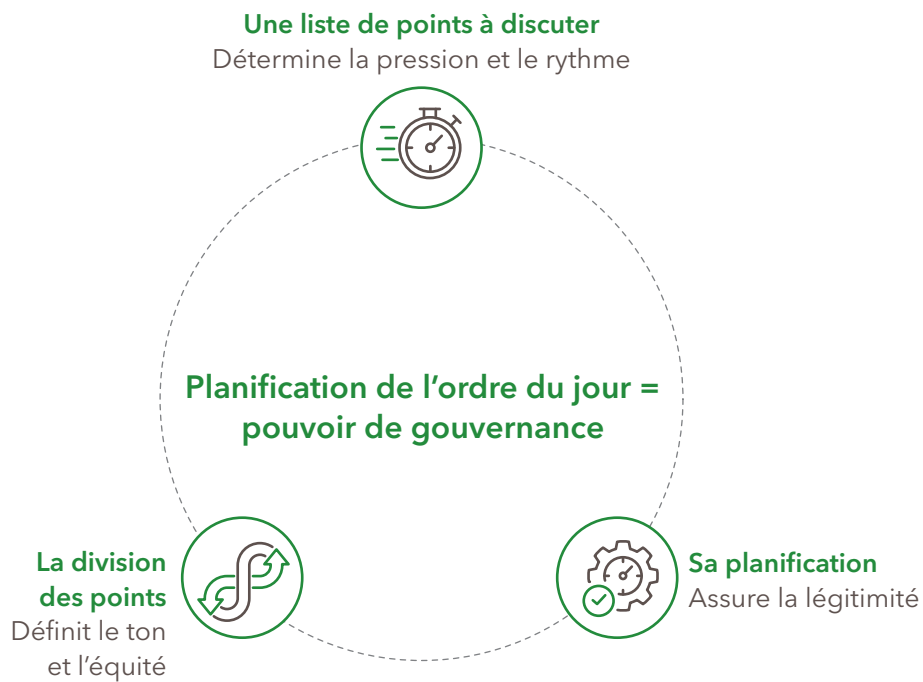
Ces vidéos ont été conçues par Susan Leahy, formatrice en gouvernance, et bien qu'elles aient été initialement créées pour les conseils d'administration, leur contenu est directement transposable aux conseils municipaux. Elles sont particulièrement utiles pour les séances d'orientation des conseils, 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.

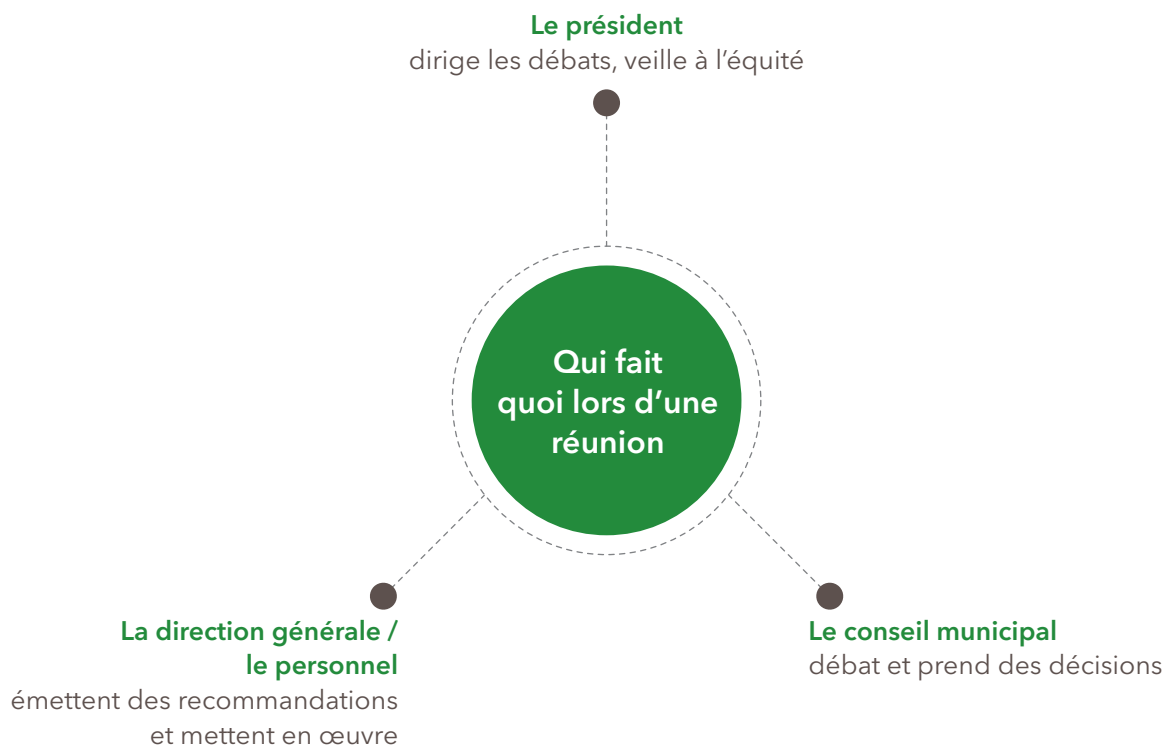
**Exemple de script pour la direction générale :** « Mon rôle consiste notamment à vous conseiller lorsqu'une décision n'est pas encore mûre. Cette recommandation ne vise pas à contrôler les résultats, mais à garantir que vos décisions soient éclairées, défendables et dans le meilleur intérêt de la municipalité.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

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.

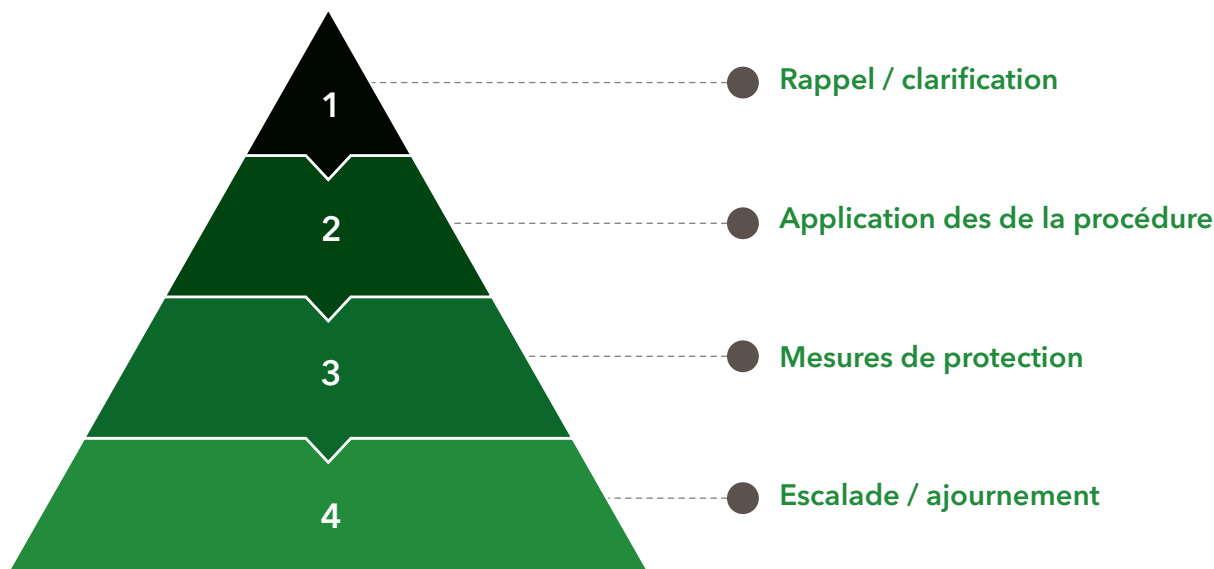
### 3 Mesure de protection

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.

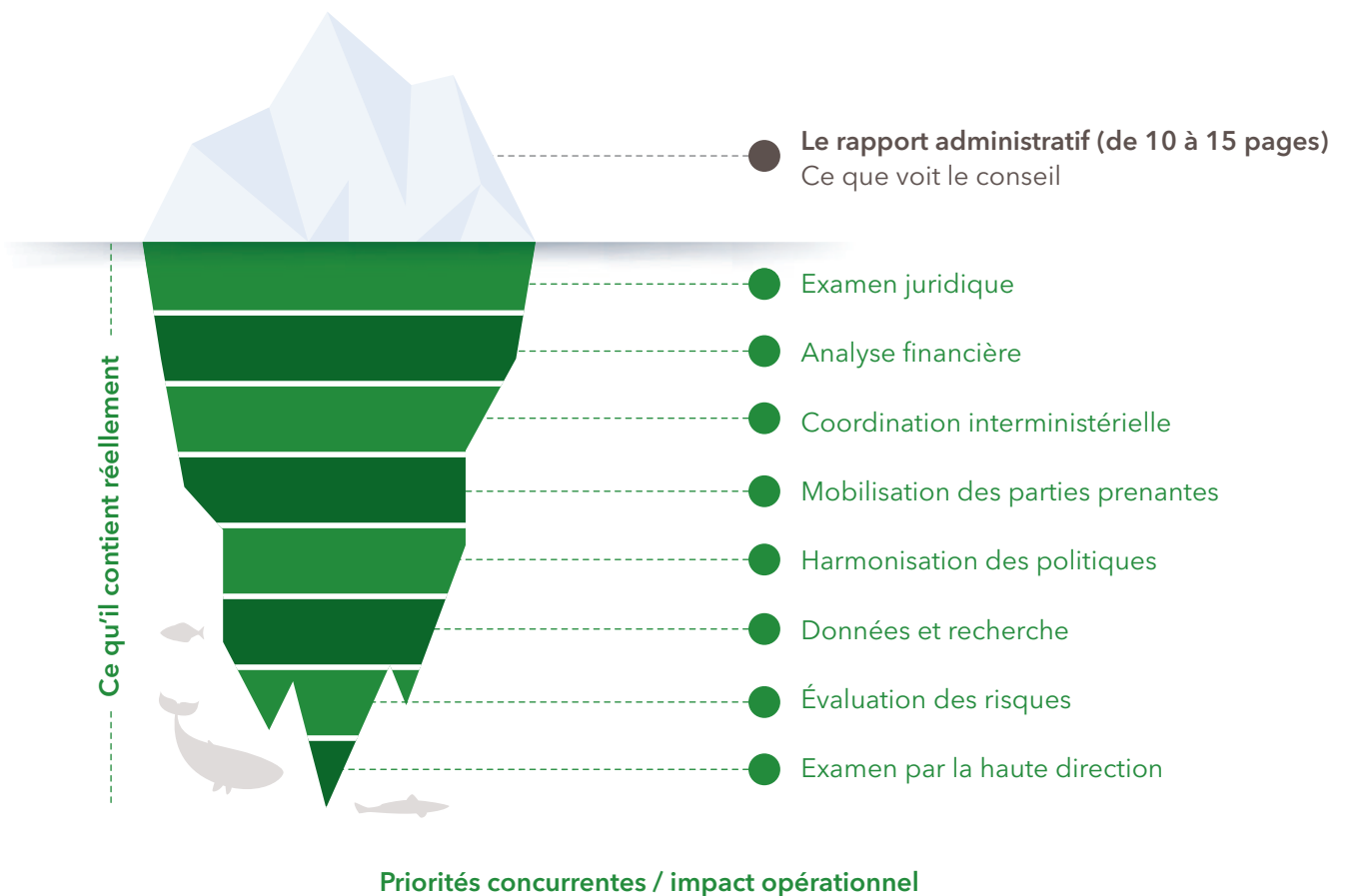
## Alignement stratégique

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.



CAMA

ACAM

L'art de diriger