



Guide de survie du DG : outils pratiques pour faire face aux situations difficiles

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

Juin 2026

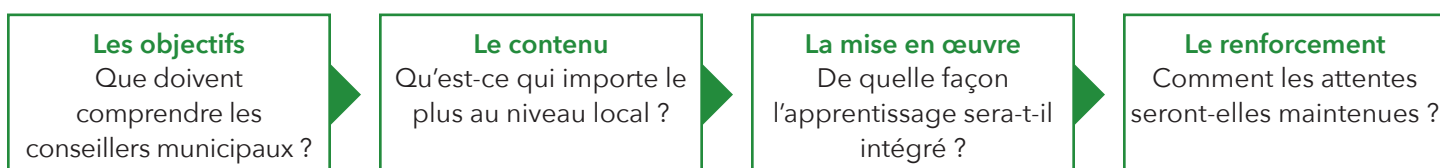
Partie 12 – Outils pratiques pour les DG

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

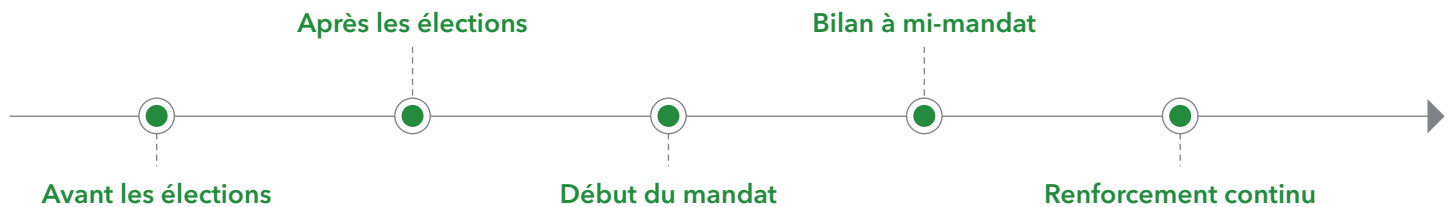
La séance d'orientation des membres du conseil n'a pas besoin de prendre la forme de cours magistraux pour être efficace.

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.

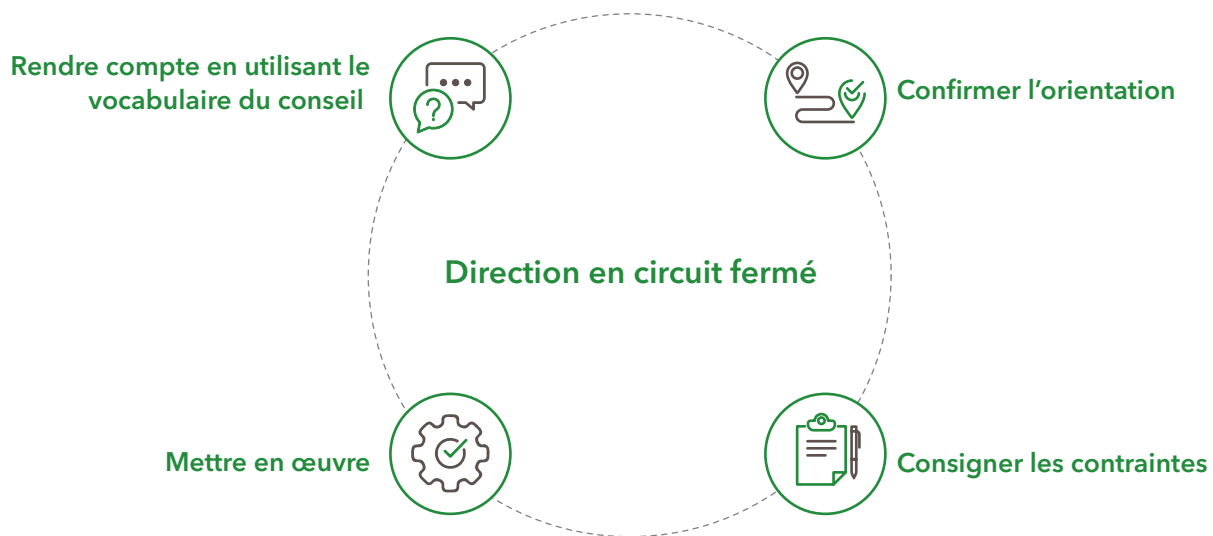
Savoir quand demander de l'aide

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.



CAMA

ACAM

L'art de diriger