TROUSSE D'OUTILS EN PERSPICACITÉ POLITIQUE

CAMA ACAM

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

- Définition de la perspicacité politique 1
- La politique et le rôle d'administrateur supérieur 2
- Dix conseils pratiques en matière de perspicacité politique 3
- Utilisation de la trousse d'outils 4

L'administration et le conseil municipal 5

- Les réunions du conseil municipal 5
- La rémunération des conseillers municipaux 7
- Le conseil municipal et l'éthique 8
- Les orientations du conseil municipal 10
- Les relations entre le conseil municipal et le DG 11
- Les relations entre le conseil municipal et le personnel 14
- Le changement de conseil municipal 16

Les résidents et les contribuables 17

- Les associations de résidents et de contribuables 17
- La perception des impôts et taxes 18
- Les audiences publiques 19
- Les commissions d'appel 19
- La participation citoyenne 20

Les relations intermunicipales 22

- L'établissement de relations entre les municipalités 22
- La collaboration en matière de services municipaux 23
- Les organismes intermunicipaux 25

Les relations avec le provincial et le fédéral 26

- Les questions de compétences : savoir avec qui travailler 26
- L'établissement de relations provinciales et fédérales 27
- Les rencontres avec des ministres 28
- Le gouvernement et l'opposition 28
- La défense des intérêts et l'exercice d'influences 28
- Les changements de gouvernement 29

Les médias 30

- La gestion des relations avec les médias 30
- La communication avec les médias 30
- Les entrevues avec les médias 31
- Les médias sociaux 33

Le mentorat 37

- L'établissement d'une relation mentor-mentoré 37
- Le rôle de mentor 38
- Le rôle de mentoré 40
- Le mentorat et la perspicacité politique 41

Études de cas 42

Références 67

- Annexe A : Exemple de modèle de DD
- Annexe B : Exemple d'ordre du jour du conseil municipal
- Annexe C : Modèle de configuration de message
- Annexe D : Liste de vérification pour l'entrevue avec les médias
- Annexe E : Présentation sur le mentorat en perspicacité politique

INTRODUCTION

Les fonctions de directeur général (ou directrice générale) relèvent autant de l'administration municipale que de la politique. Unique employé du conseil municipal, le DG se doit de suivre l'orientation imprimée par les élus municipaux, mais il est aussi un dirigeant.

À ce titre, il lui incombe de gérer les relations du conseil municipal avec les autres ordres de gouvernement, d'appuyer et de négocier les interactions entre le personnel municipal et les élus, d'administrer les relations de la municipalité avec le public qu'elle sert et d'assurer la continuité pendant lorsque le conseil change. S'il est impératif que les administrateurs supérieurs demeurent apolitiques, leur capacité de comprendre et de maîtriser les subtilités de la politique est essentielle pour s'adapter aux ambiguïtés inhérentes à leur fonction.

Conscient qu'il est impératif que les administrateurs supérieurs de la gouvernance locale comprennent la politique, le conseil d'administration de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a créé un comité chargé de renforcer leurs compétences de base et de développer leur sens politique ainsi que celui de leurs subordonnés directs et de la prochaine génération de dirigeants municipaux. La trousse d'outils en perspicacité politique est le fruit des travaux de ce comité. Elle contient des renseignements, des ressources à télécharger et des liens vers d'autres documents qui aideront les directeurs généraux et les gestionnaires principaux à faire le lien entre les réalités de l'administration et la sphère politique. Plus précisément, elle donne des conseils pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gouvernance, favoriser les bonnes relations à tous les échelons, encourager l'apprentissage des situations et la connaissance de soi des dirigeants municipaux, gérer les risques personnels et améliorer la communication et la participation des intervenants.

La trousse d'outils constitue également une ressource que les DG peuvent utiliser pour encadrer les dirigeants potentiels dans l'acquisition de compétences moins tangibles, mais nécessaires pour réussir dans ce rôle. La perspicacité politique s'acquiert plus facilement par l'encadrement, l'observation et l'expérience. Bien que tout ait été fait pour transférer ici les connaissances de DG expérimentés, l'encadrement (ou mentorat) est nécessaire pour apprendre et expérimenter la nature politique de la gestion municipale.

Les directeurs généraux occupent un poste à part. De ce fait, ils se sentent souvent isolés lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles, voire accablantes. Chaque dirigeant a vécu cette expérience à un moment ou un autre. L'ACAM espère que cette trousse d'outils s'avérera utile pour aider les administrateurs supérieurs dans leurs fonctions.

Définition de la perspicacité politique

Il existe bon nombre de définitions de la perspicacité politique. Les suivantes proviennent de membres de l'ACAM :

- Comprendre les structures du pouvoir, les motivations et les influences en jeu dans le processus décisionnaire municipal ainsi que les implications de ces décisions relativement au public et à l'élaboration des politiques.
- Faire preuve de diplomatie et avoir la capacité de gérer des questions sensibles sur le plan politique.
- Faire le lien entre le domaine technique et la sphère politique.
- Pratiquer la pensée critique et l'intelligence émotionnelle dans la sphère politique.
- Comprendre les répercussions de la politique sur l'administration.
- Savoir envisager les problèmes du point de vue des élus et anticiper la réaction du public.
- Communiquer de manière efficace pour influencer la prise de décision.
- Allier l'intuition aux compétences acquises pour comprendre, atténuer ou influencer des décisions, des processus et leur impact sur la municipalité.
- Comprendre les implications informelles et sociales associées aux conséquences fiscales et opérationnelles des décisions.

D'autres intervenants ont donné les définitions suivantes de la perspicacité politique : [TRADUCTION]

- « Une façon de penser et d'agir. »
- Savoir « mieux orienter les choix et le comportement dans chaque contexte pour accomplir les buts et les objectifs fixés ».
- Développer une compétence de base comprenant « la connaissance de soi et les habiletés interpersonnelles, la capacité de décoder les gens et les situations, la capacité de mobiliser et de coordonner les intervenants de manière proactive et stratégique et d'utiliser la pensée et l'analyse stratégiques environnementales pour comprendre le contexte » (Constantinou, 2017, p. 2). [TRADUCTION]

Dans un **cours en ligne sur le leadership et la perspicacité politique** offert sur la plateforme d'apprentissage de LinkedIn, Lynda.com, la perspicacité politique est également décrite comme la capacité de percevoir et de juger avec exactitude les influences formelles et informelles qui déterminent la prise de décision. En d'autres termes, il faut savoir interpréter la situation pour prendre des décisions « s'appuyant sur ce qui se passe réellement » (Andreatta, 2013).

Ces définitions mettent en évidence les multiples facettes de la perspicacité politique. Plutôt qu'un ensemble unique d'habiletés précises, il s'agit d'une combinaison de compétences qui serviront de diverses manières au directeur général et aux autres administrateurs supérieurs. La perspicacité politique s'acquiert, puis se développe par la pratique. Si elle est naturelle pour certains, d'autres devront l'apprendre par l'expérience, l'observation et les échanges avec des collègues en qui ils ont confiance et qu'ils respectent.

Autres ressources :

- Constantinou, P. (2017). Political Acuity and Staff-Council Relations. *Canadian Journal of Local Government.*
- Andreatta, B. (2013). **Understanding Political Acumen.** *Lynda.com*

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

La politique et le rôle d'administrateur supérieur

Le rôle de directeur général étant apolitique, il est impératif que lui et les autres administrateurs se montrent impartiaux à tous les égards. Pour la haute direction, les fonctions d'administration consistent à mettre en application les politiques des élus. Il se crée ainsi une relation intéressante entre le politique et le non-politique sur le plan des activités municipales. Pour s'y retrouver malgré un flou certain, les dirigeants municipaux doivent absolument comprendre l'aspect politique d'une situation sans jamais perdre de vue les impératifs de leur rôle. Même si le directeur général et les autres administrateurs évoluent dans la sphère politique et se doivent de bien comprendre les influences associées, il leur faut absolument rester neutres pour agir efficacement pour le bien de leur municipalité.

On sait à quel point la partisanerie est ancrée dans notre culture de gouvernance, qu'elle soit **fédérale, provinciale ou territoriale** et, dans bien des cas, municipale. Tout changement, à quelque échelon que ce soit, modifie les perspectives, les priorités et les façons de fonctionner dans l'intérêt du public. Les directeurs généraux et dirigeants municipaux avisés apprennent à s'adapter à la constante évolution de la sphère politique. Ils cherchent à prouver leur crédibilité et à s'attirer la confiance des politiciens avec lesquels ils travaillent. S'ils négligent de le faire, ils risquent de subir les décisions des élus et de se retrouver sans emploi si ces derniers les jugent en désaccord avec le milieu politique prédominant ou avec le conseil municipal.

Le directeur général doit acquérir de solides compétences en leadership pour arriver à se confronter à la politique. Le leadership peut être défini comme la capacité d'influencer les autres à agir en se conformant à des valeurs communes en vue de réaliser une vision commune. Cette définition n'est pas sans rappeler celle de la perspicacité politique.

L'établissement de la confiance est à la base de la perspicacité politique, mais aussi du leadership en général. Comme l'indiquent Kouzes et Posner (2010) dans leur ouvrage intitulé *The Truth about Leadership*, la confiance est un élément fondamental de la crédibilité et de la capacité à faire avancer les choses. Pour eux, quatre comportements peuvent renforcer votre capacité à paraître digne de confiance :

1. Vous comporter de manière prévisible et cohérente : montrer qu'on peut compter sur vous;
2. Communiquer avec clarté : exprimer clairement vos intentions et vos engagements;
3. Prendre vos promesses au sérieux : respecter votre parole lorsque vous vous engagez;
4. Faire preuve de franchise dans vos communications : savoir ce que vous pouvez divulguer et ce que vous devez taire en vous montrant néanmoins honnête lorsque vous diffusez de l'information.

Le perfectionnement de ces compétences contribuera beaucoup à améliorer votre perspicacité politique et votre style de leadership au sein de votre municipalité. En effet, leadership et compréhension politique vont de pair. Pour vous concentrer sur le leadership de situation et adapter votre approche au contexte, vous aurez besoin d'une solide perspicacité politique. Et pour affiner votre perspicacité politique, vous devrez faire preuve de leadership. Le rôle du directeur général et des gestionnaires principaux consiste à utiliser ces deux ensembles de compétence pour maîtriser la politique municipale tout en préservant la frontière entre le politique et l'administratif.

Autre ressource :

- Kouzes, J. et Posner, B. (2010). **The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know.**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Dix conseils pratiques en matière de perspicacité politique

Il est impossible de développer une perspicacité politique sans expérimenter les situations propres à de multiples aspects de la vie municipale. Il existe cependant des vérités qui s'appliquent dans tous les cas. Voici les dix meilleures façons de faire preuve de perspicacité politique.

1. **L'intégrité :** Il est vital de préserver votre intégrité pour réussir comme directeur général. C'est valable pour toutes vos actions et pour favoriser un **comportement éthique** de la part de vos élus.
2. **Le rôle :** Le **conseil municipal, le directeur général et les autres administrateurs supérieurs** doivent avoir une idée claire du rôle qu'ils occupent dans la gouvernance municipale. Il est essentiel d'**orienter le conseil municipal** et de lui donner de la formation et de l'**encadrement** pour comprendre les limites et atténuer les risques associés à l'opacité des frontières entre les rôles.
3. **Les priorités :** En tant que directeur général, vos actions devraient être alignées sur celles du conseil municipal. Prenez le temps d'examiner ses priorités et n'ayez pas peur de demander des précisions au besoin.
4. **La confiance :** La **confiance** est un fondement du leadership, sur lequel se construit la perspicacité politique. Loin d'être acquise, vous devez la mériter par vos actions.
5. **Le respect :** Même en cas de désaccord avec vos dirigeants politiques ou leurs décisions, vous devez toujours les respecter et afficher ce respect devant votre personnel et le public.
6. **La transparence :** Veillez à entretenir avec votre conseil municipal une relation dénuée de surprises et de secrets. Il est crucial de faire preuve de transparence et d'honnêteté pour bâtir des relations qui favorisent votre carrière maintenant et à l'avenir.
7. **L'établissement de relations :** Efforcez-vous d'établir des relations à tous les échelons. Qu'il s'agisse **de votre personnel, de votre conseil municipal**, des **municipalités voisines**, des **médias** ou d'intervenants de **gouvernement provincial ou fédéral**, les relations faciliteront considérablement la réalisation des objectifs de votre municipalité.

8. **La neutralité :** Laissez la politique aux politiciens. Le rôle du directeur général prévoit qu'il reste neutre, mais qu'il dispense les meilleurs conseils qui soient aux élus qui sont les décideurs et qu'il dirige en même temps l'équipe des employés municipaux.
9. **La communication :** La communication concerne ce que vous dites, mais aussi ce que vous entendez. Prenez le temps d'écouter les membres du conseil municipal, les **résidents** et les autres intervenants pour bien comprendre leur logique et informez-les avec honnêteté. Faites preuve d'ouverture d'esprit et de respect lors de vos discussions avec le conseil municipal et évitez à tout prix de vous sentir visé personnellement.
10. **La rétroaction :** N'hésitez jamais à demander des commentaires. Les rencontres formelles et informelles avec votre conseil municipal vous permettront de vérifier que vous êtes en accord avec le **plan stratégique** qu'il a établi pour la municipalité. **Trouver un mentor** peut également s'avérer une ressource précieuse pour surmonter les situations difficiles et obtenir du soutien.

Utilisation de la trousse d'outils

La trousse d'outils en perspicacité politique a été créée par **Transitional Solutions inc. (TSI)**, en collaboration avec l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM). Basée à Edmonton, en Alberta, TSI est en fait une équipe de spécialistes qui fournit des services dans tout le Canada. Après avoir endossé les rôles de directeur général et d'administrateur supérieur, ils utilisent leur expérience pratique de la perspicacité politique en contexte de gouvernance locale pour créer cette trousse d'outils.

Les auteurs et le comité de perspicacité politique de l'ACAM se sont efforcés de rendre compte des nuances entre les différents organismes gouvernementaux et leurs exigences dans tout le pays. Il reste qu'il est toujours important de vérifier les lois, les règlements et les arrêtés municipaux pour vous assurer de bien connaître les exigences relatives à chaque domaine dans votre province ou votre territoire. Par exemple, il peut exister des dispositions particulières régissant les séances d'orientation ou les ordres du jour des conseils municipaux dans chaque région du Canada.

Bien que nous nous soyons efforcés de donner autant d'exemples que possible, il est également bon de consulter un collègue ou un mentor de confiance de votre région pour obtenir des renseignements sur les normes locales. Le bureau national de l'ACAM peut vous mettre en contact avec des directeurs généraux et des administrateurs supérieurs expérimentés de partout au pays.

L'ADMINISTRATION ET LE CONSEIL MUNICIPAL

La relation entre l'administration et le conseil municipal n'est pas toujours de tout repos pour le directeur général. Même si tout semble bien se passer, la situation peut changer rapidement, souvent sans avertissement.

Il arrive même que des directeurs généraux qui reçoivent de nombreux éloges se voient contraints de changer de poste peu de temps après. Pour cette raison, il est nécessaire de préserver la neutralité de l'administration et de séparer les rôles et responsabilités du directeur général ou de la directrice générale (DG) et du personnel des rôles et responsabilités des représentants élus au conseil municipal.

La section suivante décrit les pièges les plus courants et donne des conseils pour gérer les interactions suivantes entre l'administration et le conseil municipal :

- Les réunions du conseil municipal
- La rémunération du conseil municipal
- Le conseil municipal et l'éthique
- Les séances d'orientation du conseil municipal
- Les relations entre le conseil municipal et le DG
- Les relations entre le conseil municipal et le personnel
- Le changement de conseil municipal

Les réunions du conseil municipal

De par leur nature publique, les réunions du conseil municipal exposent la relation entre le DG et le conseil municipal aux yeux du personnel, du public et de la presse qui y assiste régulièrement. Voici quelques stratégies pour gérer ces interactions hautement visibles.

La communication non verbale

La communication non verbale est lourde de sens. Dans son ouvrage intitulé *Nonverbal Communication* (1972), Albert Mehrabian soutient que 55 % de la communication passe par le corps, 38 % par le ton de la voix et 7 % par la parole. Bien que ces chiffres aient été utilisés à toutes les sauces avant que d'autres recherches contribuent à les rectifier ou à les nuancer, ils soulignent le poids des signaux non verbaux dans la communication.

Il est important d'en tenir compte au cours des réunions du conseil municipal. Bien souvent, ce ne sont pas les paroles qui montrent à quel point un conseil municipal et son DG ou son administration s'entendent, mais plutôt les réactions que révèlent les expressions faciales, la posture, les soupirs et les autres signaux non verbaux. Ayez conscience de ce qu'exprime votre corps et essayez de rester neutre dans vos paroles, vos actes et vos interactions.

La place de chacun

Dans certains cas, le DG s'assoit à la table du conseil municipal, tandis que dans d'autres, il reste à l'écart avec son équipe. Dans le premier cas, il sera difficile de faire la part entre les élus et les autres personnes présentes et il se pourrait même que le DG semble avoir la même position qu'un représentant élu alors que ce n'est pas le cas. Certains chefs de conseil municipal auront besoin ou souhaiteront que le directeur général soit à leur côté, surtout s'ils manquent d'autorité, mais cette situation peut susciter une perception erronée de la réalité.

Pratique exemplaire : Autant que possible, séparez le personnel des représentants élus dans la salle du conseil ou à la table du conseil municipal.

Le rôle de l'administration

L'administration doit être représentée aux réunions du conseil municipal pour conseiller les élus au besoin et pour donner, sur demande, des renseignements, des analyses et des recommandations permettant au conseil de prendre des décisions éclairées. Il incombe aux représentants élus de débattre de chacun des points de l'ordre du jour. Au besoin, ils consulteront le personnel à ce propos. En d'autres termes, l'administration ne devrait s'exprimer que lorsqu'elle est priée de le faire. Or, les directeurs généraux ont généralement tendance à parler alors qu'ils devraient garder le silence. Cette situation se produit plus souvent lorsqu'un directeur général ou directrice générale reste longtemps dans la même communauté et manque de perspicacité politique.

Les DG expérimentés vous conseillent de suivre des formations dans le plus grand nombre possible de domaines de compétences. Vous ajouterez ainsi des outils à votre Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur général, particulièrement pour travailler avec le conseil municipal (Constantinou, 2017). De plus, n'ayez surtout pas peur de faire des erreurs. Tirez-en plutôt des leçons. Les erreurs permettent d'apprendre et d'affiner votre perspicacité politique, afin d'atteindre plus facilement vos objectifs professionnels et ceux de votre municipalité.

Le secret est dans la préparation

La réussite d'une assemblée municipale repose en partie sur un examen exhaustif de toutes les questions à examiner. Vous devez envisager toutes les situations possibles. Posez-vous les questions suivantes :

- Quels seront la réaction et le degré d'acceptation des différents groupes de la communauté? N'oubliez pas que cette dernière n'est pas homogène et que les points de vue peuvent diverger.
- La question ou la décision aura-t-elle des répercussions sur les communautés voisines? Si oui, quelles en seront les conséquences?
- Quelles pourraient être les ramifications politiques pour les politiciens locaux?

Il incombe aux DG d'encadrer et de diriger leur équipe de gestion lorsqu'il s'agit de rassembler l'information ou la documentation destinée au conseil municipal. Les documents préparés en vue de la réunion doivent également être complets mais concis. Résumez les points essentiels sur une demande de décision (DD) ne dépassant pas deux pages et présentant un énoncé clair à des fins d'examen et de décision par le conseil municipal. Un modèle et des exemples de DD sont joints sous forme de ressources téléchargeables à cette section.

Autre ressource :

- Constantinou, P. (2017). Political Acuity and Staff-Council Relations. *Canadian Journal of Local Government*.

Ressources téléchargeables :

- Modèle de demande de décision (DD) – Voir l'annexe A
- Exemples de DD

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Les ordres du jour du conseil municipal

La préparation des réunions du conseil municipal repose en partie sur la rédaction d'un ordre du jour approprié et réalisable. Les DG qui présentent des ordres du jour trop longs ou comportant des points non pertinents nuisent à leurs propres intérêts. L'ordre du jour doit être concis et ne comporter que les points devant être approuvés ou nécessitant que le conseil municipal y donne suite. De plus, il doit s'inscrire dans la lignée du **plan stratégique** de la municipalité. Si le point à examiner n'a aucun rapport avec la stratégie adoptée par le conseil municipal, il ne constitue pas une priorité, sauf si le conseil en décide autrement.

Les documents qui ne sont destinés qu'à informer les membres du conseil municipal doivent être envoyés à part (sous pli séparé) du dossier de l'ordre du jour. Par exemple, le registre des chèques est souvent inclus, à tort, aux ordres du jour. Si le conseil municipal a approuvé le budget et s'il existe une politique de dépenses, le DG devrait pouvoir faire des chèques sans devoir en référer au conseil. Le registre des chèques peut être présenté au conseil municipal à titre d'information, mais il ne devrait pas faire l'objet d'un point permanent à l'ordre du jour.

Bon nombre d'administrations ont recours à un règlement interne du conseil municipal pour déterminer le contenu de l'ordre du jour. Si votre municipalité ne s'est pas dotée d'un tel règlement ou arrêté procédural ou ne le souhaite pas, vous pouvez, avec l'appui du conseil municipal, mettre en place le système qui fonctionne le mieux pour votre municipalité. Si votre règlement interne prévoit que vous ajoutiez à l'ordre du jour des points qui n'exigent pas de suites précises à donner de la part du conseil, il pourrait être utile de discuter avec lui de la nécessité

ou de l'avantage de modifier cette disposition. Il est souvent préférable de délibérer de telles modifications procédurales immédiatement après une élection, alors que des changements sont déjà en cours. Il est aussi possible d'alléger progressivement l'ordre du jour en supprimant des points, sans précipitation. Quelle que soit la voie choisie, il faut toujours s'assurer que le conseil est mis au courant et qu'il peut donner son avis.

Les ordres du jour ne devraient contenir que ce qu'exige la loi, le règlement municipal ou l'arrêté, et ce à quoi le conseil municipal doit donner suite en adoptant un règlement ou arrêté ou en approuvant une résolution. Par exemple, s'il n'y a qu'un nouveau point à examiner, l'ordre du jour sera simple :

1. Ouverture de la séance et affaires courantes
2. Affaires nouvelles
   a. Nouveau point à l'ordre du jour
3. Levée de l'assemblée

Cependant, la concision de l'ordre du jour ne doit pas nuire à la transparence. Leur brièveté ne doit pas conduire à omettre des renseignements importants dont l'administration, le conseil municipal ou le public devraient être mis au courant. L'administration est tenue d'informer le conseil municipal des questions principales, et les conseillers municipaux doivent rendre compte de leurs activités au conseil plénier et, par extension, au public. L'équilibre entre la transparence et la concision exige de la perspicacité politique.

Dans certaines municipalités, l'équipe de cadres supérieurs et le chef du conseil municipal se rencontrent une semaine avant la réunion pour préparer l'ordre du jour. Cette pratique contribue à ce que les points à l'ordre du jour soient inscrits de manière stratégique et évite l'ajout de points pouvant sembler se contredire aux yeux du public. Cette rencontre fournit également un forum de discussion utile pour décider des points à examiner au cours d'une séance ouverte ou à huis clos.

Pour en savoir plus sur la préparation d'ordres du jour efficaces, consultez le modèle et les exemples inclus sous forme de ressources téléchargeables en ligne à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Ressources téléchargeables :

- Modèle d'ordres du jour du conseil municipal – Voir l'annexe B
- Les ordres du jour du conseil municipal

  Colombie Britannique
  Port Coquitlam, BC – Committee of Council Special Agenda

  Alberta
  Edmonton, AB – Council Agendas
  High River, AB – Regular Council Meeting Agenda
  Lloydminster, AB – Regular Council Agenda Package

  Ontario
  Greater Sudbury, ON – Council Agendas
  Zorra Township, ON – Council Agenda

  Nouveau-Brunswick
  Moncton, NB – City Council Meeting Agenda
  Riverview, NB – Council Agendas

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

La rémunération du conseil municipal

La rémunération des membres du conseil peut être un sujet gênant et difficile à aborder tant pour le directeur général que pour les représentants élus. L'opinion publique vient encore compliquer les choses, et peut considérablement influencer le processus en son ensemble. Voici une méthode pour traiter la question de la rémunération des membres du conseil qui a donné de bons résultats dans certaines municipalités. Précisons que cette stratégie, qui s'appuie sur la participation citoyenne, peut aussi s'appliquer à divers sujets litigieux dont le conseil est saisi.

La perception publique et la participation du public

Une des meilleures stratégies pour aborder la perception et l'opinion publiques est la **participation du public**. Des spécialistes en mobilisation proposent de nombreuses méthodes en ce sens, mais la meilleure solution consiste à créer un comité de citoyens, parfois nommé jury de citoyens. Il s'agit en fait d'un groupe de citoyens sélectionnés au hasard et rassemblés pour étudier une question complexe et formuler des recommandations. Ce comité devrait être constitué de représentants de divers groupes démographiques. Ses membres peuvent être rémunérés ou non. Si les comités rémunérés suscitent probablement plus d'intérêt, il est conseillé de privilégier les comités bénévoles dans la mesure du possible, car ils éliminent l'aspect politique de la situation, tant pour la direction générale que pour le conseil d'administration.

Un comité de citoyens peut formuler des recommandations, dont la mise en application doit impérativement faire l'objet d'une résolution du conseil ou d'un règlement municipal ou arrêté. Il reste que, si la décision définitive demeure du ressort du conseil municipal, le public aura tendance à la soutenir davantage s'il pense qu'un groupe indépendant a établi la manière de traiter la question. Il jugera également que le conseil municipal s'est montré ouvert et transparent sur le sujet, ce qui améliorera la perception publique dans son ensemble.

En outre, cette stratégie favorise une bonne relation entre l'administration et le conseil municipal, car elle offre une solution qui préserve le pouvoir décisionnaire de ce dernier tout en valorisant son image aux yeux du public. En retour, cette approche démontre la perspicacité politique de la direction générale. Pour toutes ces raisons, elle est de plus en plus utilisée pour résoudre toute une gamme de questions litigieuses, notamment la rémunération du conseil municipal.

Pour voir un exemple d'utilisation du comité de citoyens, consultez le rapport définitif du comité de révision de la rémunération du conseil municipal de St. Albert pour 2016.

Ressource téléchargeable :

- Rapport définitif du comité de révision de la rémunération du conseil municipal de St. Albert, 2016

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Le conseil municipal et l'éthique

Nombre de directeurs généraux peinent à s'y retrouver en ce qui concerne l'éthique des membres du conseil municipal. Qu'il s'agisse de harcèlement, de non-divulgation d'un conflit d'intérêts, de manquement au devoir de confidentialité ou de tentative d'un conseiller d'imposer une décision qui lui profite sur le plan politique, la direction générale joue un rôle crucial dans la protection et l'application de l'éthique. L'**orientation du nouveau conseil** devrait toujours aborder ce sujet. Au besoin, il est possible de mettre en place d'autres moyens, comme des politiques ou des règlements ou arrêtés pour appuyer et favoriser les pratiques exemplaires dans ce domaine.

Le harcèlement

De récents articles de *Municipal World* et de la CBC font état d'un problème courant auquel sont confrontés les administrateurs municipaux de l'ensemble du Canada, soit le harcèlement du personnel municipal par des membres du conseil. Dans l'article **Councillors Behaving Badly** publié dans *Municipal World* les auteurs citent une enquête ontarienne selon laquelle 77 % des répondants signalent des comportements de harcèlement et d'intimidation par des représentants élus, dont 76 % révèlent avoir eux-mêmes fait l'objet d'un tel harcèlement de la part d'un élu. L'exposé de la CBC **Toxic Towns**, se penche particulièrement sur la situation en Saskatchewan, où les administrateurs font l'objet d'intimidation, de harcèlement et même de violence physique et disposent que de recours limités. Le harcèlement peut avoir des effets considérables sur les plans émotionnel et physique, comme le stress extrême, l'anxiété, la dépression et des problèmes de santé plus graves encore.

La protection de l'éthique du conseil municipal – Confronter les détenteurs du pouvoir

Il peut être difficile de se dresser contre des conseillers qui vous harcèlent ou outrepassent les limites fixées par l'éthique et les règles de comportement prévues pour le conseil municipal. S'il existe souvent des protocoles clairs de signalement visant les relations entre des employés, les règles qui régissent les rapports entre l'administrateur et le conseil municipal restent mal définies. En fait, la responsabilité des conseillers envers des tiers externes est encore plus mal définie et parfois même inexistante. Comment faire respecter des protocoles si les membres du conseil n'ont de compte à rendre qu'à leurs pairs? Les politiques du code de conduite et les orientations du conseil municipal peuvent jouer un rôle d'éducation, mais elles prévoient peu de moyens pour inciter à la bonne conduite en imposant une forme de réprimande et en la faisant appliquer. En fait, beaucoup pourrait être fait pour améliorer l'éducation, la formation et l'aide à ce sujet à l'échelle du pays.

Voici des stratégies pour prévenir le harcèlement et d'autres comportements contraires à l'éthique de la part des conseillers, et pour y faire face :

- **Mettre en place un code de conduite, un règlement, un arrêté ou une politique sur l'éthique du conseil municipal**

  La première étape pour s'assurer que chacun connaît les règles consiste à adopter des politiques et des règlements ou arrêtés stricts. Non contents de décrire les comportements appropriés, ces documents doivent également exposer les protocoles de dépôt des plaintes et les conséquences pour toute infraction.

Dans des provinces et territoires, les lois régissant les municipalités exigent que le conseil municipal adopte un règlement ou arrêté sur le code d'éthique ou le code de conduite. Cette disposition devrait être appliquée même lorsqu'elle ne constitue pas une obligation. Bien que les sanctions contre les conseillers puissent être limitées, un règlement ou arrêté sur l'éthique sert à leur imposer un ensemble de règles sur la manière de se comporter en tant que représentants élus. Voici quelques exemples de pénalités prévues pour des membres du conseil municipal qui enfreignent une politique :

- o Blâme ou réprimande
- o Éducation/formation sur l'éthique, le harcèlement, etc.
- o Renvoi d'un comité consultatif ou d'une commission locale
- o Renvoi du poste de président d'un comité ou d'une commission locale
- o Renvoi du poste de chef du conseil municipal ou d'adjoint
- o Remboursement de montants reçus
- o Restitution de biens ou d'articles, ou remboursement de leur valeur
- o Excuses officielles au conseil municipal, au plaignant ou aux deux
- o Suspension de la rémunération jusqu'à 90 jours

Il est possible de consulter des exemples de règlements municipaux ou arrêtés et de politiques provenant de l'ensemble du pays à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr ont joints à cette section. Bon nombre comprennent d'excellents spécimens de procédures, de formulaires et de protocoles de dépôt de plainte officielle ou non concernant un manquement à l'éthique.

- **Prévoir une orientation du conseil municipal**

  Les séances d'orientation du conseil municipal sont obligatoires dans certaines administrations, mais pas dans toutes. Dans tous les cas, il est essentiel d'y inclure un module sur votre code de conduite ou sur l'éthique du conseil municipal afin que les nouveaux conseillers sachent ce qu'est un comportement approprié.

  Pour intégrer l'éthique du conseil dans une séance d'orientation, il est recommandé de faire appel aux services d'un avocat externe pour traiter de divers sujets, entre autres les conflits d'intérêts ou les manquements au devoir de confidentialité. Les représentants élus sont souvent plus réceptifs et moins enclins à contester l'avis de ce genre d'intervenant que celui du DG ou d'autres membres du personnel. Pour en savoir davantage, consultez la section sur l'**orientation du conseil municipal**.

- **Assurer la formation des conseillers municipaux et du personnel**

  Outre l'examen des règles d'éthique lors des séances d'orientation du conseil municipal, il est important de mettre sur pied des formations pour mieux informer les conseillers sur le sujet. Il convient également de dispenser de la formation au personnel afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. L'adoption à long terme de comportements appropriés sera favorisée si cette formation est dispensée sur une base régulière et non uniquement au début du mandat d'un conseiller.

- **Instaurer une culture excluant le harcèlement**

  Favorisez un milieu de travail où le harcèlement n'est pas toléré. Impliquez le conseil municipal en instaurant une culture professionnelle qui encourage les autres à parler sans peur des représailles lorsqu'ils sont témoins de harcèlement. Une des meilleures armes de la société pour corriger les comportements indésirables consiste à parler au nom des autres lorsque nous assistons à des comportements de corruption ou contraires à l'éthique.

- **Recourir à des enquêteurs au besoin**

  Une autre solution consiste à solliciter l'aide d'un médiateur ou d'un enquêteur tiers en déposant une plainte auprès de commission de santé et sécurité au travail (SST), de Travail sécuritaire ou d'autres organismes réglementaires ou législatifs qui s'occupent d'éthique et de harcèlement au travail. L'intervention d'un spécialiste externe en matière de harcèlement peut favoriser l'objectivité par rapport à la situation. Bien que de nombreux administrateurs et membres du personnel craignent que cette mesure entraîne leur congédiement, ce processus peut aider à résoudre le problème et lancer un message clair : votre administration ne tolère pas le harcèlement.

Pratiques exemplaires :

- Préparez un règlement ou arrêté, ou une politique, sur le code d'éthique ou le code de conduite que tous les conseillers devront lire et signer.
- Sensibilisez les membres du conseil municipal sur l'éthique au cours des séances d'orientation et de formation.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Conflits d'intérêts au conseil municipal
- Allégations du conseil municipal contre la mairesse
- Clivage au sein du conseil municipal
- Relations entre le conseil municipal et le personnel
- Divulgation de renseignements personnels
- Falsification des notes de frais
- Intimidation de la part du maire
- Persuasion de la part de contribuables
- Congédiement contraire à l'éthique
- Négociations syndicales

Autre ressource :

- Fountaine II, Thomas (27 février 2018). **Ask an ICMA Manager: Three Key Elements of Council-Manager Relations.**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

L'orientation du conseil municipal

Les séances d'orientation du conseil municipal sont obligatoires dans certaines administrations, mais pas dans toutes. Quel que soit votre cas, elles devraient être placées en priorité dans la liste des séances de formation à envisager après une élection municipale générale. Certaines municipalités ont adopté une pratique exemplaire consistant à créer un guide d'information contenant des renseignements précieux à l'intention des candidats. Ce document devrait entre autres indiquer la date des séances d'orientation obligatoires du conseil municipal avec tous les représentants élus. Toutes les personnes qui se présentent sauront ainsi qu'elles devront y assister si elles sont élues. En fonction de la complexité de l'organisation municipale, une séance d'une demi-journée à cinq jours devrait permettre d'aborder tous les sujets utiles. Plus l'orientation est longue, plus il est probable qu'elle doive être répartie sur plusieurs jours, voire plusieurs semaines.

Certaines administrations se sont dotées de règlements qui précisent son contenu. Dans une des provinces, par exemple, les sujets suivants doivent être abordés :

- Le rôle des municipalités
- L'organisation municipale et ses fonctions
- Les principaux plans, politiques et projets municipaux
- Les rôles et les responsabilités des membres du conseil municipal
- Le code de conduite de la municipalité (voir **Le conseil municipal et l'éthique**).
- Les rôles et les responsabilités du directeur général et du personnel
- L'établissement du budget et l'administration financière
- La participation du public
- Tout autre sujet prescrit par les règlements

Plusieurs des diapositives de la présentation sur le mentorat (intégrée à la trousse d'outils en perspicacité politique) vous seront utiles pour créer votre présentation sur l'orientation du conseil municipal. Elles portent sur les rôles du conseil municipal et du DG, la planification stratégique, les associations de résidents et de contribuables, la perception des impôts fonciers, les audiences publiques, les commissions d'appel, la participation citoyenne, les organismes intermunicipaux, la communication avec les médias et les médias sociaux. Des exemples de présentations provenant de divers endroits sont également joints sous forme de ressources en ligne à **http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr** afin de vous aider à élaborer vos propres séances d'orientation du conseil.

Bien que le programme puisse varier d'une province ou d'un territoire et d'une municipalité à l'autre, le but essentiel d'une séance d'orientation reste que les représentants élus comprennent le rôle qu'ils jouent dans la gouvernance et la prestation des services municipaux. En donnant à chaque nouveau membre du conseil municipal l'information nécessaire pour prendre un bon départ et bien gouverner, la direction générale (le DG) favorisera immédiatement la confiance, établira une bonne relation de travail avec le conseil et fera en sorte qu'il mise sur les compétences du DG.

En général, les séances d'orientation du conseil municipal sont animées par une tierce partie neutre, ce qui ne signifie pas pour autant que l'administration ne peut pas se charger d'une partie ou de la totalité de l'orientation. Nombre d'administrations rédigent et distribuent après chaque élection un guide de l'élu qui présente l'information dont les conseillers devraient toujours avoir à disposition et qui contient des liens vers d'autres documents utiles. Il serait également bon de remettre à chaque personne un exemplaire de tous les règlements municipaux ou arrêtés utiles. Plus vous en ferez pour intégrer les élus de votre municipalité, plus votre relation partira du bon pied.

Ressources téléchargeables :

- *Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.*

Les relations entre le conseil municipal et le DG

La municipalité ne pourra pas atteindre ses buts si les relations de travail entre le conseil municipal et le DG sont mauvaises. Une municipalité qui perd confiance en son directeur général ou sa directrice générale ne tarde pas à chercher à le remplacer. N'oubliez jamais que votre emploi dépend du conseil municipal. Une bonne perspicacité politique permet aussi de savoir quand il y a un changement de cap et quand il est nécessaire de s'ajuster. Cette section expose diverses stratégies permettant aux directeurs généraux d'établir et d'entretenir une excellente relation avec leur conseil municipal.

Les relations avec le conseil municipal

Ne perdez jamais de vue la relation que vous établissez avec le conseil dans son ensemble et avec chacun de ses membres. En tant que leur seule et unique personne relevant directement du conseil, vous êtes à la merci de leurs caprices et désirs. Pour cette raison, vous devez toujours faire de votre mieux pour respecter leur charge d'élu.

Il n'est jamais payant de dire du mal du conseil municipal, que ce soit à l'interne ou à l'externe. Même lorsqu'il formule une demande qui semble incongrue et complètement hors de propos, dites-vous qu'il y a sûrement une explication. Il peut être tentant de lever les yeux au ciel ou d'en plaisanter avec un autre membre du personnel, mais dites-vous que ces réactions passent rarement inaperçues. Si vous êtes exaspéré par tout le conseil ou un de ses membres, cherchez la source du problème et réfléchissez à un moyen de gérer la situation de manière positive.

Dans certains cas, disons lorsque des questions délicates dégénèrent, des élus tenteront de reporter la faute sur quelqu'un d'autre pour protéger leur réputation et leur position dans la communauté. Généralement, ce sera sur le directeur général ou la directrice générale. Par exemple, dans une municipalité, un conseil nouvellement élu a demandé à la direction générale d'examiner les services de transport et d'y apporter des changements, cette question ayant été soulevée pendant la campagne électorale. Malgré des demandes répétées, le directeur général est resté inactif, jusqu'à ce que le conseil l'informe de sa volonté de prendre une autre direction. Et voilà qu'un nouveau directeur général a été nommé. Ayant reçu la même demande du conseil, il a pris les mesures qui s'imposaient pour examiner les services de transport et apporter les changements nécessaires. Étant une priorité du conseil, c'était devenu une priorité immédiate pour le directeur général et un plan d'action a été mis en place. Il ne s'agit là que d'un exemple de la manière dont la perspicacité politique et la réceptivité aux besoins du conseil municipal et du milieu politique peuvent vous être profitables.

Cette dynamique exige une extrême attention à votre proximité avec le conseil municipal. Si vous vous devez d'entretenir une excellente relation professionnelle, faites preuve de prudence quant à votre implication personnelle, car elle pourrait avoir des répercussions. En tant que directeur général ou directrice générale, vous aurez l'occasion de constater que chaque membre du conseil municipal est différent et unique. Il sera possible de plaisanter avec certains d'entre eux, tandis que la prudence sera de mise avec d'autres. Dans tous les cas, n'oubliez jamais qu'ils sont vos employeurs et que vous devez les traiter tous de manière égale et équitable. Vous risquez de vous attirer des problèmes facilement évitables en faisant des différences entre les conseillers. Si vous occupez ce rôle de direction générale dans une petite communauté, la difficulté augmente, car tout le monde se connaît ou presque et, dans bien des cas, des relations sont déjà établies. Il n'existe pas de règle précise à ce sujet. La perspicacité politique vous permettra de trouver l'équilibre qui convient à votre situation.

N'oubliez pas : Les représentants élus sont des employeurs, pas des amis. Il est important de toujours maintenir une relation professionnelle, même dans les activités sociales.

Pour en savoir plus sur les problèmes de harcèlement entre des représentants élus et la direction générale, consultez Le conseil municipal et l'éthique.

L'absence de surprises

Un des secrets pour réussir et entretenir une bonne relation entre le DG et le conseil municipal consiste à établir une culture excluant toute notion de surprise. Les politiciens n'aiment pas être pris de cours, il est donc impératif de les mettre au courant de toute question ou tout problème actuels ou appréhendés. De manière générale, évitez à tout prix que votre conseil entende parler d'événements concernant leur communauté avant que vous lui en parliez ou qu'il en prenne connaisse en ligne ou dans les journaux.

Appliquez-vous à entretenir la communication et à prôner la collaboration pour établir la confiance et une relation qui incitera vos conseillers municipaux à eux aussi vous tenir au courant en tant que directeur général ou directrice générale afin que vous n'ayez pas non plus de surprises. Cela ne signifie pas qu'il n'y a aucun risque à donner des comptes rendus réguliers. Par exemple, plus vous en direz aux conseillers municipaux, plus la probabilité augmente que des renseignements sensibles soient rendus publics. Il pourrait aussi y avoir abus de confiance entre le DG et le conseil municipal ou le personnel si des conseillers essayaient de soutirer à d'autres membres du personnel des renseignements que le DG n'est pas légalement en droit de donner (p. ex. les noms d'employés impliqués dans des situations délicates à ne pas divulguer). Par conséquent, il est toujours important de mentionner franchement à vos représentants élus ce que vous pouvez dire et ce que vous devez taire et pour quelles raisons. Par ailleurs, toutes les communications sensibles doivent porter la mention « confidentiel ».

Dans certaines administrations, si un membre du conseil demande des renseignements sur le fonctionnement et l'administration de la municipalité, le règlement exige que ces renseignements soient transmis non seulement au membre qui en fait la demande, mais à tous les autres membres du conseil. Où que vous habitiez, il s'agit d'une pratique exemplaire qu'il est bon d'adopter. Elle permettra également d'assurer que tous les membres du conseil municipal détiennent la même information. Il peut toutefois arriver qu'une demande d'information formulée par un membre du conseil municipal soit considérée comme privée et confidentielle. Dans ce cas, vous devrez vous fier aux dispositions de votre législation provinciale ou territoriale en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

Conseil : L'envoi par courriel d'un compte rendu hebdomadaire aux membres du conseil incite à la confiance et les tient au courant de toutes les questions courantes. De plus, vous gagnerez du temps et réduirez le nombre de messages nécessaires pour les informer individuellement de chacun des sujets.

La planification stratégique

La planification stratégique est un processus municipal indispensable. En outre, le plan stratégique peut devenir un moyen efficace de gestion des relations entre le DG et le conseil municipal. En effet, il décrit les priorités et les résultats visés sur une période donnée. Parallèlement, la stratégie est directement liée au budget de la municipalité, car elle oriente l'administration concernant les priorités du conseil municipal. Bien qu'il soit possible de suivre plusieurs stratégies, il est essentiel d'élaborer une stratégie générale qui englobe toutes les activités et tous les services municipaux et qui sert à orienter l'organisation dans sa globalité.

La planification stratégique favorise la collaboration entre le conseil et l'administration lorsqu'il s'agit de réaliser la vision municipale et de se concentrer sur des buts essentiels avec des ressources limitées. Sans un tel plan, la municipalité risque de passer son temps à éteindre des feux et de s'en tenir uniquement aux tâches indispensables pour faire « fonctionner la machine » au quotidien. Voilà pourquoi ce plan doit être centré sur la situation globale ou sur la vision d'avenir de la municipalité. Il devient alors très utile pour cerner les occasions et les défis en cours et y réagir de manière appropriée.

Pour le directeur général, le plan stratégique devient un moyen de mesurer les accomplissements et de démontrer l'efficacité de son administration au conseil municipal et à la communauté. Le plan l'aide également à gérer sa charge de travail et celle des employés, en plus de servir de ligne directrice pour établir les priorités. Chaque mesure prise par une municipalité devrait être associée à un domaine d'intervention du plan. Le DG peut alors utiliser le plan stratégique comme un moyen de garder le conseil concentré sur les objectifs de la municipalité et, au besoin, refuser certaines de ses demandes.

Les éloges et les critiques

Les commentaires positifs et négatifs sont susceptibles d'influencer notre façon de fonctionner au travail, ce qui est tout à fait humain. Les éloges suscitent souvent un regain d'énergie et de motivation, et les critiques peuvent inciter à apporter des changements nécessaires aux méthodes de travail. Mais poussées à l'extrême, les unes comme les autres risquent de vous porter préjudice, que ce soit par excès de confiance ou par inertie.

Il est donc important de garder une distance face aux éloges les plus enthousiastes comme aux critiques les plus sévères. Par nature, le climat politique est très changeant. Ce qui un jour fait l'objet de satisfaction pourrait bien être dénoncé le lendemain. À preuve, des DG récompensés de prix pour leurs réalisations se sont fait montrer la porte peu de temps après.

Le pouvoir du conseiller et le pouvoir du conseil

Un directeur général ou une directrice générale doit toujours se méfier d'un représentant élu qui commence à lui adresser des demandes « non officielles ». S'il est parfois opportun de travailler avec un seul conseiller, cela peut être perçu comme une préférence ou pire, de la collusion. Comme nous l'avons vu plus haut, il est souvent obligatoire de transmettre à tous les membres du conseil les informations demandées par l'un d'entre eux.

Parfois, le DG aura intérêt à travailler directement avec un conseiller en particulier. Par exemple, si un représentant élu est en désaccord sur une question à l'étude par le conseil municipal, il serait approprié pour le DG de prendre le temps de l'aider à bien comprendre le sujet. Comme dans tous les aspects de votre fonction, il importe de rester neutre dans vos explications afin que personne ne puisse vous soupçonner d'exercer des pressions.

N'oubliez pas : Même si cela peut sembler évident, ne perdez jamais de vue qui est votre patron : l'ensemble du conseil municipal et non pas son chef ni l'un ou l'autre des conseillers.

Les alliances avec des conseillers

Il arrive que des représentants élus créent des alliances à des fins politiques. S'il est important d'en avoir conscience, il l'est tout autant de ne pas donner l'impression d'avoir choisi un camp ou de favoriser un groupe. Par exemple, si les membres du conseil municipal forment deux groupes lors de la pause-repas, asseyez-vous à l'écart et restez neutre.

Les représentants élus sans scrupule

Il faut se méfier d'un membre du conseil municipal qui a le sentiment que le DG le prive de ses droits. Bien souvent, ce membre fera tout pour vous discréditer et vous créer des problèmes. Le meilleur moyen d'éviter cette situation est de traiter tous les représentants élus avec respect et équité, en leur fournissant la même information de manière transparente.

Parfois, la perspicacité politique n'est rien d'autre que de l'instinct. Si votre instinct vous dit que quelque chose ne va pas dans votre relation avec un membre du conseil ou dans son comportement en général, c'est probablement le cas. Vous devez alors éviter toute situation risquant de vous rendre vulnérable. En cas de doute, trouvez un mentor qui pourra vous donner un avis extérieur sur la manière de procéder.

L'évaluation du rendement des DG

Les directeurs généraux devraient attendre avec impatience leur évaluation annuelle du rendement et même la réclamer au besoin. Dans plusieurs provinces et territoires, cette évaluation est obligatoire. Lorsque ce n'est pas le cas, il est conseillé de demander à ce qu'elle ait lieu une fois par année. C'est l'occasion pour vous de savoir officiellement à quel point le conseil municipal apprécie votre travail. Il s'agit de votre bulletin de rendement. C'est aussi une excellente occasion de valider votre sens de la perspicacité politique. Il est crucial de tenir compte des commentaires et de tout faire pour vous améliorer.

Pour en savoir plus et trouver des ressources sur ce sujet, consultez la **Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur général de l'ACAM**.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Établissement des relations avec un nouveau conseil municipal
- Clivage au sein du conseil municipal
- Divulgation de renseignements personnels
- Falsification de notes de frais
- Gestion du renouvellement des élus
- Intimidation par le maire
- Perception des divers intervenants
- Congédiement contraire à l'éthique

Ressource téléchargeable :

- **Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur général de l'ACAM**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Les interactions entre le conseil municipal et le personnel sont un sujet qui exige de la clarté de la part de la direction générale concernant les directives et les rapports hiérarchiques. Bien souvent, ces interactions sont plus difficiles dans une petite municipalité que dans une plus grande où les structures organisationnelles sont plus complexes. Sans leadership et sans rapports hiérarchiques clairs, la communication entre le personnel et le conseil municipal peut devenir un casse-tête pour le directeur général ou la directrice générale. Dans certains cas, son travail sera sapé par la présence d'une « taupe » dans l'organisation.

La clarification des rôles et des responsabilités

Il est impératif que le DG collabore avec l'équipe de cadres supérieurs et la dirige afin qu'elle comprenne bien la notion de perspicacité politique et le rôle du conseil municipal par rapport au travail de gestion. Pour le conseil, il s'agit de prendre des décisions tandis que l'administration est chargée de fournir son savoir-faire et de donner des avis professionnels. Le **mentorat** sur ce sujet doit être constant afin de renforcer les compétences générales de l'organisation municipale.

La gestion des relations entre le personnel et le conseil municipal

Il est également important que le DG appuie le personnel dans ses relations avec le conseil municipal. Un bon moyen de le faire est d'aider à gérer les demandes faites par le conseil et de voir à ce qu'on ne consacre pas trop de temps et d'efforts à y répondre. Lorsque vous prenez un engagement envers le conseil municipal, vous devez pouvoir le respecter et, dans le cas contraire, l'en informer le plus tôt possible en précisant la raison du retard si c'est le cas. Faites preuve de franchise, de transparence et d'ouverture. Ne cachez rien.

Dans ce domaine, la pratique exemplaire consiste à établir un protocole pour traiter les demandes du conseil municipal selon un échéancier. Afin de gérer le temps que le personnel consacre au conseil, de nombreuses municipalités ont opté pour la stratégie suivante : elles exigent du conseil qu'il adopte une proposition pour chaque demande. Cette démarche est particulièrement utile lorsque l'ampleur de la tâche est importante. En exigeant une proposition, le DG s'assure que tout le conseil sollicite l'aide du personnel et que les demandes ponctuelles sont réduites au minimum.

Une autre manière de gérer les demandes du conseil municipal consiste à ne prendre des engagements que s'ils sont en lien avec le plan stratégique. D'ailleurs, ce plan devrait régir les actions entreprises par votre municipalité. Si une demande sort du cadre de l'orientation stratégique de l'organisation, il se peut qu'elle ne soit pas nécessaire. Par conséquent, son rejet pourra être justifié par le plan stratégique.

En tant que DG, vous devriez toujours prêcher par l'exemple. Bien qu'il soit humain d'exprimer son exaspération face à des situations difficiles, vous avez le devoir de présenter le conseil sous un jour positif au personnel. De plus, vous ne devez jamais tenir publiquement des propos négatifs sur le conseil municipal et ses membres. La même règle s'applique à l'ensemble de l'organisation. En montrant au personnel comment gérer de manière professionnelle son irritation envers le conseil, le DG incitera tous les membres du personnel à afficher le même degré de compétence et de perspicacité politique dans leurs propres interactions avec le conseil.

La section **Les réunions du conseil municipal** de cette trousse d'outils décrit plus en détail la manière de travailler avec le personnel pour transmettre de l'information au conseil municipal.

Les défis de la relation entre le personnel et le DG

Il n'est jamais facile de régler les problèmes entre les employés et la direction générale. Il est important que les cadres supérieurs sachent à qui s'adresser pour discuter des différends avec leur directeur général ou directrice générale, spécialement lorsqu'ils ne se sentent pas à l'aise de lui en parler directement. L'absence de lien direct entre eux et le conseil municipal rend encore plus difficile la question de savoir vers qui orienter les membres du personnel.

En tant que chef de l'organisation municipale, vous devez absolument créer un milieu où les employés se sentent à l'aise de soulever certaines questions. Dans bien des cas, le DG applique un principe de porte ouverte. Les cadres supérieurs savent qu'ils peuvent lui confier leurs préoccupations sans crainte d'être jugés ou de faire l'objet de représailles. Mais, pour diverses raisons, il arrive que cette solution ne soit pas applicable.

S'il est impossible de régler un problème directement avec le DG, il existe d'autres options hiérarchiques :

1. Demander à un enquêteur tiers (p. ex. de santé et sécurité au travail, de Travail sécuritaire, etc.) d'examiner la question et de suggérer des pistes de solution.
2. L'employé peut demander l'intervention d'un médiateur pour résoudre le problème.
3. Si la demande de médiation est refusée ou n'aboutit pas pour différentes raisons, l'employé peut demander à ce que le problème soit inscrit à l'ordre du jour et examiné à la prochaine assemblée du conseil municipal; elle sera traitée à huis clos.
4. Si l'employé hésite à demander au directeur général ou à la directrice générale d'inscrire la question à l'ordre du jour, il peut solliciter un caucus auprès du chef du conseil municipal.

Les employés devraient toujours s'adresser au conseil plénier, et non pas à un conseiller en particulier, pour éviter que la situation prenne un tour politique.

La méthode variera en fonction de la municipalité. La perspicacité politique consiste en partie à savoir décoder la situation pour décider de la marche à suivre. Dans bien des cas, la procédure pour soumettre une question au DG est régie par le code de conduite de la municipalité. Il est important de le consulter avant d'agir. En l'absence de code de conduite, incitez les cadres supérieurs à en ébaucher un qui respecte les dispositions législatives de votre province ou territoire.

Il est important de préciser que ce type de transmission du problème à l'échelon supérieur constitue un risque tant pour le personnel que pour la direction générale. Il établit un rapport hiérarchique direct entre le personnel et le conseil municipal, ce qui risque d'entraîner le congédiement de l'une ou l'autre des personnes impliquées, voire des deux. La meilleure méthode consiste donc pour le directeur général ou la directrice générale à traiter le personnel de manière équitable et à créer un milieu de travail positif où les employés sont à l'aise de lui parler.

Il peut aussi être utile de chercher un mentor avec qui discuter de la meilleure façon de régler les problèmes avec les DG.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Allégations du conseil municipal contre le maire
- Relations entre le conseil municipal et le personnel
- Persuasion de la part de contribuables
- Congédiement contraire à l'éthique

Ressources téléchargeables :

- Politique West Lincoln régissant les relations entre le conseil municipal et le personnel
- Protocole Kingsville des relations entre le conseil municipal et le personnel

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Le changement de conseil municipal

Des changements surviennent dans la composition du conseil municipal après chaque élection ou élection partielle. Les élections municipales ayant généralement lieu tous les quatre ans, la probabilité de changement est donc élevée. Par exemple, lors d'une récente élection municipale, le taux de roulement des élus a dépassé 40 %.

Même si les mêmes personnes sont réélues, un nouveau conseil est formé à chaque mandat. Chaque élection peut ainsi modifier la culture du conseil et les orientations politiques. De plus, les conseillers réélus tendent à se montrer plus confiants et à s'affirmer davantage en s'appuyant sur une autorité perçue ou en espérant raffermir leur présence dans la communauté. Il se peut aussi qu'ils visent le poste de chef du conseil municipal pour le mandat suivant et cherchent à imposer un programme qui les servira et les montrera sous un jour favorable.

Le renouvellement du conseil municipal entraîne également des différences dans les priorités et les approches adoptées. Le DG doit savoir s'adapter et voir sans tarder à établir une relation avec le nouveau conseil municipal. Si tout indique que le mode de travail qui prévalait avec l'ancien conseil risque de changer considérablement, vous devrez rapidement modifier votre façon de faire et éviter de vous mettre à risque avec le nouveau conseil. Cela dit, il est parfois préférable d'accepter la situation et de faire table rase du passé. Pour renforcer votre perspicacité politique dans votre rôle à la direction générale, il est fondamental de savoir analyser une élection afin d'y repérer ces signes.

Conseil : Lorsque vous vous préparez à travailler avec des représentants nouvellement élus, examinez attentivement leur programme pour comprendre leurs priorités. Bien que celles-ci puissent changer après l'élection, il est utile de saisir les motivations de chaque personne élue et de savoir si la communauté appuie ses initiatives.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Établissement de relations avec un nouveau conseil municipal
- Gestion du renouvellement des élus

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

RÉSIDENTS ET CONTRIBUABLES

Many administrators and councillors have remarked how much easier their jobs would be, "if only we didn't have all these residents complaining all the time." However, residents and ratepayers form the very foundation of our role in local government.

Les administrateurs ou administratrices et les conseillères ou conseillers municipaux sont nombreux à faire remarquer que leur travail serait tellement plus facile « si seulement il n'y avait pas toujours des résidents pour se plaindre ». Mais voilà, les résidents et les contribuables sont la raison d'être de notre rôle dans la gouvernance locale.

Sans eux, plus besoin de gestion municipale, car tous nos postes dépendent justement du nombre de personnes qui ont besoin de services municipaux. Qu'il ne compte qu'un employé dans une municipalité d'une région rurale de la Saskatchewan ou près de 36 000 employés comme dans le cas de Toronto, le personnel municipal est là pour servir les contribuables et les résidents.

Même si le personnel (directrice ou directeur général compris) n'a pas de comptes à rendre directement aux résidents ou aux contribuables, nous connaissons tous et toutes l'importance du rôle joué par les citoyens dans le succès d'une administration. Ignorez-les et le conseil municipal en entendra parler à coup sûr. Répondez rapidement à leurs préoccupations et il y a de fortes chances qu'ils vous appuient dans des situations difficiles. Même s'il se peut qu'une personne ou un groupe ne représente pas la voix de la majorité, il est important de se montrer réceptif aux problèmes. Plus vite vous réagirez à une situation, moins vous aurez à demander l'aide du conseil municipal.

Tenez-vous au courant de ce qui concerne votre communauté en participant à ses activités, en restant présent sur le terrain, en observant ce qui se passe et en étant à l'affût des dernières nouvelles. Il vous sera ainsi plus facile de comprendre les besoins et les demandes de la communauté. La section suivante présente des pratiques exemplaires en perspicacité politique concernant les résidents et les contribuables :

- Les associations de résidents et de contribuables
- La perception de l'impôt foncier
- Les audiences publiques
- Les commissions d'appel
- La participation citoyenne

Les associations de résidents et de contribuables

Nombreuses sont les associations de résidents et de contribuables qui sont créées à la suite d'une divergence d'opinions sur des sujets d'importance, la fiscalité ou la répartition de la responsabilité financière entre les gestionnaires et les résidents. Si l'orientation adoptée par une municipalité s'écarte radicalement des valeurs et des croyances d'un grand groupe de résidents, ce dernier peut fonder une association de contribuables pour protéger financièrement ces mêmes valeurs et croyances dans la communauté.

N'oubliez jamais que l'administration et le conseil municipal ont pour vocation de servir les résidents. Si une association de contribuables a récemment vu le jour dans votre municipalité, il se peut qu'il existe un problème d'orientation dans les priorités établies par le conseil municipal ou les initiatives mises sur pied par l'administration. Cela dit, nombre d'associations de contribuables existent depuis longtemps et constituent un apport précieux au processus décisionnel de la municipalité.

Les associations de contribuables doivent être prises au sérieux. Il est essentiel que le directeur général et les autres cadres supérieurs cherchent à bien comprendre leurs valeurs et leurs préoccupations et réfléchissent à ce qu'elles pourraient apporter au processus décisionnel. Il est tout aussi important de prendre note de leurs demandes et de faire ce qu'on peut pour répondre à leurs besoins sans compromettre l'orientation stratégique de la municipalité. Une association de contribuables dont les buts sont atteints n'a plus de raison d'exister. Elle s'essoufflera ou finira même par disparaître. Les directeurs généraux capables de régler efficacement ces situations sans faire intervenir le conseil municipal font preuve d'une excellente perspicacité politique.

Lorsqu'une association de contribuables ou de résidents est créée et commence à proposer un programme différent de celui du conseil municipal, essayez toujours d'obtenir la liste des membres du comité. Il se peut qu'elle ne représente que quelques personnes qui tentent de semer le trouble dans la communauté. À l'opposé, elle peut être constituée de centaines de membres, ce qui légitimerait davantage ses questions et préoccupations. Un ou une DG qui fait des erreurs d'interprétation risque de se retrouver dans des situations très délicates. Cherchez à savoir qui ces groupes représentent avant même de commencer à envisager la réponse à donner à leurs revendications. Si vous vous trouvez dans une situation conflictuelle avec l'association, tenez-vous-en toujours aux faits, faites preuve d'impartialité et traitez leurs représentants avec équité et respect. N'oubliez pas que le langage corporel en dit long, même lorsque vous ne dites rien.

Pratique exemplaire : Essayez toujours d'en savoir plus sur les associations de résidents et de contribuables. Voyez qui elles représentent et quel est leur objectif avant de décider comment répondre à leurs revendications.

N'oubliez pas : Montrez-vous toujours raisonnable et respectueux envers les représentants des associations de résidents et de contribuables, même si les échanges deviennent tendus.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Persuasion de la part de contribuables
- Négociations syndicales

La perception des impôts fonciers

Le travail d'administratrice ou d'administrateur municipal n'est pas toujours de tout repos. Entre autres, il peut être difficile de devoir s'opposer à des citoyens incapables de payer leur impôt foncier ou des services municipaux essentiels, comme l'eau, les égouts ou l'électricité. La situation est pire encore dans de petites municipalités, car il est fort possible que vous connaissiez personnellement ces personnes.

La plupart des règlements municipaux issus de lois provinciales ou territoriales imposent des procédures pour gérer les cas de retard de paiement de l'impôt foncier par les propriétaires. Tout y est prévu, à commencer par les différents moyens de recouvrer les impôts impayés avant de finalement procéder à la saisie d'un bien, et à finir par l'utilisation qu'on peut faire du produit de la vente si cela devient nécessaire. Lorsqu'une propriété est soumise aux dispositions relatives au recouvrement fiscal, la municipalité est tenue de respecter les procédures prévues par la loi, et ce, peu importe ce qui explique la situation.

Dans bien des cas, les personnes concernées traversent une période difficile et ne parviennent plus à rembourser leurs dettes. Mais il reste que nul ne peut échapper à l'impôt foncier. S'il est possible de déclarer faillite pour se libérer de certaines obligations, l'impôt foncier n'entre pas dans cette catégorie. D'ailleurs, une expression bien connue affirme que, « en ce bas monde, rien n'est certain à part la mort et les impôts ».

Le DG ou la municipalité disposent-ils d'un pouvoir discrétionnaire à cet égard? C'est souvent le cas. Si le contribuable parvient à présenter un plan de paiement du montant total impayé, l'administration a le pouvoir de différer son inscription sur la liste de recouvrement des impôts et la mise en marche de ce processus. Il convient toutefois d'exercer un contrôle strict pour éviter tout retard par rapport au plan de paiement qui a été établi. Les administrations qui font tout pour aider les contribuables seront souvent perçues de manière positive par le conseil municipal et, plus important encore, par la communauté. Le recouvrement d'impôt devrait être considéré comme le dernier recours, et tous les contribuables devraient être traités avec justice, équité et compassion en cas de retard de paiement de l'impôt foncier.

Pratique exemplaire : Le recours à la procédure de recouvrement contre un contribuable est une décision grave. Outre l'embarras et même la honte, cela peut avoir des conséquences malheureuses et aboutir à la perte de ses biens. Autant que possible, accordez-lui le bénéfice du doute et traitez-le toujours avec dignité, respect et compassion. Si vous exercez votre pouvoir discrétionnaire, assurez-vous que le contribuable en comprend bien les conséquences s'il ne respecte pas ses obligations.

Les audiences publiques

Dans nombre de provinces et territoires du Canada, les lois régissant les municipalités exigent la tenue d'audiences officielles sur des questions d'importance publique. Les audiences publiques donnent aux résidents et aux autres intervenants l'occasion d'exprimer directement au conseil municipal leurs points de vue sur un sujet donné. Souvent, ces audiences sont imposées par la loi sur l'aménagement du territoire.

Aucune administration ni aucun conseil municipal ne peuvent anticiper tous les effets d'un nouveau règlement ou d'une nouvelle loi. Les audiences permettent au conseil municipal de s'informer des conséquences qui n'avaient pas été envisagées et lui donnent l'occasion de présenter différentes options au public. Avant que le conseil rende une décision, il incombe à l'administration d'évaluer les commentaires du public et de formuler des recommandations sur la manière de procéder pour en arriver à la meilleure conclusion possible. Cette pratique permet au ou à la DG de fournir une solution et, par la même occasion, donner une bonne image du conseil municipal.

Souvent, le secret du succès d'une audience réside dans l'importance de la **participation citoyenne** qui la précède. Pour en savoir plus sur la participation citoyenne, consultez la section du même nom dans la trousse d'outils.

Les différences d'opinions

Les audiences publiques donnent parfois lieu à des divergences d'opinions. Dans ces situations, l'administration doit se demander si elle a écouté attentivement les résidents et si elle a pris le temps de répondre aux questions soulevées. Une des principales objections provenant de personnes opposées à une ligne de conduite est « vous n'avez pas écouté ce que j'avais à dire ». Pensez toujours à mentionner que vous les avez entendues (en répétant leurs paroles), que vous avez choisi une solution qui vous paraît préférable pour des raisons précises (que vous leur énumérerez).

Les résidents qui savent qu'ils ont été écoutés et traités avec respect sont plus portés à accepter la décision et à passer à autre chose. Même ceux et celles qui restent en désaccord avec le résultat auront quand même tendance à respecter le conseil municipal et l'administration parce qu'ils auront été entendus. N'oubliez pas que les audiences publiques sont faites pour donner l'occasion aux résidents d'exprimer leur point de vue. Assurez-vous qu'ils aient pu le faire, même si cela nécessite plus de temps que prévu.

Pratique exemplaire : Lorsque vous répondez à des membres du public pendant une audience, suivez les conseils suivants : montrez que vous avez entendu ce qu'ils ont dit (en leur répétant leurs paroles) et expliquez pourquoi vous avez fait un choix différent (en donnant les raisons).

L'aide extérieure

Certaines audiences publiques sont très complexes et compliquées et peuvent durer des jours. Dans un tel cas, pensez à faire appel à une tierce partie pour vous aider dans ce processus. Par exemple, vous diminuerez la pression qui pèse sur le personnel municipal en embauchant un préposé à l'enregistrement professionnel ou un conseiller juridique pour régler des questions de procédure ou gérer des circonstances imprévues. Même si cela coûte cher aux contribuables, vous aurez une longueur d'avance si les mesures prises par votre municipalité sont remises en question ou s'il advient une révision judiciaire.

Les commissions d'appel

De nature quasi judiciaire, les commissions d'appel englobent, par exemple, les commissions de révision de l'évaluation foncière, les commissions d'appel concernant la protection de l'environnement, sur la destruction des mauvaises herbes, etc. Chacune est régie par la législation provinciale ou territoriale de la municipalité et vise à ce que chaque personne résidente ait la possibilité de se faire entendre si elle veut contester une ordonnance ou une règle imposée par la bureaucratie de la municipalité.

Lors de la sélection des membres de la commission d'appel, il est important de mentionner qu'ils n'ont aucun intérêt financier à ce que l'affaire soit entendue. Il faut commencer par demander aux personnes présentes si elles contestent la nomination de certains membres de la commission qui entendront l'affaire. En l'absence d'opposition, vous pourrez poursuivre. Dans le cas contraire, la commission doit prendre une pause pour déterminer à huis clos si l'opposition est légitime. Si elle l'est, demandez à la personne visée de se retirer. S'il ne reste pas assez de membres, reportez l'audience. Si la commission décide que l'opposition n'est pas légitime, vous pouvez poursuivre l'audience en ayant conscience que la décision pourrait faire l'objet d'un appel devant les tribunaux pour erreur de procédure.

Lorsque vous travaillez avec des résidents et des contribuables, vous devez toujours justifier la décision de la municipalité. Qu'il faille donner les raisons du choix d'une option plutôt qu'une autre pour mettre en place un nouveau service ou le résultat de l'appel, le public sera plus enclin à accepter la décision si vous prenez le temps de l'expliquer en détail. C'est particulièrement important lorsque le sujet est impopulaire. Comme dans le cas des **audiences publiques**, il sera plus difficile de s'opposer à un raisonnement juste et équitable et vous pourrez ainsi couper court aux réactions négatives suscitées par la décision. Le fait de bien doser l'information divulguée à cet effet est une indication du sens politique du DG et des cadres supérieurs.

Pratique exemplaire : Lorsque vous répondez à des membres du public, montrez toujours que vous avez entendu ce qu'ils ont dit (en leur répétant leurs paroles) et expliquez pourquoi vous avez fait un choix différent (en donnant les raisons).

La participation citoyenne

Les termes « participation du public », « mobilisation des intervenants », « acceptabilité sociale », « relations avec la communauté » et leurs dérivés désignent tous la même chose, soit votre capacité de travailler avec les personnes concernées par une décision pour obtenir leur adhésion et éviter toute opposition. De nos jours, le public joue un rôle plus important que jamais dans le processus décisionnel des organisations. Qu'il s'agisse d'une société pétrolière et gazière qui souhaite construire une installation ou un pipeline ou d'une municipalité qui veut créer une nouvelle subdivision ou accueillir les Jeux olympiques, il faut faire participer les citoyens au processus décisionnel. L'acceptation sociale, et plus particulièrement l'appui du public envers votre organisation ou votre initiative (ou, dans certains cas, la simple absence d'opposition), est vitale pour la réussite d'un nouveau projet ou d'un changement. Il s'agit en fait du fondement du système démocratique sur lequel repose notre structure de gouvernance, et les citoyens, en particulier les groupes marginalisés, tiennent de plus en plus à exercer leur droit à la parole.

En matière de participation citoyenne, la perspicacité politique consiste à savoir quand et à quel degré faire participer ou mobiliser les résidents et les contribuables. Cette participation peut prendre la forme d'activités d'éducation, de sensibilisation ou d'information ou d'une démarche de concertation entre les résidents, l'administration et le conseil municipal, ou impliquer le transfert complet du pouvoir décisionnel au public (p. ex., plébiscite). Comme l'explique la section **L'administration et le conseil municipal** de cette trousse d'outils, la mise sur pied de comités de citoyens s'est avérée particulièrement efficace pour faire participer le public lorsque son opinion risque d'influencer considérablement une décision ou lorsque les répercussions d'un processus de décision sur le public sont plus élevées.

L'embauche d'un spécialiste de la mobilisation citoyenne (à contrat ou à temps plein) ou la formation d'un membre du personnel sur les techniques et outils en la matière vous aidera à déterminer quand et comment consulter le public. Il est aussi conseillé d'élaborer une politique de participation citoyenne qui expose les normes de votre municipalité en matière de participation des intervenants, car elle permettra aux résidents et aux contribuables de savoir à quoi s'attendre. Reconnue par des municipalités et autres organisations du monde entier, l'**International Association of Public Participation – IAP2** fixe une norme de participation ou de mobilisation citoyenne et donne de la formation sur le sujet. Elle a également créé une **échelle de la participation citoyenne** utilisée par de nombreuses municipalités pour orienter leurs activités en ce sens.

Quelle que soit la stratégie adoptée, il est toujours important d'indiquer aux résidents à quoi leurs commentaires serviront et de quelle manière ils seront utilisés. Vous leur montrerez que, loin de constituer une perte de temps ou de se résumer à une simple histoire de cases à cocher, leur contribution compte beaucoup dans le processus décisionnel. Pour boucler la boucle, il peut s'avérer très utile de publier un résumé des commentaires du public expliquant en quoi ils ont influencé les conclusions.

Pratique exemplaire : Envisagez toutes les formes de consultation publique afin de donner la parole à tous les intervenants concernés dans les différents groupes démographiques. Si vous n'écoutez que ceux qui parlent le plus fort ou qui veulent contrôler le processus, vous vous ferez une fausse idée de l'opinion du public. Les résidents pourraient alors remettre votre décision en question.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- **Perception des intervenants**

Autre ressource :

- **Échelle de la participation citoyenne d'IAP2 (Spectrum of Public Participation)** (en anglais seulement)

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

LES RELATIONS ENTRE LES MUNICIPALITÉS

Les relations avec les municipalités voisines comptent parmi les liens externes les plus importants.

Elles le sont encore plus lorsque des services sont fournis en collaboration ou également offerts aux résidents d'une autre commune. Les partenariats entre municipalités se fondent sur des intérêts, une compréhension et une confiance réciproques.

Cette section de la trousse d'outils souligne l'importance des relations entre les municipalités et formule des recommandations sur les sujets suivants :

- L'établissement de relations entre les municipalités
- La collaboration en matière de services municipaux
- Les organismes intermunicipaux

L'établissement de relations entre les municipalités

La meilleure manière d'amorcer la coopération avec d'autres municipalités consiste à établir des relations entre les directeurs généraux. Cela ne signifie pas que vous deviez être ami avec tous vos collègues. Il est toutefois important d'établir une relation de travail positive qui comprend et respecte le rôle que joue chaque DG lorsqu'il s'agit de représenter son conseil.

Il serait utile de commencer par des rencontres régulières et informelles entre les administrateurs en chef, comme un déjeuner ou un repas mensuel. Même en l'absence d'ordre du jour, des réunions ou rencontres régulières permettront de garder les voies de communication ouvertes et de consolider les rapports entre les directeurs et, par conséquent, entre les municipalités. Le dialogue permanent avec vos voisins contribue également à renforcer votre perspicacité politique, en vous tenant au courant de renseignements dont disposent vos collègues et auxquels vous n'avez peut-être pas accès. Ont-ils entendu parler de changements législatifs ou administratifs? Existe-t-il des rumeurs dont vous devriez avoir conscience concernant votre municipalité? Des résidents d'ailleurs se plaignent-ils de vos services? Ce genre d'information découle tout naturellement des communications constantes entre des administrations.

Il peut également être intéressant d'organiser des rencontres informelles, une ou deux fois par année, entre les conseils de municipalités qui s'avoisinent, surtout s'il existe une bonne collaboration entre elles. Les relations entre les conseils créent un échange qui favorise la compréhension entre les administrations et permet d'évoquer des questions d'intérêt commun. Même lorsque des représentants élus de différentes communautés s'affrontent ou ne s'aiment pas, le fait de créer des liens permet d'entretenir une discussion respectueuse grâce à laquelle les conseils municipaux pourront s'entendre en vue d'amorcer des initiatives profitant à chacun. Quand des municipalités parviennent à collaborer pour mieux répondre aux besoins des résidents et des contribuables, l'administration et le conseil municipal sont perçus de façon positive, et l'instauration d'échanges à cet effet démontre la perspicacité politique de la part de la directrice générale ou du directeur général et des cadres supérieurs.

Conseil : Les directeurs généraux qui établissent des relations avec des confrères à l'échelle régionale, provinciale et nationale sont plus à même de trouver des solutions et de profiter de l'expérience de personnes ayant vécu des situations similaires. Cette compétence s'ajoutera à votre boîte à outils, offrira des solutions à soumettre à l'examen de votre conseil et vous rendra plus efficace dans votre rôle de DG. Inscrivez-vous au Forum sur le mentorat de l'ACAM pour faire connaissance avec des directeurs généraux de partout au Canada.

Pratique exemplaire : Un cadre supérieur qui possède une grande perspicacité politique se tiendra au courant des activités de planification stratégique, des rapports annuels, des procès-verbaux du conseil et des initiatives des municipalités voisines, particulièrement sur les questions qui peuvent directement toucher sa municipalité ou ses résidents.

La collaboration en matière de services municipaux

Les négociations concernant les services municipaux

Un des principaux domaines de collaboration des municipalités concerne la prestation de services municipaux comme l'eau, les eaux usées, les déchets, les transports, les loisirs, les services d'urgence, etc. La plupart du temps, les discussions et les négociations restent cordiales. Mais il arrive parfois qu'elles dégénèrent en conflits. L'**établissement de bonnes relations** contribuera à éviter les échanges négatifs. Dans le cas contraire, il incombe au ou à la DG de trouver une stratégie efficace pour faire avancer la conversation.

Les loisirs constituent un des principaux points de discorde entre municipalités voisines, surtout lorsqu'une municipalité urbaine croit que la municipalité rurale avoisinante ne fait pas sa part. Souvent, ces discussions débouchent sur des négociations et, si l'administration et le conseil municipal ne parviennent pas à s'entendre, elles peuvent même aboutir à une médiation ou à un arbitrage coûteux. Qu'il s'agisse de l'utilisation d'une installation de loisirs ou d'un autre service, c'est aux DG qu'il revient d'établir si la contribution est juste et raisonnable par rapport au coût engagé ou au service fourni.

Il arrive qu'un conseil municipal décide de mettre sur pied un projet avec l'idée de fournir également des services aux résidents d'autres municipalités. Souvent, aucun dialogue n'est engagé avec les municipalités voisines, à la suite de quoi le conseil leur demande une contribution aux dépenses d'immobilisations et de fonctionnement. La réponse peut susciter peu d'enthousiasme de la part de ces municipalités qui n'ont pas participé au processus décisionnel initial.

Nous avons tous entendu des conseillers municipaux déplorer que les municipalités environnantes ne paient pas leur juste part. Un des moyens d'y remédier consiste à engager des discussions financières avec vos voisins avant de prendre une décision. Si ces échanges n'aboutissent pas à un résultat positif, la municipalité qui veut le nouveau service doit alors décider si elle souhaite participer au projet.

Que peut faire un DG pour gérer ce type de situation? Les réponses sont nombreuses, mais celles qui suivent méritent un examen plus approfondi.

- **Concevoir une formule de financement :** Essayez d'obtenir des DG voisins qu'ils présentent à leur conseil municipal une formule de financement jugée équitable et raisonnable sur le plan administratif. Bien qu'il soit préférable de le faire avant que votre propre conseil prenne une décision, rien ne vous empêche de le faire par la suite.
- **Éliminer tout aspect politique de la question :** En général, les conseils préfèrent quand les administrations parviennent à dépolitiser un sujet. Si les résidents sont d'accord pour contribuer aux frais d'immobilisations et de fonctionnement d'une municipalité voisine, le conseil n'aura aucun mal à prendre sa décision. L'**appui du public** peut être évalué grâce à un plébiscite, à un **comité de citoyens**, à un sondage ou à des réunions publiques.
- **Proposer des tarifs différentiels :** Si le montant de la contribution ne fait pas l'objet d'un accord, suggérez que soient adoptés des tarifs différents pour les résidents et les non-résidents. Sachez toutefois que ce type de système peut dissuader les non-résidents d'utiliser vos installations et entraîner une baisse de vos revenus de fonctionnement.
- **Refuser l'accès :** L'approche la plus radicale consiste à interdire aux non-résidents l'accès aux installations parce qu'ils ne contribuent pas aux coûts d'immobilisations ou de fonctionnement (ou du moins, leur municipalité n'y contribue pas). Avant d'opter pour cette solution, vous devez vous assurer que le nombre d'utilisateurs de votre municipalité est suffisant pour générer les revenus prévus dans le plan d'affaires original ou modifié de l'installation.

L'une des pratiques exemplaires en matière de négociations entre des municipalités consiste à demander au directeur général de rencontrer son ou ses confrères avant toute chose pour discuter de la situation et des solutions possibles. S'ils parviennent à discuter de manière honnête et transparente, il y a de fortes chances que l'entente sur la prestation conjointe de services soit mieux acceptée par le conseil municipal. Les directeurs généraux avisés savent ce que leur conseil est susceptible d'accepter ou de refuser et devraient en tenir compte dans les discussions avec leurs voisins. Il en découlera des négociations cordiales et fructueuses entre les municipalités, susceptibles de faire profiter les conseils municipaux d'initiatives dont ils pourront s'attribuer le mérite auprès des électeurs.

Pratique exemplaire : Lors de la négociation de projets entre des municipalités, prévoyez d'abord des rencontres entre directeurs généraux ou entre les administrations pour discuter de la question et des solutions possibles. Cette pratique favorisera la réussite avant même que les conseils s'impliquent dans la discussion.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- **Entente de loisirs intermunicipaux**

Les ententes entre des municipalités

La signature d'une entente, qu'elle soit officielle ou non, constitue une pratique courante en matière de prestation de services conjoints ou par une municipalité à une autre. Bien que de nombreuses ententes de services soient scellées par une simple poignée de main, il ne faut jamais négliger d'en consigner les modalités par écrit. Qu'il s'agisse d'un simple protocole d'entente (PE) ou d'une lettre entre les parties, le fait d'écrire ce qui a été convenu dans un document garantit que les deux parties en connaissent les modalités et que les futurs administrateurs ou conseillers comprendront bien la décision qui a été prise.

Dans certaines provinces (ou territoires), des lois et des règlements imposent l'officialisation des ententes entre les municipalités. Par exemple, en Alberta, les récentes mises à jour de la Municipal Government Act (octobre 2017) exigent que toutes les municipalités ayant des limites communes concluent une entente-cadre de collaboration. Ce document doit décrire tous les services fournis par une municipalité à une autre ainsi que les modalités des ententes, y compris les dispositions relatives au partage des coûts ou des frais.

Pour favoriser ce processus, Rural Municipalities of Alberta (RMA) et l'Alberta Urban Municipalities Association (AUMA) ont rédigé un guide pour orienter les discussions intermunicipales sur les services. Bien que l'**Intermunicipal Collaboration Framework Workbook** porte exclusivement sur les lois albertaines, il donne d'excellents conseils adaptables aux municipalités de l'ensemble du pays sur la collaboration en matière de services municipaux.

Que les ententes intermunicipales soient ou non consignées dans une entente globale impliquant leur municipalité, les élus doivent absolument être au courant de leur existence. Cette exigence est particulièrement cruciale après une élection municipale, si les nouveaux élus ne sont pas au courant de ces accords. Une pratique exemplaire consiste à donner une séance d'information sur toutes les ententes intermunicipales au cours du processus d'**orientation du conseil**.

Les ententes peuvent être bilatérales (entre deux municipalités) ou multilatérales (entre trois municipalités ou plus). Dans de nombreux cas, il est logique d'adopter une approche multilatérale ou régionale pour la prestation d'un service. C'est souvent le cas pour les services d'eau, d'égout et de déchets solides. Lorsque plusieurs municipalités sont impliquées et paient ensemble les coûts d'infrastructure, le projet est plus viable sur le plan financier.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Collaboration économique entre des municipalités
- Établissement de la préséance entre des municipalités

Autre ressource :

- **Intermunicipal Collaboration Framework Workbook**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Les organismes intermunicipaux

Les organismes intermunicipaux des provinces et territoires du Canada peuvent prendre diverses formes. Ils ont toutefois un point commun : ils ont presque tous été créés en vue de la prestation d'un ou de plusieurs services publics. Bien que nombre d'entre eux découlent d'une simple entente entre des municipalités, d'autres ont été créés de manière plus officielle en tant qu'entités juridiques distinctes.

Voici des exemples d'entités juridiques distinctes (ou tiers fournisseurs de service) qui peuvent agir à titre d'organismes intermunicipaux :

- Commissions de services régionales
- Coopératives
- Partenariats publics-privés
- Sociétés sous contrôle municipal
- Entreprises
- Sociétés sans but lucratif

Chaque type d'organisme a ses propres buts et avantages et peut être utilisé pour fournir les services convenus par les municipalités participantes.

Lorsque des municipalités concluent une entente avec un tiers en vue de créer une entité juridique pour la prestation de services intermunicipaux, elles doivent savoir qu'elles peuvent déléguer des pouvoirs à cette entité afin qu'elle fournisse le service en question. Pour cela, il faut retirer le contrôle de ce service à votre municipalité et à votre conseil municipal pour le confier à ce nouvel organisme. Les DG doivent en avoir conscience et s'assurer que leur conseil comprend bien les incidences de ces arrangements.

LES RELATIONS AVEC LE PROVINCIAL ET LE FÉDÉRAL

Les gouvernements provincial, territorial et fédéral constituent des points de services importants pour toutes les municipalités. Celles-ci sont aussi régies par leur gouvernement provincial ou territorial. Par conséquent, les directeurs généraux et leurs conseils municipaux doivent absolument établir d'excellentes relations avec leurs représentants sur place ainsi qu'avec les ministres et sous-ministres à la tête des ministères qui gouvernent et influencent leur communauté et lui sont bénéfiques.

Le gouvernement fédéral, de son côté, exige moins d'effort, car les municipalités ne relèvent pas de lui. Il reste toutefois qu'il conçoit aussi des politiques qui les touchent directement et qu'il subventionne des initiatives.

Dans cette section de la trousse d'outils, nous examinons les liens entre le municipal, le provincial et le fédéral et la meilleure manière de travailler avec des représentants des échelons supérieurs de gouvernement. Voici les points abordés :

- Les questions de compétences : savoir avec qui travailler
- L'établissement de relations provinciales et fédérales
- Les rencontres avec des ministres
- Le gouvernement et l'opposition
- La défense des intérêts et l'exercice d'influences
- Les changements de gouvernement

Les questions de compétences : savoir avec qui travailler

Que ce soit sur le plan municipal, provincial ou fédéral, la politique a bien des aspects nébuleux. La perspicacité dans ce domaine consiste aussi à comprendre les questions de compétences et à savoir quand ne pas marcher sur les platebandes d'un autre organisme gouvernemental. Plus facile à dire qu'à faire.

Comme le mentionne l'article *Federal Jurisdiction in Municipal Matters* de l'édition de mars 2017 du Municipal Law Bulletin de McMillan LLP, « il existe des domaines de gouvernance où les frontières ne sont pas toujours bien définies ». L'environnement, évoqué dans cet article, en est un parfait exemple. Car s'il est possible d'affirmer que la surveillance de l'environnement relève de la responsabilité de tous les ordres de gouvernement, il reste que, en l'absence de règles claires en matière de participation, il est très probable que certains de leurs organismes outrepassent les pouvoirs qui leur ont été accordés.

Il ne faut jamais oublier que la constitution n'accorde aucun pouvoir aux municipalités. En fait, elles sont uniquement régies par les lois de leur province ou de leur territoire. Par conséquent, elles sont assujetties à ces lois en même temps qu'elles en sont le produit. Prenez le temps d'examiner la répartition du pouvoir entre les différents cadres de gouvernance pour vous assurer de vous adresser aux bons décisionnaires au bénéfice de votre municipalité.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- **Falsification des notes de frais**

Autre ressource :

- Flynn-Guglietti, M., Forristal, A. et Sutton, K. (Mars 2017). Federal jurisdiction in municipal matters: What happens when the provinces or municipalities step on federal toes?

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

L'établissement de relations provinciales et fédérales

Comme on dit, « ce qui compte, n'est pas qui tu connais, mais qui tu connais qui te connaît ». Il est essentiel d'établir une relation de travail entre votre conseil municipal, vos ministres et votre député provincial ou territorial et fédéral afin qu'ils appuient les initiatives municipales nécessitant une approbation ou un financement de la province ou du territoire. Sur le plan fédéral, votre conseil municipal doit se rapprocher de votre député pour favoriser les échanges sur les questions municipales à l'échelle nationale. Parallèlement, les directeurs généraux devraient également établir des liens avec les sous-ministres et les sous-ministres adjoints provinciaux et fédéraux afin de renforcer leur participation sur le plan administratif.

Pratique exemplaire : La collaboration avec des représentants provinciaux et fédéraux devrait toujours se faire entre représentants élus et entre représentants administratifs.

Les élus

Lorsqu'ils travaillent avec d'autres ordres de gouvernement, les élus devraient toujours rencontrer d'autres élus, et les administrateurs devraient rencontrer d'autres administrateurs. Par conséquent, seuls votre maire, préfet ou directeur et, dans certains cas, d'autres membres du conseil municipal devraient s'adresser aux ministres et aux députés provinciaux, territoriaux et fédéraux. Bien que les administrateurs puissent jouer un rôle en facilitant les rapports entre les représentants élus à divers degrés et parfois en participant aux réunions, le protocole politique et les pratiques exemplaires veulent que ce soit les représentants élus qui occupent le devant de la scène.

Pour faire progresser les priorités stratégiques de votre municipalité, il est important de chercher des occasions de rencontres régulières entre le chef du conseil municipal et les principaux élus provinciaux et, dans une moindre mesure, fédéraux. Même en l'absence de demandes précises, le fait d'évoquer régulièrement des sujets importants contribue à l'établissement de ce lien. L'autre moyen de favoriser l'établissement de relations entre votre conseil municipal et les députés provinciaux, territoriaux et fédéraux consiste à demander au chef de votre conseil de leur envoyer un message de félicitations lors de la réussite de l'une de leurs initiatives. Pensez à mettre le dirigeant de leur parti en copie conforme afin de faire valoir votre municipalité. Si votre représentant local est nommé par un ministre, il est encore plus important d'établir ce lien, surtout s'il a une grande influence sur les décisions.

N'oubliez pas que rien ne fait plus plaisir à des élus que de bonnes nouvelles. Invitez votre député provincial, territorial ou fédéral à des ouvertures, des cérémonies d'inauguration ou des événements financés par le gouvernement provincial ou fédéral. Même si aucun événement n'est prévu pour l'initiative, informez-les de sa progression et pensez à leur envoyer une copie du produit final, s'il y a lieu. Vous créerez ainsi une **couverture médiatique** positive pour eux comme pour vous, et vous leur donnerez des éléments à ajouter à la liste de leurs réalisations au cours de leur mandat. De plus, lorsque vous soulignez les résultats positifs obtenus avec le financement accordé, vous vous placez bien pour obtenir des subventions à l'avenir.

Les administrateurs

Les directeurs généraux et directrices générales devraient également prendre le temps de favoriser les relations avec le sous-ministre et les autres membres du personnel administratif du ministère qui supervise les municipalités. De même, demandez-vous s'il serait utile d'établir des contacts avec d'autres ministères qui influent sur les services municipaux clés comme les transports, la santé, etc. En établissant d'excellentes relations sur le plan administratif, vous obtiendrez plus rapidement l'information dont vous avez besoin et vous simplifierez les démarches pour établir des liens entre les représentants élus.

Les rencontres avec des ministres

Si votre municipalité a besoin de rencontrer un ministre, il est toujours préférable de coordonner la rencontre par l'intermédiaire de votre député provincial, territorial ou fédéral. Votre représentant local pourra vous informer des procédures à suivre pour la planifier. En l'impliquant, vous faites preuve de respect envers sa fonction et vous favorisez la confiance.

N'oubliez pas que les élus provinciaux et fédéraux sont très occupés et doivent gérer de multiples initiatives et répondre à de nombreux intervenants. Par conséquent, vos rencontres doivent être brèves, positives et aller droit au but. La préparation est cruciale, surtout lorsqu'il s'agit de demander de l'aide ou une subvention. On ne dira jamais assez à quel point il est important de faire des recherches et d'anticiper toutes les questions pouvant vous être posées.

Le gouvernement et l'opposition

Il n'est pas toujours simple de devoir travailler à la fois avec les membres du gouvernement en place et avec ceux de l'opposition. Si votre député provincial, territorial ou fédéral est issu d'un parti adverse, il pourrait être plus difficile de promouvoir les objectifs de votre municipalité auprès des gouvernements provincial et fédéral. Les représentants affiliés au parti au pouvoir et qui font partie du gouvernement sont aux commandes du programme provincial ou fédéral. Si ce n'est pas le cas de votre représentant, il vous sera plus difficile d'inciter le gouvernement à apporter des changements ou à faire avancer des dossiers importants.

Souvent, le parti au pouvoir désigne un député fantôme pour les circonscriptions représentées par un parti adverse. Même si la rencontre n'est pas officielle, il reste que ce député peut quand même vous aider à atteindre les objectifs de votre municipalité. Le DG et le chef du conseil municipal devraient chercher à le connaître au même titre qu'ils veulent connaître leur représentant élu. Il y a de fortes chances que l'appui d'un député provincial, territorial ou fédéral et d'un délégué du parti au pouvoir vous aide à faire avancer plus efficacement votre programme municipal et à faire aboutir vos efforts à des résultats qui profiteront à votre communauté.

La défense des intérêts et l'exercice d'influences

Pour appuyer votre municipalité, il est important d'informer les gouvernements des enjeux et des préoccupations qui lui sont propres. Vous aurez besoin d'une bonne perspicacité politique pour défendre les besoins de votre municipalité et exercer une influence sur le plan provincial et territorial concernant certains grands sujets. Connu sous le nom de « lobbyisme », terme officiel qui ne devrait être employé que lorsqu'une personne est légalement inscrite comme lobbyiste, l'art de la persuasion politique exige de maîtriser parfaitement l'échiquier politique pour savoir quand et comment intervenir.

Chaque fois que vous vous efforcez d'influencer la politique, n'oubliez jamais que les choses pourraient ne pas se dérouler comme prévu et qu'il se peut même que le résultat soit à l'inverse de vos espérances. Il reste que la défense des intérêts dans les sphères du pouvoir provincial et territorial revêt une valeur stratégique pouvant déboucher sur des résultats très positifs pour votre municipalité. Par conséquent, en tant que directeur général ou cadre supérieur de la municipalité, il vous revient d'examiner tous les scénarios possibles avant de décider si vous souhaitez ou devez emprunter cette voie.

Quelques stratégies efficaces pour la défense des intérêts :

- **Assurez-vous que votre démarche est nécessaire :** Vous ne devriez intervenir qu'en cas de nécessité et que s'il s'agit d'une question cruciale pour votre municipalité. Si les relations avec les gouvernements demandent beaucoup de temps et d'effort, il suffit d'un rien pour les détruire. Il est donc important de ne les utiliser qu'en cas de nécessité.
- **Faites une seule demande :** Lorsque vous vous adressez à des politiciens fédéraux, provinciaux, territoriaux ou à des fonctionnaires désignés, vous aurez beaucoup plus de chances de réussir si vous ne formulez qu'une seule demande. Concentrez-vous sur ce qui est le plus important pour votre communauté et le conseil municipal. Si vos besoins sont multiples, il est préférable de remettre à plus tard certains points. Quelle que soit votre demande, pensez à préparer tous les arguments à l'appui.

- **Préparez-vous :** Faites des recherches sur les buts, les intérêts, les politiques, les programmes et les mandats du gouvernement en place et du ministre que vous allez rencontrer. Si votre demande s'inscrit dans la lignée des réalisations visées par le gouvernement, vous aurez plus de chances de réussir que si elle porte sur un sujet éloigné de ses préoccupations ou de ses priorités. Les directeurs généraux et les conseils municipaux judicieux penseront également à modifier les priorités de leur municipalité pour qu'elles s'inscrivent dans le cadre des objectifs gouvernementaux et ainsi bénéficier de l'aide financière mise à leur disposition. Chacun y gagnera si vous parvenez à démontrer que les intérêts de votre municipalité sont aussi ceux du gouvernement.
- **Proposez de l'aide :** Les politiciens et les bureaucrates sont très occupés, et nombreux sont ceux qui souhaitent les rencontrer pour leur adresser des requêtes. Prenez le temps de vous renseigner sur la façon dont vous pourriez les aider à répondre à vos besoins. En montrant que vous pouvez faire votre part, vous contribuez à tisser des liens et vous montrez la bonne volonté de votre municipalité.
- **Organisez des rencontres avec les bonnes personnes :** Lorsque vous cherchez à exercer une influence, respectez la règle des interventions d'un politicien à un autre ou d'un bureaucrate à un autre.

Les changements de gouvernement

Nous avons tous connu au moins une fois des changements imprévus aux gouvernements provincial et fédéral. Les gouvernements se succèdent et il arrive de nouveaux députés qui connaissent plus ou moins leur circonscription et les portefeuilles qui leur ont été confiés. Parallèlement, un changement de gouvernement implique généralement de nouvelles politiques et une prise de distance par rapport aux priorités de l'administration précédente.

En cas de changement sur la scène provinciale ou fédérale, la meilleure stratégie consiste à suivre le mouvement. Bien que ça puisse être décevant et retarder les initiatives municipales, il est sage de l'accepter et de chercher à connaître les priorités du nouveau gouvernement. Vous pourrez ainsi fixer de nouvelles stratégies pour réaliser les objectifs de votre municipalité. Si les politiciens peuvent afficher clairement leurs idées, au contraire, les directeurs généraux doivent rester neutres et prouver qu'ils sont capables de travailler avec n'importe quel gouvernement, qu'il soit provincial, territorial ou fédéral.

LES MÉDIAS

La politique relève du domaine public, ce qui lui vaut un grand intérêt de la part des médias.

Les médias, qu'il s'agisse d'organes d'information officiels, de reporters ou de blogueurs en ligne ou de commentaires sur les réseaux sociaux, favorisent l'équilibre des pouvoirs en incitant les représentants élus à se montrer honnêtes. Ils peuvent constituer un atout ou un obstacle, selon le sens politique du directeur général et sa capacité à travailler avec les représentants des médias. Cette section propose des conseils sur les sujets suivants :

- La gestion des relations avec les médias
- La communication avec les médias
- Les entrevues avec les médias
- Les médias sociaux

La gestion des relations avec les médias

La relation de l'administration avec les médias locaux est probablement celle qui compte le plus pour la direction générale. Les municipalités peuvent tirer profit de relations positives avec les reporters et les agences de presse de trois façons :

1. Pour présenter le point de vue de la municipalité de façon positive et ainsi contrebalancer la couverture médiatique négative.
2. Pour informer la communauté au besoin, les médias servant de moyens de communication directe.
3. Pour appuyer la planification de base dans la préparation aux situations d'urgence, les médias servant de moyens de communication avec les intervenants en situation de crise.

Pour ces raisons, la tactique clé de la stratégie de communication de votre municipalité devrait s'appuyer sur la couverture médiatique. Outre les avis publics nécessaires, les médias devraient être utilisés pour faire connaître les initiatives ou les changements importants dans la communauté, surtout s'ils ont une grande incidence sur le public. Les relations avec ces organisations vous permettront d'obtenir gratuitement du contenu rédactionnel pour parler des grands enjeux de votre municipalité. En leur absence, votre municipalité pourrait être forcée de se rabattre sur le contenu publicitaire, moins susceptible de recevoir de l'attention.

Les médias doivent toujours être traités avec respect. Vous augmentez ainsi la probabilité qu'ils vous rendent la pareille et qu'ils manifestent de la déférence à votre égard et à celui de l'administration. Mettez-vous un ou une journaliste à dos et votre municipalité sera très probablement présentée sous un jour négatif dans toute l'actualité. Pour montrer votre bonne foi, faites preuve de stratégie en communiquant avec des journalistes avant qu'ils vous contactent. Vous démontrerez ainsi votre transparence et votre volonté de partager l'information, lorsqu'il y a lieu.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- **Falsification des notes de frais**

La communication avec les médias

Chaque municipalité devrait se doter une politique de communications désignant les personnes autorisées à parler aux médias au nom de leur administration. Le plus souvent, il s'agit du conseil municipal et du directeur général ou de la directrice générale. Dans les municipalités de plus grande taille, il y aura également une direction des communications. Dans certaines communautés, le conseil municipal préfère que le DG s'exprime. En général, toutefois, c'est le chef du conseil municipal qui devrait se charger de la plupart des communications. La majorité des DG vous diront qu'ils ne doivent en aucun cas occuper la première place dans les journaux au détriment du maire. Comme le fait remarquer Siegel, leur travail s'effectue en coulisse, car « ce qui va bien reste invisible » et « les médias ne s'intéressent qu'à ce qui va mal » (2015, p. 3). S'il incombe aux DG de bien connaître les médias, il est préférable de laisser les élus représenter la municipalité.

Tous les membres du personnel doivent se familiariser avec ces protocoles médiatiques et comprendre leurs limites. N'oubliez pas que rien n'est jamais « privé ». Tout renseignement confié à un journaliste, qu'il soit officiel ou non, est susceptible d'être publié. Si vous avez une équipe de communication, demandez-lui de rédiger des messages qui pourront être utilisés avec les médias et de vous préparer aux entrevues.

Il est particulièrement important de nommer un porte-parole lors de situations de crise afin d'assurer la cohérence dans les messages. Il sera également utile de prévoir des séances d'information à l'intention des médias. Le personnel pourra ainsi se concentrer sur les urgences plutôt que de répondre aux demandes des journalistes. Et s'il survient une situation imminente ou urgente, le ou la porte-parole pourra toujours réunir les médias.

Si votre municipalité s'adresse souvent aux médias, il serait peut-être bon de former les personnes autorisées à s'exprimer en son nom. Nombreux sont les consultants qui proposent divers types de formation sur les médias, allant de la rédaction de messages à un apprentissage complet sur l'expression devant une caméra et à la radio. Les tarifs vont de quelques milliers à des dizaines de milliers de dollars. Faites des recherches et choisissez ce qui convient le mieux aux besoins de votre municipalité. Lorsque vous recherchez des formateurs qualifiés sur les médias, optez pour ceux qui peuvent s'adapter aux besoins de votre organisation plutôt que de proposer une solution toute faite. La formation devrait comprendre des simulations d'entrevue suivies de critiques pour chaque personne participante.

Études de cas associées – Voir la section 8 de la trousse d'outils :

- Gestion des médias pendant une crise
- Formation aux relations avec les médias
- Négociations syndicales

Autre ressource :

- Siegel, D. **Leaders in the Shadows: The Leadership Qualities of Municipal Chief Administrative Officers.**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Les entrevues avec les médias

Avant l'entrevue

- **Les occasions associées aux entrevues**

  Les entrevues avec les médias sont d'excellentes occasions de transmettre les messages de votre municipalité au public. Autant que possible, cherchez à savoir qui est l'intervieweur et ce qu'il veut savoir. Informez-vous sur la durée de la version qui sera diffusée. S'il s'agit d'une entrevue à la télévision ou à la radio, demandez si elle aura lieu en direct ou si elle est enregistrée et si elle se fera par téléphone ou en studio. Ces renseignements vous aideront à planifier vos réponses. Si vous en avez le temps, faites des recherches sur le lectorat de la publication ou l'auditoire de la station et préparez-vous en revoyant les messages clés et en anticipant les questions.

- **Renseignez-vous sur votre public ou auditoire**

  Lorsque vous rédigez des messages clés, tenez compte de l'opinion des membres du public. Ont-ils des questions auxquelles vous devrez répondre? Lorsqu'un sujet nous tient à cœur, nous avons tendance à penser que tout le monde partage notre point de vue. Mais il est rare que ce soit le cas. Pensez à profiter de l'entrevue pour informer votre public de la position de la municipalité et des raisons pour lesquelles elle l'a adoptée.

- **Heure ou date de tombée et demande de questions à l'avance**

  Bien souvent, les journalistes doivent respecter des délais serrés. Vous devriez donc commencer par vous renseigner sur leur échéance. Ensuite, il est raisonnable de demander un peu de temps pour rassembler tous les faits. Bien que ce ne soit pas toujours possible, essayez de cerner le sujet ou la perspective (angle) de l'article avant de répondre. Une stratégie souvent efficace consiste à demander au journaliste de vous envoyer les questions à l'avance afin que vous puissiez préparer vos réponses si vous avez le temps de le faire. Il est alors impératif de faire le suivi dans les délais convenus. Dites-vous bien que l'article sera publié avec ou sans votre participation.

- **Préparation des messages clés**

  Préparez un maximum de trois messages clés à transmettre aux médias. Exercez-vous en veillant à ce que vos propos soient clairs et concis. Ne laissez aucune place à l'interprétation. Vous devez les rédiger sans perdre votre public de vue. Par exemple, si vous parlez d'un problème d'impôt municipal (taxe municipale) qui touche les résidents, imaginez-vous à leur place lorsque vous choisissez les mots clés. La configuration ou la structure des messages peut vous guider et orienter votre contenu. Un modèle est joint à cette section sous forme de ressource téléchargeable.

Pendant l'entrevue

- **Début de l'entrevue**

  Présentez-vous poliment, souriez et serrez la main du journaliste ou reporter. Si l'entrevue est enregistrée, demandez-lui si vous pouvez dire et épeler votre nom et votre poste. Vous vous assurerez ainsi qu'on ne fera pas d'erreur.

- **Méthode en trois temps**

  Prenez acte de la question.

  Faites la transition à l'aide de formules comme « je vous remercie pour votre question, mais ce qui importe le plus dans l'immédiat, c'est... », « il serait plus exact de dire que... », « c'est possible, mais il est plus important de », etc.

  Passez au contenu (livrez vos messages clés).

- **Temps morts**

  Lorsque vous parlez à des journalistes, n'oubliez jamais que rien ne vous oblige à combler les temps morts. Ils feront des pauses dans la conversation pour vous permettre de développer le sujet. Il est préférable de vous en tenir à vos messages clés. Le journaliste passera à la question suivante lorsqu'il verra que vous n'avez plus rien à dire.

  À la fin de l'entrevue, les journalistes vous demanderont souvent si vous avez quelque chose à ajouter. Essayez de ne pas tomber dans le piège en vous écartant du sujet. Profitez plutôt de l'occasion pour renforcer vos deux ou trois messages et terminer l'entrevue sur une note positive.

- **Questions biaisées**

  Les journalistes ont tendance à poser des questions biaisées, suggestives. Elles commencent souvent par « Et si... », « Comment se fait-il que... », « Supposons que... », etc. Évitez de dire quelque chose qui ne peut pas être confirmé et de répéter la phrase négative ou biaisée dans votre réponse. Sinon, vos paroles pourraient être déformées et donner l'impression que vous êtes d'accord avec l'énoncé de la personne qui vous interviewe.

- **« Pas de commentaires » – une erreur à ne pas faire**

  Évitez à tout prix de dire « Pas de commentaires », car cela sous-entend que la question a sa raison d'être, mais que vous refusez d'y répondre. Le public pourrait aussi y voir de la culpabilité ou une manière d'éviter un problème. Dites plutôt que vous êtes dans l'impossibilité de répondre (p. ex. confidentialité, vie privée, examen encore en cours, etc.). Si possible, indiquez quand l'information pourrait être disponible.

- **Répondre ou ne pas répondre... là est la question**

  En tant que DG, vous devez évaluer quand il convient de répondre aux médias et quand il est préférable de ne pas le faire. Lorsqu'une municipalité commente une situation, celle-ci prendra de l'ampleur. Il est donc parfois préférable de ne rien dire et de laisser les choses tomber dans l'oubli. Mais si la municipalité donne l'impression d'éviter une question litigieuse en ne répondant pas, ce n'est pas la meilleure stratégie. Pour prendre une décision, il faut faire preuve de perspicacité politique et évaluer toutes les répercussions.

- **Rien n'est jamais « privé ».**

  Tout ce que vous dites aux médias devient du domaine public. Le fait de demander à un journaliste de « garder l'information pour lui » n'y change rien, car il risque de l'utiliser à n'importe quel moment.

Cette section propose une courte **liste de vérification** pour l'entrevue avec les médias sous forme de ressource téléchargeable. Elle vous aidera à garder ces éléments en tête.

« Une question ne peut pas être mauvaise… seule la réponse peut l'être. »

Après l'entrevue

Une fois l'entrevue terminée, ne vous exprimez plus sur le sujet. Rien ne dit qu'un microphone ne continue pas à enregistrer vos commentaires. Remerciez plutôt la personne et demandez-lui si elle a tout ce qu'il lui faut.

Si on vous demande un suivi, donnez votre carte professionnelle ou celle de votre équipe de communication et suggérez qu'on vous envoie les questions par courriel. Cherchez à savoir quand l'entrevue sera diffusée ou publiée. Si elle est enregistrée, demandez qu'on vous envoie un lien vers le clip terminé, ou encore le clip lui-même que vous pourrez conserver.

Faites toujours preuve de politesse et de cordialité. Les journalistes doivent faire leur travail. N'oubliez jamais qu'ils sont un moyen de transmettre des informations importantes à vos intervenants, qui sont également représentatifs de l'opinion publique.

Ressources téléchargeables :

- Modèle de configuration de message – Voir l'annexe C
- Liste de vérification pour l'entrevue – À faire et ne pas faire – Voir l'annexe D

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

L'utilisation des médias sociaux

Les médias sociaux font désormais partie intégrante de notre société. D'abord considérés comme une mode passagère, ils sont désormais bien implantés et sont même devenus un outil de communication indispensable qui permet à des organisations de tous les secteurs de rejoindre leur public. Non seulement les municipalités ne sont pas à l'abri de leurs effets, mais ils constituent un moyen essentiel de transmettre l'information aux résidents et aux contribuables. Il vous sera plus facile d'atteindre une plus grande partie de votre public par une page Facebook ou un compte Twitter bien fréquenté que par un article d'actualité. En outre, en suivant des groupes communautaires sur des médias sociaux, votre administration mettra son sens politique à profit pour s'informer de ce qui s'y passe et cela aura pour effet de renforcer votre perspicacité politique dans le domaine public.

Un des principaux avantages pour les municipalités réside dans la possibilité d'échanger rapidement et honnêtement avec les contribuables sur des questions importantes. Il est plus facile de faire preuve de franchise derrière un écran que face-à-face et, par conséquent, les médias sociaux sont devenus un outil essentiel de la participation citoyenne et pour apprendre ce que pensent réellement les citoyens d'un sujet actuel. Ils constituent aussi un moyen d'alerter les citoyens lors de situation d'urgence et, dans notre monde moderne, de leur faire parvenir certains renseignements ou de les informer de la tenue d'audiences ou de réunions publiques.

Mais le monde des communications en ligne présente également sa part de pièges et de défis. Les fausses nouvelles et les fausses informations peuvent se propager rapidement et facilement sur les réseaux sociaux. De plus, il est très difficile d'enrayer la prolifération d'informations qui attirent l'attention et qui sont inexactes et relayées sur Internet par des ragots et des rumeurs. Et la situation est pire encore lorsque des informations négatives, mais exactes occupent toute la place.

Quelle est la meilleure manière de combattre la désinformation pour une municipalité? En créant une présence forte et active capable d'atteindre efficacement le public.

Les municipalités devraient investir dans les médias sociaux. Tout comme un camion de pompiers qui reste au garage la plupart du temps, mais s'avère très utile en cas de besoin, les médias sociaux risquent de susciter peu d'intérêt au quotidien, mais joueront un rôle vital lorsqu'une alerte critique de la sécurité publique devra être diffusée aux résidents. Prenons par exemple ***les incendies de forêt de Fort McMurray*** , en 2016, pendant lesquels les médias sociaux ont joué un grand rôle pour protéger les résidents lors de l'évacuation massive. Et lorsque, deux ans plus tard, Darcy Allen, l'ancien chef des pompiers, a été interrogé sur l'utilisation des médias sociaux pour gérer l'urgence de l'époque, il a répondu « ça a marché » (Wood, 2018). Il est donc vivement conseillé aux municipalités d'utiliser les médias sociaux et d'y établir rapidement leur présence. En créant des comptes actifs et en acceptant les résidents dès maintenant, vous préparerez le terrain pour les moments où vous en aurez besoin pour gérer un problème ou une crise.

L'efficacité de la présence sur les médias sociaux tient en partie aux ressources qui y sont consacrées, souvent sous la forme d'heures de travail. Pourtant, cette tâche finit souvent par aboutir sur le bureau d'un employé déjà débordé. Votre organisation aurait tout intérêt à la confier à un membre de votre équipe de communication qui a de l'expérience dans les médias sociaux ou à envoyer un membre du personnel suivre une formation sur le sujet. Il existe aussi de nombreux sous-traitants spécialisés qui pourraient vous aider.

Pratiques exemplaires en matière de médias sociaux

Pour les municipalités présentes sur les réseaux sociaux, il est important de donner de l'information de manière régulière, rapide, transparente et honnête. Il est également crucial de répondre non seulement aux commentaires positifs, mais aussi aux négatifs.

- **Publier régulièrement des nouvelles**

  Les médias sociaux sont conçus pour y publier des mises à jour et des communications régulières. Les plateformes sociales comme Facebook et Instagram ont fait campagne contre les pages mal gérées et sous-exploitées qui ont été créées, mais qui sont rarement utilisées. Des algorithmes ont aussi été créés pour éliminer le contenu des organisations qui publient rarement ou donnent des informations de mauvaise qualité.

  Par conséquent, si votre municipalité ne publie qu'une fois par mois (ou moins), ne télécharge jamais de contenu d'autres sites (p. ex., partage entre des sites de médias sociaux ou liens vers d'autres sites) ou ne crée pas de messages faisant réagir vos abonnés, vos publications sont peu susceptibles d'apparaître dans le fil de nouvelles de vos résidents. Les plateformes sociales veulent que les utilisateurs les trouvent utiles et ne soient pas inondés de publications de mauvaise qualité de type pourriel. Tout ce qui n'est pas intéressant et n'attire pas l'attention risque de passer inaperçu. De plus, le fait d'ignorer les demandes de renseignements provenant de vos réseaux sociaux risque également de nuire à votre réputation en ligne et à votre présence sur les réseaux sociaux.

  Les pratiques exemplaires en matière de gestion des médias sociaux consistent à publier au moins deux ou trois fois par semaine sur chaque plateforme et à répondre rapidement aux questions. Et il est important de répondre aux commentaires négatifs comme aux positifs. Bien qu'il soit facile d'accepter les éloges et d'exprimer sa gratitude, il est tout aussi utile de répondre aux critiques par des explications, des renseignements, des excuses ou une solution.

- **Communiquer tôt et souvent**

  En situation d'urgence, ou même dans le fonctionnement quotidien d'une organisation, il est facile de se laisser absorber par le travail et d'en oublier de tenir les autres au courant. Même les professionnels de la communication s'y laissent prendre. Pourtant, il est essentiel de garder le plus possible le contrôle de l'information sur votre organisation.

  Vous devriez être la première personne à informer le public des nouvelles règles ou politiques qui les concernent et vous devriez assurer une communication rapide et continue en cas d'urgence. Vous ferez ainsi des médias sociaux le canal privilégié pour diffuser l'information de votre municipalité. Il est également important de fournir des mises à jour après la communication initiale pour entretenir cette confiance et vous assurer que ce que vous diffusez passe avant les autres informations circulant sur Internet.

  Si vous ne détenez pas toute l'information et tous les faits, il est plus important de le dire et de transmettre ce que vous savez aux résidents et aux contribuables que d'éviter la conversation et de laisser la rumeur s'emballer. En particulier, dans les situations d'urgence où les gens peuvent avoir peur pour leur sécurité, il est crucial de fournir toutes les bribes d'information publique disponible le plus tôt possible. Même s'il ne s'agit que d'une déclaration à chaud pour dire qu'il s'est passé quelque chose, que les services d'urgence sont intervenus pour régler la situation et que vous ferez le point dès que vous aurez d'autres nouvelles, il est préférable de diffuser l'information depuis votre municipalité plutôt que de garder le silence. Par ailleurs, si un autre organisme doit informer le public (service d'incendie, police, etc.), il est tout aussi important d'y renvoyer les résidents et les contribuables plutôt que vers votre administration.

- **Faire preuve de transparence et d'honnêteté**

  Il est toujours un peu stressant de publier de l'information sur un support aussi exposé au public que les médias sociaux. Celles et ceux qui doivent approuver le message peuvent hésiter à se montrer aussi transparents et honnêtes qu'ils le devraient de peur que ce qui se dit soit mal interprété ou pris de travers. Mais vu la rapidité à laquelle les nouvelles se propagent dans notre monde moderne, c'est une attitude indispensable dans toutes vos communications en ligne. Ce que vous ne dites pas, quelqu'un d'autre le dira.

- **Gérer les attaques frontales**

  Nul n'ignore que les médias sociaux donnent aussi lieu à des tweets insultants, à des rumeurs en ligne et, plus grave encore, à de l'intimidation. Le fait de se trouver derrière un écran procure un faux sentiment de sécurité qui incite certains à livrer leurs pensées sans aucune délicatesse. De ce fait, les médias sociaux sont le meilleur endroit pour prendre connaissance des critiques dont votre conseil municipal et votre administration font l'objet.

Il peut être tentant d'ignorer ce qui dérange, d'attribuer le négatif à ces résidents dérangés qui ne pensent qu'à se défouler ou se plaindre, et de passer à autre chose. Mais il ne faut pas oublier qu'il y a du bon dans tout. Voilà l'occasion parfaite d'en savoir plus sur les préoccupations des résidents et de mieux les informer sur les initiatives et les politiques de la municipalité. C'est même une bonne occasion de faire connaître aux contribuables les réalisations et les solutions mises en place par l'administration et le conseil municipal. Le simple fait de prendre le temps de présenter des excuses à une personne mécontente peut jouer un grand rôle pour renforcer la confiance de votre communauté dans son administration et, par conséquent, dans le conseil. Tout ce que vous pourrez faire pour donner une image positive de l'organisation municipale aidera à convaincre le conseil de vos aptitudes à la politique.

Pratique exemplaire : En matière de médias sociaux, communiquez rapidement, souvent et honnêtement, et soyez attentif aux commentaires négatifs autant qu'aux positifs.

Stratégies d'utilisation des médias sociaux par les petites municipalités

Pour les petites municipalités, il peut être difficile de suivre le rythme des médias sociaux, surtout si c'est un employé qui s'en occupe de manière occasionnelle. Voici quelques stratégies pour entretenir l'activité de vos comptes :

- **Confier le mandat à quelqu'un :** Collaborez avec un consultant qui a suivi une formation en médias sociaux pour concevoir une stratégie et gérer vos publications, afin d'aller alléger votre charge de travail et celle de votre personnel. Non seulement les spécialistes du domaine planifieront un contenu de qualité, mais ils veilleront également à ce que les demandes de renseignements des résidents reçoivent des réponses et à ce que vos comptes sociaux soient bien gérés.
- **Avoir recours à des outils de réponse automatique :** Nombreux sont les sites de médias sociaux qui proposent un système de messagerie permettant de configurer des réponses automatiques. Vous pourrez y entrer le message que vous voulez. Par exemple, « Merci de nous avoir contactés. Nous répondrons à votre demande dans un ou deux jours ouvrables. » ou « Merci pour votre demande. Nous consultons ce compte tous les vendredis. Si vous avez besoin d'aide plus rapidement, appelez la municipalité au ____. ». Les réponses automatiques réduisent le temps consacré à accuser réception des messages et informent les demandeurs du moment auquel ils peuvent espérer une réponse.
- **Donner accès aux autres :** Les plateformes de médias sociaux vous permettent d'attribuer différents niveaux d'autorisation à d'autres utilisateurs. Il peut être utile d'accorder l'accès à des membres clés d'autres ministères (travaux publics, loisirs, gestion des urgences, etc.) afin qu'ils puissent afficher leurs propres événements au besoin. De cette manière, les ministères qui ont besoin de communiquer immédiatement des renseignements importants au public (p. ex. rupture de conduite d'eau) pourront les afficher directement sans perdre de temps à contacter quelqu'un d'autre. Pour accorder l'accès à d'autres personnes, votre municipalité devra créer des politiques et des procédures détaillées sur les médias sociaux afin de s'assurer que tous connaissent les règles sur ce qui peut et ne peut pas être affiché et adoptent un ton et un style similaires lorsqu'ils représentent la municipalité.
- **Établir clairement les objectifs de la page :** Si votre municipalité n'a ni le temps ni les ressources nécessaires pour des publications régulières, informez clairement le public de l'objectif de vos pages de médias sociaux. Par exemple, il se peut que vous ne l'utilisiez que pour des avis importants et des mises à jour sur les urgences. Si c'est le cas, indiquez-le dans la description et demandez à vos abonnés de s'inscrire pour être informés de vos publications afin de pouvoir les consulter. Si vous ne vérifiez pas régulièrement vos messages, configurez une réponse automatique pour informer le public et lui demander de vous contacter par un autre moyen.
- **Choisir ses plateformes de manière stratégique :** Chacun des médias sociaux privilégie une forme de communication. Il n'est donc pas nécessaire de tous les utiliser. Par exemple, Facebook est parfait pour les événements, les nouvelles et les mises à jour périodiques. Twitter est adapté aux communications brèves, mais importantes et pour faire partager des liens. C'est aussi devenu une plateforme incontournable pour les communications d'urgence. Instagram est plus visuel, et chaque message doit être accompagné d'images qui attirent l'attention. En revanche, il est impossible d'insérer des liens dans les commentaires, ce qui exclut de partager des articles ou de se connecter à d'autres sites. YouTube est très efficace pour diffuser des vidéos d'information. Examinez ce que propose chaque plateforme et choisissez seulement celles qui favorisent un but stratégique de votre municipalité.

Politique et lignes directrices en matière de médias sociaux

Les médias sociaux font maintenant partie des piliers des communications municipales. Par conséquent, chaque municipalité doit se doter d'une politique qui régit leur utilisation par l'organisation ainsi que par les représentants élus et le personnel administratif. En plus de définir ce qui peut et ne peut pas être publié sur les comptes de la municipalité et de donner des lignes directrices sur les interactions avec le public, ce document doit exposer les protocoles que doivent respecter le conseil municipal et le personnel lorsqu'il s'agit de faire partager des informations de la municipalité sur leurs comptes personnels. Bien qu'il n'y ait pas de problème à ce que des personnes relaient sur leur compte des renseignements provenant de pages municipales, elles doivent savoir qu'il est inacceptable d'exprimer des opinions personnelles sur des questions municipales. Les politiques sur les médias sociaux peuvent être intégrées à une politique de communication globale ou faire l'objet d'un document distinct.

Une formation sur les médias sociaux permettra de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Elle devra indiquer pour quelle raison, quand et comment recourir aux médias sociaux. Il est souvent recommandé aux conseillers de créer une page à part concernant leur fonction, qu'ils utiliseront pour échanger avec les contribuables et afficher des renseignements. Cette pratique contribue à faire la distinction entre la vie personnelle et les activités professionnelles d'un élu.

Il faut toutefois souligner qu'il est pratiquement impossible pour des personnalités publiques, comme les élus, de se soustraire complètement à l'attention du public. Les personnalités publiques se doivent d'agir comme si elles ne quittaient jamais ce rôle. Pour elles, il n'y a pas de pause et elles n'ont pas le pouvoir de revenir dans la sphère du privé, à l'abri de tous les regards.

Tout ce qui se dit, même si c'est sur un compte personnel, sera associé à la charge publique de la personne visée. Il est par conséquent impératif que ceux et celles qui travaillent dans le public soient attentifs à leur présence dans le domaine social. Tout ce qui est en ligne reste à jamais accessible à chacun. Cette vérité s'applique aussi bien aux employés municipaux qu'aux conseillers municipaux. Une fois qu'on vous associe à la municipalité de quelque façon que ce soit, on vous percevra comme une ou un de ses représentants et vous devrez dès lors faire très attention à votre activité en ligne. Bien que personne ne puisse vous attaquer pour des tweets imprudents ou des publications indélicates, vous risquez cependant de perdre toute crédibilité pour ce qui est de gouverner ou d'agir au nom de votre communauté.

LE MENTORAT

Qu'il soit officiel ou non, le mentorat joue un rôle important dans l'avancement professionnel. Pour atteindre nos objectifs professionnels, il est non seulement précieux, mais essentiel, d'apprendre de ceux qui ont acquis une expertise pratique au fil du temps.

En fait, nombre de directeurs généraux qui estiment réussir attribuent une partie de ce succès à l'établissement d'une excellente relation avec quelqu'un à qui se confier et de qui apprendre. Voilà une des raisons pour lesquelles le mentorat est désormais au cœur de nombreux plans de perfectionnement professionnel.

C'est grâce au mentorat que nous apprenons l'art subtil de la politique en milieu de travail et acquérons des compétences qu'aucun livre ne peut transmettre, comme la perspicacité politique. Pour travailler et diriger dans le domaine municipal, il faut savoir lire entre les lignes et prendre les devants. Vous pourrez ajouter cet ensemble de compétences à votre curriculum vitæ en échangeant des idées avec des mentors et en apprenant de leur expérience.

Dans cette section, nous évoquerons certains des outils à utiliser pour établir une bonne relation mentor-mentoré. Veuillez contacter le bureau national de l'ACAM à **admin@camacam.ca** si vous souhaitez que le personnel vous connecte avec un directeur général ou un administrateur municipal principal à travers le Canada. Nous serions ravis de vous fournir un gestionnaire municipal expérimenté afin que nous puissions aider à garantir que les dirigeants municipaux de demain sont bien préparés à assumer le travail stimulant et gratifiant de diriger le gouvernement local.

Voici les sujets évoqués dans cette section :

- L'établissement d'une relation mentor-mentoré
- Le rôle de mentor
- Le rôle de mentoré
- Le mentorat et la perspicacité politique

L'établissement d'une relation mentor-mentoré

Si certaines relations mentor-mentoré évoluent de manière naturelle, elles se forment souvent à la demande d'une personne qui recherche des conseils professionnels. Pour certains, l'idée de solliciter un encadrement peut sembler intimidante, mais les avantages de cette démarche valent largement de dépasser cet obstacle. Voici quelques pratiques exemplaires pour bâtir une relation mentor-mentoré à la satisfaction des deux parties.

- **Demandez des recommandations** : Au Canada, il existe divers types de programmes de mentorat, souvent liés aux programmes d'éducation en milieu municipal, pour vous aider à trouver un mentor. Vous aurez toutefois plus de chances de trouver la bonne personne en faisant vos propres recherches et en approchant quelqu'un de vous-même. Si vous souhaitez trouver un mentor, mais ne savez pas trop qui choisir, renseignez-vous. Faites part de votre démarche à des collègues respectés et demandez-leur s'ils peuvent vous recommander quelqu'un.

- **Exprimez clairement vos objectifs** : Lorsque vous communiquez avec une ou un mentor potentiel, expliquez-lui clairement ce que vous recherchez, y compris les domaines dans lesquels vous avez besoin de conseils et le type de relation que vous envisagez. S'agirait-il d'un arrangement à court terme pour obtenir de l'aide à gérer une situation particulièrement difficile? Visez-vous une relation continue qui vous permettra d'échanger des idées avec une personne expérimentée, de vous faire une meilleure idée d'un problème ou de favoriser votre perfectionnement professionnel? Cherchez-vous quelqu'un pour vous aider à passer « à la vitesse supérieure » ou pour vous conseiller dans un domaine particulier? À quelle fréquence souhaitez-vous vous parler ou vous voir? Préférez-vous des rencontres en personne ou êtes-vous d'accord pour le faire par téléphone? Vous devez savoir exactement ce que vous voulez et pour combien de temps vous pensez avoir besoin de l'aide d'un mentor potentiel.

  Si on vous sollicite pour jouer le rôle de mentor, il est tout aussi important de dire franchement ce que vous accepteriez d'offrir. Quelles sont vos limites en matière de temps? Dans quels domaines pouvez-vous vraiment être utile? Comment aimeriez-vous que la relation évolue?
- **Entretenez la communication** : Comme toute relation, le mentorat s'appuie sur une communication dans les deux sens. Il est tout aussi essentiel pour la personne qui offre du mentorat de s'informer de son mentoré ou de sa mentorée et de lui prodiguer des encouragements à rendre compte de ses démarches pour voir le fruit de la relation.
- **Montrez du respect** : Comme le souligne l'American Psychological Association (APA) dans son **introduction au mentorat**, le respect est la pierre angulaire du processus de mentorat. Mais si cela semble évident, il est crucial pour le mentor et le mentoré de manifester du respect l'un envers l'autre dans leurs interactions et de se traiter mutuellement de façon professionnelle et éthique. Qu'il s'agisse de tenir compte du bagage et des opinions de l'autre ou simplement d'accorder de la valeur au temps qu'il vous consacre, la politesse est la clé pour développer une relation positive et fructueuse.
- **Sachez quand passer à autre chose** : Il est courant d'entretenir plusieurs relations mentor-mentoré durant la vie professionnelle. Une fois les objectifs atteints, elles prendront fin ou évolueront de manière toute naturelle (en amitié, en relation de travail, etc.). L'une ou l'autre des parties peut décider d'amorcer cette transition le moment venu. Il est également bénéfique pour la personne mentorée de développer un réseau et de trouver divers conseillers ayant un vaste éventail de points de vue, de compétences et d'expériences pour continuer à se perfectionner.

Autre ressource :

- American Psychological Association (2006). **Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees.**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Le rôle de mentor

Le mentor a pour rôle de fournir de l'information, des conseils et des encouragements, particulièrement en ce qui concerne la façon de gérer diverses situations, de progresser sur le plan professionnel et d'acquérir des compétences. Il est entendu qu'il doit aider son mentoré à développer sa carrière d'une façon ou d'une autre, que ce soit en lui permettant d'améliorer son rendement au travail ou en favorisant son perfectionnement professionnel. Cependant, cette relation profite autant au mentor qu'à la personne mentorée.

En 2006, un groupe de travail a été mis sur pied par le président de l'American Psychological Association (APA) en vue d'examiner les relations de mentorat. Bien que l'intérêt pour la personne mentorée soit évident, les **recherches de l'APA** ont révélé que les mentors tirent également avantage de ces relations grâce à la gratification qu'ils ressentent à former la prochaine génération de dirigeants. Mieux encore, le mentorat s'avère un moyen de poursuivre leur propre perfectionnement professionnel et d'en apprendre davantage sur les nouveaux enjeux et les nouvelles perspectives d'importance dans le domaine.

Comment devenir mentor

Les mentors sont généralement plus expérimentés et plus avancés dans leur carrière que leurs mentorés. Ils risquent donc parfois de penser qu'ils « savent mieux » que des personnes ayant moins d'expérience. Cependant, comme l'expliquent tous les ouvrages sur le mentorat, le leadership et l'encadrement, le secret pour travailler avec d'autres n'est pas de leur dire quoi faire, mais plutôt de les aider à trouver par eux-mêmes les réponses aux questions. Comme le démontre le livre de Chris Bart, *A Tale of Two Employees* (2003), le mentorat consiste à aider ceux et celles que vous encadrez à comprendre tous les aspects d'une situation en les orientant jusqu'à ce qu'ils trouvent leurs propres solutions.

Le mentorat consiste principalement à prendre les rênes d'une relation individuelle. Il ne s'agit en aucun cas de donner des ordres à l'autre, mais plutôt de lui montrer la voie et de l'inspirer à trouver sa propre ligne de conduite. Dans *The Leadership Challenge*, Kouzes et Posner (2017) nomment « cinq pratiques de leadership exemplaire » : modéliser la voie à suivre, inspirer une vision commune, remettre le processus en question, inciter à agir et prodiguer des encouragements.

En d'autres termes, les dirigeants efficaces (et, par conséquent, les mentors) accomplissent ce qui suit :

- Prêcher par l'exemple en mettant en pratique des valeurs favorisant la réussite.
- Aider les autres à imaginer leur réussite et leur parcours professionnel en exprimant leurs ambitions. Que le but de la personne mentorée consiste à voir les avantages d'une situation difficile ou à prendre la tête de la plus grande municipalité du Canada, il est essentiel de lui manifester votre intérêt pour la motiver.
- Remettre les hypothèses en question et signaler les domaines à améliorer. Le rôle d'un mentor consiste en partie à aider la personne mentorée à développer sa carrière. Il est important de formuler respectueusement des critiques constructives et de l'encourager à faire preuve d'innovation et, au besoin, à prendre des risques calculés.
- Aider la personne mentorée à se sentir assez en confiance pour passer à l'action. En donnant des conseils fondés sur l'expérience, les mentors peuvent jouer un rôle important en insufflant le courage de prendre les mesures nécessaires pour régler un problème ou atteindre le succès.
- Souligner les progrès accomplis. Le fait de féliciter les mentorés qui atteignent leurs buts renforce la relation de mentorat, bâtit la confiance et favorise les efforts soutenus.

Il est également important d'adapter ses connaissances à la personne mentorée. N'oubliez pas que tout le monde ne fait pas les choses de la même manière et que chacun et chacune possède son propre style professionnel. Il est important de donner des conseils d'une manière permettant à la personne mentorée de les adapter à son propre contexte et à sa personnalité ou situation et, ainsi, de faire la synthèse entre l'information reçue et sa propre base de connaissances pour ultimement acquérir un nouvel ensemble de compétences personnelles et professionnelles.

Chaque relation de mentorat est particulière en soi. Il n'existe pas de recette universelle pour réussir dans ce domaine. Cependant, le livre de David Emerald intitulé The Power of TED (2010) donne un aperçu de la manière de l'aborder. Il s'agit de l'histoire d'un mentor nommé Ted et du conseil pratique qu'il donne à David, son mentoré, pour l'aider à traverser une période difficile. Bien qu'on puisse le voir comme un ouvrage pratique pour enseigner l'autonomie, ce livre évoque un grand nombre des qualités d'un mentor efficace. Non seulement il montre comment donner les moyens d'agir à ceux et celles qui vous demandent conseil pour prendre des mesures efficaces dans leur propre vie, mais il souligne également la véritable nature d'un mentor, qui est d'aider les autres en les écoutant et en posant des questions plutôt qu'en prenant le contrôle et en essayant de régler la situation.

Autres ressources :

- American Psychological Association. (2006). **Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees.**
- Bart, C. (2003). **A Tale of Two Employees: & the person who wanted to lead them.**
- Emerald, D. (2010). **The Power of Ted: The Empowerment Dynamic.**
- Kouzes, J. et Posner, B. (2017). **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Le rôle de mentoré

Un mentoré est une personne qui amorce une relation de mentorat en vue d'apprendre et de se développer sur le plan professionnel. Comme l'a découvert l'American Psychological Society, les personnes qui ont des mentors ont tendance à gagner davantage, à avoir un meilleur rendement et à avancer plus rapidement dans leur carrière. Bien qu'il puisse sembler que sa première responsabilité soit de trouver quelqu'un avec qui travailler, la personne mentorée peut aller beaucoup plus loin pour établir une relation positive et précieuse à la fois pour lui et pour son mentor. Voici quelques conseils pour être une bonne personne mentorée.

- **Préparez-vous**. Présentez-vous aux rencontres avec votre mentor en sachant de quoi vous voulez parler et à quelles questions vous avez besoin de réponses. Le fait d'être préparé montre que vous accordez de la valeur à la relation et de l'importance au temps qu'on vous consacre. Bien que la communication soit à double sens dans une relation de mentorat, c'est toujours à la personne mentorée qu'il revient de garder le contact et de planifier les rencontres.
- **Faites preuve de réceptivité**. Lorsque vous demandez à quelqu'un d'être votre mentor, vous lui dites que vous êtes prêt à entendre ses commentaires. Cela ne veut pas dire que vous devez être d'accord avec tout ce qu'il dira. Mais il est important de se montrer réceptif à ses suggestions et à ses critiques constructives. S'il se contentait d'être d'accord avec vous, il n'aurait aucune valeur pour votre développement professionnel.
- **Faites preuve de réalisme**. Bien que nous espérions tous et toutes recevoir un conseil qui changera notre vie, il est important de se rappeler que la ou le mentor est là pour nous aider et non pas pour régler nos problèmes. Son rôle consiste à faire voir les choses sous un autre angle, à donner son point de vue et à prodiguer des conseils tirés de son expérience. Il revient toutefois à la personne mentorée de décider de la manière de traiter et d'utiliser ces conseils.
- **Faites preuve de ponctualité**. Les mentors utilisent leur temps de loisir pour apporter de l'aide professionnelle. Il est donc important d'être ponctuel et de respecter le temps qu'on vous consacre.
- **Faites preuve de curiosité**. Outre les questions que vous voulez poser à votre mentor, n'hésitez pas à demander des précisions ou à approfondir la conversation. En affichant votre curiosité, vous contribuerez à renforcer la relation. Par ailleurs, on apprend toujours plus lorsque la discussion est intéressante.
- **Faites preuve de reconnaissance**. En plus des remerciements qui s'imposent pour le temps et les conseils prodigués, vous pouvez aussi témoigner votre gratitude envers votre mentor en prenant le temps de lui donner des comptes rendus indiquant l'utilité de ses commentaires dans votre démarche.

Pour encourager le mentorat dans les municipalités canadiennes, l'ACAM a regroupé les conseils de neuf administrateurs municipaux expérimentés et respectés de l'ensemble du pays. Le document **Cultiver le leadership : Un guide à l'intention de la prochaine génération de l'administration locale** constitue une précieuse ressource d'information sur les difficultés auxquelles sont confrontés les directeurs généraux et les cadres supérieurs, les exigences du travail et les conseils destinés à ceux et celles qui aspirent à diriger une municipalité. Ce document est le point de départ idéal pour quiconque souhaite faire progresser sa carrière en gestion municipale, mais ne sait pas par où commencer.

Autres ressources :

- American Psychological Association. (2006). **Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees**.
- American Psychological Association. **Tips for Mentees**

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

Le mentorat et la perspicacité politique

Les conseils donnés par un mentor à un mentoré tendent à être peu procéduraux mais assez directifs. Autrement dit, il s'agit davantage de comprendre la politique d'une organisation ou d'une industrie pour faire progresser sa carrière que de savoir comment effectuer ses tâches quotidiennes. Pour cette raison, le mentorat est un élément essentiel pour acquérir de la perspicacité politique.

Nous avons inclus sous forme de ressource téléchargeable une présentation PowerPoint que les membres de l'ACAM peuvent utiliser dans le cadre de leurs relations mentor-mentoré. Elle reprend tous les sujets évoqués dans la trousse d'outils en perspicacité politique. Les cadres supérieurs peuvent s'en servir pour favoriser le perfectionnement professionnel de leurs équipes de gestion ou de leurs futurs dirigeants. De nombreuses parties de cette présentation peuvent également servir aux **séances d'orientation du conseil municipal** sur divers sujets comme l'**éthique du conseil municipal** ou les **médias sociaux**, par exemple. Nous espérons que vous y trouverez une ressource précieuse pour inspirer les futurs dirigeants et dirigeantes des administrations municipales du Canada.

Ressource téléchargeable :

- Présentation sur le mentorat – La perspicacité politique – Voir l'annexe E

Toutes les autres ressources sont accessibles par l'intermédiaire de la trousse d'outils en perspicacité politique, à http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr.

ÉTUDES DE CAS

Les études de cas suivantes proviennent de directeurs généraux ou municipaux de partout au Canada et portent sur divers sujets associés à la perspicacité politique.

Elles reprennent les principaux enseignements de la trousse d'outils en perspicacité politique et donnent un aperçu du rôle que joue cette compétence dans les activités quotidiennes de la gouvernance locale ainsi que de la façon d'utiliser la vôtre pour faire face aux situations imprévues. Chaque étude de cas renvoie à une ou plusieurs sections de la trousse d'outils, ce qui vous permettra d'en savoir plus sur chacun des sujets couverts.

Établissement de relations avec un nouveau conseil municipal

Lieu : Nouvelle-Écosse
Sujet(s) : Les relations entre le conseil municipal et le DG, Le changement de conseil municipal

Décrivez la situation.

Toutes les relations entre le conseil municipal et le directeur général connaissent des hauts et des bas. Après une élection ayant bouleversé la composition du conseil municipal, il nous est rapidement apparu que l'heure était aux changements. Nous avions eu jusque-là un conseil qui fonctionnait bien et qui comprenait et appréciait à leur juste valeur nos rôles respectifs ainsi que les bons résultats qui en découlaient. Puis est survenue une vague de départs à la retraite.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Les nouveaux conseillers municipaux, qui formaient désormais la majorité du conseil, s'étaient donné pour mission de faire le ménage à l'hôtel de ville. Ils étaient arrivés avec l'idée préconçue que nous ne faisions rien de bon, ou presque.

Ils n'avaient qu'une idée assez vague de leur rôle ou de celui du conseil, mais peu leur importait. Tout ce qu'ils voulaient, c'était de changer les choses sur-le-champ, sans méthode ni discussion. Et ils comptaient le faire en prenant le contrôle des activités de la municipalité dans tous leurs aspects. De mon côté, la proverbiale goutte d'eau qui a fait déborder le vase est survenue lorsqu'ils se sont mis à critiquer ouvertement le personnel pendant les assemblées municipales et chaque fois que l'occasion s'en présentait.

Ils ont suivi la formation des conseillers dispensée par leur association provinciale et assisté à d'autres cours proposés par le gouvernement provincial. Rien n'a rien changé. Ils en savaient plus, mais ils n'étaient pas disposés à se contenter de leur rôle. Ils voulaient tout gérer et tout changer.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Ma première réaction a été de fermer la porte en quelque sorte. Limiter les activités et essayer de contrôler et de restreindre les communications du conseil avec tous les membres du personnel. Je voyais ça comme une attaque contre notre organisation. J'ai opté pour la stratégie consistant à laisser la situation se détériorer jusqu'à atteindre le bord du précipice. Ce n'était peut-être pas la plus sage des décisions professionnelles, mais elle a débouché sur une situation dont l'issue s'est avérée très positive. J'ai dit que nous avions besoin d'aide et j'ai suggéré la création d'un comité spécial chargé d'examiner nos activités actuelles et de concevoir un plan d'action. Il serait composé de membres du conseil municipal qui approuvaient et qui n'approuvaient pas le projet et de moi-même, à titre de DG. J'ai aussi laissé entendre que nous avions besoin d'aide professionnelle extérieure. Ayant accepté notre collaboration à trouver une solution, le conseil a appuyé les deux demandes. Nous avons embauché un consultant en gouvernance locale, interviewé des membres du conseil, du personnel et du public et produit un plan d'action susceptible de rallier tout le monde.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Ç'a été un moment ah-ah pour nous. Après ce qu'il est convenu d'appeler une intervention nécessaire, nous sommes passés de la pire relation qui soit entre un conseil municipal et un DG à une des meilleures que j'ai connues. Elle a débouché sur une communauté de pensée et une bonne connaissance des rôles et des responsabilités de chacun. J'ai aussi appris que, si le conseil municipal et le DG ont chacun leurs rôles et responsabilités, il existe entre les deux une zone floue sur laquelle on empiète régulièrement. Et ce n'est pas grave, tant que la situation est gérée de manière avisée.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Il est impossible de progresser sans aide. Faites preuve de stratégie, prenez les devants et dirigez le processus. Il est parfois nécessaire de mettre sa carrière en jeu. Dans mon cas, ça pouvait devenir une solution gagnant-gagnant. Si ça fonctionnait, je conservais ma municipalité et les gens formidables qui y travaillaient. Dans le cas contraire, la situation déboucherait fort probablement sur mon départ, c'était bien aussi. Parfois, ça ne fonctionne tout simplement pas et la situation est aggravée par la personnalité de chacun. Parfois, l'avenir d'une organisation repose sur les possibilités que la direction générale et le conseil municipal parviennent à s'entendre.

Il n'y a pas de recette pour faire face à de telles situations. En tant que DG, il faut être prêt à trouver un terrain d'entente et à tirer profit des premiers signes de réussite. Sachez le reconnaître si vous avez besoin d'aide extérieure. L'aide d'un professionnel extérieur, choisi par le comité spécial, a été l'élément qui a permis de régler la situation.

Conflits d'intérêts au conseil municipal

Lieu : Île-du-Prince-Édouard
Sujet : Le conseil municipal et l'éthique

Décrivez la situation.

Une demande de permis d'aménagement a été présentée à l'administration municipale pour la transformation d'une habitation en garderie. Notre règlement (arrêté) ne dit rien sur ce type d'activité dans le zonage du secteur (résidentiel multifamilial), mais nous avions déjà trois garderies dans des secteurs au zonage plus restrictif. Un des membres du comité de planification (urbanisme) vivait près de la maison devant être transformée et n'était pas emballé à l'idée d'avoir une garderie près de chez lui. Le président de ce comité, un membre du conseil municipal, était très ami avec le membre qui était contre ce projet d'aménagement.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Bien que le personnel ait soulevé le conflit d'intérêts indéniable découlant principalement de son amitié avec le président du comité, le membre a été autorisé à assister à la réunion et à participer au débat concernant la demande. Il a été prié de ne pas voter sur le sujet, mais sa présence dans la salle et sa désapprobation évidente de l'évolution de la situation a incité le comité de planification (urbanisme) à formuler une recommandation de refus, que le conseil municipal a acceptée en invoquant le fait que « ce type d'usage ne figurait pas sur la liste des usages permis ».

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Mes fonctions de directeur de la planification (urbanisme) et de directeur général me mettaient dans une position difficile. J'avais à coeur de soutenir le conseil municipal, mais je savais que notre avis n'avait aucun fondement juridique. Non seulement le conflit d'intérêts était évident, mais il était aggravé par le fait que le membre du comité de planification (urbanisme) avait participé au débat sur la demande. Selon le président, le membre ne pouvait pas avoir influencé la décision, puisqu'il n'avait pas voté. Mais je savais que cet argument ne faisait pas plus le poids que celui qui invoquait le fait que « ce type d'usage ne figurait pas sur la liste des usages permis ». Il existait déjà trois garderies dans des zones encore plus restrictives, qui ne faisaient pas non plus partie des usages autorisés. J'ai dit au conseil municipal que nous avions très peu de chances de gagner en appel.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il faut toujours être à l'affût des risques de conflit d'intérêts, et la perception découlant d'une décision (dans ce cas, que le conseil municipal est contre les enfants et les établissements pour enfants) peut entraîner des problèmes plus graves que l'acceptation d'une demande gênante. En réalité, il y avait conflit d'intérêts et la raison pour refuser la demande n'était pas celle qui avait été clairement énoncée.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Chaque décision influence les suivantes. On ne peut accepter un aménagement dans un zonage plus restrictif, puis essayer d'interdire la même situation parce que quelqu'un s'y oppose. Aussi, il faut toujours faire attention aux conflits d'intérêts réels ou aux apparences de conflit d'intérêts. Le public va toujours supposer le pire lorsqu'il peut démontrer qu'une décision est douteuse. Alors, assurez-vous qu'aucune décision ne peut être remise en question.

Allégations du conseil municipal contre la mairesse

Lieu : Ontario
Sujet : Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Décrivez la situation.

Le conseil municipal a amorcé une enquête judiciaire pour conflit d'intérêts impliquant la mairesse et portant sur un projet d'aménagement. Dans ce cadre, de nombreux membres de notre personnel de planification (urbanisme) et des services juridiques ont dû fournir des documents, répondre à des questions et apporter leur témoignage. Notre conseil municipal, qui compte douze membres, a voté à sept voix contre cinq en défaveur de la mairesse, ce qui a entraîné un clivage et une forte tension. Il est alors devenu difficile pour le personnel de traiter des dossiers en cours, même ceux sans lien avec l'enquête.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

La situation a changé lorsqu'un conseiller nouvellement élu qui n'était pas partisan de la mairesse est parvenu à convaincre la majorité du conseil d'ouvrir une enquête sur un éventuel conflit d'intérêts. Pour ceux qui ne le savent pas, une enquête judiciaire est une procédure indépendante, qui, une fois amorcée, relève d'un commissaire d'enquête (dans notre cas, un juge). La municipalité doit en payer les coûts, et la commission, comme tout tribunal, a le pouvoir d'exiger la production de documents, d'interroger des témoins et d'assigner des personnes à comparaître. C'est ce qui s'est produit au cours d'une enquête qui s'est étalée sur deux ans et a coûté sept millions de dollars. À cause de cette durée, l'ambiance est longtemps restée tendue et le personnel s'est souvent retrouvé coincé entre les deux camps.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Tout d'abord, étant donné qu'il s'agissait d'une procédure juridique complexe, je me suis entouré des meilleurs conseillers juridiques que j'ai pu trouver afin que je me sente en confiance de traiter avec le conseil municipal. Pour surmonter les problèmes, je savais que le personnel devait absolument rester neutre pendant toute la durée de l'enquête. La mairesse avait une longue carrière d'élue et était aimée de la communauté. Il était tentant de la soutenir, et certains jugeaient la situation injuste. Toutefois, dans notre système, il est clairement établi que la volonté du conseil municipal prime par rapport à celle de ses membres individuels.

Le personnel a reçu la consigne de préparer des rapports trimestriels sur les dépenses associées à l'enquête. Chaque fois qu'ils ont été présentés, des débats houleux ont agité les réunions municipales. Lors de conversations en tête-à-tête, la mairesse s'est dite déçue de l'attitude des membres du personnel qui, de son point de vue, appuyait le conseil municipal. Je lui ai expliqué qu'il était important qu'ils restent neutres et qu'ils n'avaient pas d'autre choix que d'appliquer les directives. Ça n'a pas été simple; pour elle, il s'agissait de déloyauté.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Je pense que les leçons portent surtout sur l'importance de ne jamais afficher un parti pris envers un membre ou un groupe de membres du conseil municipal. Il est fondamental que le personnel reste indépendant lorsque le conseil est divisé. Toute recommandation qui semble favoriser l'une ou l'autre partie doit être minutieusement expliquée, preuves à l'appui, et examinée avec attention pour éviter, dans la mesure du possible, tout soupçon de parti pris. Il a également fallu du courage pour discuter avec les membres du conseil municipal chaque fois qu'on nous accusait de partialité, afin de pouvoir les réfuter et les écarter, si possible. Le rapport qui a été publié a permis au commissaire d'établir que l'attitude du personnel dans le cadre de l'enquête judiciaire avait été professionnelle, impartiale et appropriée dans les circonstances et que ses membres n'avaient affiché aucun parti pris malgré leur implication dans l'enquête.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Mon conseil, dans une situation comme celle-là, est d'abord de faire preuve de patience. De comprendre qu'il faut du temps pour régler ce genre de problème et qu'il est impossible de faire quoi que ce soit pour accélérer le processus. Il faut aussi comprendre que le personnel se retrouve dans une position difficile. Il vous observera pour prendre exemple sur vous et attendra que vous le guidiez pour savoir quelle attitude adopter dans un cas aussi complexe. Vous devez vous montrer à la hauteur, même si vous êtes vous-même en difficulté.

Cherchez un moyen de gérer votre stress et de ne pas le laisser assombrir votre vie personnelle. Cherchez quelqu'un ou quelque chose pour vous aider à supporter la tension inévitable lorsqu'on se trouve coincé dans un conflit qui s'éternise. J'aurais aimé être plus efficace de ce côté.

Parez à toutes les éventualités. Dans mon cas, le conseiller qui avait fait campagne en faveur de l'enquête a perdu l'élection suivante et la mairesse a été réélue par une très forte majorité. Si ce n'avait pas été le cas, j'aurais sûrement été congédié. Par précaution, j'avais contacté des recruteurs et je consultais des offres d'emploi dans d'autres municipalités. Heureusement, les élections ont réglé le problème. J'ai pu rester dans ma communauté et continuer à assumer mon rôle pendant huit ans. Mais je sais que les choses auraient pu tourner tout autrement.

Clivage au sein du conseil municipal

Lieu : Ontario
Sujet : Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Décrivez la situation.

Au début de mon mandat à la Ville de Kincardine, dans le comté de Bruce, le conseil municipal a été entraîné dans un projet d'éoliennes industrielles controversé et propre à générer des conflits. La défunte Loi ontarienne sur l'énergie verte ne laisse que peu de latitude aux municipalités pour ce qui est des projets d'énergie renouvelable. Outre les dispositions plus officielles associées au système d'approbation provincial, comme la conclusion d'ententes concernant les effets sur les routes et les infrastructures et les mesures d'atténuation, un protocole plus informel avait été conçu afin que les producteurs d'énergie éolienne puissent offrir des programmes de « retombées communautaires », généralement inclus dans une entente globale de développement. Il fallait une directive du conseil municipal pour négocier un de ces programmes avec le producteur.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Le programme d'éoliennes industrielles a entraîné d'importantes divisions dans les communautés de l'Ontario, ce qui se traduisait le plus souvent par des divergences lors des réunions du conseil municipal. Des objections importantes et portant sur de multiples aspects, la plupart en lien avec l'emplacement des pylônes de turbine, ont été soulevées concernant les répercussions sur la santé humaine et animale. Les inquiétudes évoquées portaient sur les fuites d'électricité, les émissions sonores subsoniques, l'impact visuel sur le paysage rural, la dégradation des routes, l'abattage d'arbres découlant des activités de construction et les limites à l'expansion des communautés (et à la circulation aérienne), tous associés aux sites choisis pour installer les tours.

Le conseil était divisé entre les pragmatiques, qui estimaient que la municipalité n'avait pratiquement aucun pouvoir pour décider de l'installation des éoliennes, et les passionnés, qui pensaient qu'il fallait à tout prix s'opposer à leur installation. À un certain moment, j'ai décidé de consulter le conseil municipal pour obtenir des directives en vue d'entamer avec le promoteur des pourparlers pouvant mener à un programme de retombées communautaires pour Kincardine.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Pour préparer mon intervention auprès du conseil, je devais absolument évaluer et peser un certain nombre de facteurs déterminants :

- Est-ce que le simple fait d'évoquer ce point en réunion était une perte de temps? (Ainsi qu'on m'avait donné à entendre.)
- Après toutes ces critiques négatives à son égard, le promoteur serait-il enclin à négocier un programme de retombées communautaires?
- Quelles étaient les mesures existantes dans des ententes avec d'autres provinces ou pays?
- Existait-il des besoins propres à la communauté que je pouvais évoquer lors des échanges avec le promoteur?
- Ma formation sur les protocoles culturels et commerciaux de la côte du Pacifique me serait-elle utile lors des discussions avec le promoteur?

Lorsque j'ai consulté le conseil municipal, ses membres ont manifesté de l'indifférence. Les opposants les plus campés dans leur position estimaient que toute contribution de la part du promoteur devait être perçue comme une tentative creuse et sans intérêt d'« acheter » la communauté et qu'elle serait vue comme le « prix du sang ». Les pragmatiques se sont, quant à eux, contentés de hausser les épaules et de m'envoyer entamer les négociations, sans trop d'espoir.

Le résultat final, après de longues négociations nous ayant menés jusqu'à Séoul, en Corée, a pris la forme d'un accord modèle sur les retombées communautaires qui établissait un précédent à l'époque en Ontario et qui prévoyait des millions de dollars supplémentaires en revenus non fiscaux perçus sur toute la durée du permis d'énergie de vingt ans, renouvelable.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Dites-vous que, bien souvent, la prise de position politique n'est rien de plus qu'une attitude. Apprenez à faire la différence entre les interférences statiques et de signaux. Sans pour autant ignorer les préoccupations et les intérêts exprimés par les minorités, ne perdez pas de vue le bien-être de l'ensemble de la communauté.

À eux seuls, les conseillers n'ont aucun pouvoir. Vous travaillez pour le conseil municipal. Vos façons de faire ne correspondront pas toujours à celles du conseil, mais gardez votre calme. Établissez une bonne relation avec votre maire.

Lorsque vous entamez des négociations, évaluez les motivations et les objectifs de votre interlocuteur ou interlocutrice et abordez l'échange dans un esprit de respect mutuel. Tenez-vous-en aux faits et faites preuve d'objectivité, utilisez l'émotion comme tactique, mais ne perdez jamais le contrôle. En cas de conflit, essayez de comprendre ses causes réelles, qui diffèrent peut-être de ce qui est exprimé.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Il faut savoir que ce que vous avez accompli sera souvent présenté comme une réalisation du conseil municipal. Mettez la barre haute et faites profil bas.

Relations entre le conseil municipal et le personnel

Lieu : Nouvelle-Écosse
Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Décrivez la situation.

La mairesse avait reçu des renseignements peu flatteurs au sujet d'un membre du personnel. Partant du principe que c'était vrai, elle est venue me voir à mon bureau pour me demander d'intervenir. Lorsque je lui ai demandé quelles étaient les preuves et d'où elle tenait cette information, elle m'a répondu qu'on lui avait demandé « de ne pas le dire ». Je lui ai indiqué que je n'étais pas prêt à parler à l'employé fautif sans avoir validé la plainte auprès de la personne plaignante. Elle a insisté pour que j'intervienne en la croyant sur parole et j'ai refusé.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

La mairesse connaît beaucoup de monde dans notre petite ville, et les motifs personnels, les rumeurs et les insinuations circulent d'autant mieux que les gens croient tout ce qu'ils entendent. L'employé en question ne faisait que son travail, mais certains lui reprochaient d'avoir adopté une position contraire à la leur. Ils l'accusaient d'avoir une mauvaise attitude, de saper le moral des autres membres de son service, de faire l'objet de plaintes de la part de son personnel et soutenaient qu'on devrait être licencié. Ce n'est pas ce que j'avais constaté en surveillant de près son service ou son personnel, par le passé ou récemment. Cela dit, je savais que quelques employés mécontents avaient récemment fait l'objet de mesures disciplinaires.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

La mairesse m'a demandé ce qu'elle était censée faire lorsqu'on lui confiait de l'information confidentielle. Je lui ai répondu que, puisqu'on lui avait demandé de ne pas en parler, c'est ce qu'elle aurait dû faire. Mais que si elle voulait que j'intervienne, elle devait prévenir la personne informatrice que son directeur général serait mis au courant et communiquerait avec elle pour en savoir plus. Mieux encore, cette personne pourrait venir me voir directement pour que je puisse moi-même prendre note des faits et les vérifier. L'intérêt étant d'assurer un suivi menant à des mesures correctives afin d'éviter que la situation perdure ou se reproduise, ou d'examiner de plus près la situation pour finalement conclure que la plainte n'était pas justifiée.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

J'aurais pu me montrer plus diplomate avec la mairesse dans la manière de lui transmettre mon message, mais elle m'a fait confiance parce que j'ai toujours été honnête et sincère dans mes conseils. Surtout, j'aurais dû lui dire que le fait d'avoir en commun la tâche de régler des questions organisationnelles ou politiques l'oblige à me faire confiance. Par conséquent, quand quelqu'un lui donne des renseignements « confidentiels », elle doit tout de suite dire que cette information me sera transmise.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Discutez avec les représentants élus des moyens de les décharger d'un gros poids en assumant le rôle du « mauvais flic ». Autrement dit, s'ils reçoivent une plainte à titre confidentiel, ils doivent signaler à la personne plaignante que la ou le DG sera mis dans la confidence et se chargera d'y donner suite, à commencer par communiquer avec la personne qui fait l'objet de la plainte pour évaluer la situation. Le suivi s'effectue ensuite selon les constatations. La façon de procéder sera dictée par l'obligation de protéger la crédibilité politique des représentants élus. Ceux-ci doivent pouvoir montrer qu'ils prennent la plainte au sérieux et que la ou les personnes plaignantes sachent que leurs élus veulent également des résultats. Que les allégations soient validées ou réfutées, toutes les parties sont à leur avantage lorsqu'une plainte est examinée et réglée.

Divulgation de renseignements confidentiels

Lieu : Ontario
Sujet : Le conseil municipal et l'éthique

Décrivez la situation

Alors que j'assistais à une téléconférence avec le conseil d'administration d'une société locale (à titre de membre nommé d'office), son président a répété ce qui s'était dit lors d'une récente séance à huis clos entre le conseil municipal et un avocat. Cette même société avait fait une demande d'accès à l'information et menaçait de poursuivre la municipalité. La séance à huis clos portait sur la stratégie de la municipalité pour régler la situation. Je suis immédiatement intervenu pour demander au président de cesser de parler et je l'ai informé que ce qu'il disait correspondait à des renseignements confidentiels provenant d'une séance à huis clos du conseil municipal. Il possédait une entreprise privée et connaissait mal la gouvernance municipale et ses règles de procédure. Il m'a répondu que le maire lui avait communiqué cette information et qu'il voulait la transmettre à l'ensemble du conseil d'administration. Heureusement, il n'a plus rien divulgué, mais le mal était fait. Un autre conseiller municipal qui participait lui aussi à la téléconférence était extrêmement fâché que le maire ait violé la confidentialité et ait communiqué notre stratégie de règlement du différend à notre adversaire.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

En fait, le maire siégeait au conseil d'administration de la société en question et s'y sentait lié. Il oubliait souvent « quel chapeau il portait ». À mon avis, le dirigeant de cette société avait pris l'habitude de se servir du maire pour influencer les décisions ou les votes du conseil municipal.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

J'ai immédiatement contacté le maire adjoint pour l'informer de la situation et je lui ai dit que j'avais l'intention de convoquer une réunion extraordinaire du conseil municipal pour l'informer de ce qui s'était passé pendant la conférence téléphonique. En tant que directeur général, je relevais du conseil municipal en son ensemble. J'ai demandé que l'avocat se joigne à moi durant cette séance à huis clos, en partie pour obtenir d'autres conseils juridiques étant donné que l'autre partie connaissait désormais notre stratégie et pour m'assurer que je transmettais l'information sans pour autant faire preuve d'insubordination. J'avais l'intention de m'en tenir aux faits constatés lors de la téléconférence, sans formuler d'hypothèses ni d'accusations.

De toute évidence, le maire m'en voulait beaucoup d'avoir informé le conseil municipal. J'ai demandé à le rencontrer en personne par la suite et je lui ai expliqué que j'étais tenu de dire ce que je savais au conseil. Notre relation est restée tendue, mais j'ai gagné le respect et la confiance du reste du conseil.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Je suis satisfait de la manière dont j'ai géré cette violation de la confidentialité après en avoir pris connaissance. Maintenant que j'ai bien des années d'expérience en plus, je me dis que j'aurais aimé en faire plus pour éviter que le maire se mette dans cette situation en premier lieu. Nombreux sont ceux qui lui ont reproché son allégeance envers la société en question. J'aurais aimé pouvoir lui parler plus tôt de la perception qu'il produisait et des risques associés. Je ne suis pas sûr qu'il m'aurait écouté, mais au moins, j'aurais pu essayer.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Les directeurs généraux doivent faire preuve de prudence et ne jamais oublier qu'ils relèvent du conseil municipal en son ensemble, et non pas uniquement du directeur ou du maire. Ne laissez pas des situations désagréables vous empêcher de faire ce qui est bien. Ne cherchez pas à vous faire aimer au détriment de votre intégrité et du respect des autres. J'ai trouvé très difficile de m'asseoir à côté du maire pour informer le conseil municipal de ce qui s'était produit, mais je ne suis pas payé pour éviter les problèmes ou me faire aimer. Je suis payé pour servir le conseil municipal.

Falsification des notes de frais

Lieu : Québec
Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Le gouvernement provincial

Décrivez la situation.

En 1998, alors que j'assumais la direction générale de l'administration municipale, j'ai commencé à soupçonner le maire de falsifier ses notes de frais. Cette saga a duré plusieurs mois et a entraîné une tempête politique qui a abouti à sa démission au printemps de 1999.

J'étais en poste depuis près de dix ans. J'avais vu défiler des maires et des conseillers municipaux. Nous avions fait d'énormes progrès dans le redressement des finances de la municipalité, le renouvellement des grandes infrastructures et la gestion des syndicats pour contrôler nos dépenses et augmenter la productivité. Nous avions conçu un plan stratégique qui avait reçu l'appui de la population. Le degré de satisfaction à l'égard des services municipaux était extrêmement élevé.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

L'équipe de direction que j'avais mise sur pied était jeune et déterminée à faire bouger les choses. En général, nous étions soutenus par le conseil municipal, mais avec l'arrivée du SCFP qui s'intéressait de plus en plus aux améliorations que nous obtenions par la négociation et l'arbitrage, les conflits de travail se sont amplifiés jusqu'à aboutir à une série de grèves suivies par l'ensemble du personnel syndiqué. Des agitateurs extérieurs se sont alors mêlés aux protestations, ce qui a créé une mauvaise ambiance dans l'organisation, car les employés devaient choisir entre leur employeur et leur syndicat. Comme le SCFP avait dit aux employés municipaux qu'ils en obtiendraient plus avec lui qu'avec Teamsters, il devait mettre les bouchées doubles pour tenir ses promesses. Nous avons su quelques années plus tard, lorsque toutes les villes de l'île de Montréal ont fusionné, que les syndicats étaient en phase avec le gouvernement provincial au pouvoir et qu'ils savaient que les « victoires » sur le front syndical constituaient une menace pour leur avenir dans la nouvelle administration municipale. De plus, ils avaient pour ambition de former un « supersyndicat » de tous les employés de la nouvelle Ville de Montréal.

Au même moment, le Parti québécois avait commencé à réduire le nombre de municipalités dans la province et proposait de fusionner toutes celles de l'île de Montréal. C'était un cauchemar politique pour nous, car le gouvernement provincial avançait que les petites municipalités n'étaient pas viables et qu'elles n'étaient en fait que des fiefs personnels de maires qui se disputaient entre eux plutôt que de travailler ensemble dans l'intérêt de leurs citoyens.

La situation étant tendue aussi bien sur le plan local que provincial, il nous fallait absolument un leadership solide. Si la question de la note de frais du maire devenait publique, cela ne ferait qu'aggraver une situation déjà de plus en plus difficile.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

En tant que directeur général, le conseil municipal m'avait délégué le pouvoir d'approuver certaines dépenses, notamment le budget de l'administration, qui englobait aussi le bureau du maire. Aucun paiement ne pouvait être effectué sans mon autorisation, disposition ratifiée par la suite par le conseil, lors d'une réunion publique. Je réalise que dans certaines communautés, aucun paiement n'est effectué tant que la résolution n'a pas été approuvée. Afin de gérer plus efficacement les affaires de la ville, notre administration avait décidé que les fournisseurs ne seraient payés que s'ils présentaient un justificatif des services rendus et respectaient les bons de commande, entre autres, sauf s'il s'agissait d'une dépense pour laquelle le conseil avait demandé une approbation préalable.

À l'automne de 1998, j'ai remarqué qu'il n'y avait pas de date sur de nombreux reçus ou justificatifs présentés par le maire. La plupart étaient payés par carte crédit; normalement la date et l'heure figurent sur ces reçus. J'ai examiné les demandes de remboursement antérieures et j'ai remarqué que la situation perdurait depuis quelques mois. En fait, j'approuvais le remboursement de dépenses du maire pour lesquelles il manquait des renseignements essentiels. Si, comme je le supposais, il s'agissait bien d'une infraction sur le plan juridique, je m'y trouvais mêlé.

J'ai donc vérifié à nouveau les demandes de remboursement du maire en les comparant avec son agenda pour voir s'il ne s'agissait pas d'un ou deux oublis. Non seulement ce n'était pas le cas, mais c'était arrivé une bonne douzaine de fois.

J'ai noté tous les renseignements sur une feuille de calcul, y compris la date de la demande de remboursement, les personnes présentes aux repas et le montant. Je n'ai montré ce document à personne jusqu'à ce que je sois persuadé qu'il y avait bien là une anomalie. J'ai rencontré l'avocat de la municipalité, qui a confirmé ce que je pensais sur mes obligations légales et sur celles du maire. Je devais agir pour enfin régler le problème.

J'ai rencontré le maire en privé et je lui ai demandé pourquoi il manquait des renseignements sur ses notes de frais. Je lui ai ensuite expliqué que je ne traiterais pas les demandes en suspens avant d'avoir obtenu ces renseignements. La conversation a été pénible, car nous avions eu de bons rapports à travailler à plusieurs dossiers depuis mon arrivée. Le maire a mal réagi, mais il m'a assuré qu'il me fournirait l'information manquante.

Au bout de quatre mois, il ne l'avait toujours pas fait, malgré mes rappels toujours formulés en privé. Sa réputation et la mienne étaient en jeu. J'ai quand même encore patienté. Mais je ne pouvais pas ignorer la situation; il me fallait la régler.

Comme je craignais les fuites, j'ai eu des échanges discrets avec nos représentants juridiques en prenant soin de bien noter chacune de mes démarches. J'ai transféré une grande partie de ces documents à nos avocats afin d'assurer le contrôle de l'accès à l'information si un membre du public venait à le demander avant que la question soit réglée ou après. Au Québec, notre loi sur l'accès à l'information est très souple et permet au public d'obtenir des copies des documents. Bien que ce soit une bonne chose et que je sois tout à fait en faveur de la transparence et de la reddition de comptes, bon nombre de demandes sont abusives et le personnel doit consacrer beaucoup de temps à y répondre.

J'ai communiqué avec le ministre des Affaires municipales pour lui exposer la situation. Mon idée était d'obtenir la confirmation de ce que je savais déjà. Je devais agir, parce que l'immobilisme démontré par le maire pendant quatre mois bloquait la situation et c'était inacceptable. Je devais aussi informer le conseil municipal, car je n'avais aucun pouvoir sur le maire. Mais dès cet instant, l'affaire risquait de devenir publique. J'avoue qu'à ce moment-là, cet aspect ne me préoccupait plus, tellement je me sentais étouffé par les secrets à garder pour protéger l'image

de la municipalité et celle du maire. Je me disais que c'était un homme raisonnable. Mais en même temps, je trouvais qu'il avait une bien mauvaise opinion de moi s'il croyait que le fait d'ignorer mes demandes pouvait faire disparaître le problème ou me faire abandonner la partie.

J'ai donc décidé de mettre au courant un conseiller municipal de longue date qui s'apprêtait à prendre sa retraite. Je savais qu'il faudrait porter l'affaire devant le conseil municipal et je me disais que ce serait plus facile s'il m'orientait dans la marche à suivre. Il m'a conseillé d'aller de l'avant.

J'ai rédigé un rapport confidentiel que j'ai présenté au conseil municipal à une réunion de caucus à laquelle le maire n'assistait pas. J'y détaillais la situation et les démarches effectuées depuis que j'avais remarqué des anomalies. Le conseil a décidé de rencontrer le maire et de lui demander des explications, faute de quoi la question serait évoquée à la prochaine réunion publique mensuelle. Je m'étais retiré des discussions directes avec le maire, mais la délégation du conseil municipal n'a pas obtenu plus de résultats que moi. Avant la réunion publique, un des conseillers a remis mon rapport au journal local qui l'a publié presque mot pour mot.

Le conseil municipal a adopté des résolutions pour demander des informations en imposant des échéances, faute de quoi le maire serait démis de ses fonctions. Ce dernier s'est enfermé dans le silence et a démissionné en mai, affirmant qu'il ne voulait pas que cette histoire retombe sur sa famille.

Il s'est avéré par la suite que, lui qui avait été un homme d'affaires prospère, était à court d'argent. Son salaire avait été saisi par le gouvernement fédéral pour non-paiement de l'impôt. Il était trop fier pour en parler ou pour demander de l'aide. Il s'est attiré la sympathie d'une grande partie de la population, convaincue que le conseil municipal menait une chasse aux sorcières, mais c'était seulement à la toute fin. La décision prise par le conseiller de transmettre un rapport confidentiel à la presse (voir article ci-joint) était inacceptable. Sans compter qu'elle n'a en rien expliqué pourquoi le comportement (ou la passivité) du maire était contraire aux valeurs de la municipalité.

Dans le secteur public, il n'existe pas de règlement précisant jusqu'à quel montant les pièces justificatives ne sont pas nécessaires pour obtenir un remboursement. Aucune loi québécoise n'autorise un directeur municipal à libérer des fonds sans motif valable. Je suis sorti de cette aventure moralement épuisé au point que j'ai dû prendre un congé. L'affaire en son ensemble et les mesures que j'ai été forcé de prendre, de mon propre chef ou sur ordre, m'ont mis dans la situation du « méchant », contre le « pauvre maire persécuté ». Pourtant, je lui avais donné bien assez de temps pour répondre à mes questions, je l'avais traité avec le plus grand respect et j'avais gardé l'affaire confidentielle jusqu'à ce que je n'aie plus le choix.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Vérifiez tout, même quand tout va bien, à deux fois plutôt qu'une. Consignez tous vos soupçons et tenez un journal de la suite des événements, sans rien oublier. Analysez votre milieu de travail. Un grand nombre d'intervenants différents évoluent dans le monde municipal, alors soyez conscient du rôle que vous jouez. Vous avez votre travail et le conseil a le sien. Ne confondez jamais les deux.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Ne tenez jamais rien pour acquis. Lorsque vous avez besoin de conseils pour valider vos soupçons, faites preuve de discrétion. Traitez tout le monde avec respect. La réputation est très importante, mais elle est également fragile.

THE GAZETTE, MONTREAL, TUESDAY, MAY 18, 1999

COMMUNITY NEWS

COMMUNITY NEWS EDITOR: BRENDA O'FARRELL (514) 987-2563

TOWN OF MOUNT ROYAL

hwartz resigns

ps down to avoid 'agonizing' legal battle with town

BECKER
azette

Royal Mayor Harry
from office yester-
ted to avoid a "pro-
g" legal battle with

council launched le-
e Schwartz from of-
roperly received re-
s expense account.
ssed by council also
lawyers to bring an
claration of disqual-
Quebec Cities and
ould bar him from
municipal council.
ference yesterday,
welfare of his com-
ens and family was
an his political ca-

or personal reasons
t to destroy the peo-
this isn't an admis-
way," said Schwartz,
occasionally as he

Because his resignation comes less than a year before the next scheduled election, the town doesn't have to hold a by-election to choose a new mayor. The next election in T.M.R. will be in November.

Councillors will be meeting in the coming days to chose an interim mayor.

The resignation came as an about-face since a defiant Schwartz last month said he planned to stay on as mayor after council adopted the resolution to remove him from office.

"In the days and weeks following council's resolution, it was my stated intent to carry on in the office of mayor of T.M.R.," said Schwartz as his wife, Maxine, sat at a nearby table, wiping tears from her eyes.

"However, as the battle evolved, I became acutely aware of the enormous pressure and increasingly heavy toll it was taking on our community, my wife and my family," Schwartz said.

Schwartz's resignation comes just as town manager Duncan Campbell said the town was planning to deposit a motion in Quebec Superior Court this

the amount reported to be in dispute with town officials.

Schwartz said he paid back the amount because he wanted to put an end to demands calling for his removal from office. But town officials remained steadfast in their intent to remove Schwartz from office.

Schwartz's relationship with town officials soured further last month after they went public with the fact four creditors had placed seizures on Schwartz's salary.

Yesterday, Campbell said Schwartz's resignation could have been avoided.

Campbell said town officials repeatedly tried to resolve the issue of Schwartz's disputed expense accounts since November, but to no avail.

"The situation could have been rectified, but, for reasons only Mr. Schwartz knows, he chose to say nothing," Campbell said.

Schwartz, who has served on council since 1987, was first elected mayor in a by-election in 1994.

"This not a happy moment for the town," said Ed Ropeleski, president of

Collaboration économique entre des municipalités

Lieu : Saskatchewan
Sujet : L'établissement de relations entre les municipalités

Décrivez la situation.

En 2016, Prince Albert a conclu une entente de permis d'exploitation commerciale intercommunal (PECI) avec Duck Lake, Rosthern et Shellbrook. Il s'agissait d'un projet pilote de deux ans visant à réduire la réglementation pour les entreprises souhaitant travailler dans plusieurs municipalités de la région.

En vertu de cette entente, une entreprise détentrice d'un permis d'exploitation annuel dans une des municipalités participantes pouvait acheter un PECI lui permettant de mener ses activités dans les autres municipalités de l'accord. Les coûts annuels du permis devaient alors être partagés à parts égales entre la municipalité où le PECI aurait été acheté (50 %) et les autres municipalités participantes (50 %).

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Au cours des dernières années, les économie locale, provinciale et nationale ont connu de nombreux changements. De nos jours, les entreprises, les industries, les municipalités, les organismes doivent apprendre à se repositionner sans cesse pour prospérer dans un contexte économique instable. Le développement économique peut donc être vu comme l'ensemble des démarches entreprises afin d'accroître la richesse et d'améliorer la qualité de vie au sein d'une communauté ou d'une région. Les économies les plus performantes sont souvent les économies régionales.

Le District d'aménagement de Prince Albert et les municipalités qui en sont membres collaborent depuis longtemps pour surmonter les difficultés et concrétiser une vision commune de l'avenir de la région.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Conscientes de ce fait, les parties prenantes de la région de Prince Albert souhaitaient adopter une approche de développement économique qui serait concrète, pratique et viable. Il s'agissait de créer un cadre régional pour une organisation destinée à jouer un rôle essentiel afin de connecter, de coordonner et de réaliser des activités de planification et des projets de développement économique. Cette organisation serait la pierre angulaire du soutien au développement économique régional. Au fur et à mesure de son évolution, elle fournirait des ressources financières et techniques pour réaliser des projets et des initiatives. Elle servirait également de lien important avec des organismes et les entreprises connexes et assurerait activement la promotion de la province et de la région.

En 2017, le conseil municipal de Prince Albert a commandé un cadre de développement économique pour la région. Bien que la nécessité d'améliorer la coordination et le soutien des activités de développement économique régional ait été établie, d'autres recherches, analyses et consultations ont aidé à préciser les conditions favorables à la création d'un organisme de développement économique. Les deux principaux facteurs ayant incité les intervenants à envisager un partenariat régional étaient la différentiation et l'efficacité.

Il en est ressorti une recommandation pour l'établissement d'une alliance régionale de développement économique à but non lucratif, axée sur quatre secteurs d'intervention stratégique et financée par six membres actionnaires régionaux selon une méthode progressive et forfaitaire.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Le projet de PECI a permis à la municipalité de collaborer avec ses voisines pour promouvoir la prospérité commerciale et économique de la région. Au cours de la première année du projet, la municipalité a encaissé 1500 $ de revenus supplémentaires provenant des permis d'exploitation commerciale et 4125 $ la deuxième année.

Le District d'aménagement de Prince Albert et les municipalités qui en sont membres collaborent depuis longtemps pour surmonter les difficultés et concrétiser une vision commune de l'avenir de la région. Le La Commission de planification du District de Prince Albert est le produit d'un partenariat fructueux de plus de 60 ans et compte parmi les districts d'aménagement les plus anciens de la province.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Pour repérer et favoriser les débouchés économiques, il faut faire de la collaboration économique une procédure standard. Les régions sont les mieux placées pour comprendre leurs atouts et les facteurs favorables à la prospérité à long terme, car ses membres les plus actifs peuvent se regrouper pour fixer des priorités et réaliser des initiatives porteuses de réussite.

Entente de loisirs intermunicipaux

Lieu : Alberta
Sujets : L'établissement de relations entre les municipalités, La collaboration en matière de services municipaux

Décrivez la situation.

Le conseil municipal était sur le point d'adopter une résolution pour annuler l'entente sur les loisirs conclue entre le District municipal et la Ville.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Pour résumer franchement, les fusions avaient créé beaucoup de méfiance. Les deux conseils, celui du district et de la municipalité ne parvenaient plus à s'entendre sur quoi que ce soit.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

La Commission conjointe des loisirs avait recommandé au conseil municipal de construire un ??centre de loisirs polyvalent pour répondre à la demande grandissante d'une ville en pleine expansion. Le District municipal a dès lors informé la Ville qu'il ne contribuerait pas au financement de ce centre, même si l'entente de loisirs l'y obligeait. Le conseil de la municipalité a demandé à l'administration de poursuivre les négociations pendant la construction de l'installation.

Les travaux étaient presque terminés et les négociations étaient au point mort. Le conseil municipal était prêt à adopter une résolution pour annuler l'entente de loisirs. Des ligues sportives mineures avaient été informées que, dans ce cas, les résidents du district ne pourraient plus y inscrire leurs enfants. Bien entendu, ces résidents étaient aussi mécontents de la décision que les ligues. Certains affirmaient même qu'ils ne tiendraient pas compte de la directive.

Juste avant la réunion du conseil municipal durant laquelle devait avoir lieu le vote pour annuler l'entente de loisirs, j'ai demandé à parler en particulier au DG du district municipal. Il a accepté, et à notre rencontre, je lui ai simplement demandé la vraie raison pour laquelle son organisme refusait de respecter l'entente de loisirs. Il venait pratiquement d'entrer en fonction et n'avait pas encore de parti pris. Il m'a confié que le district craignait un gros investissement dans cette installation alors qu'il envisageait de construire la sienne d'ici dix ans. J'ai suggéré la rédaction d'une nouvelle entente selon laquelle le district pourrait verser des capitaux par tranches de cinq ans, un peu comme pour une utilisation en temps partagé (time sharing). La durée de vie du bâtiment était de cinquante ans. Si cinq, dix ou vingt ans plus tard, le district décidait de construire ses propres installations, il pourrait se retirer de l'entente et de l'obligation de fournir un apport en capital. Mon interlocuteur a eu le sentiment que cette solution mettrait fin aux préoccupations du district municipal. Les deux conseils ont approuvé la nouvelle entente à l'unanimité, ce qui a marqué le début de nouvelles relations entre les deux municipalités.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

La vie est une question de communication et de confiance. Négocier entre deux intervenants seulement a favorisé la confiance et facilité la compréhension et la gestion de la situation. Le fait d'écarter les deux conseils des négociations a permis aux deux directeurs généraux de parvenir à un accord acceptable pour les deux parties et de donner l'image d'organisations capables de collaborer à l'avantage des deux municipalités.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Lorsqu'il s'agit de négocier avec un « adversaire », il est crucial d'écarter tous les intervenants qui peuvent avoir un lourd passif relationnel ou un parti pris. Limitez la taille de l'équipe de négociation et assurez-vous de son ouverture d'esprit, puis donnez-lui l'autonomie nécessaire pour faire preuve de créativité.

Gestion du renouvellement des élus

Lieu : Alberta
Sujets : Les relations entre le conseil municipal et le DG, Le changement de conseil municipal

Décrivez la situation.

Chaque élection municipale donne aux citoyens l'occasion d'exprimer leur opinion quant au travail ou rendement de leurs représentants élus et de décider s'ils souhaitent procéder à des changements dans l'arène politique. Cette étude de cas porte sur la relation entre le directeur général et le conseil municipal après une élection municipale.

En Alberta, les élections municipales ont lieu tous les quatre ans et la dernière date d'octobre 2017. La province compte près de 345 municipalités. Un groupe informel de directeurs généraux s'était formé afin de prédire le nombre de ceux qui seraient licenciés dans l'année suivant l'élection de 2017. La période en question allait jusqu'en octobre 2018. Selon un réseau informel de personnes, il en est ressorti que plus de 30 directeurs généraux s'étaient fait montrer la porte. Pour certains, les conditions de départ étaient plus généreuses que pour d'autres. Ce nombre correspond à peu près à 10 % de tous les directeurs généraux de l'Alberta, ce qui est incroyablement élevé. Et cette tendance semble s'accentuer, parce que de plus en plus de directeurs généraux se font dire : « le Conseil a décidé qu'un changement de direction était nécessaire et que vos services ne sont plus requis ».

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Un nouveau maire a été élu (conseiller sous l'administration précédente) ainsi que trois nouveaux conseillers (trois autres ont été réélus). Lorsqu'il était conseiller municipal, le nouveau maire s'était opposé haut et fort à la plupart des projets ayant une quelconque importance. Dès que les résultats des élections ont été connus, on savait que rien ne serait plus pareil. Le maire élu avait des objectifs précis en tête. Il a mis sur pied une méthode imparable pour en assurer la mise en œuvre. J'avais plus de 30 années d'expérience à titre de directeur général et je ne voyais pas du tout les choses de la même manière que le maire. De ce fait, je devenais un obstacle qui l'empêchait d'atteindre ses objectifs. Alors que les conversations entre nous se raréfiaient, la situation devenait de plus en plus insoutenable. Ce n'était qu'une question de temps. Il était clair que mes jours étaient comptés; la seule inconnue était la date de mon départ. Ç'a pris six mois. Le maire avait tout simplement besoin que je m'en aille pour pouvoir faire les choses à sa manière avec son équipe.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

De la nuit de l'élection jusqu'à mon départ, j'ai vécu sur la corde raide. Il a fallu que je me concentre pour suivre les directives du conseil malgré le fait que je n'avais plus la tête à ça. Il est devenu évident que des rencontres officieuses avaient lieu entre certains conseillers avant même la réunion officielle du conseil municipal. Mais en tant que DG, je devais continuer à faire mon travail, diriger le personnel et faire preuve de leadership. La municipalité était tenue de remplir ses obligations envers les citoyens.

La plupart des membres du personnel misent sur la confiance, le calme et le comportement du directeur général. Il était important de se « serrer les coudes », malgré ce qui se passait en coulisses.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il est clair que l'embauche du directeur général dépend du bon vouloir du conseil municipal. Quelles que soient les circonstances, s'il juge que vous ne convenez plus, vous ne pouvez rien y faire. Acceptez la décision avec dignité et préparez-vous mentalement à passer à autre chose. Ne cherchez pas quelles erreurs vous avez faites. Dites-vous simplement que le conseil a pris une décision et qu'il est temps de clore ce volet de votre carrière.

Tant que vous pouvez vous regarder dans le miroir et vous dire que vous avez donné le meilleur de vous-même, votre intégrité et votre réputation d'administrateur seront épargnées. De nouvelles occasions finissent toujours par se manifester. Alors, ne désespérez pas, les choses n'arrivent rarement pour rien. Même si ce n'est pas évident sur le moment, c'est souvent pour le mieux.

Quelles que soient les particularités d'une situation, il est très difficile de supporter ces bouleversements et cette incertitude. Un administrateur ou un directeur général hors pair saura garder une attitude positive et fera tout pour que ces sentiments n'influent pas sur sa situation ou sur son caractère.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Assurez-vous que les dispositions de votre contrat de travail concernant le licenciement vous protègent adéquatement si le conseil municipal en vient un jour à exercer cette prérogative. De nombreux collègues et amis peuvent vous manifester leur appui. Acceptez leur aide et entretenez le dialogue avec votre réseau de pairs. Les directeurs généraux qui restent longtemps à leur poste dans une municipalité se font de plus en plus rares. Examinez les solutions qui s'offrent à vous et réévaluez vos objectifs personnels après avoir travaillé longtemps pour la même municipalité.

Enfin, lorsque votre sixième sens commence à vous dire que quelque chose ne va pas ou est sur le point de changer (perspicacité politique), réévaluez la situation et prenez des mesures pour assurer vos arrières. Certains mettront leur curriculum vitæ à jour ou prendront une retraite anticipée. D'autres encore, mettront leur indemnité de départ de côté. Ne vous cachez pas la tête dans le sable en espérant que tout va se régler. Prenez les devants plutôt que de réagir trop tard.

La gestion des médias pendant une crise

Lieu : Saskatchewan
Sujet : La gestion des relations avec les médias, La communication avec les médias, L'utilisation des médias sociaux

Décrivez la situation.

En 2016, Prince Albert a vécu une crise de l'eau qui a touché tous les résidents, les entreprises et les visiteurs ainsi que des communautés voisines branchées sur notre réseau d'alimentation. La présence d'hydrocarbures avait été décelée dans la rivière Saskatchewan Nord. Il fallait agir immédiatement et il était essentiel d'avertir le public. Nous devions contacter les médias pour informer la population de l'urgence de la situation tout en veillant à ce que l'information soit exacte et cohérente. Un règlement d'urgence en matière de conservation de l'eau est rapidement entré en vigueur. Il était très important que le public en soit informé et s'y conforme pour assurer l'approvisionnement continu en eau potable.

Quel était l'environnement politique à l'époque? Quels sont les facteurs qui ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Un agent d'information du Centre des opérations d'urgence (COU) a été nommé pour mettre en œuvre notre plan de communication pendant les deux mois de la crise. Il devait superviser les communications, préparer des scénarios pour le personnel, rédiger les communiqués de presse et les notes d'allocution à l'intention du directeur municipal et du maire, consigner les questions reçues, surveiller les médias sociaux et faire office de personne-ressource pour toute autre demande de renseignements, afin que des renseignements fiables puissent être transmis de façon uniforme. Les médias ont été encouragés à assister à des conférences de presse quotidiennes au cours desquelles le directeur municipal faisait le point et répondait aux questions. Un expert technique du Service des travaux publics était également présent pour aider le directeur municipal au cas où il aurait évoqué des sujets techniques plus pointus. Pour préserver la frontière entre les activités municipales et la politique, le maire tenait une mêlée de presse après chaque conférence pour répondre aux demandes visant la politique, tout en continuant à renvoyer les autres questions vers le directeur municipal. Conformément au protocole du COU, le directeur municipal a transmis au maire et au conseil municipal tous les renseignements nécessaires au fur et à mesure qu'il les recevait. Il était le seul agent de liaison entre le COU et le conseil municipal.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Tout au long de la crise, l'accent a été mis sur la gestion de l'information qui était diffusée au public. Dans cet objectif, un centre d'appels a tout de suite été organisé à l'hôtel de ville, et un site Web spécialisé a été créé contenant de l'information à jour et des réponses aux questions les plus fréquemment posées. De plus, des conférences de presse quotidiennes ont été organisées avec les médias. Comme la situation a rapidement été connue dans tout le pays, le directeur municipal a prévu du temps chaque jour pour répondre aux appels téléphoniques en provenance de divers médias du Canada. Des personnes ont été affectées à nos comptes de médias sociaux, et plus de 100 000 visites ont eu lieu sur notre page Facebook au cours de la première semaine de la crise. Grâce aux conférences de presse quotidiennes et à notre volonté d'informer le public le plus régulièrement possible par des médias interactifs, les appels reçus par le centre d'appels (en moyenne 150 par jour) ont considérablement chuté après la première semaine.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

C'est un excellent exemple de la raison pour laquelle il est absolument essentiel d'impliquer les médias et de les tenir au courant de l'évolution d'une situation d'urgence. Cette démarche prouve la transparence de l'administration et contribue à éviter la diffusion de fausses informations qui peuvent souvent créer la panique et aggraver une situation déjà difficile.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Dans les situations difficiles, vous vous ferez des alliés des médias si vous leur transmettez des informations précises et cohérentes à partager avec leurs publics respectifs.

Intimidation de la part du maire

Lieu : Colombie-Britannique
Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Décrivez la situation.

Alors que j'étais tout nouveau à mon poste de directeur général, le maire m'a demandé de participer à une réunion avec un promoteur à l'extérieur du bureau. Pendant la rencontre, le promoteur s'est plaint du processus de demande et d'approbation de son projet d'aménagement. Le maire voulait que le projet se réalise sans toutes ces tracasseries bureaucratiques absurdes. Sous la pression du maire, je me suis senti poussé à approuver la demande sans suivre la procédure officielle.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Les représentants élus avaient créé un climat politique tel qu'ils prenaient toutes les décisions, en particulier le maire, et que les membres du personnel n'étaient priés d'intervenir que lorsqu'on le leur demandait. Le maire avait ordonné sans ambiguïté que le personnel garde le silence aux réunions du conseil municipal, sauf si on lui demandait de s'exprimer. Il avait aussi exigé que toutes les communications avec le conseil passent d'abord par lui. Ces habitudes étaient bien ancrées et il était de notoriété publique que les administrateurs se succédaient rapidement à l'hôtel de ville.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

De retour au bureau, j'ai envoyé un courriel à tous les membres du conseil les informant de ce qui s'était passé pendant la réunion, de mes inquiétudes quant à l'éthique de la démarche et des dispositions prévues par les règlements municipaux. Le ton était respectueux, mais je précisais clairement que le directeur général doit recevoir ses ordres d'exécution du conseil (non du maire) par voie de résolutions ou de règlements municipaux (arrêtés) et non pas du maire par communications verbales. J'ai également rappelé aux conseillers que je ne faisais que suivre les procédures qu'ils avaient eux-mêmes mises en place collectivement. S'ils voulaient réviser ou modifier ces règlements (arrêtés), nous pourrions le faire ensemble en assemblée publique. Le conseil a bien réagi et nous avons longuement discuté de la situation à la séance à huis clos suivante. Pour résumé, le conseil a demandé au maire de mettre fin à ce type de comportement, ce qu'il n'a évidemment pas fait.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Avant toute chose, soyez toujours du côté de l'éthique. Votre intégrité n'a pas de prix, ne laissez personne la compromettre. Faites toujours preuve de respect et traitez tous les membres du conseil de la même manière, en leur transmettant tous la même information. Faites preuve de force de caractère, de positivisme et de volonté à écouter.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

L'intégrité est votre meilleur atout et l'éthique est ce qui compte le plus pour établir une bonne gouvernance et de bonnes relations avec le conseil municipal.

Pensez toujours à la manière dont vos réactions et votre langage corporel peuvent avoir une influence sur vos échanges avec les membres du conseil municipal. La réussite repose sur l'intelligence émotionnelle. Tout est dans la manière de s'exprimer, bien plus que dans les paroles elles-mêmes. Ne l'oubliez jamais et misez toujours sur le respect.

Si vous souhaitez en savoir plus sur cette étude de cas, appelez :

Tom Kadla
250-540-0320

Formation aux relations avec les médias

Lieu : Alberta
Sujets : La gestion des relations avec les médias, La communication avec les médias

Décrivez la situation.

Le tronçon qui relie d'est en ouest la route 16 (d'Edmonton jusqu'à la frontière avec la Colombie-Britannique) et Westlock (situé à une heure environ au nord-ouest d'Edmonton) correspond à l'ancienne route secondaire 794, mais la circulation ayant considérablement augmenté, il est devenu, en 1999, la route 44. À l'origine, la région était principalement agricole. En 1997 et 1998, les aménagements, tant commerciaux que résidentiels, s'y sont succédé à un rythme effréné. La circulation des machines agricoles, des camions de gravier et des voitures particulières s'est fortement intensifiée, surtout aux heures de pointe.

La route secondaire n'était pas conçue pour un tel volume et, inévitablement, ce tronçon a été à l'origine de nombreuses collisions graves, et même mortelles.

Des résidents et des entreprises de la région se sont présentés devant le conseil municipal, demandant qu'il incite le comté à exercer des pressions sur le gouvernement pour que la route secondaire soit classée provinciale. Elle pourrait alors être modifiée en fonction de l'augmentation de la circulation, ce qui contribuerait à la rendre moins dangereuse. Même si le conseil municipal se réunissait souvent avec le gouvernement dans le cadre du changement de désignation, le processus était lent et le nombre d'accidents ne cessait d'augmenter.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Le conseil municipal n'était pas très à l'aise avec les médias. En général, il ne traitait qu'avec des journalistes locaux qui n'étaient pas trop intimidants. Représentant d'une communauté rurale, il avait réussi à échapper à l'attention des médias urbains, en particulier la radio et la télévision en direct.

Or, une succession rapprochée d'accidents graves sur la route secondaire avait récemment suscité une vague d'indignation dans le public. Ces événements amplifiaient encore la colère des résidents. Les plus grands médias s'y sont intéressés et l'histoire s'est mise à dépasser le cadre du journal local. Les grands journaux, la télévision et la radio ont porté leur attention sur ce petit comté rural et ont enquêté sur les mesures prises et les mesures prévues pour accélérer le changement de désignation de route secondaire à route provinciale.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Il était clair que cet article ferait la une des journaux et occuperait les grands titres pendant un certain temps. Il était urgent de préparer une déclaration à l'intention des médias. Des discussions ont eu lieu et des messages clés ont été rédigés. Nous avons préparé un dossier d'information à l'intention des médias pour expliquer les étapes du processus et faire l'historique des événements.

Comme le dossier était très médiatisé, les demandes d'entrevues affluaient de la part des journaux, de la radio et de la télévision. Le bureau de comté était submergé d'appels téléphoniques demandant les commentaires du préfet. Le spécialiste des communications avait indiqué qu'il serait plus efficace d'organiser une conférence de presse. Mais le préfet a insisté sur le fait qu'il serait plus à l'aise dans des entrevues individuelles, de sorte que des entrevues ont été planifiées et ont eu lieu. La démarche s'est avérée très laborieuse et épuisante. Au fur et à mesure que les entrevues se poursuivaient, il devenait de plus en plus difficile pour lui de ne pas s'écarter du sujet.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il aurait fallu en faire plus pour persuader le préfet de tenir une seule conférence de presse. La suite a démontré que cette stratégie aurait généré beaucoup moins de stress et se serait avérée plus efficace pour gérer les médias. Le préfet n'aurait eu à faire sa déclaration qu'une seule fois et à répondre aux questions en une seule séance, ce qui aurait permis à tous de recevoir les mêmes informations en même temps.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Dans une municipalité rurale, où le conseil n'est pas nécessairement habitué aux médias, il est toujours bon de faire suivre à ses membres une formation officielle sur le sujet. Cette démarche leur permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour traiter efficacement de questions urgentes devant des médias et de parvenir à affronter des journalistes souvent intimidants. N'attendez pas pour agir que le conseil municipal soit pris de court par une situation très médiatisée qui exige qu'il soit confiant, concis et capable de ne pas s'écarter du sujet.

Persuasion de la part de contribuables

Lieu : Nouveau-Brunswick
Sujet : Le conseil municipal et l'éthique

Décrivez la situation.

Notre ville connaissait une hausse rapide du coût des services, aggravée par un ralentissement du développement. Le conseil municipal subissait des pressions considérables et devait choisir entre d'importantes réductions des services et une forte augmentation des taux d'impôt foncier. Parallèlement, un groupe d'entrepreneurs qui avaient déjà construit des habitations et fourni des services d'entretien des routes et d'infrastructure souterraine à la municipalité s'étaient plaints à plusieurs conseillers de la « difficulté » de traiter avec notre personnel, plus particulièrement avec le chef des services techniques et l'inspecteur en chef des bâtiments, dont ils réclamaient le départ immédiat.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Les conseillers en question étaient vus comme « favorables aux entreprises » et, dans certains cas, il était de notoriété publique qu'ils entretenaient des relations de longue date avec ces entrepreneurs. Les employés visés, quant à eux, étaient assez réservés, discrets, mais très professionnels et dévoués.

Le groupe de conseillers a demandé à me rencontrer afin que j'« arrange » la situation, ce que j'ai interprété comme la volonté que je congédie les employés.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Ma tactique a été de demander du temps pour examiner les plaintes. J'ai organisé une réunion avec le groupe d'entrepreneurs pour écouter ce qu'ils avaient à dire et entendre leur version des événements ayant engendré ce conflit. Parallèlement, j'ai rencontré les employés pour m'assurer que leur version de l'histoire était également prise en compte. J'en ai conclu qu'ils ne faisaient que suivre les bonnes pratiques de gestion des contrats, appliquer les politiques municipales et s'assurer que les entrepreneurs respectaient leurs obligations, appliquant au besoin des sanctions financières. Tous deux s'acquittaient de leurs fonctions dans l'intérêt supérieur de la municipalité. À la suite de mon enquête, j'ai informé les conseillers de mes conclusions et j'ai ajouté que je ne ferais rien d'autre que de m'assurer de la bonne communication entre notre administration et les entrepreneurs, mais qu'il n'y avait aucune mesure disciplinaire à prendre, car absolument rien ne le justifiait.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

J'ai appris que les élus peuvent parfois être davantage influencés par leur propre réseau de relations que par le personnel de la municipalité. Dans de nombreux cas, les maires et les conseillers municipaux n'ont que peu d'expérience de la gestion ou de l'exploitation de grandes organisations régies par des politiques, des procédures et des normes. Souvent, ils appliquent des solutions simplistes à des situations complexes. Ils veulent éliminer les problèmes, mais ils se trompent souvent sur la façon d'y parvenir efficacement. Dans ce cas précis, ils se sont facilement laissés influencer par ces entrepreneurs et leur ont accordé plus de crédibilité qu'au personnel.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

J'ai constaté que tout repose sur la confiance entre l'administration et les élus. Pour entretenir cette confiance, il est essentiel de rester objectif, de prendre des décisions à partir de faits, de permettre aux autres de s'exprimer et de donner leur point de vue, de pratiquer l'écoute active et de toujours se montrer juste. Il est également très important de protéger les employés contre les critiques dictées par des considérations politiques et de les encadrer afin qu'ils acquièrent les meilleures pratiques en matière d'interaction avec les représentants élus. J'ai également pu constater que certaines personnes ont tendance à avancer des solutions avant même d'avoir examiné le problème, ce qui peut donner lieu à des conflits en cas de divergence d'opinions.

Dans ce cas, les plaignants étaient tout à fait en droit de formuler ces observations, mais il s'est avéré facile d'y donner suite en adoptant des pratiques de communication plus claires et en renforçant les normes municipales. Les élus se sont montrés satisfaits que les plaintes soient traitées et ils en ont accepté l'issue, même s'ils avaient sauté aux conclusions et déjà avancé leur propre « solution ».

Établissement de la préséance entre des municipalités

Lieu : Alberta
Sujet : La collaboration en matière de services municipaux

Décrivez la situation.

Pendant deux ans, notre petite ville a suivi un processus de fusion avec arbitrage portant sur le financement des loisirs. Ces deux initiatives constituaient une première pour la municipalité comme pour la province. La municipalité a entamé des discussions sur la fusion forcée en vertu d'un article de la Municipal Government Act. Elles visaient à informer le comté que le partenariat était dissous et que nous ne pouvions plus assumer les frais associés à la prestation d'une gamme de services. Une étude sur la fusion a été réalisée et présentée au ministre, qui a décidé que l'opération n'était plus à l'ordre du jour et qui a demandé aux deux municipalités de mener une étude et de conclure une entente sur les loisirs. L'étude a été effectuée, mais les parties ne sont pas parvenues à s'entendre sur quelques éléments. Faute d'accord, il fallait passer à l'arbitrage.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Même si nous avions passé un accord pour la lutte contre les incendies, l'atmosphère politique entre les deux municipalités n'avait jamais été aussi mauvaise. Notre administration a dit au comté que plus de 50 % des utilisateurs des services de loisirs étaient constitués de ses propres résidents, chiffre qu'il a réfuté.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Je savais pourquoi la municipalité avait pris des mesures aussi radicales et qu'elle était la première à le faire en Alberta. J'ai alors compris que nous avions pris un tournant. Je devais me montrer fort et objectif. Les membres de notre conseil ont passé deux années à tenter de régler ces deux problèmes, avec la conviction que c'était le bon moment et la bonne façon d'agir pour faire bouger les choses. Ce dossier s'est avéré une de mes expériences les plus positives en gouvernance locale, malgré la masse de travail supplémentaire et d'émotions fortes.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il est parfois nécessaire de se lancer dans le vide sans savoir ce qui va se passer. Le conseil municipal doit absolument se montrer soudé lorsqu'il s'agit de traiter de questions controversées et d'établir des précédents sur le plan provincial.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Soyez présent pour votre conseil, tenez-vous le plus possible au courant et sachez reconnaître les facteurs de stress pour votre personnel, les membres du conseil et vous-même.

Si vous souhaitez en savoir plus sur cette étude de cas, appelez :

Martin Taylor, directeur général, municipalité de Barrhead, Alberta, 780 674 3301

Perception des intervenants

Lieu : Alberta
Sujet : La participation citoyenne

Décrivez la situation.

La dernière municipalité où j'ai travaillé avait une plage publique. Des années auparavant, du diesel venant de la compagnie de chemin de fer s'y était déversé et avait causé un incendie. Nous avions reçu des fonds pour réaménager la plage. Certains intervenants s'entendaient pour dire qu'il fallait dissimuler le déversement en effectuant les travaux de réaménagement.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Le conseil municipal arrivait à la fin de son mandat et c'était une année d'élection. J'ai mis sur pied un groupe de travail avec la compagnie de chemin de fer, des entrepreneurs et les bailleurs de fonds pour discuter de la manière de faire les travaux et de régler la question du déversement en même temps.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

À un moment donné, j'ai dû rencontrer le conseil municipal pour suggérer que le mieux était de reporter les travaux d'une année. C'était très délicat, car les élections étaient imminentes et le public n'avait pas eu accès à la plage depuis deux ans à cause de la construction d'une passerelle à proximité. J'ai dû convaincre le conseil que c'était la meilleure façon de procéder, car le report nous permettrait de régler le cas du déversement et ainsi éviter tout problème par la suite. En collaboration avec ses membres, j'ai conçu un plan concret pour présenter la situation au public. C'était loin d'être simple.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Peu importe les précautions prises pour gérer les intervenants et le public, ils ont souvent tendance à sauter aux conclusions. Lorsqu'il reçoit des conseils avisés et valables, le conseil prend souvent la bonne décision.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Ne prenez pas la première solution qui s'offre à vous. Réfléchissez longuement et stratégiquement. Utilisez vos ressources et faites appel à d'autres ayant connu la même situation. Notre rôle consiste souvent à prendre des décisions difficiles.

Si vous souhaitez en savoir plus sur cette étude de cas, appelez :

Ann Mitchell
Directrice générale
Comté de Lethbridge
amitchell@lethcounty.ca

Congédiement contraire à l'éthique

Lieu : Colombie-Britannique
Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Les relations entre le conseil municipal et le DGI, Les relations entre le conseil municipal et le personnel

Décrivez la situation.

Alors que je m'apprêtais à quitter la salle après l'ajournement d'une réunion du conseil, j'ai remarqué que les cinq membres restaient assis à la table. J'ai demandé ce qui se passait et ils m'ont répondu que le conseil allait tenir une séance à huis clos pour prendre une décision sur un certain sujet. Ils ont ajouté qu'il était inutile de m'inquiéter et qu'il ne s'agissait pas de mon emploi.

Un peu plus tard, le maire est venu dans mon bureau pour me dire qu'ils allaient congédier un employé. Il a précisé qu'il se sentait assez à l'aise pour s'en charger lui-même.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Le climat politique et les relations avec l'administration étaient pour le moins lourds et intrusifs. Le conseil municipal voulait « prendre des décisions », mais il négligeait les décisions stratégiques pour focaliser sur les questions administratives courantes.

Le maire était du genre à vouloir à tout prix exercer son pouvoir et démontrer son autorité aux membres de la communauté et de l'organisation. Un des conseillers avait auparavant occupé le poste de directeur général et avait excellé dans les décisions administratives. Un autre venait juste d'arriver et subissait manifestement l'influence du maire. Deux membres discutaient régulièrement avec le maire de questions municipales en dehors du conseil et calquaient souvent leur vote sur le sien.

Sans s'en rendre compte, l'employé visé s'était retrouvé en opposition au maire à cause d'un conflit personnel ou d'une « guerre de clochers ». La conjointe d'un des conseillers était membre d'un comité consultatif et n'était pas heureuse du rôle consultatif. Parce qu'elle était spécialiste en la matière, elle voulait que son comité dispose d'un pouvoir opérationnel et réalise des projets. L'employé était l'intermédiaire désigné pour expliquer le rôle du comité, ce qui le plaçait dans une situation difficile. À ma connaissance, la conjointe du conseiller avait transmis à celui-ci des informations trompeuses sur l'expertise et la personnalité du fonctionnaire. Ajoutés au conflit avec le maire, tous ces événements avaient amené le conseil à souhaiter le congédiement.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Lorsque le conseil m'a dit qu'il allait tenir une réunion pour prendre une décision, je l'ai informé que cette mesure violait la disposition de la Charte communautaire de la Colombie-Britannique exigeant que les réunions extraordinaires soient annoncées publiquement. Mon intervention n'a pas dissuadé le conseil, et j'ai été prié de quitter la salle. Lorsqu'on m'a informé du résultat de la réunion, j'ai répété au maire que la réunion n'était pas légale et que la décision n'avait aucun fondement à mes yeux ou vis-à-vis de l'organisation. Je lui ai également dit que la méthode employée était contraire à l'éthique de la gouvernance locale, puisque ni la direction ni l'employé n'avait pu s'exprimer sur les allégations ayant mené à la décision et que le conseil exposait la municipalité à une poursuite judiciaire. À la suite de cette discussion, le maire a demandé qu'une réunion extraordinaire soit annoncée le lendemain. À cette réunion, on m'a donné les détails de la décision et l'occasion de défendre la personne et sa position.

Mon intervention n'a eu aucune influence sur le conseil et le poste a été supprimé de l'organigramme. En fait, c'est à ma suggestion que le conseil a opté pour cette solution plutôt que pour le congédiement. J'avais formulé cette recommandation pour éviter une poursuite pour licenciement déguisé, pour ne pas avoir à expliquer les raisons du licenciement à la communauté et pour essayer de réduire un peu les répercussions négatives sur le moral des employés.

J'ai aussi fait trois demandes au conseil, qui les a toutes acceptées. Premièrement, je devais annoncer moi-même la nouvelle à l'employé, car cette démarche fait partie de mes attributions, et non pas de celles du maire. Deuxièmement, j'opterais pour une approche plus éthique en offrant une généreuse indemnité de départ à l'employé. Troisièmement, j'ai prié le maire d'intervenir à une réunion des gestionnaires pour dire que la décision relevait du conseil municipal et qu'elle n'avait pas le soutien du directeur municipal.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Rétrospectivement, je pense que j'aurais pu me montrer plus proactif en expliquant le rôle du comité aux membres et en essayant de calmer la situation avec la conjointe du conseiller. Une approche plus interventionniste aurait pu atténuer la situation.

Les relations entre la direction municipale ou générale et le conseil reposent sur la confiance. S'il faut des années pour l'établir, il suffit d'une mauvaise décision pour la détruire. Pour être franc, je n'ai plus jamais fait confiance aux membres de ce conseil par la suite, et leurs actions ont été perçues très négativement par la communauté. Je sais aussi qu'en adoptant cette position, je leur ai fait bien comprendre que je travaillais dans l'intérêt supérieur de la communauté et de l'organisation.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Votre force personnelle et professionnelle sera mise à l'épreuve et vous serez amené à « choisir votre camp ». Pour ma part, le respect des principes et des pratiques éthiques m'a été utile à long terme pour fixer les règles dans mes relations avec des personnes clés de la communauté, mon personnel et les membres du conseil avec lesquels j'ai eu des conflits. Vous avez tout intérêt à adopter une approche professionnelle fondée sur la connaissance des règlements municipaux (arrêtés) et de vos pouvoirs, et sur le souci à l'égard de votre personnel.

Négociations syndicales

Lieu : Alberta
Sujets : Le conseil municipal et l'éthique, Les associations de résidents et de contribuables, La communication avec les médias

Décrivez la situation.

Dans notre municipalité, seuls les employés des travaux publics, des services publics et du service d'incendie étaient syndiqués. Tous les deux ou trois ans, des rencontres avaient lieu pour négocier de nouvelles conventions collectives valables pour plusieurs années. La plupart des employés municipaux n'étaient pas syndiqués. Le service des ressources humaines procédait chaque année à une enquête pour revoir et évaluer les salaires versés à un large éventail de travailleurs syndiqués et non syndiqués, afin de recommander des ajustements annuels au coût de la vie et des modifications dans les salaires ou la classification d'employés non syndiqués. Il était prévu que les postes très recherchés pour lesquels il existait une pénurie de personnel qualifié feraient l'objet de rajustements supérieurs au coût de la vie.

Bien souvent, les syndicats réclamaient des contrats pluriannuels, pour constater au bout de deux ou trois ans qu'il leur fallait rattraper le retard et devancer les rajustements accordés annuellement au personnel non syndiqué.

L'équipe de négociation comptait toujours deux membres du conseil municipal, pratique que les syndicats encourageaient également. Les négociations n'en étaient que plus difficiles! Les représentants syndicaux s'adressaient aux conseillers en protestant de la valeur du syndicat, en déplorant la manière dont ils étaient traités par la direction et en disant à quel point il était démoralisant et irrespectueux pour les employés qu'on leur verse des salaires aussi ridicules. Et ils réclamaient souvent des conseillers qu'ils approuvent des règlements sortant du cadre des recommandations de la direction et davantage en accord avec leurs objectifs.

Quel était le climat politique à l'époque? Quels facteurs ont conduit à cette situation? Que s'est-il passé?

Les années d'élection, des représentants syndicaux avaient approché certains conseillers et certains candidats pour tenter d'obtenir des appuis pour leurs revendications salariales et leurs demandes de classification en échange des votes de leurs membres. Ceux qui avaient accepté avaient tout fait pour être nommés dans l'équipe de négociation. Des frictions s'étaient produites avec les autres conseillers qui avaient vu clair dans leur jeu politique et refusaient d'appuyer leur nomination ou avaient exigé en échange qu'ils appuient une de leurs priorités.

La politisation des fonctions liées aux ressources humaines, comme la rémunération, la classification, le recrutement ou l'aménagement organisationnel, crée un dangereux précédent qui mine le rôle du conseil municipal et ses relations avec le DG de même que le rôle du DG en matière de leadership et de gestion du personnel.

Au cours de l'année précédant les élections de l'automne, les deux syndicats se sont montrés très combatifs lors des négociations et ont formulé des revendications sortant de l'ordinaire. Certains de leurs membres qui n'étaient pas en service se sont rassemblés devant les casernes de pompiers en brandissant des pancartes affirmant qu'ils étaient « traités avec mépris ». Le syndicat des employés des travaux publics menaçait de déclencher une grève ou de dire à ses membres de débrayer à l'approche des élections et de la période de ramassage de la neige.

Comment avez-vous réagi à la situation ou l'avez-vous réglée?

Sous l'autorité du directeur général, la haute direction a préparé un plan détaillé pour réagir aux menaces, régler les conflits et gérer les relations une fois les négociations conclues. Bien que réticent à présenter le plan et ses détails au conseil municipal dont une minorité de membres appuyait les syndicats, le maire a procédé à huis clos (point portant sur les ressources humaines), rappelant aux conseillers que ce qui était présenté était hautement confidentiel et ne devait pas être débattu en dehors de la réunion. Pour éloigner la menace, nous avions fixé comme premier objectif de mieux faire connaître notre position en mettant l'accent sur trois points. Nos offres étaient équitables considérant la rémunération accordée par d'autres municipalités de notre taille, l'engagement du conseil à augmenter légèrement l'impôt foncier pour les financer ainsi que la gamme d'avantages sociaux. Nous accordions de la valeur à nos employés et au travail qu'ils effectuaient au bénéfice de nos résidents.

Pour régler le conflit, nous proposions un arbitrage volontaire, ce qui écarterait les représentants élus du processus. Nous avons assuré aux résidents que le travail accompli par les services de travaux publics pouvait être pris en charge par le secteur privé et que des ententes d'assistance mutuelle seraient conclues pour les services d'urgence.

En ce qui concerne l'après-négociation, nous voulions être sûrs que le public estimerait que le maire et le conseil municipal avaient pris soin de protéger les employés et les contribuables. Ce n'est que lorsque tout a été réglé que le maire a remercié la direction et le personnel syndical de leur engagement envers la municipalité et leurs efforts conjoints pour en arriver à un dénouement.

Le directeur général n'a fait aucune déclaration publique, car l'évocation en public de sujets personnels de nature sensible constitue un risque inutile. Sa fonction doit toujours se limiter à présenter au conseil municipal des recommandations rationnelles et objectives cadrant avec ses priorités. L'implication dans une guerre de mots publique débouchant sur une situation devenue très émotive n'aurait fait que nuire au rôle et à l'image associés au rôle de DG. Il en va de même pour le responsable des ressources humaines. Son point de vue devrait être celui d'une personne objective qui veille au bien-être de tous les employés.

Quelqu'un doit jouer le rôle du « méchant » qui s'en tient au scénario et qui garantit au public que les services essentiels seront assurés en cas de grève ou de débrayage. Le chef des opérations s'est fait le porte-parole officiel de la municipalité et a commencé toutes ses interventions en insistant sur la volonté du conseil de payer les employés légèrement au-dessus de la moyenne pour encourager le maintien en poste et le recrutement, et en ajoutant que notre offre respectait cette orientation inspirée par toutes nos recherches.

Quelles leçons avez-vous tirées de cette expérience?

Il faut garder le plus de distance possible entre le conseil et les négociations des employés. La plupart du temps, elles sont déjà assez difficiles et éprouvantes sans qu'il y ait d'interférences politiques.

Concentrez-vous toujours sur la relation que vous souhaitez avoir avec le personnel une fois les négociations terminées. Choisissez vos messages avec soin pour qu'ils traduisent une attitude positive et encourageante malgré la tension.

Choisissez un porte-parole capable de bien communiquer avec le public. Il est essentiel que cette personne s'exprime avec clarté au nom de la municipalité et qu'elle transmette calmement un message très bien structuré. L'image est essentielle. Ne faites pas l'erreur de vous dégager de cet aspect des communications en vous disant que c'est « leur responsabilité ». Rares sont les personnes qui ont l'efficacité des orateurs Toastmaster, alors veillez au grain.

Le maire ou le DG ne doivent surtout pas jouer le rôle de porte-parole dans un conflit marqué par la controverse et les émotions fortes. Il existe de nombreux cas où le maire doit le faire, mais jamais en contexte de négociations avec des employés.

Que conseilleriez-vous à quelqu'un qui se trouve dans la même situation?

Dans certaines municipalités, les syndicats essayent de présenter une liste de candidats aux sièges du conseil municipal. Par conséquent, la direction générale doit être capable de s'adapter et de défendre une position et être disposée à le faire. Elle doit adopter une approche objective des relations avec les employés qui tient compte de la nécessité de fournir des services municipaux viables.

La plupart des lois sur la gouvernance locale définissent explicitement le rôle du conseil. La direction générale doit créer un climat favorable et encourager les conseillers municipaux, tout le conseil en fait, à adhérer aux lois qui régissent leurs actions et à les respecter.

RÉFÉRENCES

American Psychological Association. (2006). Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees. *American Psychological Association*. Consulté sur **https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf**

American Psychological Association. (s.d.) Tips for mentees. *American Psychological Association*.

Andreatta, B. (2013). Understanding political acumen. *Lynda.com*. Consulté sur

Bart, C. (2003). *A tale of two employees & the person who wanted to lead them*. (s.l.)

Bernardi, L. et Savoline, N. (mars 2018). Councillors behaving badly. *Municipal World*. Consulté sur **https://www.municipalworld.com/feature-story/councillors-behaving-badly/**

Bridges, A. (12 novembre 2018). Toxic Towns. *CBC/Radio-Canada*. Consulté sur **https://newsinteractives.cbc.ca/longform/toxic-towns-saskatchewan**

Association canadienne des administrateurs municipaux (CAMA-ACAM). (2016). Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur général Consulté sur **http://www.camacam.ca/sites/default/files/inline-files/CAMA - CAO Toolkit V1 May 2017 French with Links.pdf**

Constantinou, P. (Novembre 2017). Political acuity and staff-council relations. *Canadian Journal of Local Government*.

Emerald, D. (2010). *The power of TED: The empowerment dynamic*. Bainbridge Island, WA. Polaris Publishing.

Flynn-Guglietti, M., Forristal, A. et Sutton, K. (Mars 2017). Federal jurisdiction in municipal matters: What happens when the provinces or municipalities step on federal toes? Municipal Law Bulletin.

Fountaine II, Thomas (27 février 2018). Ask an ICMA Manager: Three Key Elements of Council-Manager Relations. ICMA. Consulté sur **https://icma.org/blog-posts/ask-icma-manager-three-key-elements-council-manager-relations**

International Association for Public Participation (IAP2). IAP2 spectrum of public participation. Consulté sur **https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf**

Kouzes, J. et Posner, B. (2010). *The truth about leadership: The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Kouzes, J. et Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc.

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Nouveau-Brunswick. Aldine Transaction.

Prossack, A. (2018). How to be a great mentee. *Forbes*. Consulté sur **https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2018/04/27/how-to-be-a-great-mentee/#72c2f58d512b**

Siegel, D. (2015). Leaders in the shadows: *The leadership qualities of municipal chief administrative officers*. Toronto. University of Toronto Press.

Stantec Consulting Ltd., Alberta Urban Municipalities Association (AUMA), Alberta Association of Municipal Districts and Counties, Alberta Municipal Affairs. (2018). Intermunicipal Collaboration Framework Workbook.

Wood, E. (9 mai 2018). How social media helped save Fort McMurray residents from the 2016 wildfire. ITBusiness.ca.

[*Supprimer la zone de texte et insérer le logo de la municipalité*]

DEMANDE DE DÉCISION

Date :

Numéro de rapport :

Préparée par :

Objet :

RÉSUMÉ

[Insérer un résumé de 1 à 3 phrases sur le sujet ou le problème. Le résumé doit être rédigé de façon claire et concise dans un vocabulaire courant et facile à comprendre par le public.]

RECOMMANDATION

[Insérer l'énoncé de la recommandation issue de votre analyse et en accord avec les documents de planification municipale, les politiques, les lois et les règlements ou arrêtés.]

CONTEXTE

[Décrire le sujet ou le problème, la manière dont il a été soulevé et toute l'information justifiant la recommandation. Indiquer les mesures prises, les discussions antérieures ou les décisions rendues par le conseil municipal concernant ce sujet, y compris les dates et les numéros de propositions, s'il y a lieu.

[Éviter de faire référence à des propriétaires en particulier et d'inclure des renseignements personnels. Les termes « propriétaires fonciers », « résidents » et « demandeurs » sont tous appropriés. S'il est utile de faire mention de renseignements personnels dans le cadre de la décision, ils pourront être donnés dans un document à part de l'ordre du jour.

[Décrire les activités de participation citoyenne et leurs résultats, y compris les moyens d'échange de l'information (p. ex. annonces, panneaux routiers, journaux, médias sociaux, réunions de la communauté, site web, etc.). Inclure les tactiques utilisées avant la formulation de la demande de décision ainsi que celles qui seront utilisées par la suite.

[Énumérer les politiques ou lois fédérales et provinciales applicables.

[Le contexte doit être aussi bref et précis que possible et éviter de donner des renseignements non pertinents à la décision en jeu.]

AUTRES SOLUTIONS

[Décrire les autres solutions examinées lors de l'analyse, y compris la solution recommandée.]

IMPLICATIONS

[Indiquer les implications ou conséquences éventuelles des solutions, y compris leur adéquation avec les priorités stratégiques et les répercussions possibles sur le budget, l'organisation et le public.]

PROPOSITION

[Chaque proposition doit se présenter comme suit :

1. Énoncé affirmatif
2. Énoncé clair et concis
3. Contenant tous les renseignements nécessaires
4. Non ambigu (une seule interprétation possible)
5. Possible à réaliser

[Formulation – utiliser des verbes d'action :

*Que le conseil municipal approuve (la confirmation ou la sanction officielle),
*Que le conseil municipal appuie (la poursuite des démarches selon une orientation donnée)
*Que le conseil municipal autorise (de confier l'autorité vs le recours à l'administration directe)
*Que le conseil municipal conclue (utilisé pour des ententes)]

PIÈCES JOINTES

1. [Énumérer les pièces jointes à l'appui de demande de décision]

RÉVISÉ PAR :

[Insérer les nom et titre de tout gestionnaire, administrateur ou DG ayant révisé le contenu de la demande de décision avant sa présentation.]

_____	_____
Nom	Date
Titre	

[Nom de la municipalité]
Réunion du conseil municipal

Date : [Insérer la date]
Heure : [Insérer l'heure]
Lieu : [Insérer le lieu]

ORDRE DU JOUR

1.	**Ouverture de la séance**	*[Insérer l'heure]*
2.	**Adoption de l'ordre du jour**	*[Insérer l'heure]*
3.	**Adoption du procès-verbal de la réunion précédente** 3.1. [Mention du procès-verbal]	*[Insérer l'heure]*
4.	**Comptes-rendus*** 4.1. [Nom de l'intervenant, sujet]	*[Insérer l'heure]*
5.	**Audiences publiques*** 5.1. [Sujet]	*[Insérer l'heure]*
6.	**Suivi de la dernière réunion [Affaires courantes] *** 6.1. [Point 1] 6.2. [Point 2]	*[Insérer l'heure]*
7.	**Affaires nouvelles*** 7.1. [Point 1] 7.2. [Point 2]	*[Insérer l'heure]*
8.	**Règlements OU Arrêtés*** 8.1. [Règlement/Arrêté nº, titre]	*[Insérer l'heure]*
9.	**Demandes de renseignements / mises à jour du maire et des conseillers**	*[Insérer l'heure]*
10.	**Séance à huis clos**	*[Insérer l'heure]*
11.	**Levée de la réunion**	*[Insérer l'heure]*

**Remarque : Supprimer les sections inutiles de l'exemple.*

CAMA ACAM

MODÈLE DE CONFIGURATION DE MESSAGE

Scénario	Intervenant	Sujet	Moyens	Interne/externe	Date/heure	Approuvé par

Message clé 1	Message clé 2	Message clé 3
Argument 1.1	Argument 2.1	Argument 3.1
Argument 1.2	Argument 2.2	Argument 3.2
Argument 1.3	Argument 2.3	Argument 3.3

LES ENTREVUES MÉDIATIQUES
À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE en entrevue :

- ☐ Écoutez activement l'intervieweur.
- ☐ Surveillez votre langage corporel.
- ☐ Montrez que les questions posées suscitent votre intérêt.
- ☐ Montrez à l'intervieweur que vous prenez acte de ce qu'il dit (contact visuel, hochements de tête).
- ☐ Parlez de manière claire et professionnelle.
- ☐ Faites une transition à l'aide de phrases comme : « je vous remercie pour votre question, mais ce qui importe le plus dans l'immédiat, c'est... », « il serait plus exact de dire que... », « c'est possible, mais il est plus important de », etc.
- ☐ Portez une tenue adaptée au lieu ou au sujet.
- ☐ Affichez de la confiance : VOUS êtes le spécialiste dans le domaine.

À NE PAS FAIRE en entrevue :

- ☐ Mentir.
- ☐ Dire « pas de commentaires ».
- ☐ Spéculer.
- ☐ Les journalistes ont tendance à poser des questions biaisées, suggestives. Elles commencent souvent par « Et si... », « Comment se fait-il que... », « Supposons que... », etc. Évitez de dire quelque chose qui ne peut pas être confirmé et de répéter la phrase négative ou biaisée dans votre réponse.
- ☐ Donner des opinions sans rapport avec le sujet.
- ☐ Se disputer avec l'intervieweur, l'affronter.
- ☐ Parler au nom de personnes que vous ne représentez pas.
- ☐ Donner de trop longues réponses ou « combler les temps morts ». Dites vos messages clés et arrêtez de parler!
- ☐ Se précipiter pour répondre à la question. Prenez le temps de réfléchir.

CAMA ACAM

Trousse d’outils en perspicacité politique

Présentation sur le mentorat

Sujets de la trousse d’outils

- Introduction
- Administration et conseil municipal
- Résidents et contribuables
- Relations intermunicipales
- Relations avec le provincial et le fédéral
- Médias
- Mentorat

CAMA ACAM

Introduction

- Définition de la perspicacité politique
- La politique et le rôle d’administrateur supérieur
- 10 conseils pratiques en perspicacité politique
- Utilisation de la trousse d’outils

Définition de la perspicacité politique

Une façon de penser et d'agir :

- **permettant de comprendre** et d'assimiler les structures du pouvoir, les motivations et les influences en jeu dans le processus décisionnaire municipal afin d'y naviguer aisément;

- **permettant de voir** les implications de ces décisions sur l'élaboration des politiques et sur différents plans publics;

- **permettant d'utiliser l'intuition et les compétences acquises** pour comprendre, atténuer ou influencer des décisions, des processus et leur impact sur la municipalité;

- **à acquérir et à mettre en pratique** par l'expérience, l'observation et les échanges avec des collègues en qui on a confiance et qu'on respecte.

Lynda.com Online Leadership & Political Acumen Course

CAMA ACAM

La politique et le rôle d'administrateur supérieur

- Rester apolitique et impartial à tous les égards
- S'adapter à la constante évolution de la sphère politique et chercher à établir un degré de confiance et de crédibilité avec les politiciens
- L'établissement de la confiance est à la base de la perspicacité politique et du leadership en général. Quatre comportements pour renforcer la loyauté perçue :
  1. Se comporter de manière prévisible et cohérente.
  2. Communiquer avec clarté.
  3. Prendre ses promesses au sérieux.
  4. Faire preuve de franchise dans ses communications.

Kouzes, J. et Posner, B. (2010). The Truth About Leadership

CAMA ACAM

10 grandes valeurs en perspicacité politique

1. Intégrité
2. Rôles
3. Priorités
4. Confiance
5. Respect
6. Transparence
7. Établissement de relations
8. Neutralité
9. Communication
10. Rétroaction (réaction)

CAMA ACAM

Perspicacité politique – les 10 grandes valeurs

- **Intégrité :** Il est crucial de préserver votre intégrité pour réussir dans vos fonctions de directeur municipal. C’est valable pour toutes vos actions, ainsi que pour favoriser un comportement éthique de la part de vos élus.

- **Rôles :** Le conseil municipal, le directeur municipal et les autres administrateurs supérieurs doivent avoir une idée claire du rôle qu’ils occupent dans la gouvernance municipale.

- **Priorités :** En tant que DG, vos actions devraient être alignées sur celles du conseil municipal. Prenez le temps d’examiner ses priorités et n’ayez pas peur de demander des précisions au besoin.

CAMA ACAM

Perspicacité politique – Les 10 grandes valeurs

- **Confiance :** La confiance est l'élément fondamental du leadership sur lequel s'appuie la perspicacité politique. Loin d'être acquise, la confiance se méritera par vos actions.
- **Respect :** Même en cas de désaccord avec vos dirigeants politiques ou leurs décisions, vous devez toujours les respecter et afficher ce respect devant votre personnel et le public.
- **Transparence :** Il est essentiel d'entretenir avec votre conseil municipal une relation sans surprises ni secrets.
- **Établissement de relations :** Efforcez-vous d'établir et d'entretenir des relations à tous les échelons et sur tous les plans. Peu importe avec qui vous traitez, l'établissement de relations est très utile pour atteindre les objectifs de votre municipalité.

CAMA ACAM

Perspicacité politique – Les 10 grandes valeurs

- **Neutralité :** Laissez la politique aux politiciens.

- **Communication :** La communication concerne ce que vous dites, mais aussi ce que vous entendez. Faites preuve d'ouverture et de respect dans vos discussions avec le conseil municipal et évitez à tout prix de vous sentir visé personnellement.

- **Rétroaction :** N'hésitez jamais à demander une réaction. Les rencontres formelles et informelles avec votre conseil municipal vous permettront de vérifier que vous êtes en accord avec le plan stratégique qu'il a établi pour la municipalité. Un mentor peut également s'avérer précieux pour surmonter les situations difficiles et obtenir du soutien.

CAMA ACAM

ADMINISTRATION ET CONSEIL MUNICIPAL

- Les réunions du conseil municipal
- La rémunération des conseillers municipaux
- Le conseil municipal et l’éthique
- Les orientations du conseil municipal
- Les relations entre le conseil municipal et le DG
- Les relations entre le conseil municipal et le personnel
- Le changement de conseil municipal

Les réunions du conseil municipal

- **Rôle de l'administration** – Participer pour donner des conseils et formuler des recommandations sur divers sujets.

- **Langage corporel** – Bien souvent, ce ne sont pas les paroles qui révèlent la relation entre le DG ou l'administration et le conseil municipal, mais plutôt les réactions exprimées par le langage corporel.

- **Disposition des places** – Autant que possible, il faut tenir le personnel municipal à l'écart des représentants élus.

CAMA ACAM

Les réunions du conseil municipal (suite)

- **Le secret est dans la préparation** – Le directeur général doit envisager toutes les situations possibles. L'information donnée doit être complète mais concise. Ne résumez que les éléments pertinents dans le document RFD (document de discussion en vue d'une décision).

- **Ordres du jour du conseil municipal** – Dans vos fonctions de DG, évitez de devenir votre pire ennemi. L'ordre du jour doit être concis et ne comporter que les points devant être approuvés ou nécessitant une mesure d'action par le conseil. Ces points doivent cadrer avec le plan stratégique de la municipalité.
  - Pensez à inclure les lignes directrices de préparation des ordres du jour dans le règlement municipal (arrêté) portant sur les procédures du conseil municipal.
  - Les ordres du jour doivent toujours être préparés, et si possible par un groupe (équipe de cadres supérieurs et chef du conseil).

CAMA ACAM

La rémunération des conseillers municipaux

- Gérez la perception et l'opinion du public concernant la rémunération du conseil municipal (ou d'autres questions litigieuses) en faisant participer le public (p. ex. comité des citoyens ou jury citoyen).
  - Si la décision définitive revient au conseil municipal, le public aura davantage tendance à la soutenir s'il pense qu'un groupe indépendant a établi la manière de traiter la question.
  - Favorisez une bonne relation entre l'administration et le conseil municipal autant pour respecter le pouvoir décisionnaire que pour améliorer l'image aux yeux du public.

CAMA ACAM

Le conseil municipal et l’éthique

Stratégies et pratiques exemplaires pour favoriser l’éthique du conseil municipal :

- Mettre en place un code de conduite, un règlement administratif ou une politique sur l’éthique du conseil municipal.
- Élaborer un processus efficace d’orientation du conseil.
- Fournir une formation à l’éthique supplémentaire aux conseillers (et au personnel).
- Instaurer une culture exempte de harcèlement (tolérance zéro).
- Avoir recours à des enquêteurs s’il y a lieu.

CAMA ACAM

Le conseil municipal et l’éthique – Contenu

Voici les pratiques exemplaires en matière de règlements et de politiques régissant l’éthique du conseil municipal :

- Préciser ce qui est acceptable et ce qui est inacceptable.
  - **Acceptable :** Détaillez les valeurs et les comportements (principes directeurs, conduite générale, milieu de travail respectueux, etc.) auxquels votre municipalité s’attend de la part des conseillers et du personnel.
  - **Inacceptable :** Toute forme de harcèlement ou de conflit d’intérêts; protocoles concernant les cadeaux et avantages; violation de la confidentialité; relations affaires-travail; rôles des membres du conseil municipal, du DG et du personnel; règles régissant les relations de travail, etc.
- Prévoir un processus de plainte pour tous les échelons (plaintes contre un membre du personnel, le DG ou un représentant élu).

CAMA ACAM

Connaître son rôle

Conseil municipal	Directeur général	Cadres supérieurs
• Axé sur la politique et la législation • Élu par la population • Établit et approuve les politiques • Donne des directives à l'administration (DG) • Établit le plan stratégique de la municipalité • Approuve le budget • Oriente l'aspect politique • Représente les électeurs	• Focalise sur les directives et le leadership • Relève du conseil et suit ses directives • Conçoit un plan tactique pour réaliser le plan stratégique • Donne des conseils et des recommandations au conseil mun. • Assure la liaison entre le conseil et le personnel • Ordonne et surveille l'exécution des politiques du conseil municipal • Embauche du personnel compétent pour constituer une équipe	• Focalisent sur le fonctionnement et les suites à donner (exécution) • Relèvent du DG et suivent ses directives • Font des recherches en matière de politiques et de programmes • Donnent des conseils et des recommandations fondés sur leur expertise professionnelle • Donnent suite aux décisions du conseil municipal • Remplissent des obligations légales

Études de cas : Pressions de la part de contribuables

- Situation :
  - Hausse rapide du coût des services aggravée par un ralentissement du développement
  - Conseil municipal subissant des pressions considérables pour choisir entre d'importantes réductions des services et une forte augmentation des taux de l'impôt foncier
  - Influence de la part de promoteurs et plaintes concernant le personnel administratif, réclamant le départ immédiat de certains employés

- Mesures prises fondées sur des pratiques exemplaires :
  - Demander du temps pour étudier les plaintes, saisir l'occasion de rencontrer toutes les parties concernées.
  - Se fonder sur les pratiques exemplaires, les politiques et les obligations des rôles.
  - Rester neutre et tenir le conseil municipal pleinement informé des résultats sans leur suggérer une ligne de conduite.

« Pour entretenir cette confiance, il est essentiel de pratiquer l'écoute active et de toujours se montrer juste. »

CAMA ACAM

Les orientations du conseil municipal

- Une des premières séances de formation et occasions de fixer les attentes :
  - Excellente occasion d'établir la confiance et une bonne relation entre le conseil municipal et le DG, en misant sur les compétences de ce dernier
- **Objet** : En tant que DG, veillez à ce que les représentants élus comprennent leur rôle dans la gouvernance et la prestation des services municipaux
- Pensez à rédiger un guide à l'intention des élus et un guide d'information des candidats contenant des renseignements importants pour les nouveaux conseillers
- Généralement animées par une tierce partie neutre, ce qui n'exclut pas la participation de l'administration
  - Au moins une demi-journée, maximum de cinq jours

CAMA ACAM

Sujets des orientations du conseil municipal

Liste d’exemples de sujets ou thèmes pour les séances d’orientation :

- Le rôle des municipalités
- L’organisation municipale et ses fonctions
- L’essentiel des plans, des politiques et des projets de la municipalité
- Les rôles et responsabilités du conseil municipal et de chacun des conseillers
- Le code de conduite de la municipalité
- Les rôles et responsabilités du DG et du personnel
- L’établissement du budget et l’administration financière
- La participation du public
- Tout autre sujet prescrit par les règlements municipaux (arrêtés) ou les lois

*Assurez-vous de respecter les normes ou exigences de votre province ou territoire en matière d’orientation du conseil municipal.

CAMA ACAM

Les relations entre le conseil municipal et le DG

- Le DG est subordonné aux souhaits du conseil municipal et doit toujours faire de son mieux pour respecter la fonction à laquelle les conseillers ont été élus.
  - Les priorités du conseil deviennent celles du DG.
  - Gardez une distance face aux éloges les plus enthousiastes comme aux critiques les plus sévères.
  - Profitez des évaluations annuelles du rendement et d'autres occasions d'évaluation pour voir si vous êtes sur la bonne voie.
- Cherchez la source du problème et réfléchissez à un moyen de gérer la situation de manière positive.
- Veillez à entretenir de bonnes relations professionnelles et ne manquer aucune occasion de traiter tous les conseillers municipaux de manière égale et équitable.
- ***N'oubliez pas :*** Les représentants élus sont des employeurs, pas des amis.

CAMA ACAM

Les relations avec le conseil municipal – Pratiques exemplaires

- Établir une culture « sans surprises » – tenez le conseil informé des principales questions.
- Entretenir la communication et prôner la collaboration pour traiter des sujets.
- Admettre franchement aux membres du conseil ce que vous pouvez et ne pouvez pas leur dire et en expliquer la raison (p. ex. lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée).
  - Étiqueter les communications délicates comme étant « confidentielles ».
- ***Pratique exemplaire :*** Des renseignements demandés par un conseiller doivent également être transmis à tous les autres membres du conseil municipal.
- ***Truc :*** L'envoi par courriel d'un compte-rendu hebdomadaire aux membres du conseil incite à la confiance et les informe de toutes les questions pertinentes.

CAMA ACAM

L’importance de la planification stratégique

- Le plan stratégique décrit les priorités et les résultats visés sur une période donnée.
  - Tout y est directement lié au budget.
- Il permet au conseil municipal et à l’administration de collaborer à la réalisation d’une vision pour la municipalité et à la focalisation sur des buts essentiels avec des ressources limitées.
  - Focalisez votre attention sur la situation globale ou sur la vision d’avenir de la municipalité.
- Le plan stratégique devient, pour le DG, un moyen de mesurer les réalisations de la municipalité.
  - Utilisez-le comme moyen de garder le conseil municipal concentré sur les objectifs de la municipalité, d’établir les priorités et de refuser des demandes individuelles de ses membres s’il le faut.

CAMA ACAM

La collaboration avec les conseillers

- Envisagez toutes les demandes individuelles émanant de conseillers municipaux comme des demandes du conseil en son ensemble.
  - Ne travaillez seul à seul avec des conseillers que pour leur donner des explications ou les aider à comprendre un sujet.
  - N'oubliez pas de rester neutre dans vos explications afin que personne ne puisse vous soupçonner d'exercer des pressions.
- Traitez tous les représentants élus avec respect et de manière équitable, en leur fournissant tous les mêmes renseignements de manière transparente.
- Faites preuve de vigilance au sujet des alliances et de leurs objectifs politiques.
- ***N'oubliez pas :*** Même si cela peut sembler évident, rappelez-vous que votre patron est le conseil municipal en son ensemble, et non pas le chef du conseil ou l'un des conseillers.

CAMA ACAM

Études de cas : Loi sur l'énergie verte

- Situation :
  - Projet d'éoliennes industrielles qui est controversé et propre à générer des conflits
  - Loi provinciale sur l'énergie verte qui ne laisse que peu de latitude aux municipalités pour ce qui est des projets d'énergie renouvelable
  - Conseil municipal tenu de négocier un programme d'avantages communautaires avec le promoteur

- Mesures prises fondées sur des pratiques exemplaires :
  - Agir à titre d'agent de liaison pour entamer des pourparlers avec le promoteur.
  - Soupeser tous les facteurs critiques et examiner les pratiques exemplaires et les mesures prises par d'autres administrations semblables.
  - Prendre le temps de comprendre qu'il y a des jeux politiques et que le DG relève du conseil en son ensemble et non de membres en particulier.
  - Évaluer les motivations et les objectifs de votre interlocuteur.
  - Favoriser une ambiance de respect mutuel.

« Il faut savoir que ce que vous avez accompli sera souvent présenté comme une réalisation du conseil municipal. Mettez la barre haute et faites profil bas. »

CAMA ACAM

Les relations entre le conseil municipal et le personnel

- Collaborez avec l'équipe de cadres supérieurs et assurez un leadership qui leur fera bien comprendre la notion de perspicacité politique et le rôle du conseil par rapport à celui de la direction.
- Faites preuve de prudence et évitez de consacrer trop de temps et d'efforts (les vôtres et ceux du personnel) pour répondre aux demandes.
  - Respectez toujours vos engagements et, si jamais vous ne le pouviez pas, faites preuve de franchise, de transparence et d'ouverture pour expliquer la situation.
- Pensez aux motions pour gérer les demandes du conseil municipal, afin de vous assurer qu'elles ne proviennent pas de membres isolés.
  - Ramenez tout au plan stratégique pour donner suite aux actions entreprises par votre municipalité.
- Prêchez toujours par l'exemple : le DG a le devoir de présenter le conseil sous un jour positif.

CAMA ACAM

Les obstacles en matière de gestion du personnel

- Créez un milieu où les employés se sentent assez à l'aise de soulever certaines questions.
  - Envisagez la création d'une politique de porte ouverte.
  - Traitez les frustrations de la même manière, qu'il s'agisse du personnel ou du conseil, de manière professionnelle, et avec le même degré de compétence et de perspicacité politique.
- Options possibles lorsqu'il faut prendre des mesures supplémentaires :
  - Recourir à un enquêteur tiers.
  - Autoriser l'intervention d'un médiateur.
  - Procéder à l'examen à huis clos de points à l'ordre du jour du conseil, par l'entremise du directeur général ou du chef du conseil.
- Au minimum, traiter le personnel de manière équitable et créer un milieu de travail positif dans lequel les employés ne craindront pas de s'adresser directement au directeur général.

CAMA ACAM

Le changement de conseil municipal

- Peut survenir chaque fois qu'il y a une élection ou une élection partielle.
- À chaque nouveau conseil, la culture, la politique et le degré de confiance des conseillers changent.
- Les priorités et les méthodes peuvent changer. Il faut savoir s'adapter et commencer à établir immédiatement une relation avec le nouveau conseil municipal.
- Il vous faudra adapter votre style, mais préparez-vous aussi à la possibilité d'avoir à passer à autre chose.
- ***Truc :*** Examinez attentivement les programmes des candidats pour comprendre leurs priorités. Cherchez à comprendre leurs motivations et à savoir si la communauté appuie leurs initiatives.

CAMA ACAM

Résidents et contribuables

- Les associations de résidents et de contribuables
- La perception des impôts et taxes
- Les audiences publiques
- Les commissions d’appel
- La participation citoyenne

Les associations de résidents et de contribuables

- Sont souvent créées à la suite d'une divergence d'opinions sur des sujets d'importance, de fiscalité ou la répartition de la responsabilité financière entre ceux qui gouvernent et ceux qui résident.
  - Peuvent être formées en tant que groupe de défense d'intérêts cherchant à protéger financièrement des valeurs et des croyances dans la communauté.

- Il est tout aussi important de prendre note des demandes des associations de contribuables et de faire votre possible pour répondre à leurs besoins.
  - Toutefois, ne compromettez jamais l'orientation stratégique de la municipalité.

- Faites toujours vos recherches : renseignez-vous sur la taille de l'association et sur la légitimité ou les objectifs politiques et communautaires de son programme.

- Tenez-vous-en aux faits, restez impartial et traitez leurs représentants avec équité et respect.

CAMA ACAM

La perception des impôts et taxes

- La plupart des lois provinciales ou territoriales régissant les municipalités prévoient des procédures de recouvrement fiscal.
  - Lorsqu'une propriété est soumise à ces dispositions, la municipalité est tenue de respecter les procédures afférentes, quelles que soient les raisons expliquant la situation.
- Le DG et la municipalité peuvent disposer d'un pouvoir discrétionnaire. Il convient toutefois d'exercer un contrôle strict pour éviter tout retard dans les paiements prévus par le plan.
  - Assurez-vous que le contribuable en comprend les conséquences s'il ne respecte pas ses obligations.
- ***Pratique exemplaire :*** Le recours à la procédure de recouvrement contre un contribuable est une décision grave. Autant que possible, accordez-lui le bénéfice du doute et traitez-le toujours avec dignité, respect et compassion.

CAMA ACAM

Les audiences publiques

- Les audiences donnent aux résidents et aux autres intervenants l'occasion d'exprimer directement au conseil municipal leurs points de vue sur un sujet donné.
  - Elles permettent aussi au conseil municipal de s'informer des conséquences qui n'avaient pas été envisagées et lui donnent l'occasion de présenter différentes options au public.
- Souvent, le secret du succès d'une audience réside dans l'importance de la participation citoyenne.
- Écoutez attentivement les résidents et prenez le temps de répondre aux questions soulevées.
  - Les résidents qui savent qu'ils ont été écoutés et traités avec respect sont plus portés à accepter la décision et à passer à autre chose.
- Pensez à chercher de l'aide extérieure au besoin (p. ex. préposé à l'enregistrement professionnel ou conseillers juridiques).
- ***Pratique exemplaire :*** Commencer par montrer que vous avez entendu ce que les participants ont dit et expliquer pourquoi vous avez fait un choix différent (en donnant les raisons).

CAMA ACAM

Les commissions d’appel

- Les commissions d’appel sont de nature quasi judiciaire et sont régies par la législation de la province ou du territoire de la municipalité.
- Ils permettent à chaque résident de s’exprimer pour contester une ordonnance ou une règle imposée par la bureaucratie de la municipalité.
- Mentionnez que leurs membres n’ont aucun intérêt financier dans l’affaire entendue.
- Faites de votre mieux pour proposer un raisonnement juste et équitable en vue de la décision.
  - Le fait de bien doser l’information divulguée à cet effet est une indication du sens politique du directeur général et des cadres supérieurs.

CAMA ACAM

La participation citoyenne

- Désigne votre capacité à travailler avec les personnes concernées par une décision pour remporter leur adhésion et éviter toute opposition.
- L'acceptation sociale, et plus particulièrement l'appui du public envers votre organisation ou votre initiative, est cruciale pour réussir un nouveau projet ou un changement.
- Faites preuve de perspicacité politique pour savoir quand et à quel degré faire participer les résidents et les contribuables.
- Dites toujours aux résidents à quoi leurs commentaires serviront et de quelle manière ils seront utilisés.
- ***Pratique exemplaire :*** Envisager toutes les formes de consultation publique afin de donner la parole à tous les intervenants concernés dans les différents groupes démographiques.

CAMA ACAM

Les degrés de participation citoyenne

Reconnue par des municipalités et d'autres organisations du monde entier, l' International Association of Public Participation – IAP2 fixe une norme de participation citoyenne et a créé l'échelle de la participation citoyenne suivante :

INCREASING IMPACT ON THE DECISION

	INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
PUBLIC PARTICIPATION GOAL	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
PROMISE TO THE PUBLIC	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112_v1

Relations intermunicipales

- L’établissement de relations entre les municipalités
- La collaboration en matière de services municipaux
- Les organismes intermunicipaux

L’établissement de relations entre les municipalités

- Créez des rencontres régulières et informelles entre DG, surtout ceux des municipalités voisines.
  - Le dialogue permanent contribue à renforcer la perspicacité politique et les connaissances.

- Organisez une ou deux rencontres informelles par année entre les conseils de municipalités qui se jouxtent, surtout s’il existe une bonne collaboration entre elles.

- ***Truc :*** Établissez des relations avec d’autres DG à l’échelle régionale, provinciale et nationale pour trouver des solutions et profiter de l’expérience de personnes ayant vécu des situations semblables.

CAMA ACAM

La collaboration en matière de services municipaux

- Un des principaux domaines de collaboration des municipalités concerne les services municipaux.
  - L'établissement de bonnes relations contribuera à éviter les échanges négatifs. Mais préparez-vous à trouver des stratégies efficaces pour faire avancer la conversation.

- Options pour les négociations concernant les services municipaux :
  - Concevoir une formule de financement.
  - Éliminer tout aspect politique de la question en mesurant l'appui du public.
  - Proposer des tarifs différents pour les résidents et les non-résidents.
  - Refuser l'accès (au besoin seulement).

- ***Pratique exemplaire :*** Lors de la négociation de projets intermunicipaux, prévoir d'abord des rencontres entre DG ou entre administrations pour discuter du problème et des solutions possibles. Cette pratique favorisera la réussite avant même que les conseils municipaux s'impliquent dans la discussion.

CAMA ACAM

La collaboration en matière de services municipaux

- Signez des ententes officielles ou non pour garantir que les deux parties en connaissent les dispositions et que les futurs administrateurs ou conseillers municipaux comprennent bien la décision qui a été prise.

- Donnez une séance d'information sur toutes les ententes intermunicipales au cours du processus d'orientation du conseil.

- Les ententes peuvent être bilatérales ou multilatérales.

- ***Truc :*** Inspirez-vous de l' Intermunicipal Collaboration Framework Workbook de l'Alberta pour travailler à vos projets.

CAMA ACAM

Les organismes intermunicipaux

- Presque tous les organismes intermunicipaux sont créés pour faciliter la prestation d'un ou de plusieurs services publics.

- Il peut s'agir d'ententes entre des municipalités ou d'entités juridiques officielles distinctes.
  - Exemples d'entités juridiques distinctes : commissions de services régionaux, coopératives, partenariats publics-privés, sociétés sous contrôle municipal

- Lorsqu'elles créent une entité juridique, les municipalités doivent savoir qu'elles peuvent lui déléguer des pouvoirs afin qu'elle fournisse le service en question.

- Prenez conscience du contrôle octroyé par la municipalité et assurez-vous que le conseil comprend bien les incidences de ces arrangements.

CAMA ACAM

Études de cas : Entente de loisirs intermunicipaux

- Situation :
  - Risque d’annulation d’une entente sur les loisirs passée entre le district municipal et la municipalité, à cause d’un différend portant sur un grand centre de loisirs polyvalent
  - Manque « d’honnêteté », grande méfiance et incapacité à « voir les choses de la même façon »
  - Directives données à l’administration de poursuivre les négociations pendant la construction de l’installation

- Mesures prises fondées sur des pratiques exemplaires :
  - Demander des réunions en tête-à-tête et entre DG pour remonter à la source du problème.
  - Limiter les négociations à des parties aussi neutres que possible et capables de mettre de côté les différends et les problèmes du passé.
  - Examiner des plans stratégiques à long terme à la fois pour le district municipal et pour la municipalité.
  - Viser des solutions qui témoignent d'une collaboration et qui se traduisent par l'amélioration des deux municipalités.

« Limitez la taille de l’équipe de négociation, veillez à ce qu’elle soit ouverte d’esprit et donnez-lui l’autonomie nécessaire pour faire preuve de créativité. »

CAMA ACAM

Relations avec le provincial et le fédéral

- Les questions de compétences : savoir avec qui travailler
- L’établissement de relations provinciales et fédérales
- Les rencontres avec des ministres
- Le gouvernement et l’opposition
- Les changements de gouvernement

Les questions de compétences : savoir avec qui travailler

- Il ne faut jamais oublier que la constitution n'accorde aucun pouvoir aux municipalités. Elles sont uniquement régies par les lois de leur province ou de leur territoire.

- En l'absence de règles claires en matière de participation, il est très probable que certains de leurs organismes outrepassent les pouvoirs qui leur ont été accordés.

- ***Truc :*** Prenez le temps d'examiner la répartition du pouvoir entre les différents échelons de gouvernance pour vous assurer de vous adresser aux bons décisionnaires au bénéfice de votre municipalité.

CAMA ACAM

L’établissement de relations provinciales et fédérales

- Établissez une relation de travail entre votre conseil municipal ou administration et :
  - votre député provincial, territorial ou fédéral,
  - les sous-ministres et les sous-ministres adjoints du provincial et du fédéral, tant en ce qui concerne la surveillance (ou contrôle) municipale que dans d’autres secteurs clés de la prestation de services (p. ex. transport, santé, etc.)

- Cherchez des occasions de rencontres régulières entre le chef du conseil municipal et les principaux représentants élus du provincial et du fédéral afin de faire progresser les priorités stratégiques de votre municipalité.
  - Cherchez des occasions pour obtenir une couverture médiatique positive et des éléments à ajouter à la liste des réalisations au cours du mandat des élus.

- ***Pratique exemplaire :*** Les rencontres avec des représentants provinciaux et fédéraux devraient toujours se faire entre représentants élus et entre membres de l’administration.

CAMA ACAM

Les rencontres avec des ministres

- Coordonnez-les par l'entremise de votre député provincial, territorial ou fédéral.
  - Contribue à afficher du respect envers sa fonction et à établir la confiance.

- Prévoyez des rencontres brèves et positives qui vont droit au but.

- Préparez-vous <u>très</u> sérieusement, faites des recherches et anticipez toutes les questions pouvant vous être posées à propos de votre demande.

CAMA ACAM

Le gouvernement et l’opposition

- Les représentants qui sont affiliés au parti au pouvoir et qui font partie du gouvernement appliquent le programme provincial ou fédéral.
  - Si votre représentant est à l’opposition, il vous sera plus difficile d’avoir des conversations visant à exercer de l'influence, à susciter des changements ou à faire avancer des dossiers.

- Recherchez les députés fantômes des circonscriptions représentées par un parti adverse.
  - Cherchez à les connaître ainsi que le représentant élu.

CAMA ACAM

Les changements de gouvernement

- Répercussions des changements de gouvernement :
  - Arrivée de nouveaux députés qui connaissent plus ou moins leur circonscription et les portefeuilles qui leur ont été confiés
  - Nouvelles initiatives politiques et prise de distance par rapport aux priorités de l'administration précédente

- La meilleure stratégie? Suivez le mouvement.

- Restez toujours neutre et prouvez que vous êtes capable de travailler avec n'importe quel gouvernement qu'il soit provincial, territorial ou fédéral.

CAMA ACAM

MÉDIAS

- La gestion des relations avec les médias
- La communication avec les médias
- Les entrevues avec les médias
- L’utilisation des médias sociaux

La gestion des relations avec les médias

- Les municipalités peuvent tirer profit de relations positives avec les reporters ou journalistes et les agences de presse de trois façons :
  - Pour présenter le point de vue de la municipalité de façon positive en cas de couverture médiatique négative.
  - Pour les utiliser à l'avantage de la communauté lorsque les résidents ont besoin d'information.
  - Pour appuyer la planification de la préparation aux situations d'urgence; les médias serviront de moyen de communication avec les intervenants en situation de crise.
- Utilisez les médias pour faire connaître les initiatives ou les changements importants dans la communauté, surtout s'ils ont un grand impact sur le public.
- Traitez les médias avec respect, affichez des signes de bonne volonté et de sincérité; montrez votre volonté de partager l'information, s'il y a lieu.

CAMA ACAM

La communication avec les médias

- Prenez connaissance de la politique de communication de votre organisation et suivez-la à la lettre.
- Nommez une personne autorisée à parler aux médias au nom de votre municipalité.
- N’oubliez pas que rien n’est jamais « privé ».
- En situation de crise, nommez un porte-parole pour assurer la cohérence des messages et programmez des séances d’information à l’intention des médias.
- Offrez de la formation aux personnes autorisées à s’exprimer au nom de la municipalité.

CAMA ACAM

Les entrevues avec les médias

Avant une entrevue :

- Pensez à saisir l'occasion que représentent les entrevues et préparez ce que vous voulez dire à vos intervenants.
- Renseignez-vous sur votre public : quelles sont ses préoccupations?
- Ayez les échéances et heures de tombée en tête et demandez à connaître les questions à l'avance si possible.
- Préparez les messages clés et utilisez une configuration de message.
- Passez en revue la liste de vérification pour l'entrevue avec les médias.

CAMA ACAM

Modèle de configuration de message

Scénario	Intervenant	Sujet	Moyens/réseaux	Interne/externe	Date/heure	Approuvé par

Message clé 1	Message clé 2	Message clé 3
Argument 1.1	Argument 2.1	Argument 3.1
Argument 1.2	Argument 2.2	Argument 3.2
Argument 1.3	Argument 2.3	Argument 3.3

CAMA ACAM

Les entrevues avec les médias (suite)

Pendant l’entrevue :

- Présentez-vous poliment, souriez et serrez la main du reporter ou journaliste.
- Méthode en trois temps :
  - **Prenez acte** de la question.
  - Utilisez des expressions de **transition.**
  - Livrez votre **message.**
- N’oubliez jamais que rien ne vous oblige à combler les temps morts.
- Évitez de dire une chose qu’il est impossible de confirmer et abstenez-vous de répéter les tournures négatives ou suggestives (orientées).
- Évitez à tout prix de dire « Pas de commentaires ».
- Évaluez toujours quand il convient de répondre aux médias et quand il est préférable de ne pas le faire.
- Rien n’est jamais « privé » et tout ce que vous dites aux médias relève dès lors du domaine public.

CAMA ACAM

Les entrevues avec les médias (suite)

Après l’entrevue :

- Une fois l’entrevue terminée, ne vous exprimez plus sur le sujet.
- Remerciez votre intervieweur et demandez-lui s’il a tout ce qu’il lui faut.
- Donnez-lui votre carte professionnelle ou celle de votre équipe de communication et invitez-le à vous envoyer ses questions de suivi par courriel.
- Cherchez à savoir quand l’entrevue sera diffusée ou publiée.
  - Demandez qu’on vous envoie une copie du clip ou de l’article à garder.
- Faites toujours preuve de politesse et de cordialité.

CAMA ACAM

L’utilisation des médias sociaux

- Les médias sociaux sont devenus des outils essentiels de la participation citoyenne ou de la mobilisation du public et de l’obtention de commentaires francs sur une question actuelle ou un sujet de l’heure.

- La meilleure manière de combattre la désinformation? Créer une présence forte et active capable d’atteindre efficacement le public.

Pratiques exemplaires en matière de médias sociaux :

- Publier régulièrement des messages ou nouvelles.
- Communiquer sans tarder et souvent.
- Faire preuve de transparence et d’honnêteté.
- Gérer les attaques frontales.
- Consacrer les ressources nécessaires pour y parvenir.

CAMA ACAM

Études de cas : Crise de l’eau

- Situation :
  - La présence d’hydrocarbures dans la rivière Saskatchewan Nord menaçait le système d’alimentation en eau de Prince Albert.
  - Un règlement (arrêté) d’urgence sur la conservation de l’eau est entré en vigueur.
  - Les médias (traditionnels et sociaux) ont joué un rôle essentiel pour garantir une utilisation sans risque de l’eau.

- Mesures d’action basées sur des pratiques exemplaires :
  - Nommer un agent d’information du Centre des opérations d’urgence (COU) – liaison unique avec les représentants.
  - Assurer la formation directe du gestionnaire municipal et du maire.
  - Programmer des conférences de presse quotidienne et consulter un expert technique.
  - Créer un site web dédié et désigner des ressources exclusivement consacrées à la gestion des médias sociaux, en plus du centre d’appels classique.

« Dans les situations difficiles, vous vous ferez des alliés des médias si vous leur transmettez des informations précises et cohérentes à faire partager à leurs publics respectifs. »

CAMA ACAM

L’utilisation des médias sociaux

- Stratégies pour les petites municipalités :
  - Travaillez avec un consultant formé aux médias sociaux.
  - Ayez recours à des outils de réponse automatique.
  - Donnez accès à d'autres personnes dans des services clés.
  - Établissez clairement les objectifs de votre page ou de votre compte.
  - Choisissez vos plates-formes de manière stratégique.

CAMA ACAM

L’utilisation des médias sociaux (suite)

- Élaborez une politique qui traite de l’usage des médias sociaux par l’organisation ainsi que par les représentants élus et le personnel de l’administration.
- N’oubliez pas qu’il n’y a pas vraiment de « pause » pour les conseillers et le personnel municipal.
  - Tout ce qui se dit, que ce soit sur un compte de médias sociaux personnel ou professionnel, sera associé à la charge publique de la personne concernée.
  - Tout ce qui est en ligne reste à jamais accessible à chacun.
- Partager des renseignements provenant de pages municipales? ***Aucun problème***.
- Partager des opinions personnelles sur des questions municipales? ***Inacceptable***.
- Vous risquez de perdre toute crédibilité à gouverner ou à agir au nom de votre communauté.

CAMA ACAM

Médias sociaux : les pratiques exemplaires

- Créer une page à part à des fins professionnelles et exposer clairement les conditions de son utilisation.
  - Assurez-vous de ne pas utiliser votre page personnelle ou une page déjà utilisée à d'autres fins.
- Toujours agir « de manière officielle » ou comme si vous étiez « de service ».
  - Rien de ce qui est mis en ligne ne disparaît; tout y reste accessible à tout moment et pour toujours.
- Partager des renseignements provenant de sources officielles, comme la page de la municipalité ou des sources provinciales et fédérales.
- Garder ses opinions pour soi, se concentrer sur la politique, la plate-forme et les points du plan stratégique portant sur la municipalité.
- Ne pas oublier que la page représente la fonction qu'on occupe ou le rôle qu'on tient.
- En cas d'incertitude, se reporter à la formation sur les médias sociaux et aux lignes directrices sur les communications; ne pas hésiter à faire appel à un spécialiste.

CAMA ACAM

Mentorat

- L’établissement d’une relation mentor-mentoré
- Le rôle de mentor
- Le rôle de mentoré
- Le Forum sur le mentorat

L’établissement d’une relation mentor-mentoré

- **Demandez des recommandations :** Trouvez la bonne personne en faisant vos propres recherches et en abordant quelqu’un par vous-même.

- **Exprimez clairement vos objectifs :** Vous devez savoir exactement ce que vous voulez et pour combien de temps vous souhaitez l’aide du mentor potentiel.

- **Entretenez la communication :** Il s’agit d’une relation entre deux personnes.
  - Mentors : s’informer et prodiguer des encouragements.
  - Mentorés : rendre des comptes.

- **Montrez du respect :** antécédents, opinions et temps consacré

- **Sachez quand passer à autre chose :** Les relations de mentorat évoluent au fil de votre carrière et en fonction de l’atteinte de vos objectifs.

CAMA ACAM

Le rôle de mentor

- Ce que donne le mentor :
  - Information
  - Guidage
  - Encouragement
  - Conseils sur la manière d’aborder les situations
  - Aide à faire progresser la carrière
  - Acquisition d’un ensemble de compétences
- Ce que reçoit le mentor :
  - Gratification
  - Occasion de former la prochaine génération de dirigeants
  - Perfectionnement professionnel continu
  - Possibilités d’apprentissage sur des enjeux et des perspectives

CAMA ACAM

Le rôle de mentor (suite)

- Le secret pour travailler avec d'autres personnes n'est pas de leur dire quoi faire, mais plutôt de les aider à trouver par elles-mêmes les réponses aux questions.
- Chaque partenariat est unique. Pensez à adapter vos connaissances aux autres.
- Le mentorat consiste à prendre les rênes d'une relation individuelle pour montrer la voie et inspirer l'autre à adopter une ligne de conduite.
- Encadrez l'autre : aidez en écoutant et en posant des questions, sans oublier de donner de l'encouragement.

CAMA ACAM

Le rôle de mentor (suite)

- Cinq pratiques exemplaires du leadership :
  1. Montrer la voie à suivre : prêcher par l'exemple.
  2. Inspirer une vision commune : partager les ambitions, les réussites et les problèmes de l'autre.
  3. Remettre le processus en question : favoriser la progression en remettant les hypothèses en question et en signalant les domaines à améliorer.
  4. Inciter l'autre à agir : donner du soutien et aider à prendre confiance.
  5. Prodiguer de l'encouragement : souligner les progrès accomplis et la réalisation des objectifs.

Kouzes, J. et Posner, B. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.

CAMA ACAM

Le rôle de mentoré

- **Objectif de la personne mentorée :** Apprendre et se développer sur le plan professionnel

- Principaux conseils pour un bon mentorat :
  - Bien se préparer
  - Faire preuve de réceptivité
  - Être réaliste
  - Miser sur la ponctualité
  - Faire preuve de curiosité
  - Exprimer de la reconnaissance

- **Tirez parti des ressources!**
  Cultiver le leadership : Un guide à l'intention de la prochaine génération de l'administration locale, de l'ACAM

CAMA ACAM

Pour en savoir plus

camacam.ca/UpdateWithWebsite

CAMA ACAM