



Le guide pratique de la gouvernance : bâtir des relations efficaces entre le conseil et le DG

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

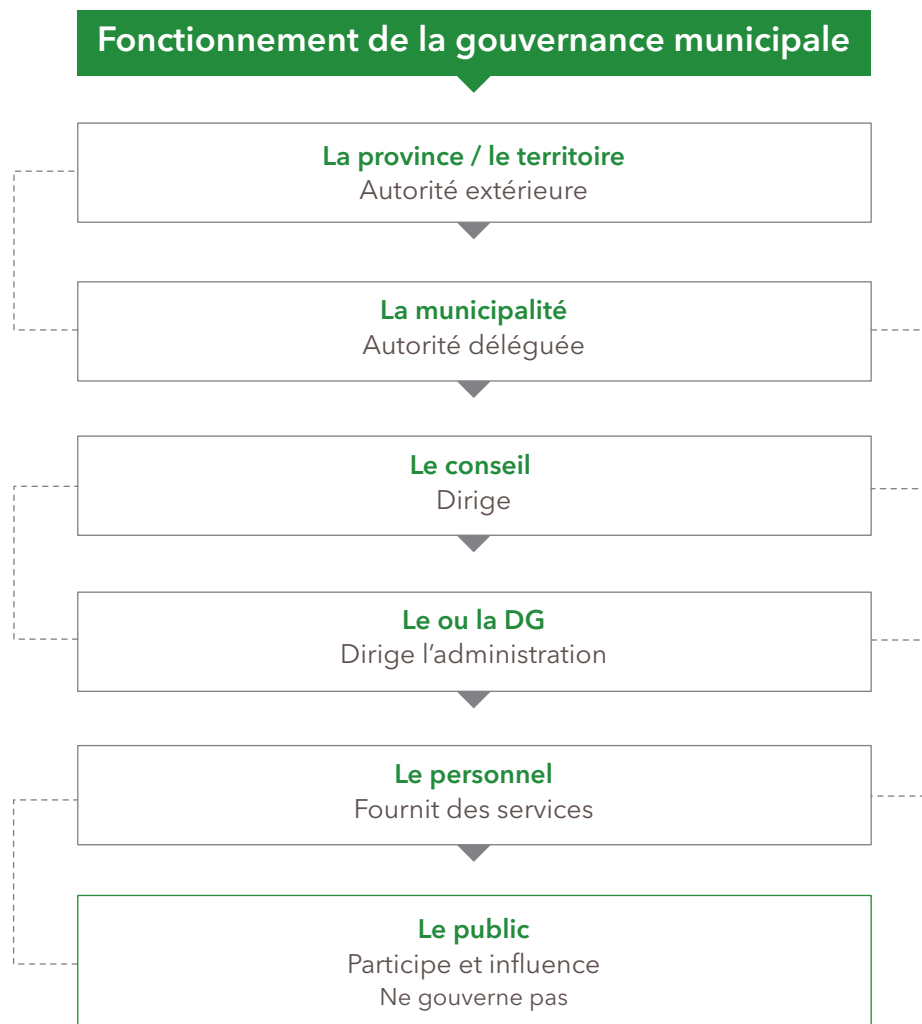
Juin 2026



Partie 3 – Comprendre la gouvernance municipale

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

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



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

La gouvernance et le système municipal

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

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

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

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

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

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

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

Rôles des autres paliers de gouvernement

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

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

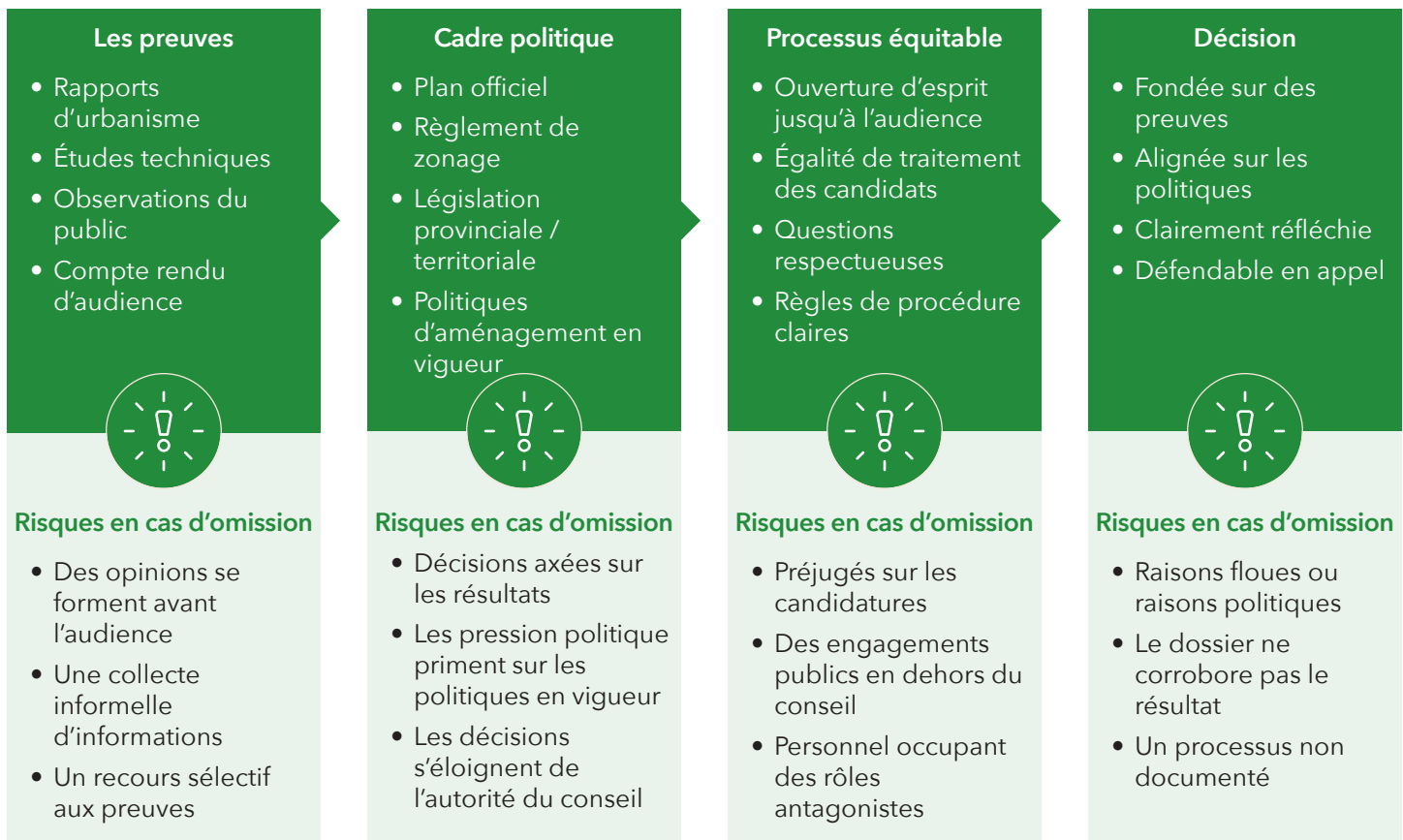
Secteurs de gouvernance à haut risque : décisions en matière de zonage, d'aménagement et de développement

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

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

Pourquoi les décisions d'urbanisme sont-elles différentes ?

Une marche à suivre décisionnelle quasi judiciaire



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

Le non-respect de cette discipline peut entraîner :

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

Le processus est tout aussi important que le résultat

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

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

Pourquoi est-ce important ?

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

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

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

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

Principales attentes envers le conseil

Les conseillers sont tenus :

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



Protéger le personnel lors de questions d'urbanisme controversés

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

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

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

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

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

Rôles et responsabilités au sein du conseil municipal

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

Rôles et responsabilités au sein du conseil

Le conseil en tant qu'organe directeur collectif

Le maire / le président

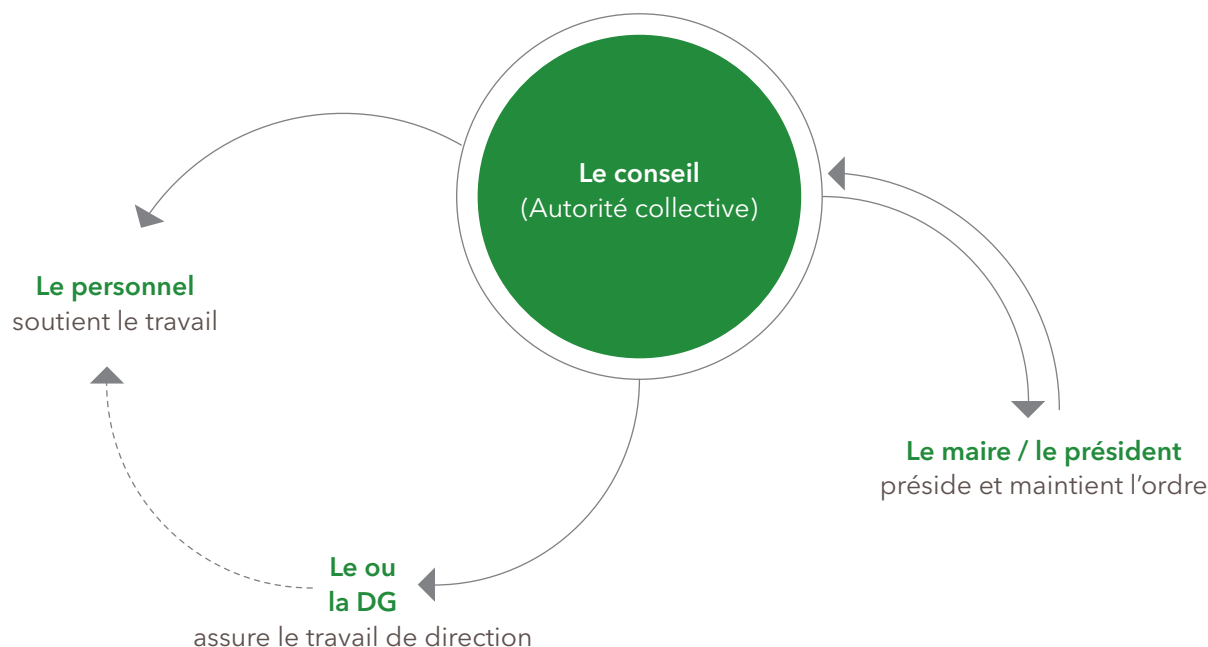
Les conseillers

La direction générale

L'administration et le personnel

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

Qui fait quoi au sein du conseil municipal ?



Le conseil en tant qu'organe directeur collectif

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

Les responsabilités du conseil comprennent :

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

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

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

Autorité collective et intégrité du processus décisionnel

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

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

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

Les conseillers en tant qu'individus

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

Clarté sur le rôle des conseillers à la table du conseil

On attend des conseillers qu'ils :

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

Les conseillers ne doivent pas :

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

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

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

Le maire / président

Le maire ou le président remplit deux rôles :

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

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

Les présidents efficaces :

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

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

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

Égalité d'accès à l'information – Responsabilités distinctes

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

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

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

Le directeur général (DG)

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

Le DG :

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

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

La nature organisationnelle de la relation DG-conseil

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

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

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

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

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

Administration et personnel

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

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

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

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

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

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

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

Risques professionnels et examen public

Les directeurs généraux travaillent couramment dans un environnement caractérisé par :

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

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

Pourquoi la clarté des rôles protège tout le monde

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

Des limites et les rôles clairs :

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

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

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

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

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

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

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



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

La relation DG-conseil

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

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

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

Le directeur général comme seul employé du conseil

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

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

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

Confiance, discipline et respect en matière de gouvernance

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

Un directeur général doit pouvoir compter sur son conseil pour :

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

Gérer le changement après les élections

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

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

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

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

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

Les visites des installations favorisent une bonne gouvernance :

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

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

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

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

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

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

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

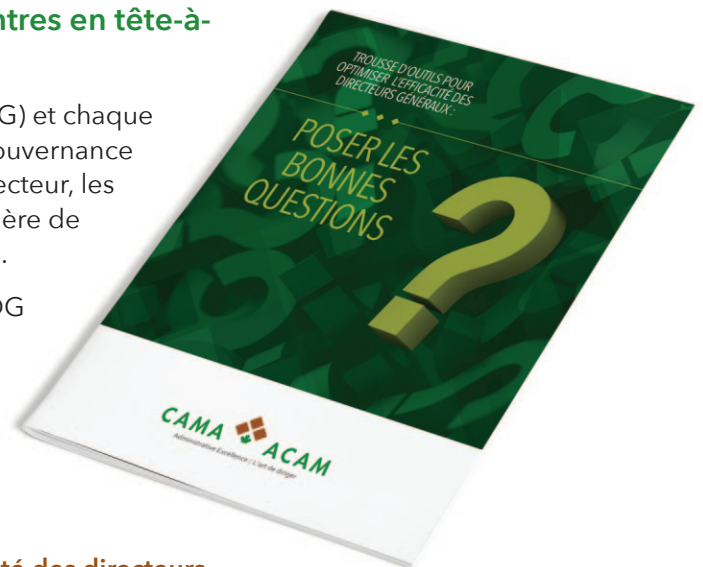
généraux : poser les bonnes questions, le fait d'organiser des entretiens individuels avec le maire / le président et chaque conseiller municipal dès le début du mandat d'un nouveau conseil ou d'une nouvelle personne à la direction générale offre une occasion importante de comprendre la façon dont chaque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

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

Ces rencontres permettent au directeur général :

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

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



Objectif de la conversation

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

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

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

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

Considérations juridictionnelles et transparence

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

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

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

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

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

Favoriser des relations durables

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

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

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

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

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

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

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

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

Quand les relations deviennent tendues

Certains signes avant-coureurs sont notamment :

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

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

Réparer et redéfinir les relations

La remise à niveau des relations de gouvernance peut inclure :

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

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

Un engagement commun envers l'organisation

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

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

Les attentes en matière de rendement du DG

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

Des attentes en matière de rendement claires et rigoureuses protègent :

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

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

Responsabilité collective

Le conseil municipal évalue son directeur général :

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

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

La rétroaction sur le rendement ne doit pas être communiquée :

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

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

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

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

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

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

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

Rencontres régulières et dialogue continu sur le rendement

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

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

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

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

Ces bilans devraient :

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

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

Pourquoi cette clarté est-elle importante ?

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

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

La séance d'orientation initiale doit explicitement souligner :

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

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

Conseils et pratiques exemplaires

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

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

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

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



Une seule voix pour l'administration

Pourquoi est-ce important ?

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

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

Le directeur général, intermédiaire des recommandations de l'administration

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

Ce modèle :

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

Moyens appropriés de contester les recommandations

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

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

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

Principe clé

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

Répondre aux demandes des conseillers

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

Il est important de faire la distinction entre :

1. Les demandes d'informations

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

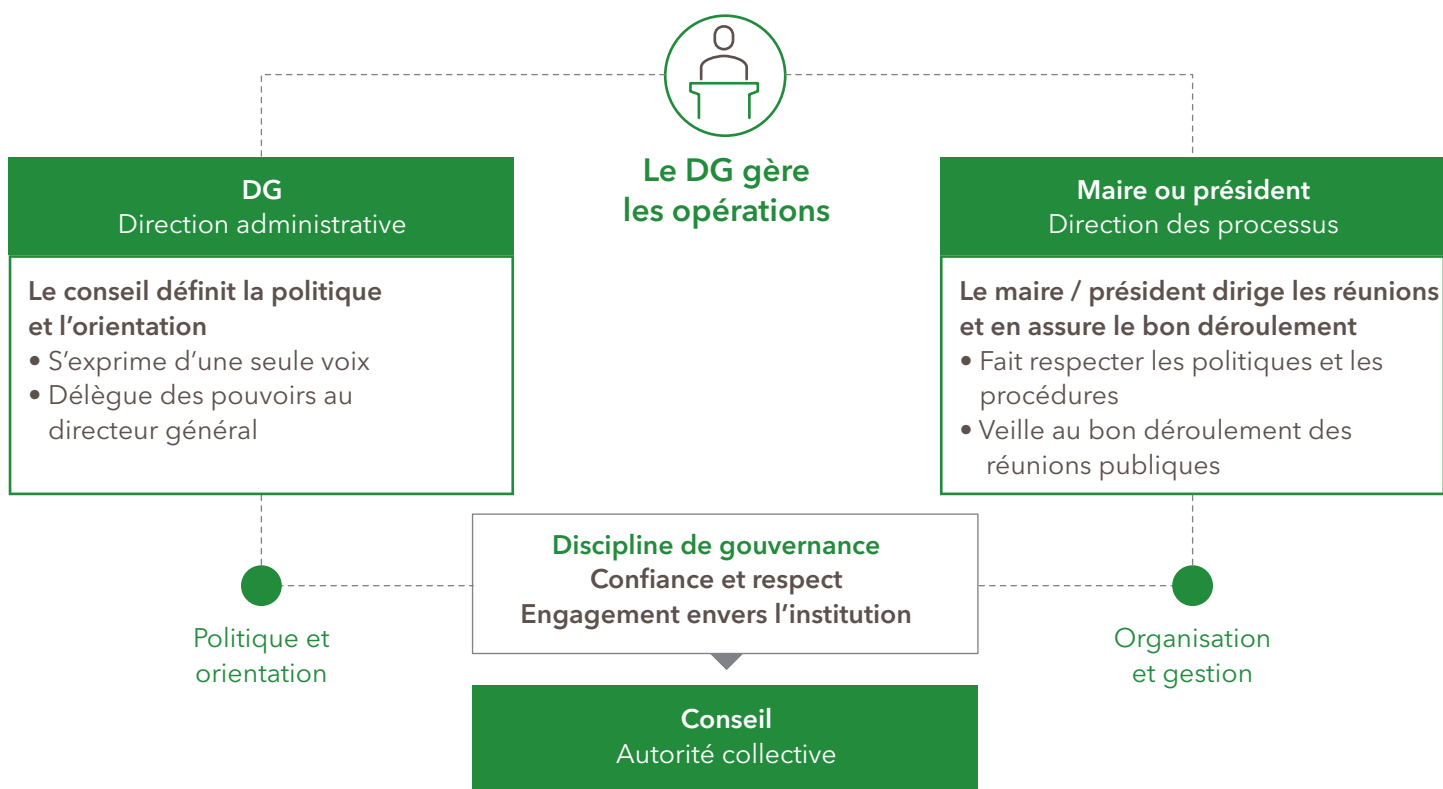
- ces demandes peuvent être adressées au directeur concerné par les voies administratives établies;
- les réponses doivent être factuelles, rapides et concises;
- aucune analyse, recherche ou réaffectation de ressources supplémentaires n'est requise.

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

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

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

Les relations entre le DG, le Conseil et le président



La responsabilité institutionnelle est partagée, et non personnelle.

Dans ces cas :

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

Gérer les attentes

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

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

Autoréflexion du conseil et maturité de la gouvernance

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

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

La gouvernance comme processus d'apprentissage continu

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

L'apprentissage continu peut inclure :

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

Exemple de script pour le directeur général

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

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

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

Bilan sur la gouvernance (6 mois)

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

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

Objectif d'un bilan sur la gouvernance

Un bilan sur la gouvernance est :

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

Il offre l'occasion :

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

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

Pourquoi le moment choisi est-il important ?

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

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

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

Ce qu'un bilan sur la gouvernance peut inclure

Un bilan sur la gouvernance peut notamment comprendre :

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

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

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

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

Choses à considérer pour la direction générale

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

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

Scénario du DG - Introduction à l'autoréflexion du conseil

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

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

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

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

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

Une pratique exemplaire

Autoréflexion du conseil et responsabilité entre pairs

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

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

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

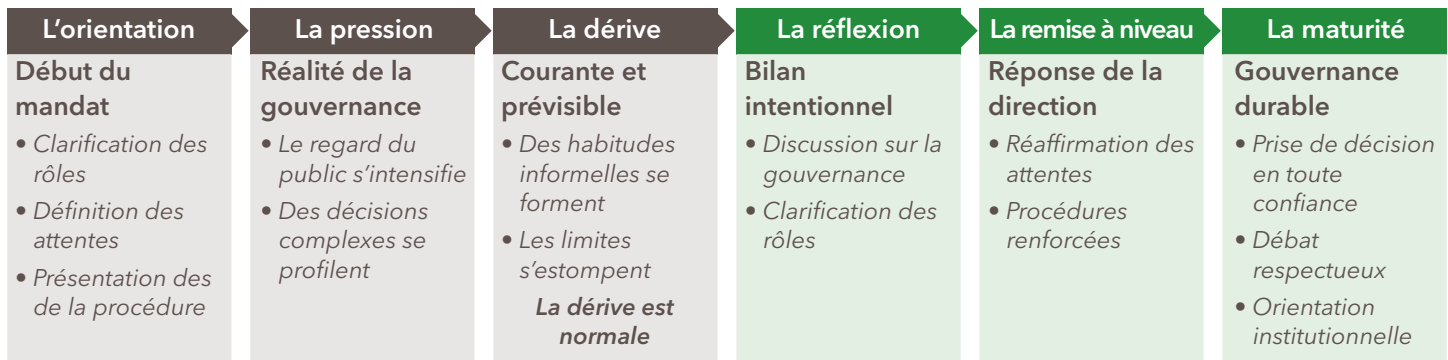
Les conseils agissent en tant qu'organe directeur collectif. Lorsque des défis de gouvernance surviennent, ils sont rarement le fait d'un seul individu – ils reflètent la manière dont le conseil fonctionne collectivement.

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

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

La gouvernance du conseil évolue au cours du mandat

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



Nécessaires, mais insuffisants à eux seuls

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

Bilan sur la gouvernance (environ tous les 6 mois)

Pourquoi les bilans de gouvernance sont-ils importants ?

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

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

Options de mise en oeuvre et de facilitation

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

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

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

Exemple de script pour la direction générale

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

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

Recours à un facilitateur externe dans des contextes conflictuels

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

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

Quand la facilitation externe peut-elle être appropriée ?

La facilitation externe peut s'avérer particulièrement utile lorsque :

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

Avantages de la facilitation externe

Un facilitateur compétent peut :

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

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

Considérations clés

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

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

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

Réflexion finale

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

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

Quand les règles sont ignorées

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

Conséquences d'un manque de discipline en matière de gouvernance

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

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

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



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

Au-delà du risque juridique : conséquences organisationnelles et culturelles

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

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

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

Responsabilité des dirigeants

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Ce que les conseillers disent souvent

Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance

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

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

Contrairement aux élus :

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

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

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

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

De nombreux conseillers reconnaissent par la suite :

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

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

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

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

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

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

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

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

Une bonne gouvernance permet :

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

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

Ce que les conseillers disent souvent

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

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

Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance

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

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

Une gouvernance saine nécessite :

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

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

Des maires ou des présidents forts :

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

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

Ce que les conseillers disent souvent

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

Ce que l'expérience nous apprend sur la gouvernance

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

La gouvernance évolue à mesure que :

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

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

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

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

Une dernière réflexion

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

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

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

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

Une réflexion sur la gouvernance



Le ton est donné dès le début – et il reste

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



Les bonnes intentions ne remplacent pas les processus

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



L'autorité est collective – et non individuelle

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



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

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



Les décisions d'urbanisme ne sont pas seulement politiques

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



Les décisions informelles créent un risque réel

Les conseils solides débattent ouvertement.



Être en désaccord avec le personnel exige de la discipline

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



Le rôle de maire / de président est essentiel

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



La gouvernance nécessite des bilans réguliers

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

Conclusion

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

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



CAMA

ACAM

L'art de diriger