



# PRATIQUES EXEMPLAIRES EN GOVERNANCE

Yves Gagnon, PMP, IAS.A / ICD.D

# SURVOL

- Rôle du gouvernement local
- Types de réunions du conseil
- Gouvernance-définition
- Rôles, responsabilités et relations de travail
- Boîte à outils en gouvernance
- Considérations à retenir
- Messages clés

# RÔLE DU GOUVERNEMENT LOCAL

L'un des objectifs d'un gouvernement local est:

**«...fournir à tout ou partie de leur territoire les services, les installations et tout ce qui, de l'avis du conseil, s'avère nécessaire ou souhaitable...»**

**Extrait de la Loi sur la gouvernance locale:**

## ***Fins municipales***

***5. Sont attribués aux gouvernements locaux les fins suivantes :***

- a) assurer une gestion saine;*
- b) fournir à tout ou partie de leur territoire les services, les installations et tout ce qui, de l'avis du conseil, s'avère nécessaire ou souhaitable;*
- c) développer et maintenir des collectivités sécuritaires et viables;*
- d) favoriser le bien-être économique, social et environnemental de leur collectivité.*

# TYPES DE RÉUNIONS DU CONSEIL

Réunions **permises** conformément à la ***Loi sur la gouvernance locale*** :

- Réunions ordinaires du conseil (à des dates précises)
- Réunions extraordinaires du conseil (avec un avis conformément à l'arrêté procédural)
- Réunions des comités permanents

***(ces réunions peuvent être tenues à huis clos pour les questions visées par le paragraphe 68(1) de la Loi)***

# PUBLIQUES / HUIS CLOS

## Réunions publiques– section 67

- a) toutes les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil;
- b) toutes les réunions des comités du conseil.

## Réunions à huis clos– section 68

Les réunions peuvent être tenues à huis clos pour les sujets mentionnés dans cette section, pour des sujets de nature confidentielle, juridique, travail et employ, communications privilégiées entre l'avocat et son client, et autres items particuliers.

Les réunions qui sont tenues à huis clos ne peuvent mener à des décisions pendant qu'elles ont lieu, à l'exception de celles qui portent:

- sur des questions procédurales;
- sur une directives données à un fonctionnaire ou à un fonctionnaire ou à un employé du gouvernement local;
- sur des directives données à l'avocat du gouvernement local.

Rapport dressé se limit à indiquer:

- genre de questions énumérées qui ont été discutés;
- la date de la réunion

# TYPES DE RÉUNIONS DU CONSEIL

Réunions qui **ne sont pas permises** conformément à la ***Loi sur la gouvernance locale*** :

- Séances/réunions d'information
- Réunions privées du conseil en l'absence du personnel
- Discussions entre membres du conseil au sujet de questions intéressant le gouvernement local afin d'établir une orientation avant les séances publiques...

# GOVERNANCE

Parmi les responsabilités:

- Leadership
- Vigilance
- Surveillance des activités et affaires

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

- Élus

- Prise de décision
- Étudier l'information pertinente
- Évaluer les options et les alternatives
- Poser des questions
- Donner des directives par le biais du directeur/directrice général (DG) ou le haut fonctionnaire
- **Principe NIFO**

- Équipe de gestion

- Préparer l'information pertinente
- Présenter des options et alternatives impartiales
- Recommander une action avec les avantages et inconvénients
- Mettre en oeuvre les décisions du Conseil

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

## Quel est le rôle du maire/de la mairesse?

- Présider toutes les réunions du conseil
- Faire preuve de leadership dans ses rapports avec le conseil
- Communiquer l'information et recommander les mesures à prendre
- S'exprimer sur les préoccupations de la collectivité
- Être assujetti aux directives et au contrôle du conseil, et se conformer aux décisions de celui-ci

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

**Quel est le processus de sélection du maire suppléant/mairesse suppléante?**

- L'arrêté procédural détermine le mode d'élection du maire suppléant

**Quelles sont les fonctions d'un maire suppléant/d'une mairesse suppléante?**

- En l'absence du maire/de la mairesse, le maire suppléant/la mairesse suppléante possède toutes les attributions et fonctions du maire/de la mairesse

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

**Quel est le rôle d'un conseiller/d'une conseillère?**

- Prendre en compte l'ensemble de la collectivité
- Présenter des questions
- Élaborer et évaluer les politiques et les arrêtés.
- Participer aux réunions du conseil et des comités
- Assumer les autres fonctions requises

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

**Quelles sont certaines des fonctions du conseiller/d'une conseillère?**

- Participation à toutes les réunions du conseil
- Participation au processus budgétaire annuel
- Établissement d'une orientation stratégique pour la collectivité
- Représentation des intérêts de l'ensemble de la collectivité

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

## Quel est le rôle du greffier/de la greffière?

- Le poste de greffier/greffière comprend beaucoup plus de fonctions que ce que son titre implique. Il est prévu dans la *Loi sur la gouvernance locale* pour chaque administration locale. Sans greffier/greffière, un conseil ne peut pas tenir de rencontre et prendre des décisions
- De nombreuses dispositions de la loi attribuent diverses tâches et responsabilités au greffier/à la greffière, comme :
  - Assister à toutes les réunions du conseil
  - Consigner dans un registre le nom des membres présents, les résolutions, les décisions et les délibérations du conseil

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

## Quel est le rôle du greffier/de la greffière?

- Conserver les registres, documents et procès-verbaux du conseil ainsi que les originaux de tous les arrêtés et de toutes les résolutions
- Être le gardien du sceau corporatif
- Tenir à jour un registre indexé
- Signataire des ententes, contrats et autres documents auxquels le gouvernement local est partie prenante (en compagnie du maire)

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

## Quel est le rôle du directeur général/de la directrice générale?

- Le conseil peut nommer un directeur général/une directrice générale (DG)
- Le/La DG assume les fonctions et exerce les attributions que fixe le conseil par arrêté ou résolution :
  - Chef de l'administration – peut remplir plusieurs fonctions

*Le directeur général/la directrice générale dirige une équipe composée des chefs de service, surveillants, techniciens et membres du personnel de soutien afin de gérer les affaires du gouvernement local et d'offrir les services*

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

## *Exemples de problèmes relatifs aux liens :*

- Une mauvaise compréhension du rôle de chacun
- Une compréhension ambiguë de la structure de fonctionnement
- Des tensions entre le conseil et le directeur général ou le secrétaire, ou entre les membres du conseil
- Un malentendu au sujet de la personne qui parle au nom du conseil
- Le maire ou les conseillers individuels prennent des décisions ou font des déclarations qui n'ont pas été approuvées par le conseil
- Un manque de dialogue
- Un manque de confiance ou de respect
- Un manque de buts ou de vision tangible pour la collectivité

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

**Ce qui est important pour le conseil... et pour le personnel  
(point de vue du conseil)**

- Compréhension de l'orientation et buts clairs
- Principes directeurs et paramètres pour l'initiative discrétionnaire
- Structure et liens hiérarchiques clairs et rationnels
- Rétroaction sur le rendement
- Épanouissement et expression libre
- Rémunération adéquate et réaliste
- Satisfaction au travail
- Temps libre pour recharger ses batteries

# RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RELATIONS DE TRAVAIL

**Suggestions à l'intention des directeurs  
généraux/directrices générales et greffiers/greffières  
pour consolider les liens entre le conseil et  
l'administration**

**(point de vue du personnel)**

- Reconnaissance du rôle du représentant élu
- Préparation aux changements possibles
- Disponibilité pour les membres du conseil
- Suivi des questions soulevées par le conseil
- Importance de l'impartialité

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## EFFICACITÉ

- Rétrospection
  - Examen procès-verbaux
  - Les rapports des comités
- Surveillance
  - Examiner la situation financière actuelle
  - L'état d'achèvement d'un projet d'immobilisations
- Prévoyance
  - La planification stratégique
  - Le plan 5 ans des immobilisations

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## TRANSPARENCE

- Débat en réunion publique
- Discussion sur le fondement de la décision et sa justification
- Informer le public en utilisant les médias traditionnels et les médias sociaux
- Minimiser le nombre de questions devant être traitées en réunions privées

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## CONFIGURATION L'ORDRE DU JOUR DU CONSEIL

- Établir un plan annuel des éléments clés à être discutés par le conseil
- Établir le temps alloué pour les éléments de l'ordre du jour
- Permettre des présentation de délégations et établir les règlements

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## RÉFLEXION STRATÉGIQUE

- La planification stratégique (Vision, Mission, Valeurs)
- Stratégie d'investissement en immobilisations 5-10 ans
- Planification de la communication
- Planification de la gestion de projet
- Planification des ressources humaines
- Planification du développement économique

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## COMMUNICATION

- **Mettre en place des lignes de communication claires**
  - Qui est le porte-parole ? Sur les décisions du conseil, sur les questions administratives , sur des questions techniques
- **Plan de communication**
  - Le qui ? Le quoi? Le comment?
  - Quel est notre message commun?
- **Développer des approches formelles de communication**
  - Verbale, écrite, interne (formel / informel)
  - exigence de formation sur les relations avec les médias

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## APPROCHES DE PRISE DE DECISIONS

- Axée sur les valeurs adoptées (vision / mission)
- Le respect des convictions de l'organisation
- Conformément aux principes de fonctionnement et l'arrêté procédural
- Basé sur les pouvoirs conférés en vertu de la *Loi sur la gouvernance locale*

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## DÉCISIONS TYPES DE CONSEILS

- **Résolution**

- Demande d'emprunt
- L'adoption du budget
- Approbation des soumissions

- **Arrêtés municipaux**

- La réglementation (zonage , le contrôle des animaux , le patrimoine , le bruit, etc.)
- L'établissement de frais aux utilisateurs (loisirs)

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## RÔLE DE LA PRÉSIDENTENCE

- Président est responsable du processus, les membres contrôlent le résultat
- Reconnaître un intervenant sur un sujet
- Importance d'être professionnel
- Suivre les règles établies dans l'arrêté procédural (*Robert's Rules*, code Morin, etc.)
- Accepter une proposition et demander un vote

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## EFFICACITÉ D'UN COMITÉ

- Travailler avec un mandat précis
- Avoir une présidence forte
- Appliquer un code de conduite
- Établir des politiques et procédures de gouvernance
- Encourager des relations de travail positives avec le personnel

# BOÎTE À OUTILS ENGOUVERNANCE

## CODE DE DÉONTOLOGIE

- Les gouvernements locaux sont tenus d'adopter un règlement établissant un code de déontologie
- Les questions à inclure dans le code de conduite sont décrites dans le règlement du code de déontologie

# BOÎTE À OUTILS ENGOUVERNANCE

## CODE DE CONDUITE EN RÉUNION

- Établir des règles de base
  - Une personne parle à la fois
  - Commencer à l'heure, finir à temps
  - Éteindre les téléphones cellulaires lors de la réunion
  - Utilisation des médias sociaux
  - Arrivée avec une attitude positive
  - Limiter les conversations secondaires
  - Écouter d'autres points de vue
  - Pas de commentaires grossiers les uns envers les autres

# BOÎTE À OUTILS ENGOUVERNANCE

## GOVERNANCE EN MILIEU DE TRAVAIL – POLITIQUES ET PROCÉDURES TYPES

- Une culture de gouvernance
  - Politique de frais de déplacement
  - Conflit d'intérêt
  - Code de conduite
- Les relations Conseil / directeur général
  - Autorité
  - Délégation
  - Responsabilité

# BOÎTE À OUTILS EN GOUVERNANCE

## GOUVERNANCE EN MILIEU DE TRAVAIL – POLITIQUES ET PROCÉDURES TYPES

- Opérationnel
  - Communication
  - Administration financière
  - Remplacement temporaire de cadres
  - Planification successorale
- Résultats
  - Formation et développement
  - Caractère

# CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

## CONFIDENTIALITÉ

- Encourager et favoriser la libre expression
- Réunions publiques
- Garder confidentielle toute information relative à des discussions privées y compris tous les matériaux (la correspondance, les rapports, etc.), à moins d'être contraints de divulguer par un processus juridique

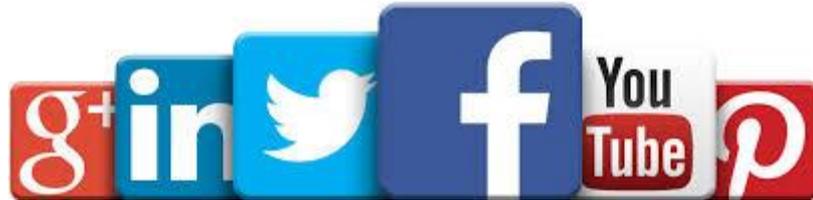
# CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

## ÉVITER DE PENSER EN GROUPE (GROUP THINK)

- Basé sur une étude de recherche (5 singes)
- Pour éviter de tomber dans ce piège:
  - Étudier la trousse d'information fournie avant la réunion
  - Formez votre propre opinion éthique préliminaire
  - Posez des questions, renseignez-vous, obtenez des options / alternatives
  - Ne pas se laisser convaincre avant d'avoir obtenus les faits
  - Effectuer vos vérifications nécessaires

# CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

## MÉDIAS SOCIAUX



- Politiques et procédures
- Compte personnel vs profil politique

# CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

## RISQUES RÉPUTATIONNELS

- Impact dans votre collectivité si les actions suivantes se passaient-elles dans votre gouvernement local:
  - Un membre du Conseil est accusé de conduite inappropriée durant son mandat
  - Un employé cadre fait une mauvaise décision à l'extérieur de ses heures de travail dans la Communauté
  - Un membre d'un conseil d'administration nommé par le conseil municipal est en difficulté avec la loi
  - Etc...

# MESSAGES CLÉS

## RÉPUTATION

- Réputation positive = CONFIANCE
- Conseil / direction générale responsable de l'établissement de montrer par l'exemple
- Prise de décision éthique
  - Cette décision est-elle légale?
  - Serais-je embarrassé si cette décision faisait la première page du journal?
  - Est-ce injuste à quelqu'un?

# MESSAGES CLÉS

- Établir de saines communications efficaces (interne et externe)
- Le respect et la confiance sont éléments d'une bonne relation de travail
- Soyez transparent et responsable
- Une bonne réputation = la confiance du public
- Les bonnes politiques et procédures éliminent la confusion
- Engager les citoyens dans le processus de l'administration locale





Merci • Thank You

[www.gagnonstrategix.com](http://www.gagnonstrategix.com)

Yves Gagnon, PMP, IAS.A  
506.789.3172