



Fondements de la gouvernance : établir les attentes dès le premier jour

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

Juin 2026

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

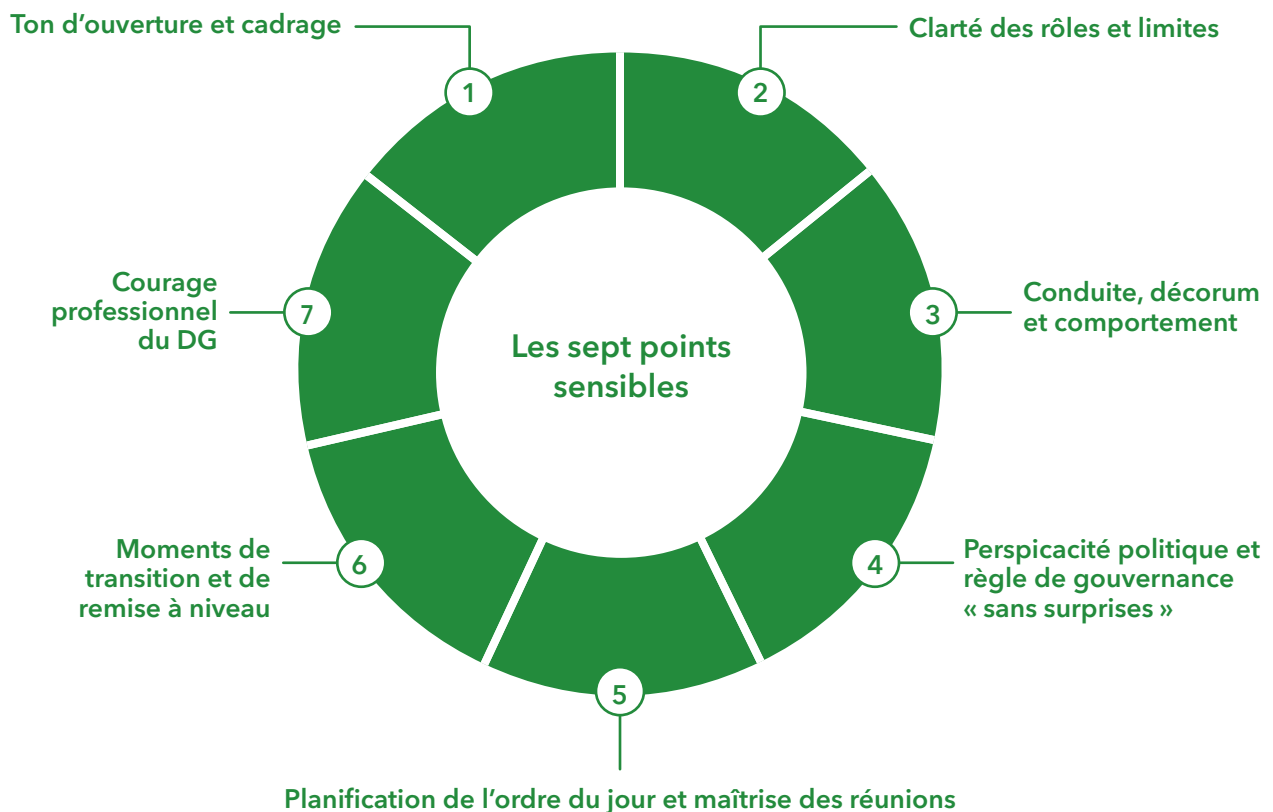
Une séance d'orientation du conseil ne porte pas uniquement sur les politiques, les procédures et la législation. Elle concerne également les personnes, les relations et les comportements qui façonneront la manière dont la gouvernance se déroulera au cours des quatre prochaines années. Les fondements 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



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

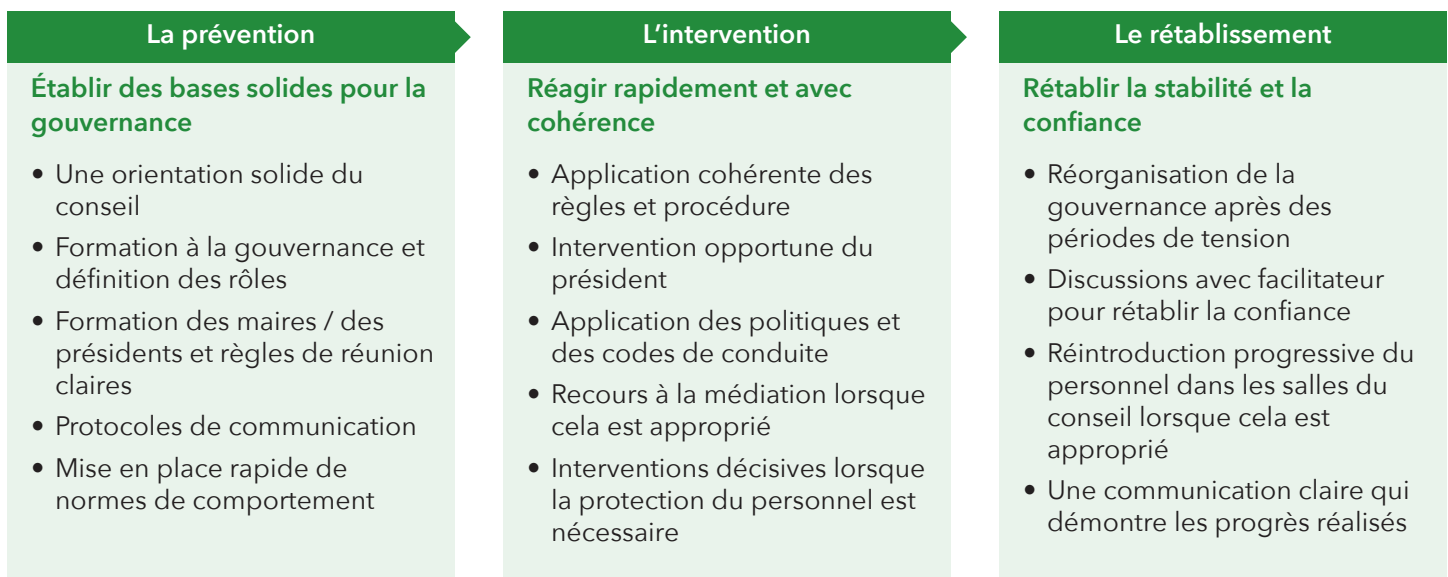
Prévention, intervention et rétablissement : un continuum de gouvernance

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.

CAMA  ACAM
L'art de diriger