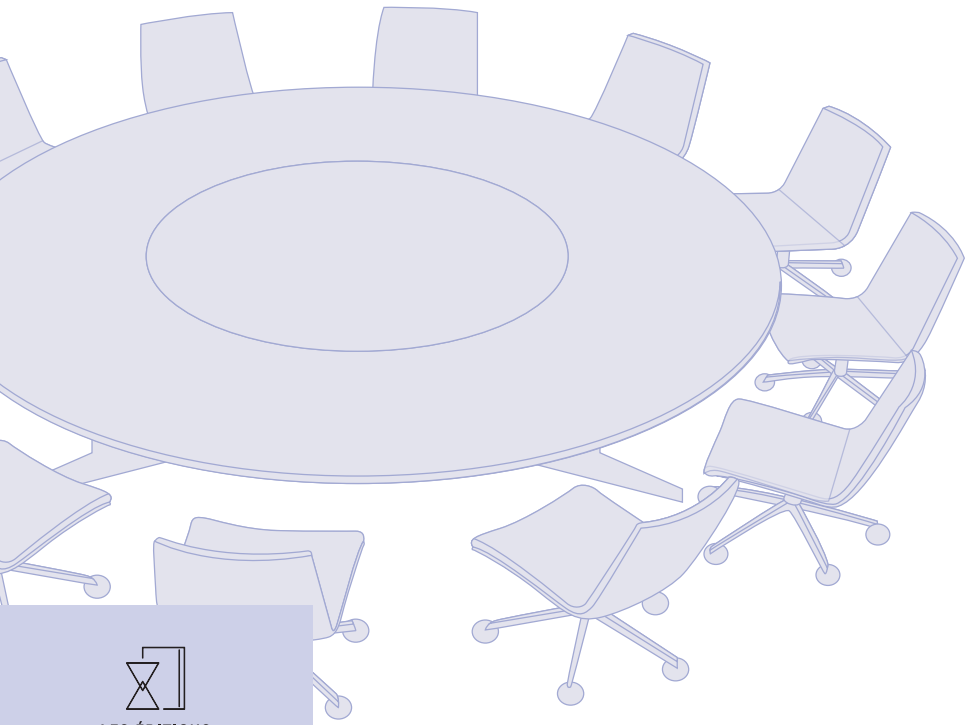
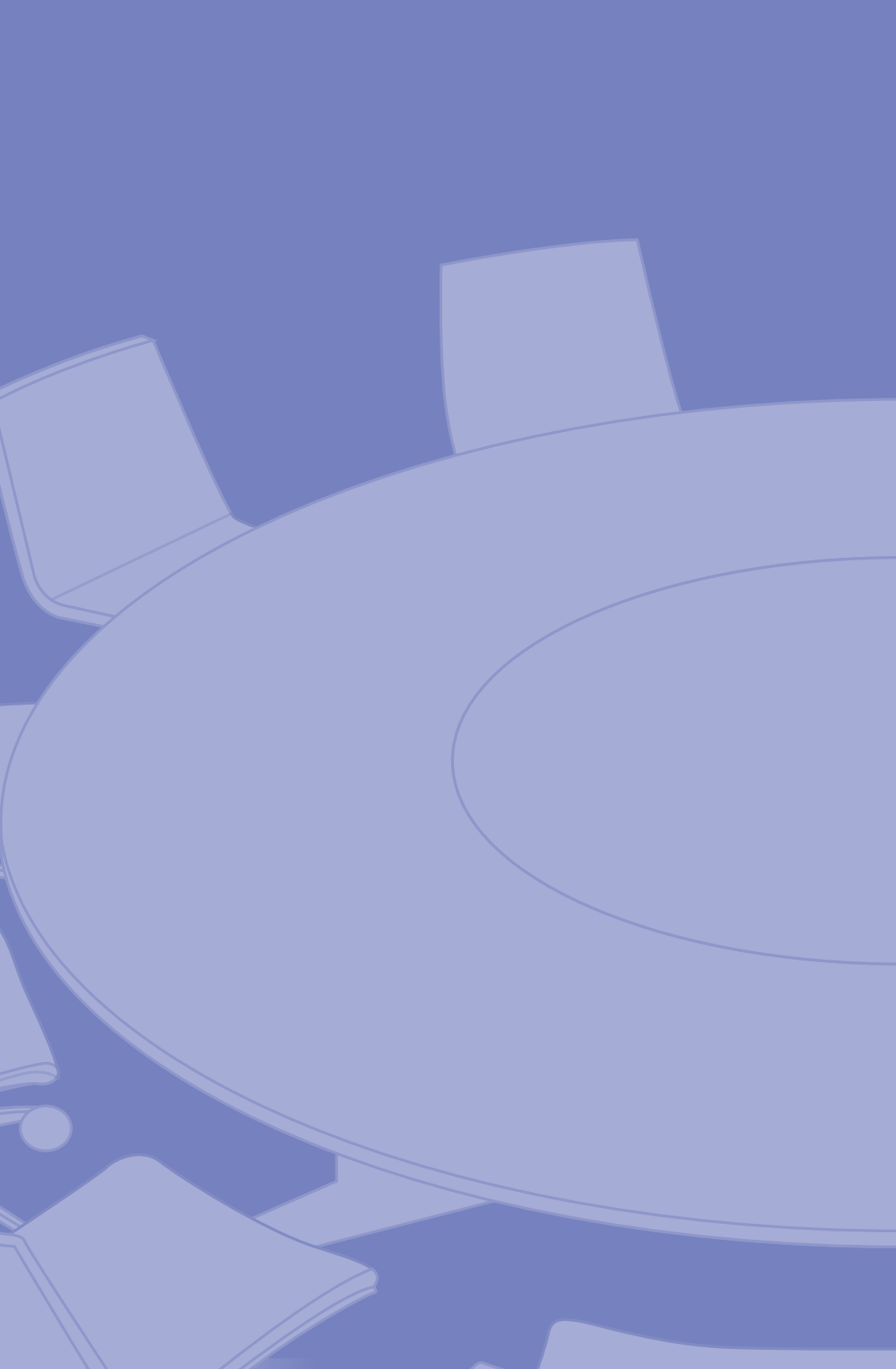
ENSEMBLE

GUIDE POUR UNE SAINE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE DANS LES MUNICIPALITÉS



LES ÉDITIONS SABLIER



ENSEMBLE : GUIDE POUR UNE SAINE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE DANS LES MUNICIPALITÉS

© Les Éditions Sablier

Rédaction : Gérard Divay
Conception graphique : Hugues Skene, KX3 Communication
Impression : Numérix
Révision linguistique : Julie Lapierre

TOUS DROITS RÉSERVÉS
TOUTE REPRODUCTION INTERDITE
GUIDE RÉDIGÉ SELON LES LOIS ET RÈGLEMENTS EN VIGUEUR
LORS DE LA PUBLICATION

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, février 2025
ISBN : 978-2-9817857-2-5
Imprimé et relié au Québec

Une initiative de

ADGMQ

En collaboration avec

Québec UMQ FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS ADMQ

LES ÉDITIONS SABLIER

Association des directeurs généraux
des municipalités du Québec (ADGMQ)
43, rue de Buade, bureau 470
Québec (Québec) G1R 4A2
www.adgmq.qc.ca

Le papier utilisé pour produire ce livre est entièrement constitué de matières recyclées.

ENSEMBLE

GUIDE POUR UNE SAINE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE DANS LES MUNICIPALITÉS

PRÉFACE

La complémentarité des rôles d'élues, d'élus, de directrices et de directeurs généraux est essentielle pour une saine gestion des services publics et une gouvernance efficace de l'administration municipale. Leurs responsabilités sont diverses et complexes face aux défis qui sont en constante mouvance. À cela s'ajoutent les besoins des collectivités qui, eux aussi, se transforment. Il importe donc plus que jamais que les sphères administrative et politique travaillent en synergie.

Afin d'atteindre leurs objectifs communs, tous doivent miser sur la collaboration, l'entraide et un respect des responsabilités de chacun. Or, il arrive parfois qu'on se trouve en zone grise, où la limite des champs d'intervention n'est pas claire ou comprise de la même façon par tous.

Puisqu'il définit leurs responsabilités, le présent guide s'avère un excellent outil pour s'informer sur les bonnes pratiques afin de travailler en équipe. Il fournit également des repères sur ce que doit être une relation fonctionnelle, efficace et cordiale

Québec

ainsi que sur des comportements appropriés pour assurer un plein exercice de son rôle respectif. Enfin, ce guide promeut une vision positive des relations entre l'organisation administrative et le conseil municipal.

En ce sens, j'invite toutes celles et tous ceux qui sont concernés à lire ce guide ainsi qu'à l'utiliser au quotidien dans le cadre de leur fonction afin d'assurer une confiance mutuelle, une communication fluide, de la transparence.

Andrée Laforest
Ministre des Affaires municipales

PRÉFACE

L'Union des municipalités du Québec (UMQ) est fière d'avoir participé à la création de ce guide visant à favoriser une saine relation politico-administrative au sein des municipalités. La collaboration harmonieuse entre les personnes élues et la direction générale est essentielle au bon fonctionnement de la municipalité et à la vitalité de la démocratie locale.

Il est fondamental que les personnes élues et la direction générale reconnaissent et respectent leurs rôles respectifs tels que définis par le cadre légal municipal. Une approche collaborative, fondée sur une vision commune, est indispensable pour mener à bien les projets locaux. De plus, l'autorité décisionnelle du conseil municipal doit être préservée, tout en respectant les responsabilités administratives de la direction générale.

Ce guide propose des balises d'interaction pour orienter les relations entre la mairie, la direction générale et le conseil municipal. Ces balises permettront d'établir une communication régulière et transparente, de respecter mutuellement les champs de compétence, et de collaborer dans la préparation des séances du conseil.

Ce guide est conçu pour être flexible et s'adapter aux réalités spécifiques de chaque municipalité. Il est conseillé de l'appliquer en tenant compte du contexte local, tout en respectant ses principes fondamentaux, afin de favoriser une relation politico-administrative saine et équilibrée. Son application judicieuse contribuera à renforcer l'efficacité de la gouvernance municipale et à un service optimal de la population.

Bonne lecture,

Martin Damphousse
Président de l'Union des municipalités du Québec et maire de la Ville de Varennes

PRÉFACE

Le monde municipal évolue dans un environnement où la complexité des défis à relever ne cesse de croître. Pour y répondre efficacement, il est primordial que les relations entre les conseils municipaux et les directions générales soient fondées sur la collaboration, le respect mutuel et une compréhension claire des responsabilités de chacun. Ce *Guide pour une saine relation politico-administrative dans les municipalités* s'inscrit pleinement dans cette démarche permettant aux municipalités de remplir adéquatement leur rôle de gouvernement de proximité.

En tant que président de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), j'ai souvent entendu les préoccupations des élues et élus ainsi que des directrices et des directeurs généraux concernant les nombreux enjeux auxquels elles et ils font face. Qu'il s'agisse de nouvelles personnes élues ou de gestionnaires chevronnés, tous expriment le besoin de repères clairs et concrets pour établir des relations fonctionnelles, éviter les faux pas et prévenir toute ambiguïté dans leurs interactions quotidiennes. Ce guide offre donc un cadre de référence qui va au-delà des formations habituelles et des documents existants, en proposant des balises pratiques adaptées à la réalité de chaque municipalité, peu importe sa taille. Issu d'une collaboration exceptionnelle entre les divers

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

acteurs municipaux, il reflète une volonté partagée de bâtir un cadre relationnel sain et efficace.

Pour la Fédération, ce guide est une réponse concrète aux attentes exprimées. Nous sommes convaincus que chaque municipalité pourra en tirer profit et lui faire écho au quotidien. Notre ambition est claire : contribuer à faire des municipalités du Québec des lieux de collaboration où chacune et chacun assume pleinement ses responsabilités, dans le respect des rôles de toutes et tous!

Bonne lecture,

Jacques Demers
Président de la Fédération québécoise des municipalités, maire de la Municipalité de Sainte-Catherine-de-Hatley et préfet de la MRC de Memphrémagog

PRÉFACE

L'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ) se félicite d'avoir sollicité et obtenu la participation du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) et de l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) à la création de ce guide. Ce travail collectif, qui est le fruit d'une collaboration sans précédent, a été réalisé afin de préciser les responsabilités et les rôles respectifs des personnes élues et de la direction générale des municipalités et de contribuer au développement et au maintien de saines relations politico-administratives.

Visualisez une grande table ronde, un espace de concertation où toutes les personnes s'y réunissant ont un objectif commun : le bien-être de la communauté. Autour de la table, la mairesse ou le maire, les personnes élues et la direction générale prennent part à un dialogue constructif. Chaque acteur y joue un rôle distinct, mais complémentaire.

ADGMQ

Le succès des relations politico-administratives repose sur des échanges clairs, une confiance mutuelle et la détermination de faire avancer ensemble des projets. Dans une dynamique d'unité et de concertation, la mairesse ou le maire, les personnes élues et la directrice ou le directeur général bâtissent un avenir pour la municipalité.

En tant que président de l'ADGMQ, je nourris l'espoir que ce guide devienne un outil pratique qui facilitera la compréhension juste des rôles de chacune et chacun et favorisera le plein exercice de leurs responsabilités dans un climat serein.

Assoyons-nous ensemble et collaborons!

Christian Schryburt
Président de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec et directeur général de la Ville de Sainte-Thérèse

PRÉFACE

Au cœur des municipalités, la collaboration entre la mairesse ou le maire et la directrice générale ou le directeur général est un levier essentiel pour une administration efficace et harmonieuse. Ce guide a été conçu pour répondre aux besoins exprimés par le milieu et pour renforcer les pratiques collaboratives au sein des organisations municipales.

Pour l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ), l'importance de ce guide réside dans sa capacité à offrir des repères concrets pour naviguer dans les relations entre les sphères politique et administrative. Dans un contexte où chaque partie cherche à éviter les faux pas et à respecter les prérogatives de l'autre, il est essentiel d'établir des pratiques claires et des balises fonctionnelles qui favorisent une interaction productive et respectueuse.

Le guide ne se contente pas de rappeler les responsabilités formelles définies par les lois en vigueur, mais va au-delà en expliquant comment ces responsabilités peuvent se traduire dans les interactions quotidiennes. En fournissant des

orientations sur la manière de gérer les échanges entre la mairesse ou le maire, les membres du conseil et la direction municipale, il contribue à créer un environnement où la collaboration est la norme et non l'exception.

Nous espérons que ce guide sera un outil utile pour chaque membre du conseil et chaque directrice ou directeur général, en les guidant dans l'exercice de leurs responsabilités et en les aidant à construire des relations solides et fructueuses.

Brigitte Vachon
Présidente de l'Association des directeurs municipaux du Québec et directrice générale de la Municipalité d'Ange-Gardien

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

Le positionnement du guide 14
Les raisons de la démarche 14
La préparation du guide 15
Le contenu du guide 16

CHAPITRE 1
La confiance : une relation professionnelle personnalisée 21
Une relation interpersonnelle 22
Des pratiques qui entretiennent la confiance 22

CHAPITRE 2
De la transparence et une communication fluide 25
Pas de surprise, sauf réel imprévu 26
Des pratiques pour assurer la fluidité dans le partage d'information 26

CHAPITRE 3
Compréhension commune des sphères d'action politique et administrative et de leur entrecroisement 29
Des constats de base 30
Des pratiques d'entrecroisement lucides, prudentes et performantes 32

CHAPITRE 4
Collaboration pour un plein exercice des rôles respectifs 35

Soutien de la ou du DG à l'égard de la mairesse ou du maire dans ses différents rôles 36

Soutien général, administratif et professionnel à la mairesse ou au maire dans ses différents rôles 40

Facilitation des travaux du conseil par la mairesse ou le maire et la ou le DG 41

Soutien aux membres du conseil 49

Soutien de la mairesse ou du maire et du conseil à la ou au DG dans ses diverses responsabilités 50

Appréciation annuelle de la collaboration 52

CHAPITRE 5
Synergie de la sphère politique et de la sphère administrative dans les relations avec le milieu 55

Encadrement des initiatives de développement 56

Soutien aux organismes du milieu 57

Mobilisation des citoyennes et citoyens 57

CONCLUSION 59

ANNEXES

Annexe 1 62

Annexe 2 63

REMERCIEMENTS 67

AVANT-PROPOS

LE POSITIONNEMENT DU GUIDE

Le présent guide repose sur un constat : une collaboration fructueuse entre les membres du conseil et le reste de l'organisation municipale est indispensable pour qu'une Municipalité remplisse adéquatement sa mission de gouvernement de proximité.

LES RAISONS DE LA DÉMARCHE

Ce guide répond à trois préoccupations courantes du monde municipal.

Premièrement, il comble des besoins exprimés par des personnes qui accèdent à la fonction de membre du conseil ou de la direction générale. Celles-ci souhaitent avoir en permanence à leur disposition des indications sur les bonnes façons d'interagir en complément des informations de base contenues dans le *Guide d'accueil et de référence pour les élues et les élus municipaux* publié par le MAMH ou communiquées lors des formations offertes en début de mandat ou lors de l'entrée en poste.

Deuxièmement, personne ne veut commettre de faux pas dans l'exercice de ses fonctions. Actuellement, le manque de repères opérationnels sur ce que peuvent être des relations fonctionnelles et efficaces engendre deux types de situations. Dans certaines circonstances, l'une ou l'autre des parties peut adopter des comportements inappropriés qui peuvent être interprétés, à tort ou à raison, comme de l'ingérence politique ou de l'ingérence administrative. La Commission municipale du Québec (CMQ) a déjà mentionné des exemples de ces types d'ingérence dans ses rapports. Au-delà des cas flagrants, le manque de repères opérationnels amène parfois les parties à adopter une attitude de réserve, où chacune hésite à exercer

ses prérogatives. La rigueur inhérente à une saine administration et à une communication fiable s'en trouve donc érodée. Le guide vise à soutenir les membres du conseil et plus particulièrement les mairesses et les maires ainsi que les DG[1] dans l'exercice pleinement assumé de toutes leurs responsabilités respectives, et à contribuer à maintenir des interactions qui sont fonctionnelles et efficaces.

Troisièmement, le guide a pour objectif de promouvoir une vision positive des relations entre le conseil et le reste de l'organisation municipale. Certains préjugés circulent dans la population à l'égard des membres du conseil et des gestionnaires municipaux. De tels préjugés alimentent un climat de méfiance larvée et déconsidèrent la contribution indispensable de chacune des parties à la qualité des milieux de vie locaux dans un régime de démocratie locale vivante. Loin de ces préjugés, le guide veut montrer que les relations entre les membres du conseil et les gestionnaires municipaux peuvent se dérouler — et c'est normalement le cas — selon un mode de collaboration étroite dans le cadre duquel chacune des parties ne peut pleinement assumer ses responsabilités spécifiques que dans la mesure où l'autre partie le fait de son côté. La collaboration ne signifie pas une union fusionnelle, le conseil devenant gestionnaire et l'administration devenant politique. La collaboration implique le respect des différences des rôles définis dans le cadre institutionnel municipal où l'autorité du conseil est le pivot de la démocratie locale.

LA PRÉPARATION DU GUIDE[2]

Compte tenu de ces préoccupations, les deux associations de personnes élues (FQM et UMQ) et les deux associations de directrices et directeurs généraux (ADMQ et ADGMQ) ont convenu de l'intérêt d'élaborer ce guide, en collaboration avec le MAMH et avec son soutien. Un comité directeur composé d'une représentante ou d'un représentant de chacun des cinq partenaires a été constitué pour en piloter l'élaboration et en valider le contenu. Centré sur la collaboration, le guide est lui-même issu d'une coopération unique dans le monde municipal.

1. DG : directrice ou directeur général cumulant aussi les fonctions de greffier et de trésorier dans de nombreuses organisations municipales.
2. La rédaction de ce guide a été alimentée par la documentation écrite sur le sujet, par les connaissances des associations et du MAMH sur les divers sujets abordés et par une quarantaine d'entrevues menées auprès de mairesses, de maires et de DG de municipalités de toutes tailles.

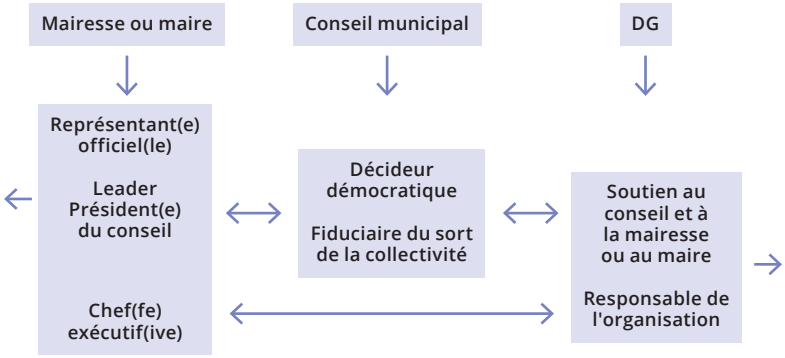
LE CONTENU DU GUIDE

Le guide s'intéresse aux interactions effectives entre les membres du conseil, plus particulièrement la mairesse ou le maire et la ou le DG dans leurs activités courantes, aussi bien durant les séances du conseil et les rencontres de comités que dans les échanges personnels. Il ne s'agit pas seulement de rappeler leurs responsabilités formelles respectives définies dans la *Loi sur les cités et villes* (LCV) ou le *Code municipal du Québec* (CM), mais aussi de montrer comment concrètement sont menées les activités qui découlent de ces responsabilités et comment s'établissent les interactions entre les différentes personnes. Comme dans toute organisation, la façon dont sont menées les activités définit des rôles avec des attentes de comportement pour chacun d'eux. Le guide porte attention à ces rôles, qui peuvent être qualifiés de fonctionnels et sont synthétisés dans le tableau qui figure à la page suivante.

Le guide s'intéresse aux comportements, aux interactions dans leur contenu et à leurs modalités. Cependant, il ne traite pas de leur dimension éthique, déjà couverte dans les codes d'éthique et les formations obligatoires. Il tient pour acquis que les pratiques fonctionnelles proposées se déroulent dans le respect des prescriptions éthiques, notamment sur la civilité des échanges.

Ce guide n'est pas un code. Il n'impose pas des normes qui devraient être impérativement suivies, comme peut l'être un code d'éthique. Il propose des balises générales d'interaction pour que les relations entre les membres du conseil, notamment la mairesse ou le maire et la ou le DG, soient fructueuses. Lesdites balises visent à être éclairantes, quels que soient les choix politiques locaux des personnes élues dans l'organisation du travail du conseil.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES RÔLES FONCTIONNELS



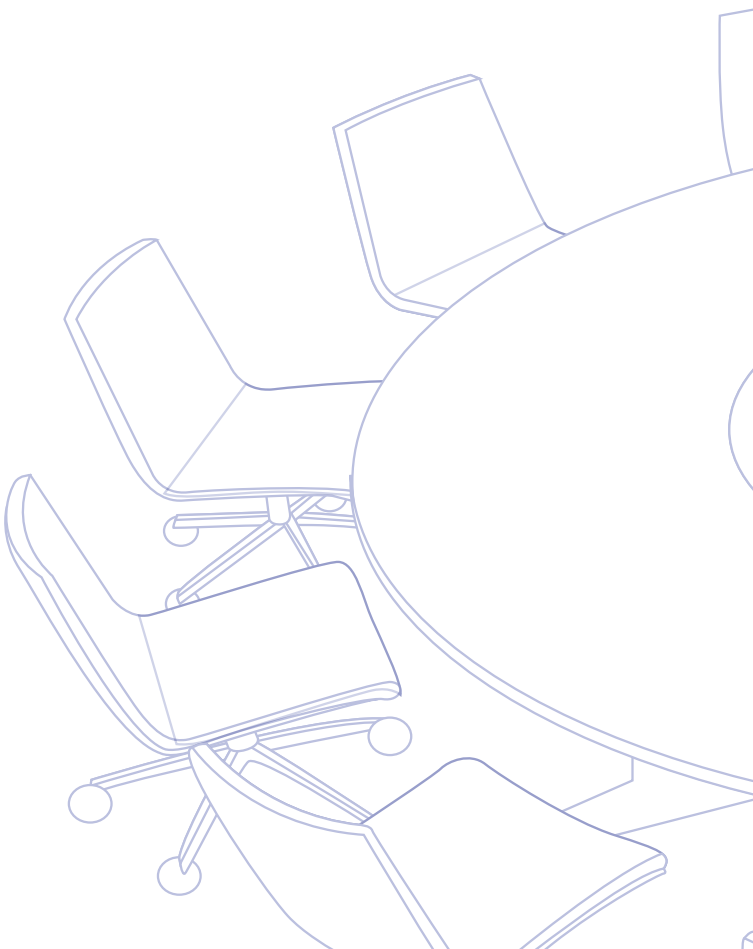
Ces balises générales conviennent aux caractéristiques institutionnelles communes des municipalités. Les contextes municipaux sont très variés sur plusieurs plans, notamment la loi qui les régit, soit la LCV ou le CM, la taille de l'organisation, le nombre d'officières et d'officiers municipaux, la présence ou non d'un comité exécutif, le temps que la mairesse ou le maire ainsi que les autres membres du conseil peuvent consacrer aux affaires municipales. N'en demeure pas moins que le cadre institutionnel est semblable dans toutes les municipalités en ce qui a trait à ses composantes principales : une instance décisionnelle centrale, un conseil, une mairesse ou un maire avec des responsabilités qui lui sont propres, et une ou un DG.

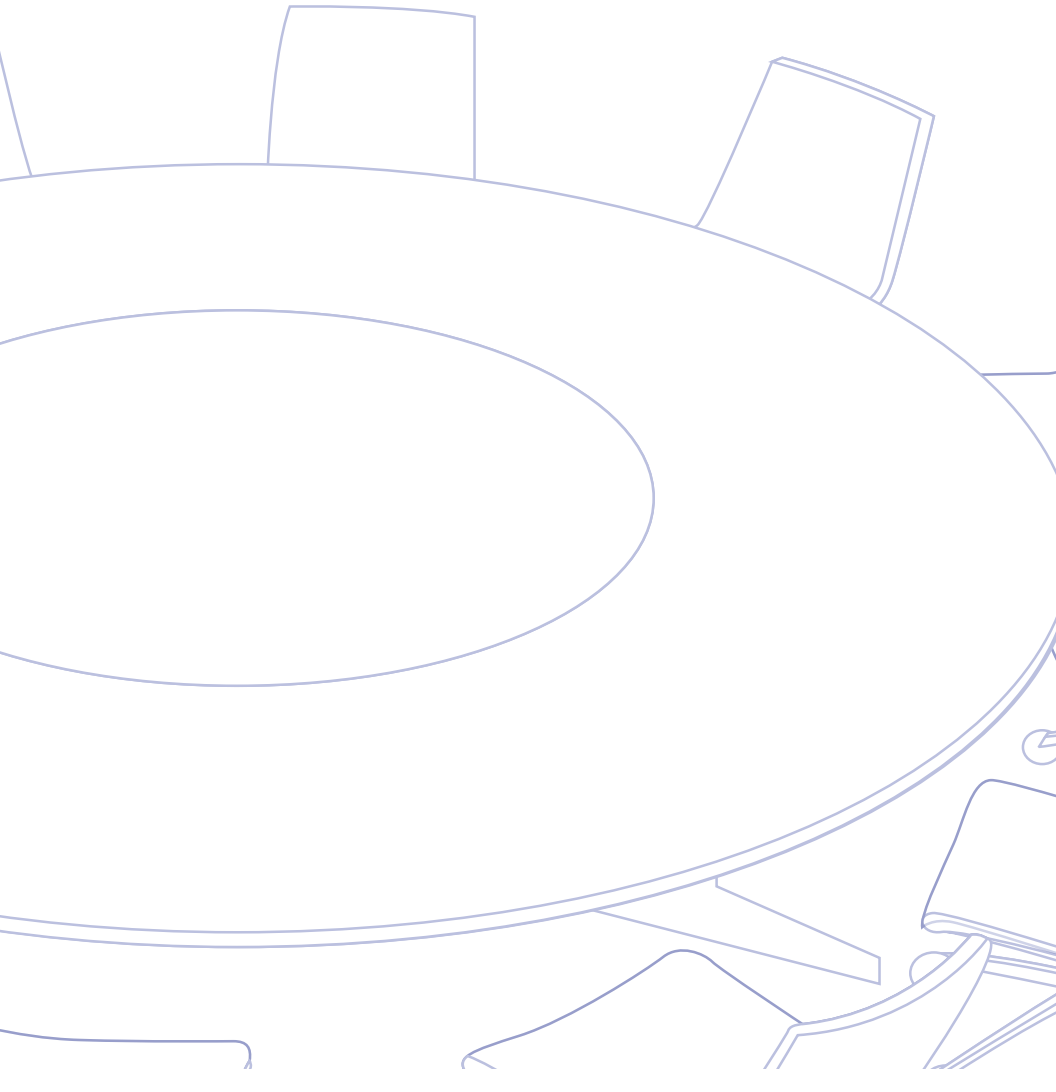
Cependant, dans les municipalités peu populeuses, les pratiques de collaboration suggérées et qui sont aussi observables peuvent être confrontées à un contexte qui leur est peu propice pour plusieurs raisons. Citons notamment le taux de roulement dans le poste de DG, la charge de responsabilités de la ou du DG qui est généralement titulaire du poste de greffier-trésorier, et la somme de travail nécessaire pour les assurer. Une telle réalité est propice à maintenir une pratique d'échanges verbaux avec le conseil, certes fonctionnel en courte période, mais déficient pour suivre l'évolution des dossiers. Par ailleurs, le souci des membres du conseil d'aider la collectivité peut amener certains d'entre eux à s'impliquer, à l'encontre de la Loi, dans la réalisation de certaines activités administratives ou opérationnelles.

AVANT-PROPOS

Le guide prend aussi en compte une caractéristique fondamentale commune à toutes les municipalités qui empêche de calquer leur fonctionnement sur ce qui existe dans les ordres supérieurs de gouvernement : l'omniprésence des citoyennes et citoyens, qui se traduit notamment par une proximité avec elles et eux et des interactions en face-à-face. Les citoyennes et citoyens côtoient quotidiennement les personnes élues et peuvent être présents lors de leurs délibérations publiques. La population a aussi l'occasion de constater ce que la plupart des membres du personnel font couramment.

Le guide est structuré autour des principaux mots clés qui caractérisent une bonne collaboration entre les membres du conseil, notamment la mairesse ou le maire et la ou le DG : la confiance, la transparence, la compréhension commune des sphères d'action politique et administrative et de leur entrecroisement, la collaboration dans l'exercice des rôles respectifs et la synergie du politique et de l'administratif dans les relations avec le milieu. Les principaux aspects de la relation entre les membres du conseil, notamment la mairesse ou le maire et la ou le DG, sont passés en revue dans l'index, à l'annexe 2.





Chapitre 1

LA CONFIANCE : UNE RELATION PROFESSIONNELLE PERSONNALISÉE

La relation entre les membres du conseil et la ou le DG est de nature professionnelle, et, en même temps, est indissociablement personnalisée. Cette caractéristique est particulièrement importante pour la relation entre la mairesse ou le maire et la ou le DG, qui coopèrent au quotidien et sont des partenaires obligés dans la vie courante de l'organisation municipale et dans les travaux du conseil. Les sections suivantes présenteront les différentes composantes professionnelles. Il importe, en amorce, de souligner son caractère interpersonnel, car le principal ingrédient d'une bonne collaboration est la confiance mutuelle. Or, la confiance est accordée à des personnes dont on a la conviction qu'elles sont sincères et qu'elles peuvent livrer ce qu'on attend d'elles. Qui plus est, il faut laisser du temps pour que la confiance mutuelle s'établisse, à partir de l'observation des comportements réels, en laissant de côté d'éventuelles perceptions antérieures.

UNE RELATION INTERPERSONNELLE

La mairesse ou le maire et la ou le DG partagent un point commun qui peut les disposer à se comprendre : chacun occupe un poste unique dans la Municipalité, la mairesse ou le maire comme présidente ou président et leader du conseil, et la ou le DG comme responsable de l'organisation. Chacun sait que l'autre doit faire preuve d'une prudence stratégique à l'égard des membres de sa sphère auxquels il n'est pas forcément avisé de partager immédiatement tout, en tout temps. Il en résulte un sentiment de solitude qui peut éventuellement être allégé par des échanges avec des collègues d'autres municipalités.

Chacun occupe sa position unique avec sa personnalité propre. Toutes les facettes des deux personnalités sont en jeu dans les interactions continues, notamment les valeurs auxquelles ces deux personnes attachent de l'importance et leur type de personnalité. Elles peuvent se mettre sur la même longueur d'onde quant aux valeurs à privilégier. Cependant, les types de personnalité peuvent être difficiles à accorder. Les non-dits et les comportements non verbaux peuvent aussi teinter le climat de confiance.

La confiance s'instaure progressivement. Elle doit être rassurée constamment et elle peut s'effriter en tout temps pour de multiples raisons. Elle suppose un ajustement mutuel dans les façons de travailler.

DES PRATIQUES QUI ENTRETIENNENT LA CONFIANCE

Différentes pratiques de collaboration aident à bâtir et à entretenir la confiance mutuelle.

- La première rencontre après l'entrée en fonction de l'une ou l'autre des personnes est névralgique.
  - Si certaines perceptions sur les personnalités ont circulé avant l'entrée en fonction d'une des personnes, il est important, lors de cette première rencontre, qu'elles soient abordées et clarifiées.
  - La ou le DG montre qu'elle ou il s'est bien documenté sur les orientations ou les projets que la mairesse ou le maire ou le conseil ont déjà mentionnés publiquement et désire en connaître davantage sur ceux-ci.
  - La mairesse ou le maire et la ou le DG ont intérêt à échanger sur les valeurs et les orientations qu'ils privilégient dans l'action

municipale, ce qui leur donne des points de repère sur leurs réactions probables dans diverses situations.

- Elles ou ils échangent sur leurs attentes dans l'exercice de leurs rôles par rapport à la sphère politique et la sphère administrative.
- Elles ou ils mentionnent éventuellement les enjeux les plus importants au sujet desquels elles et ils devront progressivement discuter. À cet égard, il est souhaitable que la ou le DG et ses cadres préparent un cahier contenant des fiches sur les principaux dossiers en cours et les problématiques majeures de la municipalité pour l'information des personnes élues en début de nouveau mandat.
- Dès le départ, elles ou ils conviennent des modalités d'interaction : la fréquence, les moyens de communication et les informations que la mairesse ou le maire tient à avoir. Ces modalités peuvent être ajustées par la suite.

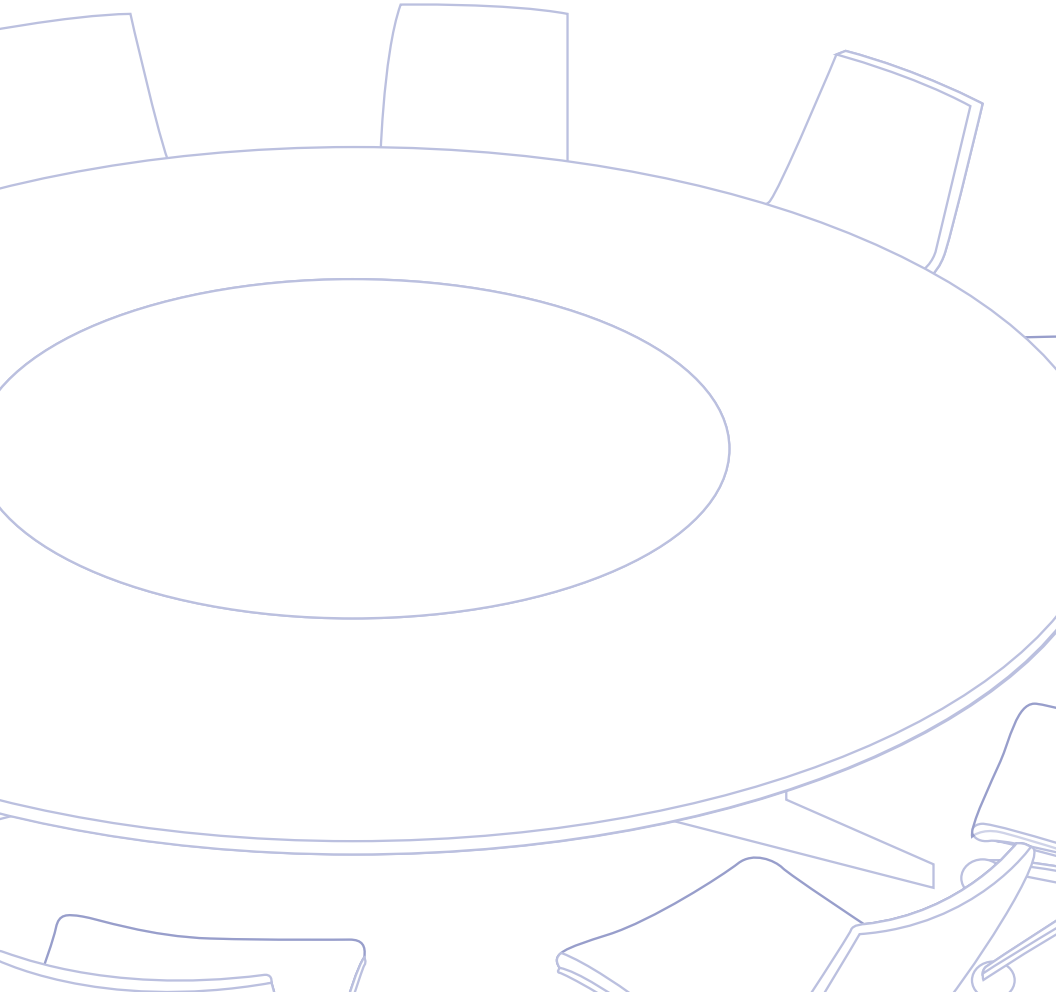
> Des rencontres régulières en tête à tête, hebdomadaires ou à une autre fréquence convenue, permettent d'aborder des enjeux majeurs pour l'organisation ou pour l'action municipale. Par-delà les échanges souvent quotidiens sur divers sujets, elles sont l'occasion, le cas échéant, de valider diverses informations. Ces rencontres seul à seul peuvent être ouvertes, sur des sujets spécifiques, à d'autres gestionnaires ou à des personnes du cabinet de la mairesse ou du maire, s'il en existe. Il est toutefois important de maintenir une partie de ces rencontres régulières en conversation privée pour garder les échanges les plus francs possibles, faciliter l'examen de toutes les facettes des questions traitées et entretenir une confiance mutuelle.

> La ou le DG et la mairesse ou le maire se présentent dans ces rencontres en mode ouverture, soucieux de trouver des moyens d'atteindre les objectifs du conseil, tout en respectant les multiples contraintes légales et réglementaires.

> La mairesse ou le maire et la ou le DG ont le souci de s'interpeller, de *se challenger* sur leurs positions respectives dans un dialogue franc afin que tous les aspects d'une question soient bien envisagés.

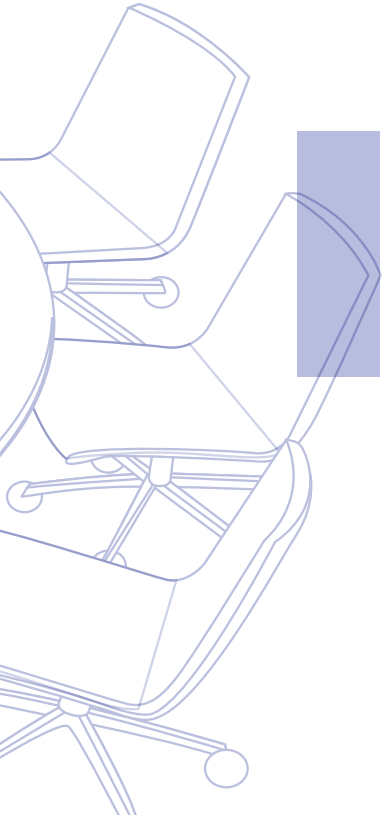
> Si des divergences de point de vue se manifestent sur un dossier, Elles et ils ne se contentent pas de les constater et de les laisser en suspens; elles et ils essaient de voir si une voie de passage peut être satisfaisante pour les deux. Si cela s'avère impossible, elles et ils conviennent de la façon dont le dossier sera présenté au conseil.

> Les deux font preuve de discrétion dans la façon de parler de leurs conversations.



Chapitre 2

DE LA TRANSPARENCE ET UNE COMMUNICATION FLUIDE



La mairesse ou le maire ont à répondre publiquement de ce qui se fait dans la municipalité, que ce soit en séance publique, dans des entrevues avec les médias ou dans diverses rencontres ou contacts quotidiens. Communiquer est l'un de ses rôles essentiels, et potentiellement le plus difficile dans des contextes de critique soutenue. Il découle de ce constat diverses pratiques de bonne collaboration.

PAS DE SURPRISE, SAUF RÉEL IMPRÉVU

La communication entre la mairesse ou le maire et la ou le DG doit être ouverte et tendre à minimiser les surprises. En ayant le même niveau d'information générale sur les activités de la Municipalité, elles et ils risquent moins d'être pris au dépourvu par des questions, quels que soient le moment où elles sont posées et la source dont elles proviennent.

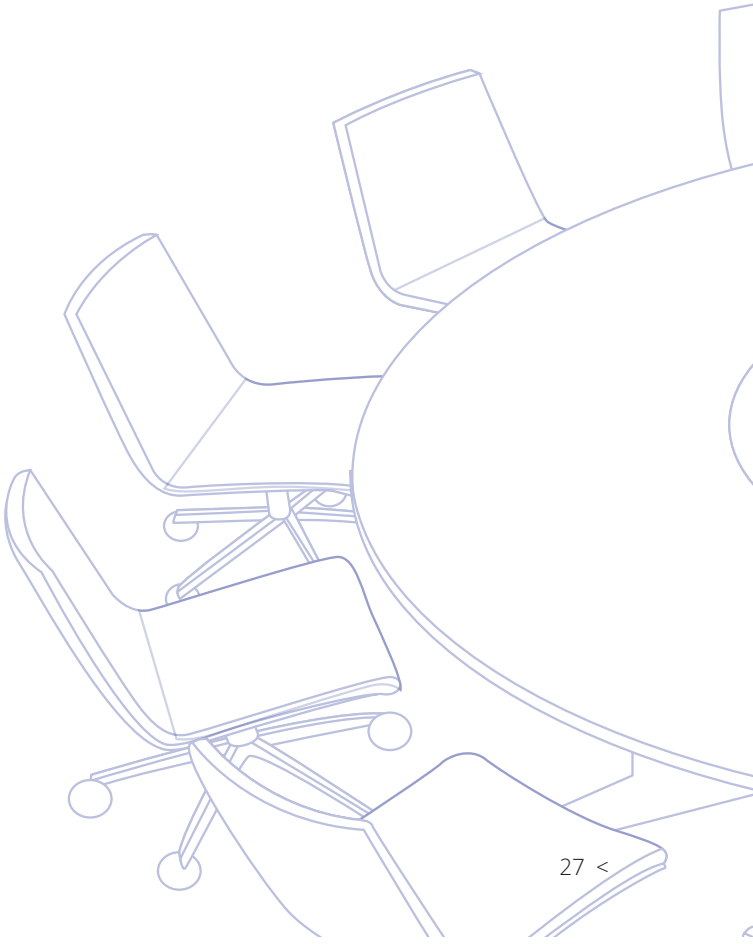
DES PRATIQUES POUR ASSURER LA FLUIDITÉ DANS LE PARTAGE D'INFORMATION

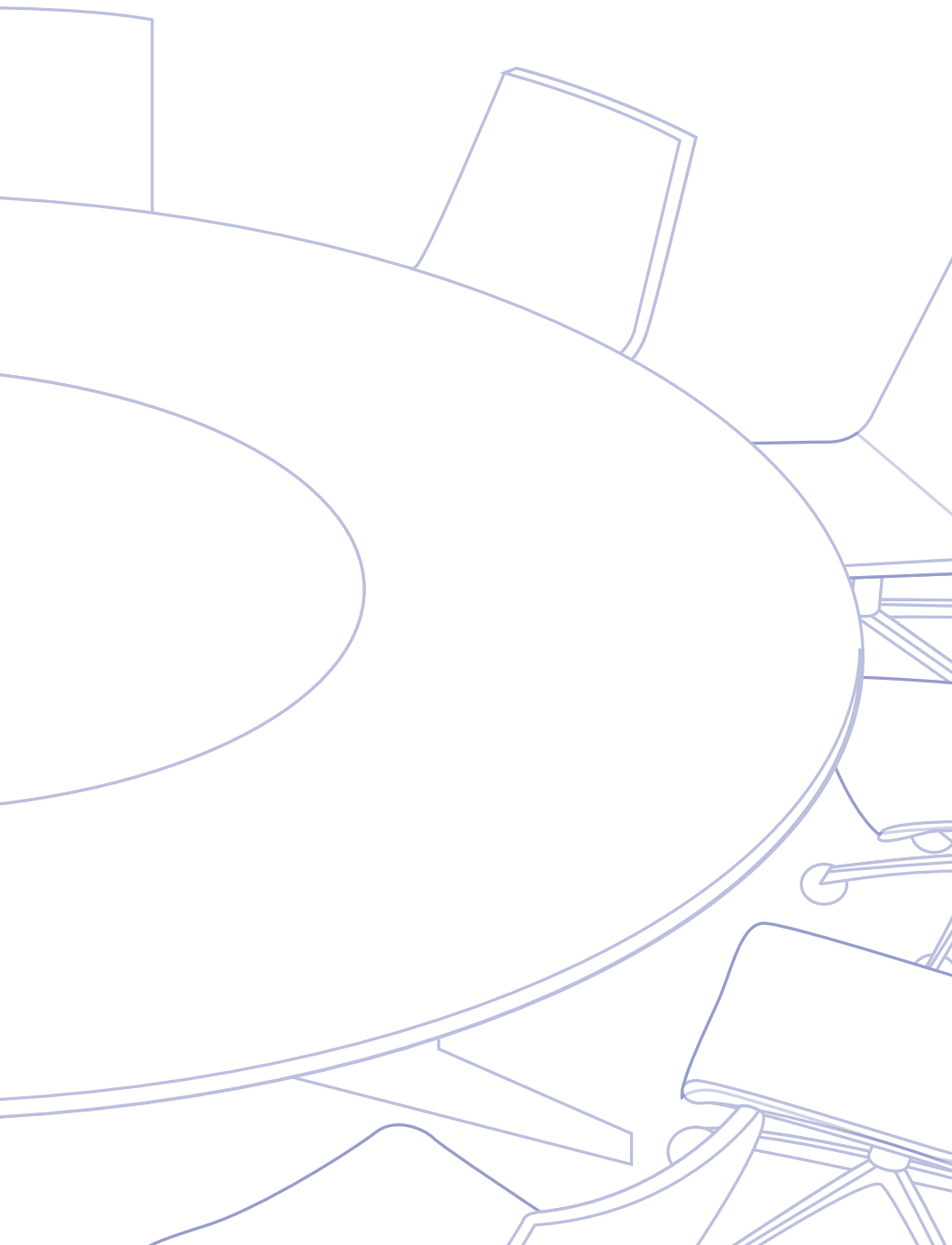
Différentes pratiques aident à assurer la fluidité dans le partage d'information.

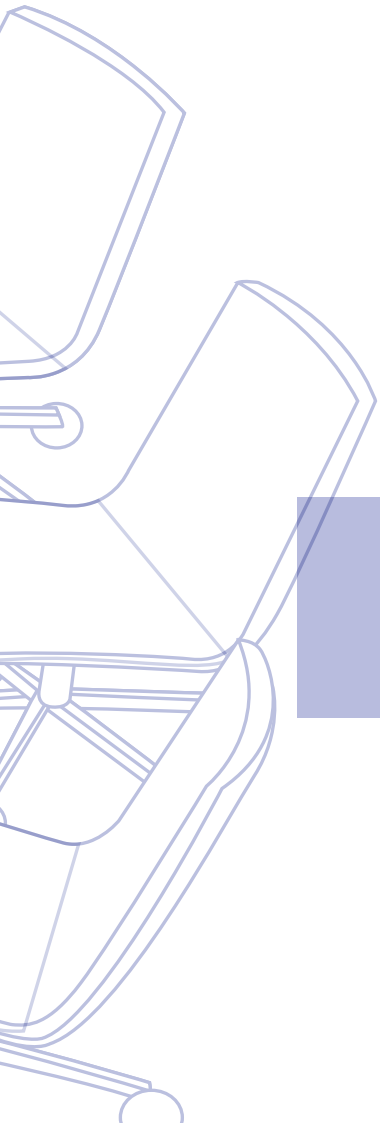
- La mairesse ou le maire et la ou le DG s'informent, en temps réel, sur tout événement inhabituel dans la communauté susceptible d'interpeller la Municipalité ou d'affecter la prestation régulière de services. Éventuellement, elles et ils conviennent d'un mode de transmission selon l'importance du message ou l'urgence de la situation (courriel, texto, appel téléphonique, etc.).
- Des modalités de partage de certaines informations d'actualité avec les conseillères et conseillers sont aussi prévues, notamment si elles concernent ce qui se passe dans leurs districts ou leurs voisinages respectifs.
- La mairesse ou le maire et la ou le DG s'informent des problématiques particulières que chacun rencontre dans sa sphère d'action si elles sont susceptibles d'influencer le cours des dossiers soumis au conseil.
- Toute demande d'information de la mairesse ou du maire ou d'un ou de plusieurs membres du conseil auprès de gestionnaires est portée à la connaissance de la ou du DG. La ou le DG autorise et bonifie, au besoin, la teneur des réponses fournies par les gestionnaires pour que l'ensemble des implications d'une prise de position soit considéré. Une bonne pratique est d'établir une politique sur les relations entre les membres du conseil et l'administration qui assure une fluidité de communication tout en respectant les rôles de chacun. Une telle politique identifie l'interlocutrice ou l'interlocuteur à qui adresser une communication (p. ex. : gestionnaire, DG, président de comité ou commission, mairesse ou maire) selon l'objet

de la communication (information factuelle, requête, suggestion, obtention de documents, etc.).

- La mairesse ou le maire ou un ou des membres du conseil ont l'occasion de prendre connaissance de toutes les activités de prestation des services aux citoyennes et citoyens en début de mandat et ensuite, notamment lors des discussions budgétaires annuelles.
- Toute correspondance officielle avec des organismes externes, par exemple une municipalité régionale de comté (MRC), une régie intermunicipale ou un ministère, est partagée avec les membres du conseil.







Chapitre 3

COMPRÉHENSION COMMUNE DES SPHÈRES D'ACTION POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE ET DE LEUR ENTRECROISEMENT

Le respect des rôles et des responsabilités de chacun est un préalable à une bonne collaboration. Toutefois, en pratique, la délimitation légale des contours de chacune des sphères soulève des ambiguïtés. Il apparait donc nécessaire d'éclairer, d'un point de vue fonctionnel, la réflexion sur cette question primordiale et ultrasensible dans les perceptions de la relation.

DES CONSTATS DE BASE

Certains constats de base sont à rappeler pour mieux saisir les relations entre les deux sphères d'action.

Deux sphères d'action distinctes : une politique et l'autre administrative

La mairesse ou le maire et la ou le DG sont des figures d'autorité distinctes. Par ses fonctions, ses pouvoirs et la légitimité de son élection au suffrage universel, la mairesse ou le maire a une autorité de leadership au sein du conseil, l'instance décisionnelle de la Municipalité dont relève la ou le DG. La ou le DG a une autorité hiérarchique dans l'organisation municipale, clairement explicitée dans la LCV et le CM. La mairesse ou le maire n'est pas la patronne ou le patron de la ou du DG, puisque ce rôle est celui du conseil municipal dans son ensemble. Néanmoins, les deux sont partenaires dans le soutien aux travaux du conseil, qui est l'instance décisionnelle.

La sphère politique couvre les relations entre les membres du conseil, leurs discussions avec les citoyennes et citoyens sur les enjeux de la municipalité, leurs échanges avec les personnes élues à d'autres ordres de gouvernement ainsi que toutes les décisions (prises par résolution ou règlement) que prend le conseil dans ses champs de compétence (plus larges que la prestation traditionnelle de services).

La sphère administrative comprend les activités de préparation des décisions du conseil selon les orientations qu'il donne et les activités de mise en œuvre des décisions du conseil actuel ou des conseils passés, les opérations de prestation de services, en conformité aux exigences de toutes les lois et règlements pertinents à chaque secteur d'action municipale et dans le respect des normes professionnelles existantes.

Il est normal que chacun (la mairesse ou le maire et la ou le DG) ait un espace de rencontre autonome sans que cela soit source d'inquiétude pour l'autre.

> Rencontre entre la mairesse ou le maire et les autres membres du conseil sans la présence de la ou du DG ni d'autres fonctionnaires dans le cadre ou en dehors des séances de travail ; la tenue d'une telle rencontre peut être bénéfique pour la cohésion du conseil.

- Rencontre entre la ou le DG et les principaux gestionnaires (le comité de direction); la présence de la mairesse ou du maire aux réunions du comité de direction n'est pas opportune, sauf en certaines circonstances particulières (bilan ou dossier majeur, par exemple). Leur présence régulière donne lieu à une duplication de l'autorité hiérarchique et à une perception de non-neutralité de l'organisation. En outre, elle influence la nature des échanges entre les gestionnaires.

Deux sphères entrecroisées dans l'action municipale

Presque toutes les décisions du conseil ont un amont administratif pour leur préparation et un aval administratif pour leur mise en œuvre. Toutes les activités de l'organisation municipale sont encadrées par des décisions du conseil prises par résolution ou règlement (notamment le budget, le programme triennal d'immobilisations (PTI) et le niveau de services offerts) ou d'exigences venant des lois et règlements du Québec ou de programmes gouvernementaux dont bénéficie la Municipalité.

Devant les citoyennes et citoyens, la mairesse ou le maire répond de ce que fait ou ne fait pas la Municipalité et de ce que décide ou ne décide pas le conseil. Cette obligation requiert une communication fluide et transparente avec la ou le DG, comme indiqué dans le chapitre 3.

Deux sphères dans une relation hiérarchique

Dans le respect de la démocratie locale, la sphère administrative est subordonnée à la sphère politique. La ou le DG a une autorité hiérarchique sur l'organisation administrative de la municipalité dans le respect des responsabilités spécifiques des autres officières et officiers municipaux, mais agit sous l'autorité du conseil.

Toutes les décisions du conseil doivent respecter l'encadrement légal que la ou le DG est tenu de rappeler, au besoin, sans toutefois être imputable des décisions du conseil de retenir ces rappels et recommandations ou non.

L'annexe 1 présente schématiquement l'entrecroisement des deux sphères.

DES PRATIQUES D'ENTRECROISEMENT LUCIDES, PRUDENTES ET PERFORMANTES

Compte tenu de l'entrecroisement des deux sphères, la ligne de démarcation entre le politique et l'administratif, mis à part les cas qualifiés d'ingérence par la CMQ, reste souvent en pointillé. La perception de son franchissement peut être influencée par divers facteurs circonstanciels, par exemple la façon dont certaines remarques ou demandes sont formulées. Des comportements normaux sont susceptibles d'être perçus, dans certaines situations, comme un franchissement dans l'autre sphère. Une discussion franche entre la mairesse ou le maire et la ou le DG sur les comportements appropriés pour se conformer aux rôles respectifs permet souvent de rectifier ces perceptions et, éventuellement, d'ajuster les comportements, en rappelant les deux paramètres fondamentaux de l'interface municipale entre le politique et l'administratif : le conseil comme instance décisionnelle et la ou le DG comme autorité hiérarchique opérationnelle.

Quelques balises générales sur la ligne de démarcation entre la sphère politique et la sphère administrative et sur son franchissement éventuel peuvent être avancées, d'abord pour les membres du conseil puis pour la ou le DG.

Relations des membres du conseil avec la sphère administrative

La balise essentielle pour que le conseil puisse effectuer adéquatement son travail se résume en une brève formule : pas de décision sans compréhension de ce qu'il y a à décider. Il est donc normal que les membres du conseil veuillent bien connaître les activités de la Municipalité, comprendre les tenants et aboutissants d'un dossier pour prendre une décision ainsi que saisir les critères qui guident les gestionnaires dans le traitement de cas particuliers.

Cependant, notamment dans les municipalités avec peu d'effectifs administratifs, l'intensité des questionnements légitimes doit tenir compte de la charge de travail de la ou du DG pour ne pas être perçue comme intrusive et contreproductive dans la réalisation de l'ensemble des tâches.

La mairesse ou le maire et les membres du conseil croisent souvent des membres du personnel dans la vie de tous les jours, plus fréquemment encore dans les municipalités moins populeuses. Ces rencontres

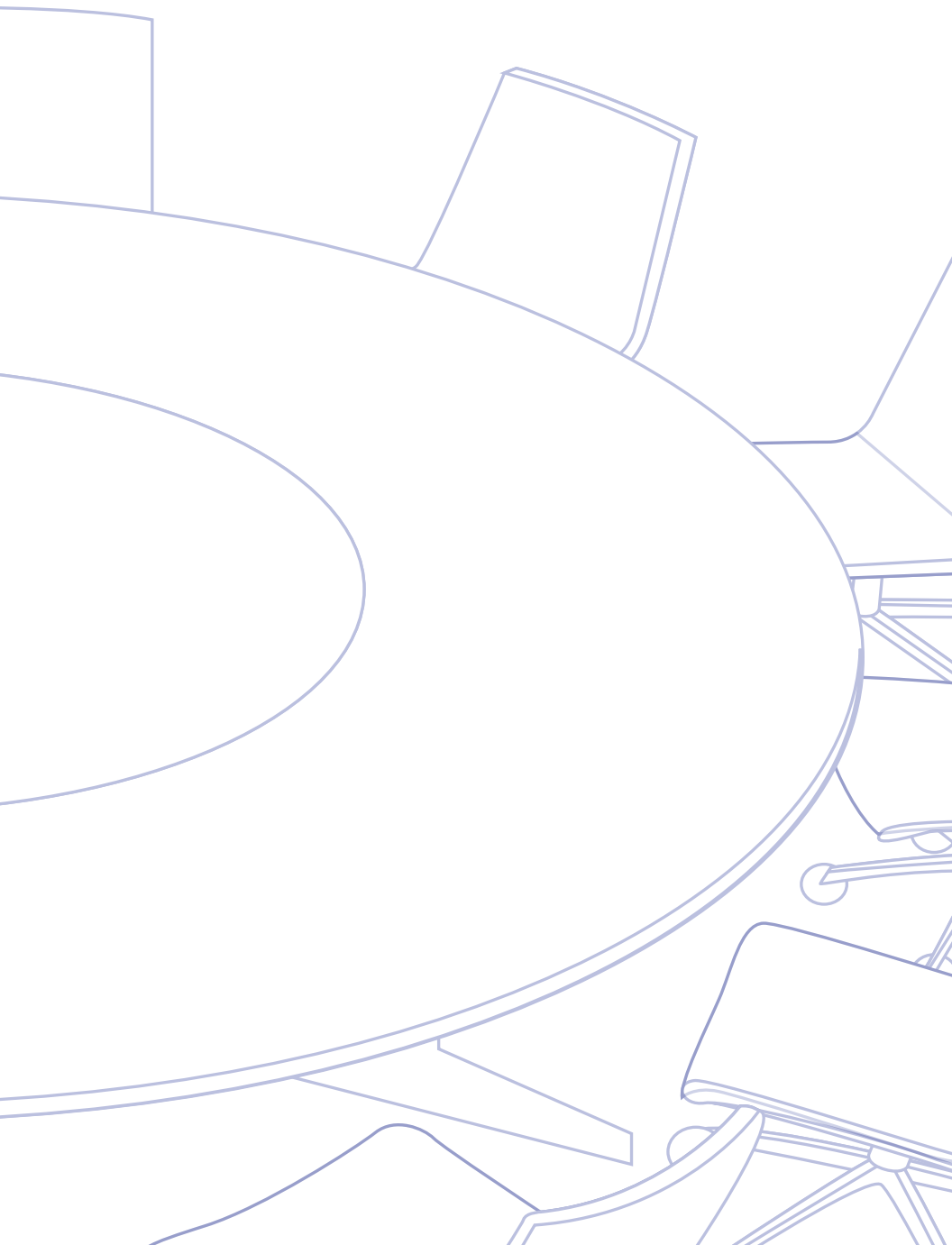
banales ne posent pas de problème d'interface si elles ne sont pas l'occasion pour les personnes élues de donner des instructions, de passer des messages sur le fonctionnement de l'organisation ou d'obtenir des informations susceptibles d'alimenter des jugements sur des employées ou employés ou des gestionnaires.

Relation de la ou du DG avec la sphère politique

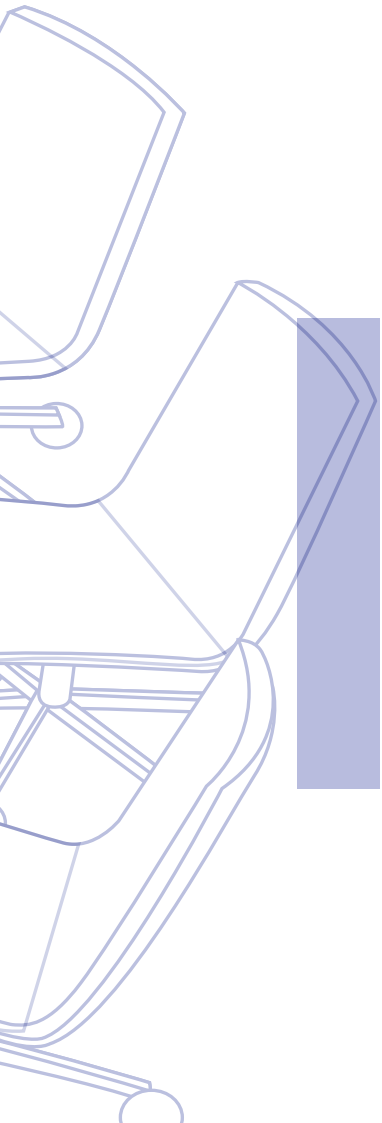
La ou le DG fournit aux membres du conseil l'information qu'elle ou il possède sur les dossiers soumis à leur examen et leur fait part de son avis. En séance de travail, elle ou il peut participer aux échanges, mais en s'en tenant aux idées sans prendre parti pour ou contre les personnes qui les expriment. Cependant, elle ou il ne s'impose pas au point où les membres du conseil ne puissent cheminer par eux-mêmes dans leur réflexion, ce qui peut alors être perçu comme une intrusion dans la sphère politique.

En séance publique, la ou le DG ne s'exprime pas, à moins que la mairesse ou le maire ne le lui demande.

Bien que chaque membre du conseil municipal soit personnellement responsable du respect de son code d'éthique et de déontologie, la ou le DG est vigilant en ce qui concerne les conflits d'intérêts et le traitement des informations confidentielles fournies en séances de travail. De plus, elle ou il peut, au besoin, faire des appels à la prudence, y compris par écrit, dans un souci de prévention. De tels rappels peuvent également être faits par la mairesse ou le maire.



Chapitre 4



COLLABORATION POUR UN PLEIN EXERCICE DES RÔLES RESPECTIFS

La collaboration désigne une relation forte entre des parties prenantes qui se sentent solidaires dans l'atteinte d'objectifs communs et s'entraident dans la réalisation de leurs contributions respectives. Placer la relation entre la mairesse ou le maire et la ou le DG à l'enseigne de la collaboration signifie :

- Que la ou le DG soutient la mairesse ou le maire dans ses différents rôles et responsabilités;
- Que tous les deux facilitent le travail du conseil;
- Qu'en retour, les membres du conseil soutiennent la ou le DG dans l'exercice de ses propres rôles;
- Qu'elles et ils font périodiquement le point sur leur façon de travailler ensemble.

SOUTIEN DE LA OU DU DG À L'ÉGARD DE LA MAIRESSE OU DU MAIRE DANS SES DIFFÉRENTS RÔLES

Les responsabilités assignées à la mairesse ou au maire dans les lois peuvent être regroupées sous trois grands rôles : présidente ou président du conseil, représentante ou représentant de la municipalité et cheffe ou chef de l'exécutif. Les paragraphes suivants détaillent les principales activités qu'implique chacun de ces rôles et le soutien que la ou le DG apporte dans chacune de ces activités.

Présidente ou président des séances publiques ou de travail du conseil

Préparation de l'ordre du jour

La ou le DG propose à la mairesse ou au maire les dossiers à soumettre et ajuste la liste en fonction des commentaires et des ajouts. Un breffage préalable sur tous les dossiers retenus est souhaitable avec l'anticipation des questions qui pourraient être soulevées. Les membres du conseil peuvent ajouter des points à l'ordre du jour. La ou le DG fait part de ses avis professionnels sur les propositions de politiques, de projets ou de nouvelles façons de faire que la mairesse ou le maire explore et compte soumettre au conseil, mais n'y consacre des ressources organisationnelles qu'après l'aval du conseil.

Conduite des séances

La mairesse ou le maire et la ou le DG conviennent des modalités de leur interaction séance tenante et du genre de soutien que la ou le DG peut fournir (par exemple : code non-verbal, texto et intervention).

Évaluation du déroulement des séances

Au besoin, la mairesse ou le maire et la ou le DG échangent sur les moyens de rendre les séances plus efficaces et plus éclairantes pour la population et associent les autres membres du conseil à leur réflexion.

Représentante ou représentant de la municipalité

Participation aux instances supramunicipales (MRC, régie intermunicipale, communauté métropolitaine, etc.)

La mairesse ou le maire et la ou le DG se partagent la documentation qui en provient. Le cas échéant, la ou le DG soumet des commentaires pour mieux outiller la mairesse ou le maire dans les discussions. Si la mairesse ou le maire le souhaite et si le conseil de la MRC y consent, la ou le DG l'accompagne dans les rencontres.

Échanges avec les ministères

La mairesse ou le maire et la ou le DG partagent la documentation qui provient des rencontres avec des ministères. La ou le DG prépare l'argumentation technique. Si la mairesse ou le maire le souhaite, la ou le DG l'accompagne dans les rencontres.

Accueil protocolaire

La ou le DG y participe si la mairesse ou le maire le souhaite.

Activités de reconnaissance envers des personnes et des organismes

La présence de la ou du DG à des cérémonies ou des événements de reconnaissance est souhaitable seulement lorsque des services sont impliqués ou si la mairesse ou le maire le souhaite.

Cheffe ou chef de l'exécutif

Suivi de l'exécution des décisions et contrôle de l'utilisation des revenus

La ou le DG soumet régulièrement au conseil les rapports obligatoires. Elle ou il fournit les pièces justificatives qui peuvent être demandées. Il est par ailleurs souhaitable que la ou le DG présente périodiquement au conseil, en séance de travail, un tableau de bord faisant état du suivi régulier des dossiers.

Signature de divers documents

La ou le DG voit à leur préparation.

Surveillance de l'organisation administrative

Proactivement, la ou le DG signale à la mairesse ou au maire les problématiques qui surviennent dans le fonctionnement de l'organisation ou la prestation de services. La ou le DG prend en compte les observations qui peuvent lui être faites sur le comportement ou la prestation du personnel. Elle ou il indique, le cas échéant, les actions prises.

La présence continue de la mairesse ou du maire sur les lieux de travail des membres du personnel n'est pas perçue comme de la surveillance intrusive si elle ne s'accompagne ni d'un contrôle des agendas de travail et des opérations quotidiennes de la ou du DG ou des employées et employés, ni d'instructions ou de directives à l'égard de celles-ci et ceux-ci.

Contrôle et investigation de cas

La mairesse ou le maire et la ou le DG ont tous les deux une responsabilité de contrôle. Dans ce contexte, la ou le DG échange avec la mairesse ou le maire sur ses propres activités de contrôle. La mairesse ou le maire associe la ou le DG aux contrôles et investigations qu'elle ou il veut faire.

La ou le DG, qui a le droit d'accéder à tous les documents de la Municipalité, fournit à la mairesse ou au maire les documents pertinents pour les contrôles spécifiques qu'elle ou il veut effectuer en tenant compte des obligations légales que la direction générale est tenue de respecter pour certaines informations (notamment les informations sur les comités de sélection dans l'adjudication des contrats). Les informations de nature confidentielle ou personnelle dans les documents consultés par la mairesse ou le maire ne peuvent être utilisées que pour l'exercice de cette fonction de contrôle.

Si, en complément des rapports réguliers, la mairesse ou le maire veut faire des analyses statistiques particulières à partir des données de la Municipalité, elle ou il en fait la demande à la ou au DG.

Si la mairesse ou le maire veut investiguer le traitement de certains dossiers par la ou le DG, elle ou il demande à la ou au DG et autres officières et officiers les documents pertinents. Elle ou il peut compléter son investigation avec des rencontres avec certains membres du personnel.

Responsabilité de l'application de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*

Il est souhaitable que la mairesse ou le maire délègue la responsabilité de l'application de cette loi en raison de la complexité des critères à prendre en compte et pour éviter des tensions politiques dans le traitement des demandes. S'il n'y a pas eu délégation, la transmission de documents doit cependant être faite en respectant l'esprit de la Loi. La direction générale ou le greffe peut donner des conseils à ce sujet.

Reddition de comptes annuelle

La ou le DG prépare les rapports et soutient la mairesse ou le maire dans la façon de les communiquer.

Situations d'urgence

Les situations d'urgence sont très critiques, autant pour le bien-être des citoyennes et citoyens que pour la crédibilité de la Municipalité. Elles mettent toute la Municipalité sous pression et, en particulier, la mairesse ou le maire, avec des attentes de la population en matière d'aide et de directives et une omniprésence des médias.

Quelques balises spécifiques peuvent être formulées.

- Chaque situation d'urgence est particulière. Toutefois, un travail de préparation générale en amont est nécessaire. Il ne s'agit pas seulement de définir formellement les rôles respectifs des principaux intervenants, mais aussi de tenir compte des personnalités et des forces de chacun. En début de situation, ces rôles doivent être rappelés.
- Comme coordonnatrice ou coordonnateur des mesures d'urgence, la ou le DG informe la mairesse ou le maire en continu sur les opérations et l'évolution de la situation, selon des modalités convenues d'avance. La ou le DG lui soumet les besoins de dépenses extraordinaires et les justifie.
- Les communications avec les médias et avec la population sont menées par la mairesse ou le maire, avec un breffage préalable de la ou du DG et de la personne responsable des communications, s'il y en a une.
- La mairesse ou le maire pourrait être présent lors de certaines rencontres du comité de coordination afin de bien comprendre les enjeux majeurs et pouvoir mieux communiquer avec les médias,

sans toutefois intervenir dans la direction des opérations qui relèvent de la ou du DG.

- Dans ces situations, toutes les dimensions du rôle de mairesse ou de maire sont en jeu. Son positionnement de cheffe ou chef en contrôle de son organisation est englobé dans la figure d'une autorité bienveillante, attentive aux peines et préoccupations des citoyennes et citoyens et soucieuse de leur fournir les conditions de vie les moins pénibles possibles dans les circonstances. Sa présence auprès de la population joue un rôle crucial dans le contrôle de la situation d'urgence.
- À la fin de la situation d'urgence, la mairesse ou le maire et la ou le DG évaluent le déroulement de la crise, la complémentarité des rôles qui s'est établie et la mobilisation de leurs réseaux respectifs. Les contributions bénévoles des citoyennes et citoyens sont aussi mises en évidence pour illustrer dans les communications que la performance municipale est le fruit d'un effort collectif. Cela est vrai en tout temps, mais de manière très visible en situation d'urgence.

SOUTIEN GÉNÉRAL, ADMINISTRATIF ET PROFESSIONNEL À LA MAIRESSE OU AU MAIRE DANS SES DIFFÉRENTS RÔLES

Ce soutien est assuré de manière très diversifiée selon la taille de la municipalité et selon les préférences de la mairesse ou du maire : adjointe ou adjoint administratif commun ou non, traitement de la correspondance adressée à la mairesse ou au maire (sauf personnelle et confidentielle) par la ou le DG ou non, présence ou non d'un cabinet politique lorsque prévu dans la LCV. Quel que soit le contexte, des balises générales peuvent être avancées pour une bonne collaboration.

Les communications tiennent une place très importante dans la vie municipale. Dans les breffages de la mairesse ou du maire sur les divers dossiers, les stratégies de communication appropriées à chaque cas sont discutées. Dans les publications, la ou le DG ou les personnes responsables des communications s'assurent que les messages des membres du conseil ne concernent que leurs activités dans le cadre de leurs responsabilités officielles au sein du conseil.

Le personnel politique qui facilite les relations entre les personnes élues et la ou le DG ne doit pas restreindre l'accès direct de la ou du DG à la mairesse ou au maire, notamment quant aux questions les plus sensibles de l'organisation. La mairesse ou le maire et la ou le DG doivent convenir des modalités des relations entre le personnel politique et les gestionnaires. Si toutes ces relations ne passent pas par la ou le DG, la mairesse ou le maire et la ou le DG s'assurent que les modalités établies soient respectées.

En tout temps, la ou le DG s'enquiert auprès de la mairesse ou du maire des sensibilités politiques de certains dossiers.

FACILITATION DES TRAVAUX DU CONSEIL PAR LA MAIRESSE OU LE MAIRE ET LA OU LE DG

Le conseil est l'instance décisionnelle de la Municipalité. Il prend des décisions par résolution ou règlement. Il est en bonne partie alimenté dans ses travaux par la mairesse ou le maire et par la ou le DG, dans leurs divers rôles distincts. Les paragraphes suivants explicitent comment la mairesse ou le maire et la ou le DG facilitent en complémentarité les travaux du conseil en fonction de ses principales responsabilités, soit le choix de son mode de fonctionnement, la définition des orientations, l'adoption du budget et du PTI, l'acquisition et la gestion des ressources et la structuration de l'organisation.

Fonctionnement du conseil

Règlement de régie interne

Ce règlement, obligatoire depuis décembre 2024, doit notamment comporter des normes concernant le maintien de l'ordre, le respect et la civilité durant les séances du conseil. Le règlement devrait prévoir un encadrement des séances qui soit précis, tout en étant suffisamment souple pour susciter une saine participation citoyenne. Il devrait également être clair sur la division des rôles et responsabilités de chacun pendant les séances.

Formation de commissions et de comités

Les commissions et les comités ne sont pas décisionnels. Leur mandat, consigné par écrit et formellement adopté par le conseil, doit exclure spécifiquement la possibilité de donner des ordres à des services pour respecter l'esprit de la loi et préserver le pouvoir décisionnel du conseil ainsi que l'autorité hiérarchique de la ou du DG. Le fonctionnement, le rôle de la présidente ou du président et les modalités de rapport au conseil devraient être spécifiés, notamment dans le règlement de régie interne de la Municipalité. Par ailleurs, la capacité de soutien administratif de chacune des instances doit être prise en compte lors de leur constitution.

La mairesse ou le maire et la ou le DG passent en revue périodiquement le travail de ces instances. Au besoin, la mairesse ou le maire fait des mises au point auprès des membres élus de l'instance et la ou le DG auprès des gestionnaires qui y sont assignés.

Séances de travail (souvent appelées caucus ou plénier) auxquelles tous les membres du conseil doivent être invités

La mairesse ou le maire et les autres membres du conseil peuvent y faire des propositions et la ou le DG peut y faire des observations et des recommandations.

Lorsque possible, la ou le DG informe préalablement la mairesse ou le maire des observations et des recommandations qu'elle ou il fera.

Avant les séances, la ou le DG breffe la mairesse ou le maire sur les dossiers à traiter, si cette dernière ou ce dernier le souhaite.

La mairesse ou le maire dirige la séance de travail et s'assure du décorum.

La mairesse ou le maire et la ou le DG prennent les moyens appropriés pour que les informations confidentielles ne soient pas diffusées hors de la séance et que les exigences légales sur la protection des renseignements personnels soient respectées, par exemple la reprise des copies de documents en fin de séance pour les dossiers sensibles.

La ou le DG fournit les informations demandées et veille à ce qu'elles soient bien comprises.

La mairesse ou le maire s'assure que chaque membre peut s'exprimer.

La ou le DG prend des notes, au moins sommaires, pour assurer un suivi adéquat des demandes et pour garder la mémoire des informations les plus importantes qu'elle ou il a communiquées.

Les alignements progressifs sur un sujet pris en séance de travail font idéalement l'objet de notes de type aide-mémoire sur les points essentiels, accessibles pour les membres. Ils ne constituent pas des décisions, qui ne peuvent être prises qu'en séance publique.

Séance publique

Pour les divers sujets de décision, la ou le DG devrait soumettre un sommaire décisionnel dont le format est adapté à chaque type de décision. Elle ou il se porte ainsi garant des conformités aux exigences légales et réglementaires et expose les diverses considérations à prendre en compte.

Ces sommaires décisionnels sont en principe publics une fois la décision prise, dans un esprit de transparence démocratique, sous réserve de respecter les exigences de protection des renseignements personnels et confidentiels.

En cours de séance, la ou le DG n'intervient que sur demande ou permission de la mairesse ou du maire, qui agit comme présidente ou président d'assemblée.

Obligations de la ou du DG à l'égard du conseil

Quel que soit le contexte politique au sein du conseil, la ou le DG a les mêmes obligations à l'égard de tous les membres du conseil. Les balises qui guident sa conduite habituelle restent les mêmes.

- La ou le DG continue à breffer la mairesse ou le maire sur tous les sujets à traiter pour qu'elle ou il puisse mener adéquatement les séances de travail.
- La ou le DG veille à ce que chacun des membres du conseil ait eu avant une séance publique toute l'information utile pour la prise de décision en fonction du délai prévu par la loi, ce qui est plus facile si des sommaires décisionnels complets sont préparés.

- Si des membres du conseil n'ont pu participer à la séance de travail préparatoire pour cause d'empêchement majeur et qu'il n'y a pas de sommaire décisionnel, ils peuvent demander à la ou au DG des éclaircissements sur certains points traités dans les documents reçus. La ou le DG s'assure de communiquer les mêmes informations à tous les membres. Une pratique souhaitable est de transmettre ces informations par écrit aux membres absents avec copie à tous les autres membres du conseil pour en attester.

Orientation de l'action de la Municipalité dans tous ses champs de compétence

Objectifs de mandat

La mairesse ou le maire s'assure que le conseil explicite les objectifs qu'elle ou il souhaite atteindre au cours de son mandat, fait annuellement le point sur leur degré de réalisation et les situe dans une perspective de long terme (dans le cadre ou non d'une planification stratégique formelle). La ou le DG expose les façons possibles de les réaliser et de les intégrer dans l'ensemble des activités des services.

Examen et choix des modes d'action dans les divers domaines (réglementation, promotion de nouveaux comportements, contribution financière, activité en régie versus impartition par entente ou contrat, etc.)

La mairesse ou le maire et la ou le DG sont proactifs pour l'identification des options à faire débattre par le conseil pour l'optimisation des ressources.

Adoption des politiques administratives qui ont une incidence sur les citoyennes et citoyens et les tiers

La ou le DG prépare les politiques administratives pour adoption par le conseil et explique toutes leurs dimensions et conditions d'implantation en mentionnant les impacts potentiels. La ou le DG informe le conseil des directives administratives qu'elle ou il instaure pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Adoption et suivi du budget et du PTI

Budget

La ou le DG met à la disposition du conseil le portrait de la situation financière et les tendances sur plusieurs années, avec à la fois une rétrospective sur l'impact des décisions passées et une anticipation des besoins.

La mairesse ou le maire s'assure que le conseil fixe des paramètres généraux pour les revenus et les dépenses dès le début du processus budgétaire, plusieurs mois avant l'adoption du budget.

La ou le DG prépare avec ses collaboratrices et collaborateurs les scénarios envisageables dans les paramètres généraux fixés en tenant compte de la Loi, soit la LCV ou le CM, ainsi que de la politique de gestion financière, et y intègre les projets envisagés par le conseil.

La mairesse ou le maire planifie avec la ou le DG des séances de travail dédiées à la préparation du budget et les pilote.

La ou le DG s'assure des conditions de réalisation du programme d'activités et des projets par les services.

La ou le DG propose une stratégie et des outils de communication.

Programme triennal d'immobilisations

La ou le DG veille à ce que les membres du conseil s'approprient les problématiques relatives aux infrastructures et aux équipements. Par exemple, une tournée des infrastructures et des équipements avec la ou le DG peut les aider à comprendre les problématiques de certains dossiers. Elle ou il soumet les données mises à jour sur l'état des actifs.

Dans les scénarios d'investissement qu'elle ou il prépare, la ou le DG identifie clairement les besoins en maintien des actifs selon leur état et leur utilité et propose un équilibre entre ces besoins et la réalisation de nouveaux projets souhaités par le conseil dans le respect de la politique de gestion financière.

La ou le DG expose les informations préliminaires sur les conditions de réalisation de chaque projet, y compris, le cas échéant, les impacts sur les coûts de fonctionnement. La mairesse ou le maire veille à ce

que les délibérations du conseil tiennent compte des objectifs, des disponibilités financières et de la capacité de l'organisation à livrer tous les projets.

Il est avisé d'élaborer et de faire adopter le PTI avant le budget en raison de son importance pour la viabilité des services municipaux et pour échelonner plus efficacement les appels d'offres.

Suivi du PTI et du budget

La ou le DG rapporte au conseil l'état d'avancement des projets. Au besoin, le conseil décide des ajustements à effectuer dans la liste des projets ou dans certains projets. Si la mairesse ou le maire souhaite visiter certains chantiers pour observer leur progression, la ou le DG l'accompagne.

La ou le DG veille à la préparation des rapports périodiques, évalue la progression des différents postes budgétaires et propose les ajustements requis. La mairesse ou le maire veille au respect de la qualité de l'information soumise au conseil pour décider d'éventuelles modifications.

Acquisition et gestion des ressources nécessaires pour la réalisation des programmes d'activités et des projets

Contrats et achats

La ou le DG veille au respect de toutes les dispositions législatives et réglementaires qui encadrent l'octroi de contrats.

En toutes circonstances, la ou le DG, avec ses collaboratrices et collaborateurs, effectue toutes les opérations administratives et se charge des relations avec les fournisseurs.

Si des fournisseurs potentiels demandent à rencontrer la mairesse ou le maire, elle ou il les rencontre avec la ou le DG ou une autre personne que celle-ci ou celui-ci a désignée, en tenant compte des règles en matière de lobbyisme. Les représentantes et représentants municipaux se placent en mode écoute. Elles et ils peuvent s'intéresser au marché en posant des questions objectives sur les services ou les biens offerts, sans expliquer leurs propres besoins. Toute rencontre sur des sujets liés à des appels d'offres en cours ou prévus est à proscrire.

Ressources humaines

Compte tenu de l'importance des effectifs municipaux dans le budget et plus globalement dans toute l'action municipale, ainsi que de la place des relations sociales dans les milieux moins populeux, la mairesse ou le maire et le conseil accordent une grande attention à tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, dans bon nombre de municipalités régies par le CM, le conseil préfère ne pas adopter un règlement pour aligner les pouvoirs et obligations de la ou du DG avec ceux prévus dans la LCV. Cependant, l'adoption d'un tel règlement est souhaitable. Il clarifie et rend plus effective la ligne d'autorité dans la gestion des ressources humaines et dans l'organisation des activités courantes.

La gestion des ressources humaines incombe à la ou au DG. La Municipalité est l'employeur, mais la ou le DG la représente et dirige toute l'organisation administrative. Elle ou il a notamment l'obligation, en tant que représentante ou représentant de l'employeur, de maintenir un environnement de travail sécuritaire et sain en vertu de la *Loi sur les normes du travail* et de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. La ou le DG soumet au conseil toutes les politiques relatives aux ressources humaines.

La ou le DG est imputable de la performance administrative de toute l'organisation. La responsabilité de sélectionner ses collaboratrices et collaborateurs et de recommander au conseil l'embauche d'employées et employés[3] et de gestionnaires lui revient donc. Une fois approuvé le profil de compétence associé à un poste à combler, la ou le DG mène tout le processus de sélection. Pour les postes dont les titulaires sont susceptibles d'être en relation fréquente avec les personnes élues, tels une directrice ou un directeur général adjoint, ou encore les directrices et directeurs et les responsables des communications, elle ou il vérifie auprès de la mairesse ou du maire si elle ou il souhaite rencontrer la personne retenue par le comité de sélection avant la présentation du dossier de nomination au conseil.

Dans les plus petites municipalités, si la mairesse ou le maire souhaite prendre part au processus de sélection avec la ou le DG, il est souhaitable qu'une ressource externe compétente en gestion de ressources humaines et ayant une connaissance du milieu municipal soit membre du comité de sélection.

3. À moins qu'une délégation de pouvoir l'autorise à le faire pour certaines catégories d'employées et employés.

La ou le DG veille au respect du processus défini idéalement dans une politique de dotation[4] afin que le poste vacant revienne à la personne la plus compétente ayant posé sa candidature. La politique de dotation peut couvrir notamment la définition des postes et des exigences qui y sont associées, les différentes phases du processus de recrutement et de sélection (affichage, présélection, entrevues, tests, etc.) ainsi que les modalités d'accueil et d'intégration.

Les relations de travail relèvent de la ou du DG, fonctionnaire principal de la Municipalité, qui en informe la mairesse ou le maire. Dans le cas de l'imposition de mesures disciplinaires, les pouvoirs sont partagés. Dans les municipalités régies par le CM qui ont délégué le pouvoir de suspension et celles régies par la LCV, la ou le DG doit faire rapport immédiatement au conseil pour décision, tout en informant la mairesse ou le maire si elle ou il impose une suspension. Comme la mairesse ou le maire et la ou le DG ont tous les deux un pouvoir de suspension, normalement, les deux se consultent avant la présentation du cas au conseil. Dans les municipalités régies par le CM qui n'ont pas délégué le pouvoir de suspension, c'est seulement le conseil municipal qui peut imposer une suspension. Dans tous les cas, il est de bonne pratique de soumettre au conseil tous les faits et leur appréciation en prenant soin de préserver la confidentialité des dossiers.

Pour la négociation des conventions collectives, la ou le DG soumet une proposition de mandat au conseil, après discussion avec la mairesse ou le maire, et le conseil lui donne le mandat. La ou le DG tient la mairesse ou le maire au courant de l'évolution des négociations et fait rapport au conseil. Les discussions en parallèle entre les membres du conseil et les syndiquées et syndiqués ou membres du personnel sont à proscrire.

4. Une telle politique n'est pas fréquente, notamment dans les plus petites municipalités. Cependant, s'il n'y en a pas, les éléments qu'elle comporte devraient être précisés lorsqu'il est nécessaire de procéder à une embauche.

Structuration de l'organisation municipale

Choix de l'organigramme et de la structure de postes

La ou le DG évalue le fonctionnement dans la structure actuelle et propose éventuellement des ajustements, en tenant compte des besoins en développement et des nouveaux apports technologiques. Il est de mise qu'elle ou il discute de ses observations et ses recommandations avec la mairesse ou le maire, en contact avec l'organisation, avant de les soumettre au conseil. En cas de divergence, la ou le DG veille à ce que tous les points de vue soient soumis au conseil.

Fixation des niveaux de délégation aux gestionnaires

La ou le DG fait des recommandations qui maximisent l'efficacité des opérations et assurent un contrôle adéquat des opérations. Après en avoir discuté avec la mairesse ou le maire, elle ou il les soumet au conseil pour approbation.

SOUTIEN AUX MEMBRES DU CONSEIL

La ou le DG relève du conseil comme instance collégiale et le soutient dans ses travaux. Cela implique aussi qu'elle ou il peut aider les membres individuellement à bien assumer leurs responsabilités. Le *Guide d'accueil et de référence pour les élues et les élus municipaux* du MAMH regroupe celles-ci sous trois grandes rubriques, soit représenter, décider et administrer.

Le devoir de la ou du DG est de s'assurer que chacun des membres du conseil comprend bien les enjeux et la portée des décisions auxquelles elle ou il participe. Pour ce faire, dans certains cas et sur demande, il peut être opportun pour la ou le DG de reprendre en discussion individuelle les explications qu'elle ou il a fournies à tous en séance de travail ou de répondre à des demandes d'éclaircissement, dans la mesure où toutes et tous vont par la suite bénéficier des mêmes précisions.

La responsabilité de représenter a une composante collective, par exemple écouter tout ce qui se dit dans des consultations publiques. Dans un gouvernement de proximité, elle a aussi une composante individuelle. S'il est vrai qu'un membre du conseil n'a aucun pouvoir individuel en dehors des séances du conseil, il est tout aussi vrai

qu'il reste pour les citoyennes et citoyens qu'il côtoie une personne élue à laquelle elles et ils expriment leurs attentes, leurs doléances et leurs suggestions, signalent des anomalies dans les services ou mentionnent un problème spécifique rencontré dans leur relation avec un service. La ou le DG doit porter attention à ce que les personnes élues rapportent directement ou via la mairesse ou le maire.

Dans le cas spécifique d'une requête d'une citoyenne ou d'un citoyen relayée par une personne élue, les politiques de relation avec les citoyennes et citoyens, adoptées par plusieurs municipalités, privilégient pour des fins d'efficacité l'inscription directe de la demande dans un système de soutien. Le membre du conseil qui a été saisi de cette demande doit néanmoins pouvoir suivre le traitement qui en a été fait et recevoir de la ou du DG ou d'une autre personne désignée des explications sur ce traitement dans un langage qui lui permet à son tour d'éclairer la citoyenne ou le citoyen.

Vivre dans une municipalité, ce n'est pas seulement recevoir des services, mais aussi accepter des contraintes associées aux décisions prises par le conseil actuel ou les conseils précédents dans un objectif de bien vivre ensemble. Le conseil, collectivement, et ses membres, individuellement, ont une responsabilité dans l'acceptation de cette culture civique par la population. Cette responsabilité peut être ingrate, surtout dans le contexte actuel, raison de plus pour que les membres du conseil puissent se faire aider par la ou le DG.

SOUTIEN DE LA MAIRESSE OU DU MAIRE ET DU CONSEIL À LA OU AU DG DANS SES DIVERSES RESPONSABILITÉS

La ou le DG ne peut pas être efficace si elle ou il n'a pas l'appui des membres du conseil, particulièrement celui de la mairesse ou du maire.

De manière générale, soutenir veut dire :

- Connaître la charge de travail de la ou du DG et en tenir compte;
- Respecter ses responsabilités;
- Lui accorder une marge de manœuvre opérationnelle;
- S'assurer de bien comprendre ses observations et ses recommandations pour mieux éclairer la prise de décision et stimuler la performance de l'organisation.

Pour chacune des principales responsabilités formelles de la ou du DG indiquées dans la Loi, les modalités du soutien du conseil peuvent être résumées de la façon suivante :

Planifier : Le conseil explicite ses objectifs de mandat et ses objectifs annuels.

Organiser : Le conseil endosse, après discussion, les scénarios d'optimisation des structures et des ressources.

Diriger : Le conseil respecte la ligne hiérarchique de commandement et reconnait le travail de la ou du DG et de toute l'organisation.

Contrôler : Le conseil examine les rapports de suivi et de reddition de comptes et fait part de ses observations sur le fonctionnement et la performance de l'organisation.

Assurer les communications entre le conseil et les fonctionnaires, employées et employés : Le conseil respecte les modalités de communication convenues.

Préparer le budget, le PTI, les plans, les programmes et les projets : Le conseil clarifie ses attentes dès le début de cette préparation et prend le temps nécessaire pour toutes les itérations d'ajustement avant une décision finale.

Soumettre ses observations et ses recommandations concernant les plaintes, les réclamations et les projets de règlements : Le conseil évalue les observations et les recommandations et prend les décisions conséquentes appropriées.

Faire des rapports sur toute question pertinente pour la saine administration, le progrès de la municipalité et le bien-être des citoyennes et citoyens : Le conseil examine ces rapports, notamment ceux qui ont trait aux tendances à moyen et long terme.

La mairesse ou le maire et le conseil soutiennent la ou le DG dans le respect des obligations qui lui sont dévolues par la Loi.

APPRÉCIATION ANNUELLE DE LA COLLABORATION

Une collaboration fructueuse s'établit si chacune des parties joue tous les rôles qui découlent de ses responsabilités et si toutes s'entraident. De plus, il faut que les attentes des unes et des uns à l'égard des autres soient claires et réalistes. Les attentes générales à l'égard des membres du conseil sont connues dans le cadre de la démocratie locale : définir des orientations et prendre des décisions. Les attentes à l'égard de la ou du DG sont souvent plus floues. Il importe donc de les clarifier et de montrer comment elles peuvent être précisées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue de la collaboration entre la sphère politique et la sphère administrative.

L'appréciation annuelle de la performance de la ou du DG, selon une procédure formelle, n'est pas une pratique très répandue. Elle est surtout effectuée de manière occasionnelle, au fil du déroulement des dossiers et de l'évolution des relations.

La perspective sur les relations entre la mairesse ou le maire, la ou le DG et le conseil exposée dans ce guide éclaire la façon dont l'appréciation annuelle pourrait être systématisée. L'appréciation doit permettre d'identifier si les attentes à l'égard de la ou du DG ont été atteintes et, sinon, pour quelles raisons. Par exemple, est-ce que les attentes avaient été bien définies et est-ce que les ressources disponibles étaient suffisantes?

Une mise au point annuelle sur l'état des relations, selon une procédure convenue, peut s'avérer bénéfique pour entretenir un climat de collaboration efficace. Elle permet aussi d'apprécier la contribution de la ou du DG à la vie municipale dans ses grandes composantes.

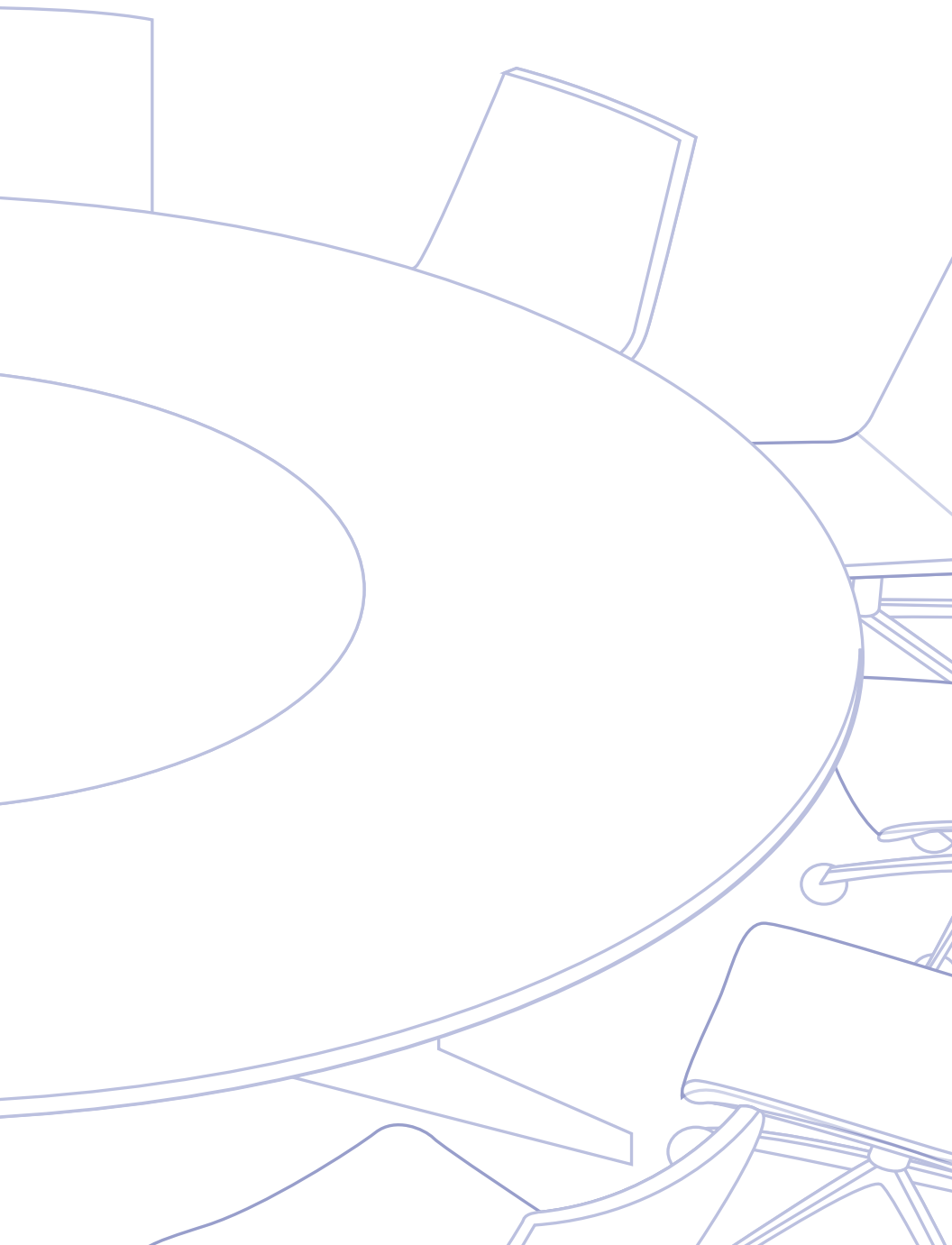
Globalement, la ou le DG outille les personnes élues dans l'exercice de leurs rôles, les conseille pour la minimisation de divers types de risques et facilite la réalisation de leurs objectifs par la maîtrise des opérations et l'intégration de toutes les dimensions de l'organisation municipale.

De manière plus spécifique, en plus de la conduite quotidienne des opérations courantes avec ses collaborateurs, la ou le DG :

- Maintient une vue d'ensemble de l'action municipale et de l'évolution des besoins et de ses ressources par une mise à jour constante des principaux enjeux de l'action municipale ainsi que par l'appréciation

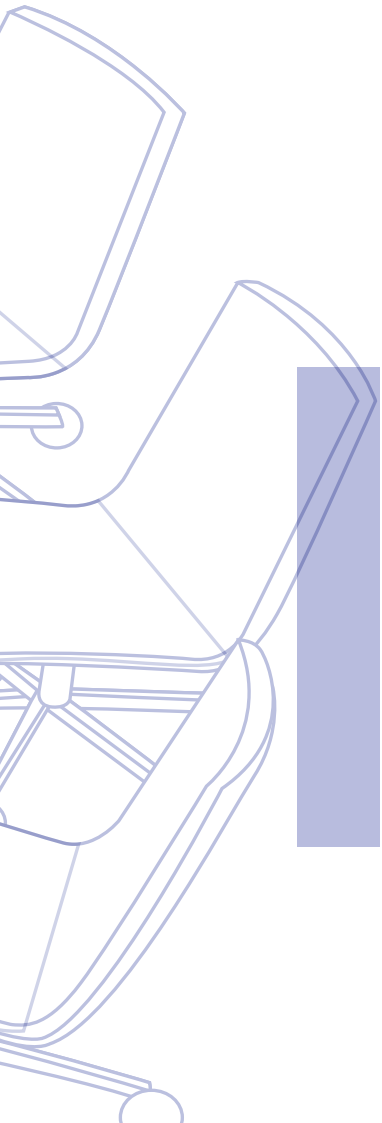
régulière du niveau de conformité des actions et du fonctionnement aux multiples exigences réglementaires;

- Aligne les activités de l'organisation avec les orientations du conseil et traduit ses objectifs dans le plan d'activités des services et la programmation des projets;
- Met en œuvre avec diligence les décisions du conseil et en fait un suivi régulier avec la mairesse ou le maire et les autres membres du conseil;
- Présente pour décision du conseil des dossiers accompagnés d'une documentation écrite, au moins sommaire, comprenant des justificatifs explicites, une garantie de légalité et de conformité à toutes les exigences réglementaires et aux normes professionnelles ainsi qu'une intégration de toutes les dimensions (juridique, financière, opérationnelle, etc.);
- Communique pédagogiquement sur tous les sujets pour qu'il n'y ait pas de décision sans compréhension de la part des membres du conseil et pour que ceux-ci soient outillés dans leurs échanges courants avec les citoyennes et citoyens;
- Optimise, en étroite collaboration avec la mairesse ou le maire, le temps que les membres du conseil peuvent consacrer aux affaires de la municipalité;
- Stimule l'organisation municipale pour qu'elle soit proactive dans le soutien aux orientations du conseil et efficiente dans ses opérations.



Chapitre 5

SYNERGIE DE LA SPHÈRE POLITIQUE ET DE LA SPHÈRE ADMINISTRATIVE DANS LES RELATIONS AVEC LE MILIEU



De génération en génération, les municipalités sont confrontées à des défis sociétaux d'ordre environnemental, économique ou social. Pensons, par exemple, aux défis actuels liés aux changements climatiques, à la transition écologique, à l'itinérance et à la santé mentale. Pour relever ces défis, les municipalités doivent à la fois revoir leurs façons de faire, notamment dans les formes de développement et le maintien des actifs, et la prestation de services pour tenir compte des nouvelles réalités sociales. De plus, les municipalités doivent amener les citoyennes et citoyens à accepter les changements tout en les incitant à faire partie de la solution, qui peut se traduire par des modifications de comportement, par exemple en ce qui a trait à la mobilité.

Le rythme des changements peut être une source de tension entre la mairesse ou le maire et les membres du conseil ou au sein même du conseil. Sur ces enjeux, le dynamisme du conseil, sous le leadership de la mairesse ou du maire, doit être synchronisé avec la proactivité et la créativité de la ou du DG et de son organisation, autant pour faciliter les initiatives de développement, soutenir les organismes du milieu et mobiliser les citoyennes et citoyens que pour améliorer la capacité de l'organisation municipale à relever ces défis.

ENCADREMENT DES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT

Il arrive souvent que les promoteurs veuillent rencontrer la mairesse ou le maire pour exposer les grandes lignes de leurs projets avant même qu'ils soumettent une demande de permis.

Si, à ce stade, la mairesse ou le maire souhaite rencontrer personnellement les promoteurs, il est opportun que, préalablement, la ou le DG lui rappelle les règles de lobbyisme et la ou le sensibilise sur les orientations et les procédures d'aménagement dans la Municipalité ainsi que sur les dispositions du *Règlement sur les ententes relatives à des travaux municipaux*. Par ailleurs, dans ce genre de dossier, la mairesse ou le maire s'abstient de prendre des engagements au nom de la Municipalité, car le conseil de celle-ci prend des décisions par résolution ou règlement. Si, à la demande de la mairesse ou du maire, la ou le DG accepte d'assister à cette rencontre, elle ou il prend des notes sur les points importants pour l'examen ultérieur du dossier par les services concernés.

Dans les phases d'examen du projet et de la négociation de ses modalités de réalisation, la ou le DG veille autant à la célérité du processus qu'à la documentation de tous les impacts du projet. Si des changements dans les règlements sont nécessaires, elle ou il s'assure que les procédures de modification réglementaire sont respectées.

La présentation du dossier pour approbation du conseil expose les impacts et les conditions de réalisation du projet.

SOUTIEN AUX ORGANISMES DU MILIEU

La vitalité des organismes du milieu est un facteur clé de dynamisme local dans plusieurs domaines : les loisirs, la culture, l'environnement, la vie communautaire, l'économie, etc. Elle repose sur des engagements personnels forts, bénévoles ou non. La relation de la Municipalité avec ces organismes est bien plus qu'une relation d'affaires de nature contractuelle. Elle nourrit le tissu social de la communauté.

Les membres du conseil sont souvent des piliers de ces organismes, notamment dans les municipalités moins populeuses. Même si les activités de leur organisme peuvent bénéficier de différentes formes de soutien de la Municipalité, ils n'effectuent pas de tâches administratives municipales dans le cadre de leur contribution bénévole.

La ou le DG est sensible à ces dimensions, et pour minimiser les risques de conflits d'intérêts, elle ou il fait expliciter les critères des différentes formes de soutien municipal.

MOBILISATION DES CITOYENNES ET CITOYENS

Les municipalités veillent à la qualité de « l'expérience » des citoyennes et citoyens dans la prestation des services municipaux. Les citoyennes et citoyens ne sont toutefois pas des « clientes et clients » de l'organisation municipale. Elles et ils ont plusieurs rôles par rapport à la municipalité : électrices et électeurs, commentatrices et commentateurs, contribuables, usagères et usagers de certains services, administrées et administrés, assujetties et assujettis à diverses autorisations et contraintes de comportements, bénévoles dans diverses activités en lien avec les responsabilités municipales, voisines et voisins qui influencent la qualité de leur milieu de vie sur le plan environnemental et social en plus d'être actrices et acteurs dans l'économie locale, etc. Tous ces rôles sont en jeu dans la relation avec la Municipalité, surtout dans le contexte actuel où les municipalités promeuvent des changements de comportement. Par exemple, pour des considérations relatives au développement durable, les personnes élues doivent effectuer des arbitrages entre les attentes des citoyennes et citoyens, parfois contradictoires entre leurs différents rôles.

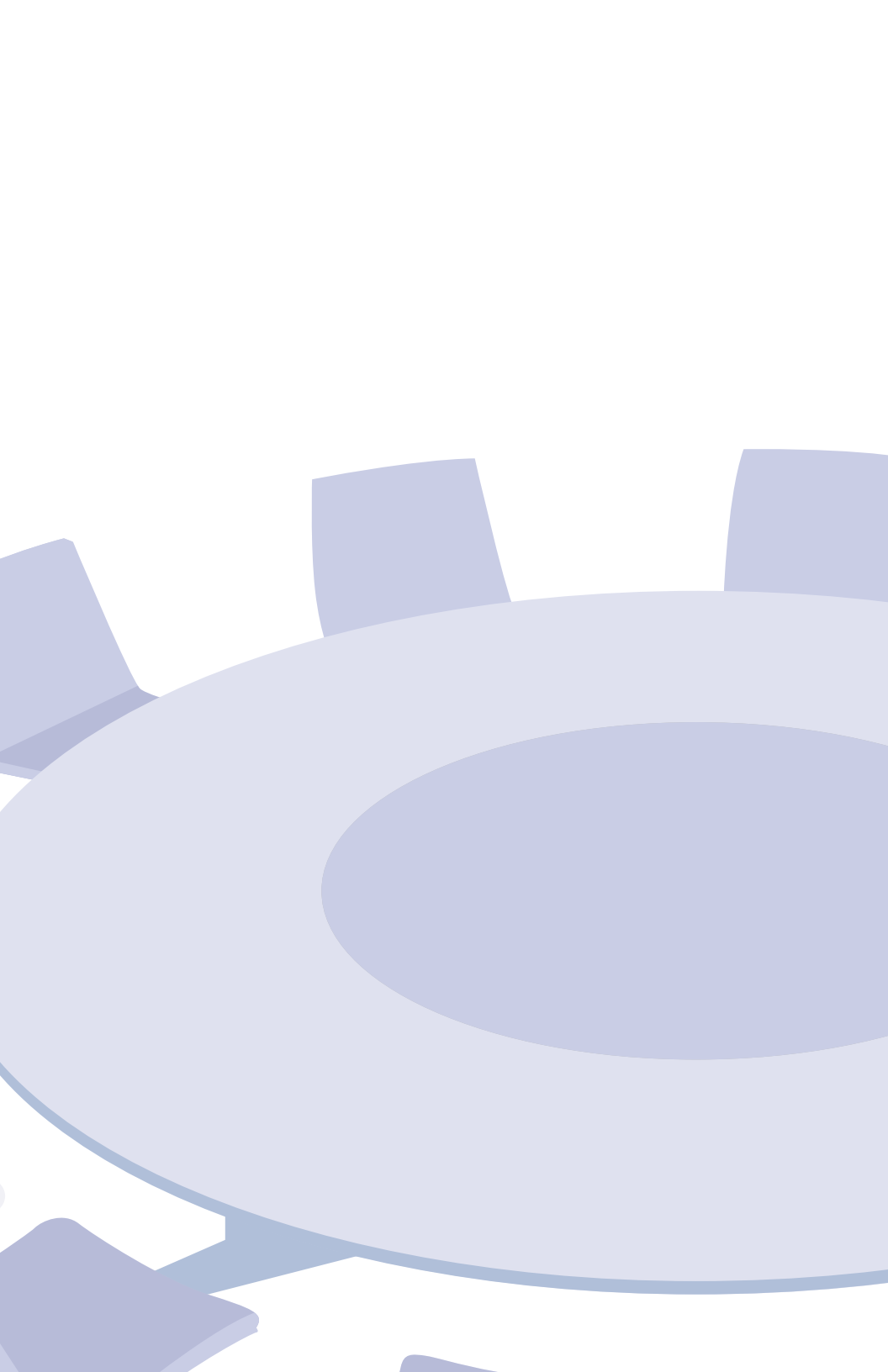
La ou le DG est sensible aux défis que posent ces arbitrages et alimente les personnes élues sur les différentes façons de communiquer et d'interagir avec les citoyennes et citoyens dans leurs différents rôles.

CONCLUSION

Ce guide est le fruit d'une collaboration entre le MAMH, l'UMQ, la FQM, l'ADGMQ et l'ADMQ. Il a pour objectif de répondre aux attentes exprimées par beaucoup de mairesses, de maires et de DG qui veulent assumer pleinement leurs fonctions respectives avec assurance et efficacité dans un climat de confiance.

Le guide propose des bonnes pratiques concernant les interactions entre la mairesse ou le maire et la ou le DG sur toutes les principales questions qui doivent être traitées pour faciliter le travail du conseil et pour assurer un bon fonctionnement de la Municipalité. Toutes les propositions sont inspirées d'une volonté de collaboration et d'entraide entre la mairesse ou le maire, la ou le DG et le conseil. Chaque partie ne peut assumer efficacement ses fonctions que si les autres parties en font autant, dans le respect de la démarcation légale entre la sphère politique et la sphère administrative. Certes, cette démarcation n'est pas sans ambiguïté dans les interactions courantes. Les bonnes pratiques proposées peuvent aider à la clarifier, surtout si un dialogue franc et respectueux s'instaure entre les parties lorsque surviennent des malentendus, voire des malaises, concernant les comportements des uns et des autres.

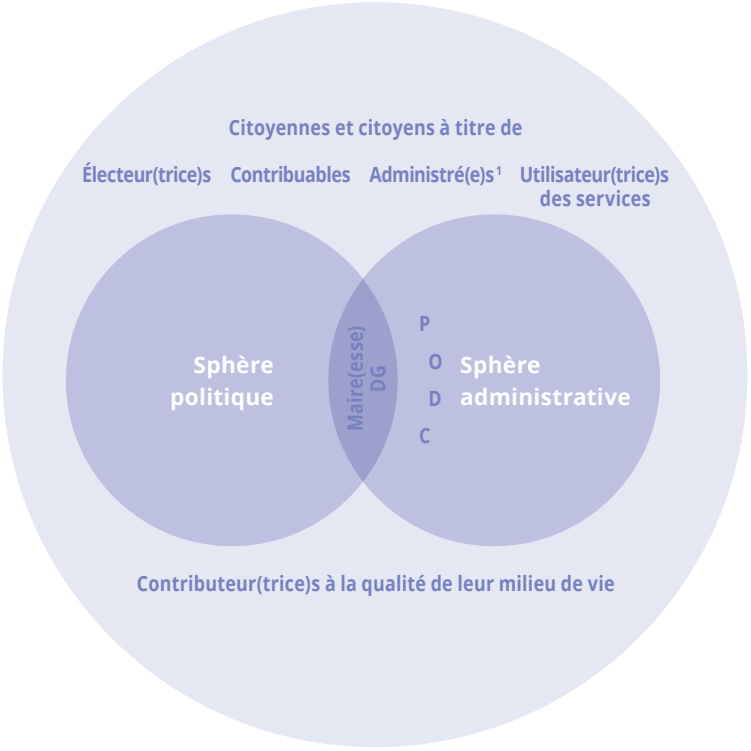
Le présent guide n'est pas un code à prescriptions obligatoires. Il donne des balises. Une pratique n'est bonne que si les personnes qui l'appliquent se montrent sensibles aux particularités du milieu et à la singularité des personnes qui assument les divers rôles officiels de la municipalité.



ANNEXES

ANNEXE 1

REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE L'ENTRECROISEMENT DES SPHÈRES POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE



[1] Personnes assujetties à divers règlements

P **Planifie**
O **Organise**
D **Dirige**
C **Contrôle**

ANNEXE 2

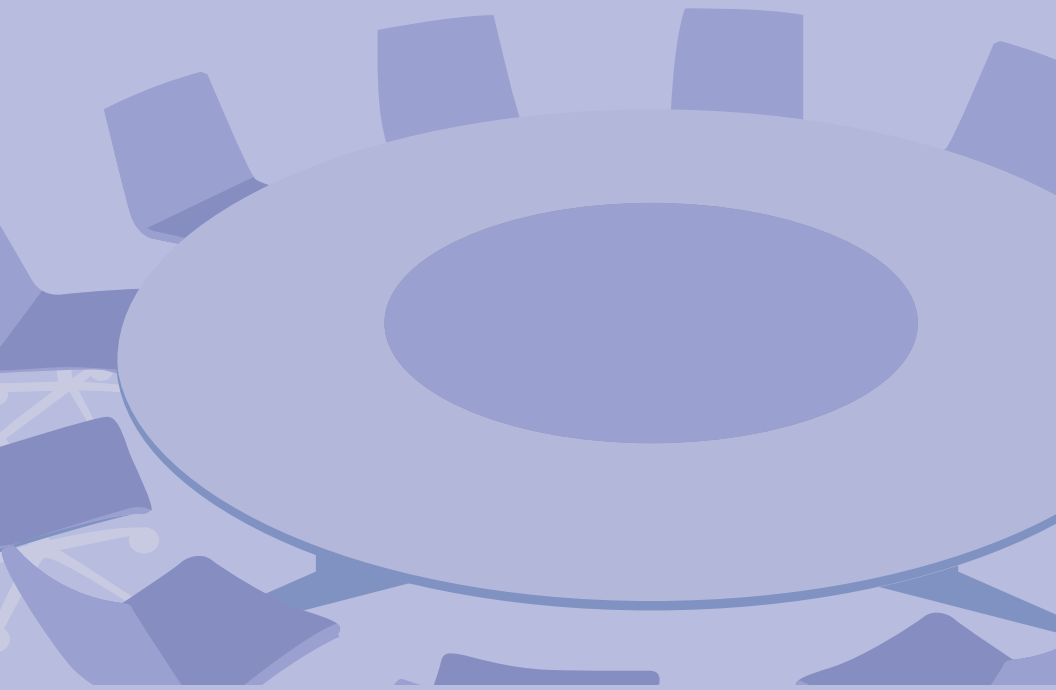
INDEX

Achats	46
Aide-mémoire	43
Appréciation annuelle de la collaboration	52
Budget	27-31-41-45-46-47-51
Cabinet	23-40
Code d'éthique	33
Collaboration	21-22-25-29-35-40-52
Communication	23-26-31-39-40-45-47-51
Confiance mutuelle	21-22
Contrat	38-44-46
Délimitation des sphères politique et administrative	29
Discrétion	23
Entrecroisement des sphères politique et administrative	29-31-32
Formation de commissions et de comités	42
Gouvernement de proximité	49
Mobilisation citoyenne	57
Notes	43-56
Objectifs du conseil	23-44-46-51-52
Organismes du milieu	56-57
Personnel politique	41
Politique de dotation	48
Politiques administratives	44
Programme triennal d'immobilisations (PTI)	31-41-45-51
Promoteurs	56

Relations entre les sphères politique et administrative
- Balises 32-39-40-43
- Breffage 36-39-40
- Partage d'information 26
- Première rencontre avec la mairesse ou le maire 22
- Rencontres régulières 23
- Relation entre la mairesse ou le maire et la ou le DG 21-35
- Relations entre les membres du conseil et la ou le DG 21-33-41
- Traitement des demandes de citoyennes et citoyens 50

Ressources humaines 47
Rôles respectifs 32-39
Séance de travail, caucus ou plénier 30-33-37-42-43-45-49
Séance publique du conseil 25-33-36-43
Situation d'urgence 39
Solitude dans le poste de direction 22
Sommaire décisionnel 43-44
Soutien
- À la mairesse ou au maire 35-36-39-40
- À la ou au DG par les membres du conseil 35-50
- Au conseil 30-49-51

Structuration de l'organisation municipale 41-49



REMERCIEMENTS

L'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec remercie ses collaborateurs : le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, l'Union des municipalités du Québec, la Fédération québécoise des municipalités et l'Association des directeurs municipaux du Québec.

Elle remercie également M. Gérard Divay, professeur associé à l'ENAP, ainsi que les mairesses, les maires, les personnes élues et les DG ayant collaboré à la réflexion qui a mené à la rédaction de ce guide.

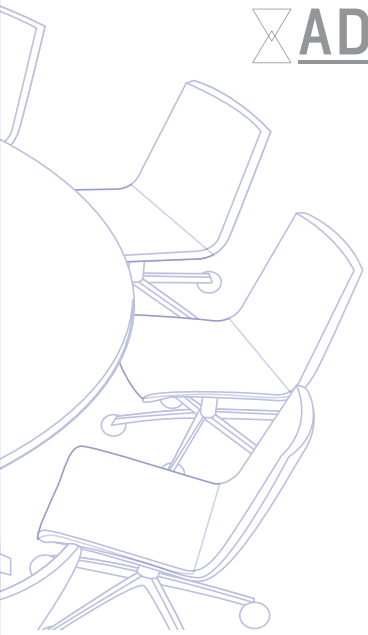
Québec

UMQ

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

ADGMQ

ADMQ



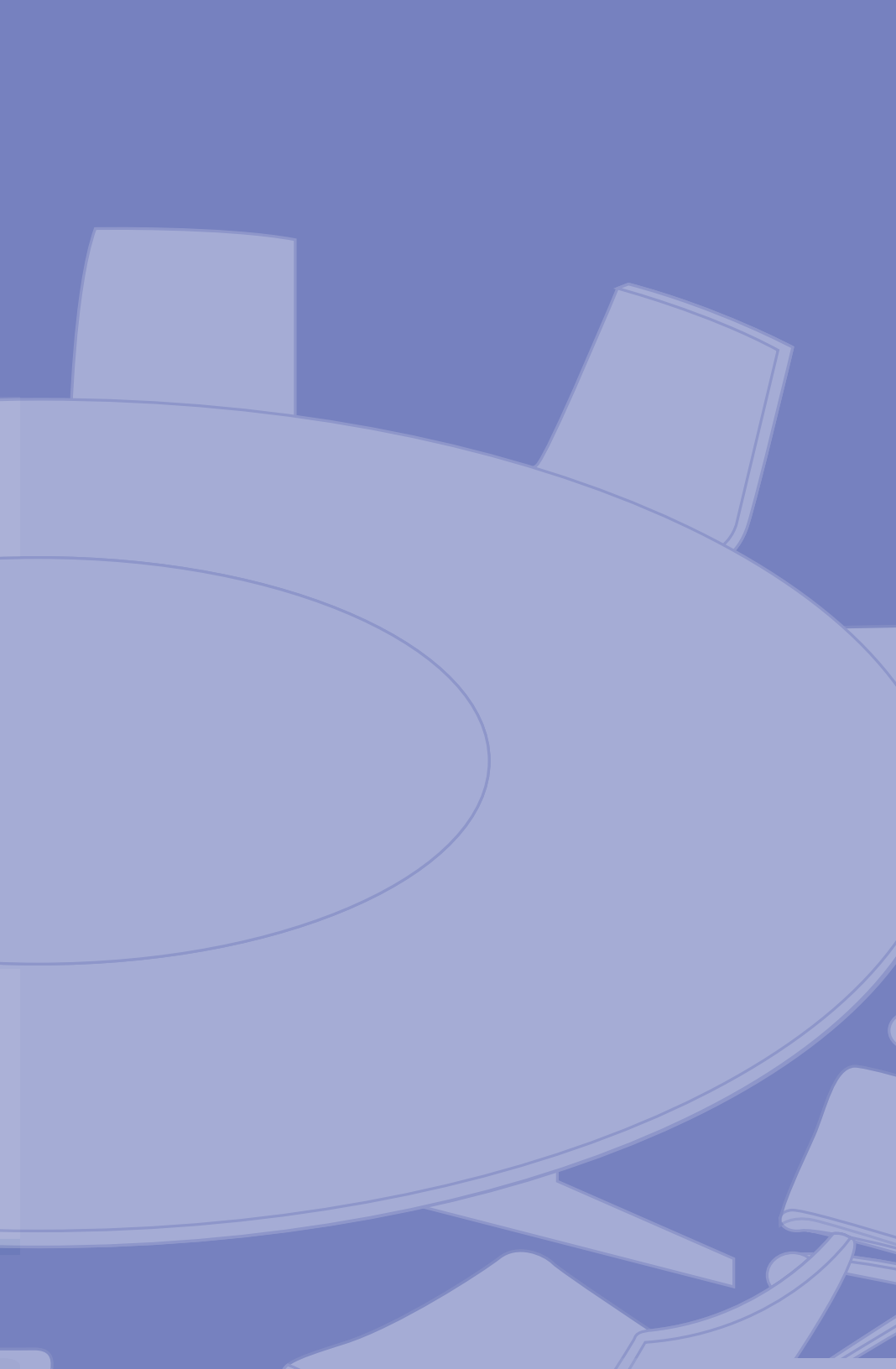
NOTES

NOTES

LES ÉDITIONS
SABLIER

C'est en 2018 que l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec a fondé et lancé officiellement *Les Éditions Sablier*.

Ces éditions ont pour objectif la production d'ouvrages donnant la parole à des spécialistes et des expertes ou experts afin qu'elles ou ils approfondissent des enjeux et des questionnements du monde municipal. *Les Éditions Sablier* sont publiées en langue française et sont destinées particulièrement aux directrices et directeurs généraux, aux directrices et directeurs généraux adjoints, aux directrices et directeurs d'arrondissement et aux personnes élues.



ENSEMBLE : GUIDE POUR UNE SAINE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE DANS LES MUNICIPALITÉS

Les articles de loi qui définissent les rôles respectifs de la mairesse ou du maire et de la directrice générale ou du directeur général (DG) font intervenir les deux fonctions dans l'administration de la Municipalité.

Le cadre général de leur relation est le suivant : le conseil, présidé par la mairesse ou le maire, décide de tout, dans ses champs de compétence, à l'intérieur des balises fixées dans de multiples lois et règlements du Québec. Pour sa part, la ou le DG exerce des responsabilités qu'elle ou il doit impérativement assumer. Ces balises générales ne donnent guère d'indications sur la façon dont les relations devraient s'établir pour que les parties assument pleinement leurs responsabilités respectives.

Ce guide a pour objectif de soutenir les mairesses, les maires, les personnes élues ainsi que les DG dans l'exercice pleinement assumé de leurs responsabilités respectives et de contribuer au maintien d'interactions fonctionnelles et efficaces pour le bien commun des citoyennes et citoyens.

Gérard Divay a alterné carrière universitaire et carrière de gestionnaire. Comme gestionnaire, de 1982 à 2004, il a occupé divers postes de direction au sein des administrations provinciale (sous-ministre adjoint à l'habitation, puis à l'environnement), régionale et municipale (directeur de la planification du territoire, puis directeur général de la Communauté urbaine de Montréal, ensuite de la Ville de Montréal) et universitaire (directeur d'un centre de recherche de l'Institut national de la recherche scientifique). De 2005 à 2018, il a été professeur à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et a enseigné plus particulièrement le management local. Ses intérêts de recherche et ses publications portent sur l'organisation territoriale de l'État et l'évolution du rôle des institutions locales, la gouvernance locale, la mobilisation des acteurs et la transformation des organisations municipales et des milieux locaux, la mesure des performances organisationnelles et collectives, la coproduction des biens collectifs ainsi que la valorisation de la participation des citoyennes et citoyens.

9 782981 785725