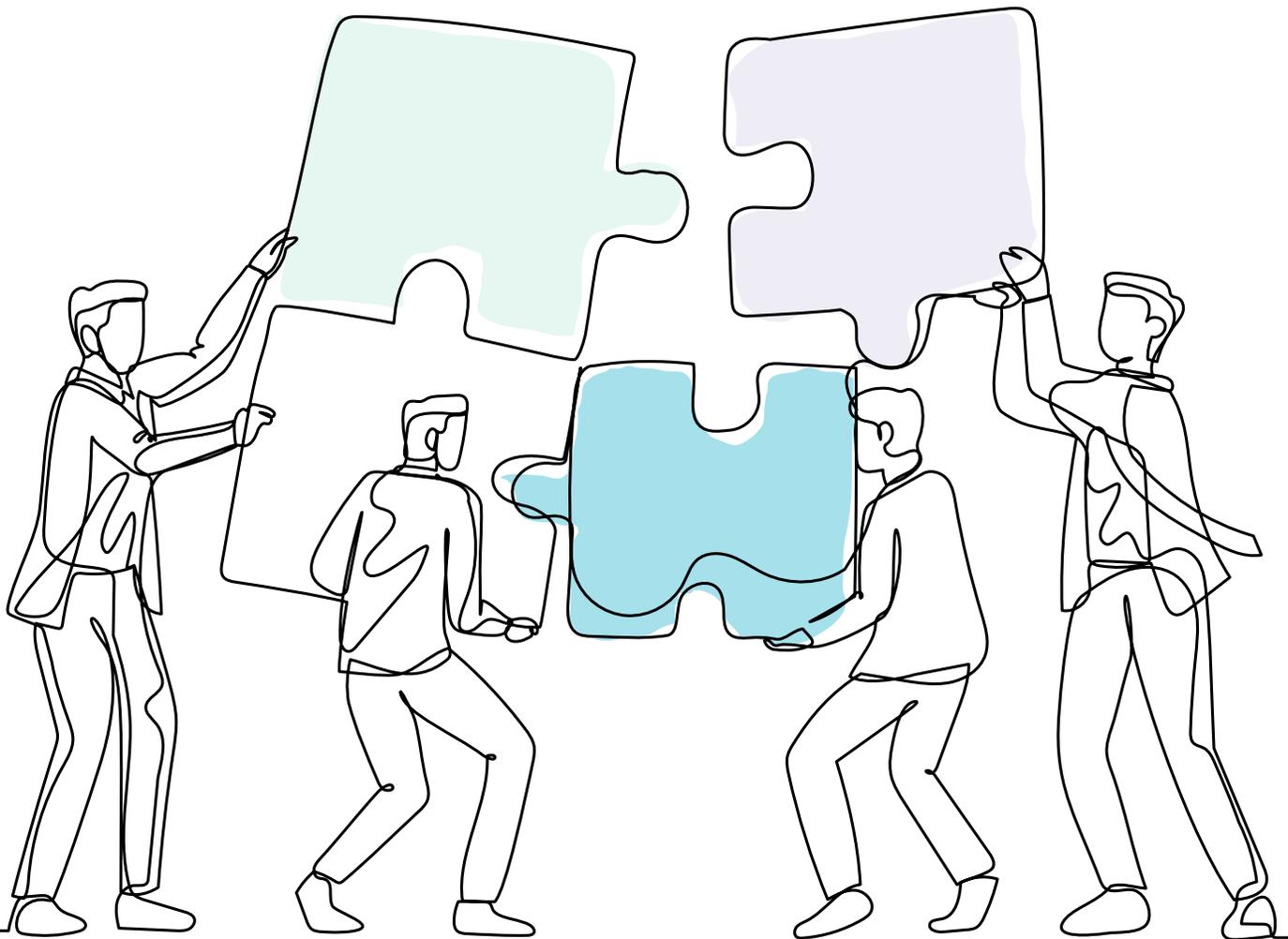


Guide des connaissances essentielles

# Préparer son entrée en fonction comme directeur général municipal



## **Édition de mars 2025**

Le présent guide a été rédigé par l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ), en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

Tous droits réservés, et toute reproduction sans autorisation est interdite. Ce guide a été rédigé selon les lois et les règlements en vigueur lors de la publication.

### Lexique

**CAI**: Commission d'accès à l'information

**CM**: *Code municipal du Québec*

**CMQ**: Commission municipale du Québec

**DGEQ**: Directeur général des élections du Québec

**LAI**: *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*

**LCV**: *Loi sur les cités et villes*

**MAMH**: ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

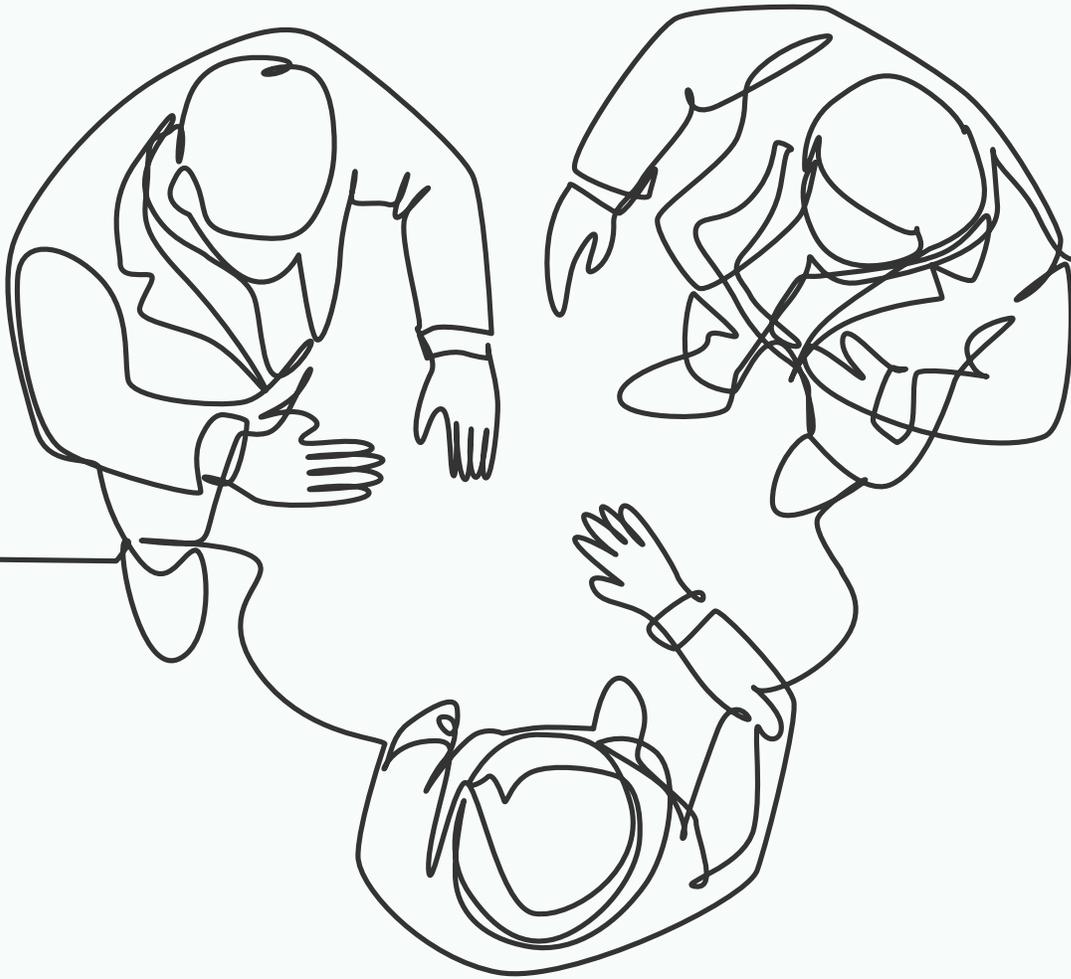
**MRC**: municipalité régionale de comté

**MSP**: ministère de la Sécurité publique

**OMSC**: Organisation municipale de la sécurité civile

**PGAMR**: Portail gouvernemental des affaires municipales et régionales

**TNO**: territoire non organisé



# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>7</b>
<b>2. Qu'est-ce qu'une organisation municipale ?</b>	<b>8</b>
<b>3. Le conseil d'une municipalité locale : le maire et les conseillers</b>	<b>9</b>
3.1 Le maire	9
3.2 Les conseillers municipaux	10
<b>4. Le directeur général : son rôle et ses responsabilités</b>	<b>11</b>
4.1 Un cadre législatif vaste et complexe	12
<b>5. Les fonctions sous-jacentes</b>	<b>13</b>
5.1 Greffier	15
5.2 Trésorier	15
5.3 Coordonnateur des mesures d'urgence	16
5.4 Responsable de la gestion contractuelle	16
5.5 Responsable des ressources humaines	16
5.6 Responsable des communications et/ou des technologies de l'information	17
5.7 Président d'élection (partielle et générale)	17
5.8 Responsable de l'accès aux documents et/ou de la protection des renseignements personnels	18
5.9 Commissaire à l'assermentation	19
5.10 Fonctions complémentaires	19
<b>6. La planification de l'arrivée d'un nouveau directeur général</b>	<b>20</b>
6.1 Lors du départ du directeur général en fonction	20
6.2 Lors du processus d'embauche et de sélection	20
6.3 Avant l'entrée en fonction du nouveau directeur général	20
6.4 Après l'entrée en fonction	22
<b>7. L'entrée en fonction : les premières actions à titre de directeur général</b>	<b>23</b>
7.1 Votre première journée	23
7.2 Votre première semaine	23
7.3 Vos premiers mois	24
7.4 Votre première année	25
<b>8. Des ressources utiles au directeur général</b>	<b>26</b>
<b>9. Conclusion</b>	<b>27</b>

---

### Avertissement aux lecteurs

Ce guide est un outil de référence destiné aux personnes occupant ou aspirant à occuper la fonction de directeur général municipal au Québec. Il vise à offrir des informations pratiques, des conseils d'intégration ainsi qu'une meilleure compréhension des responsabilités inhérentes à ce rôle.

Toutefois, il est important de souligner que ce document **ne constitue en aucun cas un texte législatif, une obligation légale, ni une directive officielle à suivre**. Les informations présentées s'appuient sur les meilleures pratiques en gestion municipale et les cadres législatifs en vigueur, mais elles ne remplacent pas les lois, les règlements ou les avis juridiques applicables.

L'objectif de ce guide est d'accompagner les directeurs généraux dans l'exercice de leurs fonctions, mais chaque situation municipale étant unique, l'interprétation et l'application des informations contenues dans ce document doivent être adaptées au contexte propre à chaque organisation.

En résumé, ce guide est une **boîte à outils pratique**, mais il appartient à chaque directeur général d'exercer son jugement professionnel et de s'assurer que ses actions respectent les **normes légales et éthiques** en vigueur.

# 1. Introduction

Le poste de directeur général<sup>1</sup> au sein d'une organisation municipale<sup>2</sup>, bien que ce rôle soit méconnu du grand public, se distingue par la vaste étendue des responsabilités qui lui incombent et par son importance stratégique dans la gestion quotidienne des affaires municipales. Le directeur général agit comme un chef d'orchestre, assurant la cohésion entre les décisions politiques du conseil et leur mise en œuvre opérationnelle, tout en veillant au respect des cadres légaux et réglementaires en vigueur.

Ce guide, qui offre des renseignements très utiles sur les défis, les obligations et les diverses fonctions possibles du directeur général, se veut un outil précieux pour les personnes occupant ou envisageant d'occuper ce poste clé. En présentant l'environnement politique, administratif et légal ainsi que les rôles des différents acteurs, il permet aux directeurs généraux de mieux comprendre les attentes liées à leurs fonctions.

Il met également en lumière la nécessité d'une planification rigoureuse pour l'accueil et l'intégration d'un nouveau directeur général, afin d'assurer une transition harmonieuse et de favoriser une prise en main efficace de ses responsabilités.

En somme, ce guide offre un accompagnement précieux pour se familiariser avec les multiples facettes de ce poste et dote les directeurs généraux de connaissances, d'outils et d'un soutien indispensables pour remplir leur mandat avec succès.

---

<sup>1</sup> Pour alléger la lecture, les fonctions de directeur général (municipalité locale et MRC), de directeur général et greffier-trésorier (municipalité locale et MRC) et de directeur général et secrétaire-trésorier (régie) sont regroupées sous l'appellation « le directeur général ». Pour la même raison, le conseil municipal (municipalité locale), le conseil des maires (MRC) et le conseil d'administration (régie) sont nommés « le conseil ».

<sup>2</sup> Pour alléger la lecture, la mention « organisation municipale » est utilisée pour nommer les municipalités locales, les MRC et les régies intermunicipales.

## 2. Qu'est-ce qu'une organisation municipale ?

Une organisation municipale peut prendre différentes formes en fonction du territoire qu'elle administre et les responsabilités qui lui sont confiées. Au Québec, ces personnes morales de droit public sont créées pour répondre aux besoins locaux en matière de gouvernance et de services publics, tout en respectant les spécificités de chaque région. Leurs activités sont soumises aux dispositions édictées par le *Code municipal* (CM) ou par la *Loi sur les cités et villes* (LCV), selon le cas, et sont encadrées par de nombreuses lois et règlements provinciaux et fédéraux.

**Municipalité ou ville :** une municipalité locale est un gouvernement de proximité formé d'un territoire, d'habitants et de contribuables. Elle est dirigée par un conseil composé d'un maire et de conseillers, tous élus parmi les électeurs de la municipalité<sup>3</sup>. Le nombre de conseillers varie selon les municipalités. Le conseil d'une municipalité est entre autres chargé de prendre des décisions relatives à l'organisation des services municipaux, aux projets, aux finances et à l'aménagement de son territoire, et ce, dans le respect des compétences qui lui sont dévolues par la loi.

**Municipalité régionale de comté (MRC) :** une MRC regroupe toutes les municipalités locales de son territoire ainsi que, dans certains cas, un ou des territoires non organisés (TNO). La MRC est dirigée par un conseil formé du maire de chacune des municipalités locales dont le territoire est compris dans celui de la MRC ainsi que de tout autre représentant d'une municipalité locale selon ce que prévoit le décret constituant la MRC. Le conseil est dirigé par un préfet. Celui-ci est élu parmi les maires qui siègent à la MRC. Le conseil peut aussi décider que le préfet est élu par les citoyens de la MRC. Une municipalité régionale de comté est responsable notamment de l'aménagement et de l'urbanisme, du développement local et régional, de la gestion des cours d'eau, de la préparation des rôles d'évaluation foncière et de toute autre compétence déléguée par les municipalités locales comprises dans leur territoire. Elle peut aider et soutenir les municipalités dans la délivrance des services aux citoyens, dans certaines circonstances<sup>4</sup>. Elle peut également déclarer sa compétence à l'égard des municipalités locales dont le territoire est compris dans le sien relativement à tout ou partie d'un domaine sur lequel ces dernières ont compétence.

**Régie intermunicipale :** la régie intermunicipale est une personne morale créée pour la gestion commune du service faisant l'objet de l'entente, par exemple, la gestion du service incendie ou des matières résiduelles pour plusieurs municipalités. Cette entité administrée par un conseil d'administration formé de représentants de chaque municipalité partie à l'entente est distincte des municipalités représentées à la régie. Chaque municipalité participe activement au fonctionnement de la régie et à la gestion du service par l'intermédiaire de ses représentants<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> [L'organisation municipale au Québec en 2024, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2024.](#)

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Pour toute information supplémentaire, consultez le [Guide pour l'élaboration des ententes intermunicipales.](#)

## 3. Le conseil d'une municipalité locale : le maire et les conseillers

### 3.1 Le maire

Le maire est le représentant de l'ensemble de la population desservie. Il agit au nom du conseil municipal. Il est un leader qui travaille en équipe avec le directeur général et les conseillers municipaux. Il veille à préserver la cohérence entre les différentes décisions prises par le conseil ainsi que leur adéquation avec les intérêts collectifs du territoire desservi.



#### Les rôles du maire sont les suivants :

- » présider les séances du conseil et assurer le décorum;
- » être membre du conseil de la MRC;
- » travailler en étroite collaboration avec les membres du conseil;
- » veiller à ce que les règlements et les résolutions du conseil soient fidèlement appliqués;
- » s'assurer que les recettes de la municipalité sont perçues et dépensées comme prévu;
- » exercer son pouvoir de surveillance, d'investigation et de contrôle sur l'administration et sur le travail des fonctionnaires, dans le respect des responsabilités dévolues aux gestionnaires municipaux;
- » signer les procès-verbaux, les chèques, les règlements et d'autres documents prévus par la loi;
- » communiquer au conseil toute information ou recommandation jugée d'intérêt pour la municipalité;
- » pouvoir exercer un « droit de veto » (refus de signer). Toutefois, si le conseil approuve de nouveau le document, il sera jugé légal et valide malgré son refus;
- » voter, s'il le veut (pas seulement en cas d'égalité des voix) ou lorsque la loi l'oblige;
- » décréter des dépenses et octroyer des contrats jugés nécessaires en cas de force majeure (lors de situations où la vie ou la santé de la population sont en péril, ou quand il y a risque de détérioration sérieuse des équipements municipaux);
- » déclarer l'état d'urgence local lors d'un sinistre majeur, réel ou imminent;
- » suspendre un fonctionnaire ou un employé de la municipalité jusqu'à la prochaine séance du conseil lorsque ce dernier lui délègue ce pouvoir par règlement.



### 3.2 Les conseillers municipaux

Les conseillers municipaux ont comme responsabilité de participer au processus de prise de décision municipale. Tout comme le maire, ce sont des élus qui ont pour rôle de réfléchir à la vision et aux orientations souhaitées pour leur municipalité et de prendre des décisions en fonction des différents projets et idées soumises.

#### Les rôles des conseillers municipaux sont les suivants :

- » assister aux séances du conseil et aux séances préparatoires le cas échéant;
- » faire valoir les intérêts de l'ensemble des citoyens;
- » participer aux délibérations et voter (sauf en cas de conflit d'intérêts ou de manquement au code d'éthique et de déontologie des élus);
- » être nommés par le conseil municipal sur des comités ou être responsables de dossiers particuliers pour éclairer le conseil dans sa prise de décision. Ils doivent faire rapport (recommandations) au conseil;
- » assumer le rôle de maire suppléant, le cas échéant.

En dehors des séances du conseil, les conseillers municipaux ne peuvent prendre aucune décision au nom de la municipalité ni intervenir dans l'administration de la municipalité, contrairement au maire, qui a certains pouvoirs précis et **spécifiquement prévus dans la loi.**

## 4. Le directeur général : son rôle et ses responsabilités

Sous l'autorité du conseil, le directeur général, bien que non élu, occupe une position clé en tant que gestionnaire neutre et impartial. Il doit constamment s'adapter aux changements législatifs et aux réalités locales tout en assurant une gestion efficace des ressources humaines, matérielles et financières. Plus précisément, il planifie, organise, dirige et contrôle les activités de l'organisation.

En plus de mettre en œuvre les décisions prises par le conseil, le directeur général conseille les membres de ce dernier sur des questions administratives, financières et opérationnelles. Lors des séances du conseil, le directeur général ne vote pas et ne peut pas participer aux délibérations. Il peut cependant être appelé à répondre aux questions, à l'invitation du président d'assemblée, afin de préciser notamment certains éléments légaux et procéduraux. Le directeur général doit se garder de donner son opinion politique de manière à conserver la neutralité et l'impartialité de sa fonction.

Il peut fournir des recommandations sur des projets, des politiques et des budgets. Il prépare ou supervise le budget, supervise ou effectue la gestion des finances de même que le contrôle des dépenses.

Il agit comme un lien indispensable entre les élus, les citoyens, les employés municipaux et les partenaires externes. En ce sens, il joue un rôle stratégique dans le développement de son organisation et la qualité des services offerts à la population. Il coordonne la prestation des services, s'assurant qu'ils répondent aux besoins des citoyens et respectent les normes de qualité, et gère les ressources humaines, y compris le recrutement, la formation et le développement des employés.

Il établit des relations de collaboration avec des organismes gouvernementaux et communautaires. En cas de situation d'urgence ou de crise, le directeur général joue un rôle clé dans la coordination : très souvent, il est le coordonnateur des mesures d'urgence.

## 4.1 Un cadre législatif vaste et complexe

Au-delà des activités de gestion courante, le directeur général doit être capable de maîtriser un cadre législatif complexe et de respecter des dizaines d'échéances annuelles. En plus des nombreux règlements adoptés localement, il doit jongler avec plus de 42 lois et autant de règlements provinciaux et fédéraux touchant plusieurs secteurs qui régissent les activités du monde municipal.

En outre, des modifications réglementaires et l'adoption de lois apportent annuellement des changements ou des ajouts à assimiler. Dans ce contexte, il est essentiel de prévoir une formation continue pour le directeur général afin qu'il puisse connaître les nouvelles obligations dévolues à l'organisation municipale et être en mesure de guider et d'accompagner le conseil dans sa prise de décision.

Être directeur général municipal, c'est être le chef d'orchestre d'une organisation dont l'expertise est rattachée à plusieurs champs d'intervention, dont :



**Habitation, logement social et patrimoine**



**Réseau routier local et déneigement**



**Police, protection incendie et mesures d'urgence**



**Loisirs, activités communautaires et culturelles**



**Parcs et espaces verts**



**Développement économique local**



**Production d'énergie et systèmes communautaires de télécommunication**



**Aménagement du territoire, urbanisme et environnement**



**Transport en commun et transport actif**



**Eau potable et assainissement des eaux**



**Matières résiduelles**



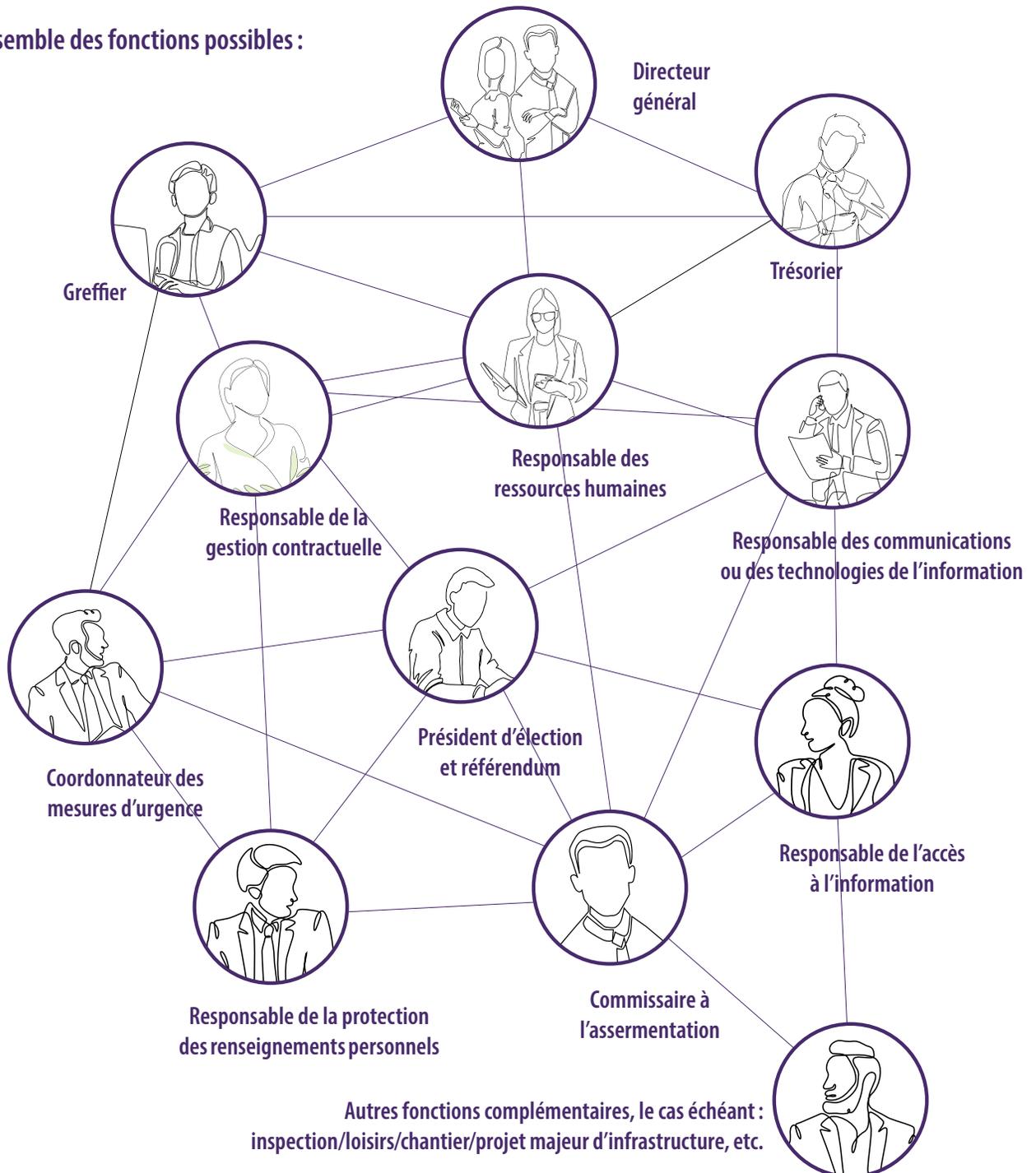
**Salubrité et nuisances**

## 5. Les fonctions sous-jacentes

Le directeur général peut être appelé à intervenir dans de nombreuses autres sphères d'activité et occuper plusieurs fonctions, selon la réalité propre à son organisation municipale. Dans la majorité des plus petites municipalités locales, il se voit confier plus d'une fonction.

Le schéma suivant présente en résumé les dix fonctions possibles qui ont été identifiées par l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) :

**L'ensemble des fonctions possibles :**





## 5.1 Greffier

Le greffier joue un rôle essentiel dans la bonne marche d'une séance du conseil. Il est appelé à colliger de l'information, à contribuer à l'ordre du jour des réunions du conseil, à préparer la documentation appropriée pour faciliter la prise de décision, à participer aux séances, de même qu'à répondre aux questions légales ou procédurales. Par son rôle, le greffier est bien souvent celui qui rédige les contrats et documents légaux. Il a notamment comme tâches :

- » d'agir d'office comme président d'élection (élection générale ou partielle et processus référendaire);
- » de faire prêter des serments ou de recevoir des affirmations solennelles;
- » d'assurer la garde du bureau municipal et l'accessibilité des documents et des archives;
- » d'assister aux assemblées du conseil et de rédiger les procès-verbaux et les règlements;
- » d'émettre les avis publics;
- » d'assurer le suivi des déclarations en matière d'éthique et de déontologie;
- » bien souvent, il se voit déléguer les responsabilités de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels;
- » d'assurer possiblement les responsabilités de la gestion contractuelle. Si tel est le cas, il est important de consulter le règlement de gestion contractuelle de l'organisation;
- » de coordonner les ventes des immeubles pour défaut de paiement des taxes, le cas échéant;
- » de gérer les assurances générales de l'organisation et des réclamations.

## 5.2 Trésorier

Le trésorier joue un rôle central dans la gestion financière et budgétaire de l'organisme municipal. Il doit maîtriser cette gestion financière, qui diffère de celle d'une entreprise privée par ses particularités légales.

Plus précisément, le trésorier supervise toutes les opérations financières de l'organisation, y compris la comptabilité, la gestion des liquidités et la planification budgétaire. Il est responsable du suivi et de la gestion des dépenses, veillant à ce qu'elles soient conformes au budget approuvé et aux politiques financières de l'organisation (par exemple, le règlement de contrôle et de suivi budgétaires et le règlement de délégation du pouvoir de dépenser et de passer des contrats au nom de l'organisation). Il est également chargé de gérer les fonds de l'organisation, y compris les investissements à court et à long terme, afin d'optimiser le rendement financier. La fonction de trésorier comprend entre autres les tâches suivantes :

- » percevoir les sommes payables à l'organisme municipal et déposer les deniers à la banque;
- » tenir les livres de comptes;
- » s'assurer de la disponibilité de crédits budgétaires et payer toute somme due, dans le respect de la loi et des règles de suivi et de contrôle budgétaires;
- » signer les chèques conjointement avec le maire;
- » effectuer les paies, de même que les déclarations et registres requis;
- » faire rapport au conseil, au moins une fois par année, de la situation financière de l'organisation (dépôt des états comparatifs);
- » établir le rôle de perception et percevoir les taxes;
- » dresser le rapport financier annuel;
- » superviser les demandes d'aide financière et en assurer les suivis financiers;
- » faire les demandes de remboursement en TPS/TVQ.

Si les responsabilités associées au trésorier sont assumées par une autre personne que le directeur général, ce dernier doit tout de même comprendre les finances municipales et établir en collaboration avec elle une stratégie ou une planification financière, notamment parce qu'il en est responsable en regard des nombreuses dispositions légales encadrant sa fonction.

---

## 5.3 Coordonnateur des mesures d'urgence

Dans beaucoup de municipalités locales, le directeur général est également le coordonnateur des mesures d'urgence. Conséquemment, il est assujéti à certaines obligations et responsabilités, dont celle d'élaborer et de mettre à jour le **plan de mesures d'urgence** qui définissent les procédures à suivre en cas de crise, comme des catastrophes naturelles, des incendies ou des inondations.

Le coordonnateur organise des formations et des exercices pour le personnel municipal, les intervenants d'urgence et la communauté afin de s'assurer que tous connaissent leurs rôles et responsabilités en cas de crise.

Si une urgence survient, il coordonne les opérations d'intervention, supervisant les équipes sur le terrain et veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles et utilisées de manière efficace.

Pour de l'information supplémentaire sur ces tâches, consultez le plan de mesures d'urgence de votre municipalité et le site Internet du gouvernement relatif à l'organisation municipale de la sécurité civile (OMSC)<sup>6</sup>.

## 5.4 Responsable de la gestion contractuelle

Le directeur général est souvent le responsable de la planification des contrats et du suivi de leur exécution. À ce titre, il doit veiller au respect des normes, règles et obligations qui incombent aux organisations municipales. Pour de l'information supplémentaire, veuillez consulter le règlement de gestion contractuelle de votre organisation et le site Internet du MAMH sur la gestion des contrats municipaux<sup>7</sup>.

## 5.5 Responsable des ressources humaines

Le directeur général est, dans la majorité des organisations municipales, responsable des ressources humaines, à moins que l'organisation assujéti au Code municipal ait choisi de ne pas adopter de dispositions en ce sens, par règlement.

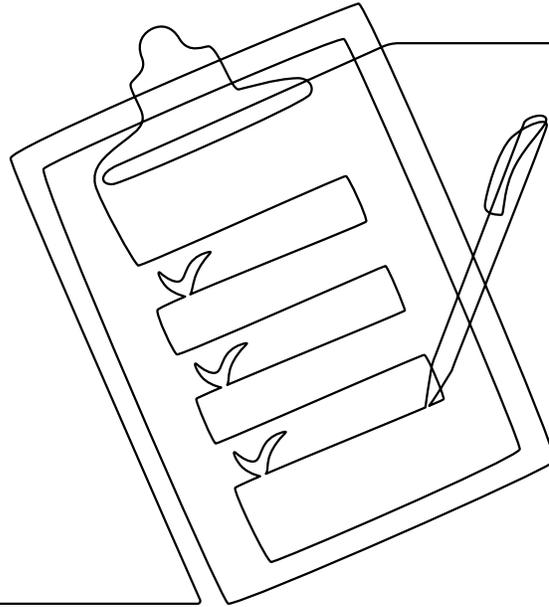
En tant que gestionnaire des ressources humaines, le directeur général a autorité sur l'ensemble des fonctionnaires et employés. Il supervise le processus de recrutement, incluant la rédaction des offres d'emploi, la sélection des candidats, la conduite des entretiens et l'intégration des nouveaux employés.

Il veille à ce que l'organisation respecte les lois et les règlements en matière de travail et d'emploi, y compris ceux liés à la santé et à la sécurité au travail, et il collabore avec les instances syndicales, le cas échéant.

---

<sup>6</sup> « Mécanismes de coordination en sécurité civile », [gouvernement du Québec](#).

<sup>7</sup> « Gestion des contrats municipaux », [gouvernement du Québec](#).



## 5.6 Responsable des communications et/ou des technologies de l'information

Dans de nombreuses organisations municipales, le directeur général se voit confier la responsabilité de veiller aux communications internes et externes (journal municipal, communiqué de presse), et de mettre à jour les médias et les technologies de l'information (réseaux sociaux, site Internet, etc.).

Il est à noter que certaines dispositions légales obligent les organisations municipales à diffuser certaines informations sur des plateformes Web.

## 5.7 Président d'élection (partielle et générale)

Pour les municipalités locales et certaines MRC dont le préfet est nommé par suffrage universel, le directeur général assumant la fonction de greffier (ou greffier-trésorier) occupe par défaut celle de président d'élection. À ce titre, il doit notamment recevoir les candidatures, recruter le personnel électoral, procéder à la révision de la liste électorale, organiser les journées de vote et accomplir diverses autres tâches conformément aux exigences du Directeur général des élections du Québec (DGEQ).

La loi accorde cependant la possibilité au greffier (ou au greffier-trésorier) qui remplit également la charge de directeur général de désigner, avec l'autorisation de la Commission municipale du Québec (CMQ), une autre personne pour agir à titre de président d'élection. Lors d'une année d'élection générale, la demande doit être présentée à la CMQ au plus tard le 1<sup>er</sup> mai.

---

## 5.8 Responsable de l'accès aux documents et/ou de la protection des renseignements personnels

Conformément à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (LAI), c'est à la plus haute autorité de l'organisme que le législateur a délégué la responsabilité de l'accès aux documents et celle de la protection des renseignements personnels (article 8 LAI). Dans le cas des organisations municipales, « la plus haute autorité » est le chef du conseil qui, généralement, délègue cette fonction au greffier (greffier-trésorier) ou au directeur général pour en faciliter l'exécution et le suivi au quotidien.

La LAI édicte que toute personne peut faire une demande d'accès à des documents (article 9). Il revient alors au responsable de déterminer, dans les délais prescrits, s'il détient les documents et s'il peut ou doit en accorder l'accès, de façon totale ou partielle, selon leur nature et celle des informations y figurant. Dans le doute, le recours à un conseiller juridique est souvent indiqué afin d'éviter la procédure de révision d'une décision auprès de la Commission d'accès à l'information (CAI).

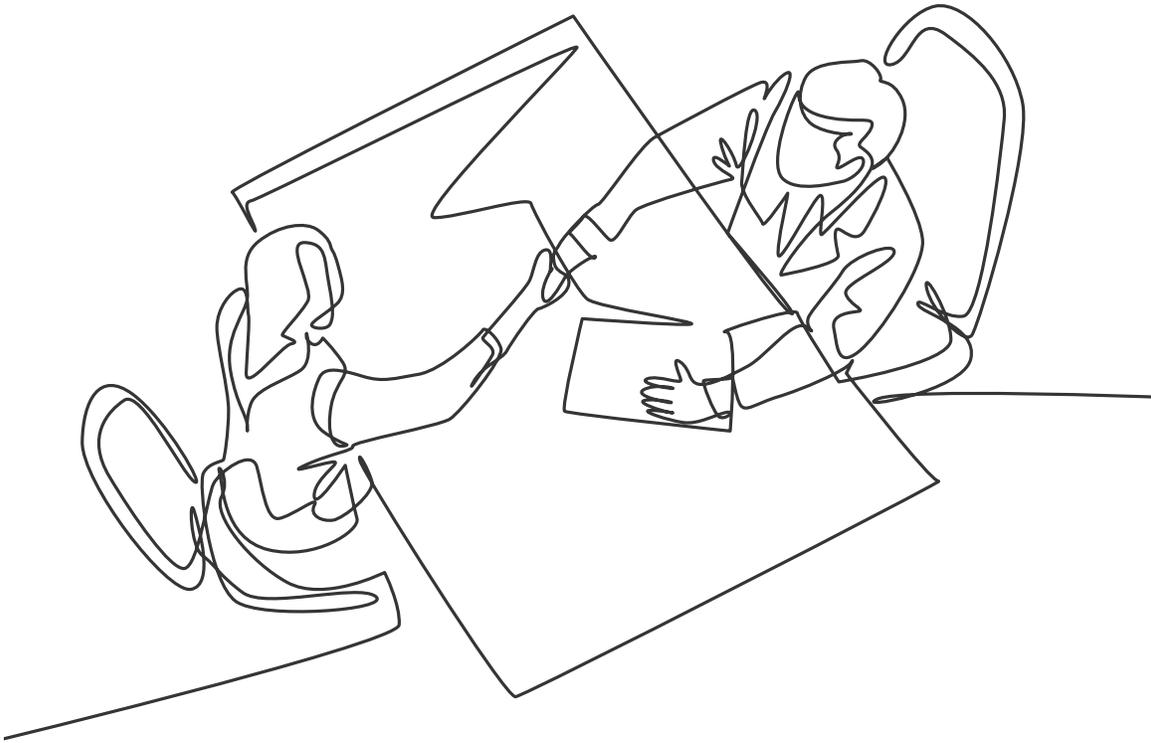
Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* (Loi 25), le responsable doit également s'assurer de la pertinence de la collecte de renseignements personnels, et veiller à bien protéger ces derniers et à les détruire lorsqu'ils ne sont plus nécessaires. Pour ce faire, il doit mettre en place des actions concrètes afin de réduire les risques de vol ou de fuite de renseignements personnels et éviter la mauvaise utilisation de ceux-ci.

### Gestes importants à poser ou documents essentiels à la fonction

- » Vérifier si le chef du conseil a effectué la délégation. Le cas échéant, veiller à mettre à jour l'information en remplissant le *Formulaire de désignation d'une personne responsable et délégation de responsabilités*, disponible sur le site Web de la Commission d'accès à l'information. Ce formulaire doit être rempli à chaque changement de chef du conseil, ainsi qu'à chaque changement de responsable.

### Prendre connaissance dans votre organisation :

- » des règles de gouvernance relatives à la gestion des renseignements personnels;
- » de la politique de confidentialité relative au recueil de renseignements personnels par un moyen technologique.



## 5.9 Commissaire à l'assermentation

Outre les personnes dûment nommées comme commissaires à l'assermentation par le ministre de la Justice, l'article 219 de la *Loi sur les tribunaux judiciaires* prévoit que le maire, les conseillers, le greffier ou le greffier-trésorier d'une municipalité sont également autorisés à faire prêter serment, pourvu que cette prestation se fasse sur le territoire de cette municipalité et sous certaines conditions. Le fonctionnaire désigné peut ainsi être appelé, par les citoyens, à certifier des documents légaux et procéduraux, par exemple.

Certains serments peuvent aussi être requis par le CM ou la LCV, auquel cas le greffier ou le greffier-trésorier est autorisé à les recevoir.

## 5.10 Fonctions complémentaires

En fonction des enjeux locaux, de la taille de l'équipe de fonctionnaires et d'employés municipaux, des projets spéciaux et d'autres facteurs propres à l'organisation municipale, le directeur général peut être appelé à assumer des fonctions complémentaires telles que l'inspection, les loisirs, la gestion des chantiers ou d'autres projets d'infrastructures, etc. Ces responsabilités s'ajoutent à celles devant être obligatoirement assumées par le directeur général selon les différents règlements et lois régissant les organisations municipales. Par ailleurs, les municipalités locales ont la possibilité de déposer annuellement des demandes de subventions. Il est souvent de la responsabilité du directeur général d'effectuer leur dépôt et leur suivi.

---

## 6. La planification de l'arrivée d'un nouveau directeur général

Bien accueillir et intégrer un nouveau directeur général dans ses fonctions est une étape essentielle à l'atteinte des objectifs du conseil, en plus de rassurer les fonctionnaires et les employés durant le processus.

Le conseil et l'administration municipale doivent préparer soigneusement son entrée en fonction pour que celle-ci se fasse aisément. Une période d'adaptation est à prévoir.

### 6.1 Lors du départ du directeur général en fonction

Dans un monde idéal, l'organisation municipale devrait s'assurer, lors du départ de son directeur général, que celui-ci remette tout le matériel et les documents appartenant à l'organisation, sans exception. D'ailleurs, il faudrait vérifier que les règlements et les procès-verbaux aient tous été signés par le directeur général sortant quand ce dernier occupait la fonction de greffier.

Pour rappel, dans les 30 jours suivant la vacance au poste de directeur général, le conseil doit nommer un nouveau directeur général ou un directeur général chargé d'assurer l'intérim. **Ni le maire ni les membres du conseil ne peuvent agir à titre de directeur général par intérim.**

### 6.2 Lors du processus d'embauche et de sélection

Il importe que le conseil et l'administration municipale déterminent le plus précisément possible les fonctions que devra assumer le nouveau directeur général.

Lors du processus d'embauche, il est recommandé que les membres du comité de sélection informent les candidats, ou minimalement le candidat retenu, de l'ensemble des fonctions qu'ils pourraient devoir exercer. Cette pratique permet aux candidats de mesurer l'ampleur du défi et l'expertise requise, et ainsi d'éviter tout malentendu à ce sujet après l'entrée en fonction.

### 6.3 Avant l'entrée en fonction du nouveau directeur général

Une fois le candidat retenu, il est recommandé de s'entendre sur les conditions de travail par écrit (avec signature d'un contrat) pour éviter tout malentendu par la suite. D'ailleurs, les membres de l'ADMQ ont accès à un modèle de contrat de travail pour les directeurs généraux. Afin de planifier l'entrée en fonction, il est recommandé de nommer une personne responsable de l'accueil et de l'intégration du nouveau directeur général, par exemple le maire, accompagné de la personne responsable des ressources humaines ou d'une adjointe administrative qui travaillera souvent avec le directeur général.

Cette personne responsable devra entre autres s’assurer :

» de préparer l’environnement de travail du nouveau directeur général ainsi que son accès aux ressources physiques et matérielles nécessaires à ses fonctions, notamment :

- » les clés et les codes des systèmes d’alarme;
- » un bureau;
- » un ordinateur fonctionnel;
- » un téléphone portable;
- » les divers logiciels et applications nécessaires avec les codes d’accès;
- » de préparer une pochette ou un répertoire informatique incluant les documents suivants :

<b>Greffes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livre des délibérations</li> <li>- Livre des règlements</li> <li>- Le calendrier des séances du conseil et des rencontres de travail</li> <li>- Le Code d’éthique et de déontologie des élus municipaux</li> <li>- Liste de classement des documents (pour faciliter leur repérage par le DG)</li> <li>- Nom du responsable de l’accès aux documents</li> <li>- Nom du responsable de la protection des renseignements personnels</li> <li>- Date des prochaines élections (générales et partielles, le cas échéant)</li> </ul>	<b>Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget de l’année courante;</li> <li>- Le programme triennal des immobilisations (PTI) en vigueur</li> <li>- Le dernier rapport financier</li> <li>- Les états financiers en date du dernier mois</li> <li>- Les règlements d’emprunt</li> <li>- Les subventions en cours ou envisagées</li> <li>- Le Règlement de contrôle et suivi budgétaires</li> <li>- Le Règlement de délégation du pouvoir d’autoriser des dépenses et de passer des contrats</li> </ul>
<b>Mesures d’urgence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan des mesures d’urgence avec coordonnées à jour</li> </ul>		
<b>Gestion contractuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le règlement de gestion contractuelle</li> <li>- La liste des appels d’offres en cours</li> <li>- La liste des projets et des contrats en cours de réalisation</li> </ul>	<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’organigramme de l’organisation mis à jour avec le nom des titulaires de chaque poste</li> <li>- Les contrats de travail et/ou la convention collective des fonctionnaires et employés municipaux</li> <li>- Le Code d’éthique et de déontologie des employés municipaux</li> <li>- La Politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique</li> </ul>
<b>Coopération intermunicipale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La liste des régies intermunicipales en fonction sur le territoire</li> <li>- Les ententes intermunicipales en vigueur ou en négociation</li> </ul>	<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La liste des priorités</li> <li>- La planification stratégique ou le plan de développement, le cas échéant</li> <li>- La politique familiale et des aînés, le cas échéant</li> <li>- La liste des services municipaux rendus par l’organisation ou délégués à un tiers (ex. : camps de jour, gestion des chiens)</li> <li>- La liste des comités auxquels siègent les élus et le DG</li> <li>- La liste des responsables de dossiers</li> <li>- Tout autre règlement, politique ou document jugé pertinent</li> </ul>

La consultation de ces documents pourrait être modulée en fonction du moment de l’année où arrive en fonction le nouveau directeur général.



## 6.4 Après l'entrée en fonction

- » **Le conseil** doit dès que possible adopter diverses résolutions permettant au directeur général d'assumer pleinement ses fonctions auprès :
  - » du ministère du Revenu;
  - » des institutions financières (signature de chèques, gestion des comptes et des opérations, etc.), des fournisseurs de biens et services (gestion des comptes et des opérations), de clicSÉQUR (responsable des services électroniques);
  - » du Registre des entreprises du Québec (mise à jour des dirigeants);
  - » de l'assureur (couverture en cas d'erreur et omission), etc.
  
- » **Le maire** doit prévoir une rencontre, dans les jours suivant l'entrée en fonction du nouveau directeur général, pour discuter des enjeux de l'organisation municipale et présenter les orientations stratégiques du conseil.
  
- » **Les directeurs de service, les fonctionnaires et/ou les employés**, selon la taille de l'organisation, doivent se préparer à une rencontre permettant de discuter de leurs tâches et responsabilités respectives, des dossiers en cours, des enjeux propres à leur service et de tout autre sujet devant être porté à l'attention du directeur général.

**Il est suggéré au nouveau directeur général de communiquer dans le premier mois de ses fonctions avec :**

- » la direction régionale du MAMH de sa région pour faire modifier le répertoire des municipalités en y ajoutant son nom et sa fonction, ainsi que pour se renseigner sur les services offerts et des présentations disponibles;
  
- » l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) pour s'informer des services offerts et des formations disponibles, notamment celle permettant de mieux connaître la fonction de directeur général et nommée « ABC/DG ».

## 7. L'entrée en fonction : les premières actions à titre de directeur général

L'entrée en fonction à titre de nouveau directeur général marque une étape déterminante pour l'administration municipale. Afin d'assurer une transition réussie, il est essentiel de suivre certaines étapes clés, réparties sur les premiers jours, les premières semaines et la première année du mandat.

Voici quelques suggestions d'actions à poser dès les premiers jours et premières semaines de votre mandat pour favoriser votre intégration dans vos nouvelles fonctions ainsi que le développement de vos compétences et connaissances en gestion municipale.

### 7.1 Votre première journée

Dès votre entrée en fonction, il importe de vous informer, si ce n'est déjà fait, auprès du maire ou de la personne responsable de votre accueil :

- » de l'ensemble des fonctions sous votre responsabilité;
- » de la dynamique au sein du conseil et de l'administration municipale;
- » des dates de la prochaine séance préparatoire avec les élus et la prochaine séance du conseil, ainsi que de leur fonctionnement.

Autrement dit, cette première journée devrait être l'occasion de prendre possession de votre environnement de travail. Vous devrez procéder à l'inventaire des outils informatiques et matériels à votre disposition, vous assurer que vous disposez des accès nécessaires (codes d'utilisateur et mots de passe, clés, cartes d'accès, etc.) et cibler ceux pour lesquels une formation sera éventuellement utile. Il est à noter que certains accès gouvernementaux ou bancaires requièrent une résolution du conseil. Il est de votre responsabilité de veiller à ce que le conseil adopte dès que possible les résolutions nécessaires et de procéder aux demandes auprès des organismes appropriés.

Enfin, il pourrait être opportun de dresser rapidement une liste des rencontres à planifier avec les élus et l'administration au cours des prochains jours.

### 7.2 Votre première semaine

Après avoir maîtrisé votre environnement de travail, les premiers jours seront consacrés à la découverte de votre milieu et de votre organisation.

Dès les premiers jours, vous devrez rencontrer les membres du conseil pour en apprendre davantage sur les rôles et les fonctions de chacun, sur leurs priorités politiques et sur les dynamiques au sein du conseil. De même, vous devrez vous entretenir avec l'ensemble de vos employés afin de mieux connaître leurs rôles, les dynamiques au sein de l'administration et les dossiers ou mandats prioritaires du moment. Ces premiers contacts sont essentiels pour saisir les enjeux locaux et instaurer une collaboration efficace avec les différents acteurs.

Une rencontre avec le maire permettra également d'établir les priorités et de discuter des dossiers en cours.

Aussi, la connaissance du territoire, des installations et des enjeux propres à votre organisation municipale est primordiale pour l'exercice de vos fonctions. C'est pourquoi vous devez planifier une visite des infrastructures concernées ainsi qu'une tournée du territoire desservi en compagnie des fonctionnaires désignés (par exemple : inspecteur municipal, responsable des travaux publics, aménagiste). Ces tournées sont une excellente occasion de rencontrer les employés des différents services, de vous présenter et de prendre le pouls de ceux qui œuvrent généralement sur le terrain (par exemple : les cols bleus).

Vous devrez également consulter les documents et les renseignements nécessaires à la compréhension du fonctionnement et des enjeux de votre organisation. À cet effet, la lecture des procès-verbaux, de l'organigramme et des contrats de travail (descriptions de tâches des employés ou de la convention collective) vous permettra de mieux cerner le milieu dans lequel vous travaillez.

Enfin, vous devrez prendre connaissance des dossiers prioritaires qui nécessitent votre attention immédiate ainsi que des demandes de subventions et des appels d'offres en cours ou à venir.

### 7.3 Vos premiers mois

Après vous être approprié votre milieu de travail, il est temps de vous familiariser avec le volet opérationnel de vos fonctions.

D'emblée, si vous êtes nouvellement arrivé dans le monde municipal, vous aurez intérêt à vous inscrire à la formation ABC/DG introduction, qui est offerte gratuitement par l'ADMQ à toute personne occupant les fonctions de directeur général et ayant entre zéro et trois ans d'expérience.

Il est également indispensable que vous soyez en contrôle de vos outils de travail pour pouvoir les utiliser de façon optimale. Vous devez réaliser rapidement vos démarches pour obtenir vos accès aux différents systèmes gouvernementaux, notamment clicSÉQUR et le Portail gouvernemental des affaires municipales et régionales (PGAMR), qui sont nécessaires à l'exécution de vos fonctions.

Durant le premier mois, vous devez préparer et assister à votre première séance de travail et à votre première séance du conseil.

Il est aussi temps de développer une vision complète de votre administration ainsi que de ses ressources humaines, matérielles et financières. Vous procéderez ainsi à l'analyse des finances municipales (consultation des comptes bancaires, de la balance de vérification et de la liste des comptes fournisseurs), des projets en cours (consultation du PTI, du plan de gestion des actifs) et de la documentation inhérente aux différentes fonctions dont vous avez la responsabilité (voir section 5). Cette prise de contrôle de vos fonctions nécessite des processus de suivi régulier avec les employés municipaux et le maire.

De même, vous serez appelé à interagir régulièrement avec différents intervenants externes pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation municipale et effectuer le suivi des orientations du conseil. À ce titre, il importe que vous preniez rapidement contact avec les principaux intervenants concernés afin de vous présenter et de planifier une rencontre avec eux, notamment :

- » le directeur général et autre employé jugé pertinent de la MRC ou, inversement, les directeurs des municipalités membres de la MRC ou de la régie;
- » le directeur du service de sécurité incendie ou de la régie incendie, selon le cas;
- » le conseiller en affaires municipales de la direction régionale du MAMH;
- » le parrain de la Sûreté du Québec ou le directeur du service de police, selon le cas;
- » le conseiller en sécurité civile de la direction régionale du ministère de la Sécurité publique (MSP);
- » toute autre personne mandatée par le conseil pour exécuter un dossier jugé prioritaire (par exemple : le conseiller juridique, l'urbaniste-conseil, le vérificateur externe, le responsable des technologies de communication et d'information).

## 7.4 Votre première année

Durant la première année, vous consoliderez vos connaissances du milieu et de son fonctionnement, tout en apportant des ajustements stratégiques, si nécessaire. L'évaluation des processus administratifs, la mise en place d'objectifs à long terme et l'établissement de bonnes pratiques de gestion deviennent vos priorités afin de garantir une performance optimale de l'organisation municipale. De plus, il est important de rappeler que le succès du mandat repose sur la capacité à collaborer étroitement avec les élus et les intervenants externes et à maintenir une vision stratégique à long terme.

À la fin de cette première année, vous aurez accompli de nombreuses réalisations tantôt selon un échéancier dicté par la loi, tantôt selon la réalité propre à votre organisation. Vous constaterez que la gestion municipale suit un cycle annuel bien défini, rythmé par des tâches administratives, financières et opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'organisation municipale. Ainsi, chaque saison apporte son lot de responsabilités spécifiques pour le directeur général et la municipalité, qui doivent anticiper et gérer ces étapes clés afin d'assurer un service public de qualité.

### *L'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) rend disponible :*

- une équipe dédiée et expérimentée en gestion municipale pour guider et accompagner ses membres dans le cadre de leurs fonctions, et ce, tout à fait gratuitement;*
- une liste de vérification qui recense les tâches que devrait prioriser le nouveau directeur général souhaitant se familiariser avec les différents aspects qui touchent la vie municipale et pourront avoir un effet sur ses fonctions;*
- un tableau de bord en gestion municipale appelé Munys regroupant, sous forme d'un calendrier, l'ensemble des obligations légales et réglementaires annuelles à effectuer par les municipalités, les MRC et les régions intermunicipales. Des fiches détaillées explicatives incluant les étapes essentielles à réaliser et des modèles accompagnent les obligations;*
- une formation gratuite nommée ABC/DG pour toute personne occupant les fonctions de directeur général et ayant entre zéro et trois ans d'expérience.*

## 8. Des ressources utiles au directeur général

Le rôle de directeur général est exigeant et diversifié; il nécessite une gestion efficace de multiples aspects administratifs, financiers et humains. Pour accompagner le directeur général dans l'accomplissement de ses fonctions, plusieurs ressources sont mises à sa disposition. Elles incluent des outils pratiques, des réseaux d'entraide professionnelle ainsi que des formations adaptées.

Organismes	Principaux services offerts
<b>Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte dans chaque région administrative les services d'une direction régionale et de conseillers en affaires municipales dédiés à <a href="#">l'accompagnement personnalisé des organisations locales (soutien aux questionnaires municipaux, séances d'information)</a>. Ceux-ci pourront, entre autres, <b>vous guider auprès des directions du MAMH</b> en fonction des besoins que vous exprimez.</li> <li>- Met à disposition un <a href="#">service d'accompagnement spécialisé en finances municipales</a>. Ce service peut notamment vous informer, dans les premières semaines suivant votre entrée en fonction, sur la situation financière, administrative et fiscale de votre organisation municipale.</li> <li>- Transmet et publie un bulletin d'information nommé <a href="#">Muni-Express</a> qui vous informe des nouveautés dans le domaine municipal.</li> <li>- Met à disposition de l'information et des outils concernant notamment :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">la gestion des contrats municipaux</a>;</li> <li>• <a href="#">les finances et la fiscalité municipale</a>;</li> <li>• <a href="#">les programmes d'aide financière pour les organismes municipaux</a>;</li> <li>• <a href="#">la démocratie municipale</a>.</li> </ul> </li> <li>- La section du <a href="#">site Internet quebec.ca relevant du MAMH</a> regroupe de nombreux renseignements et documents importants.</li> </ul>
<b>Élections Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propose un extranet regroupant toute l'information utile à la bonne conduite des élections générales et partielles des organisations municipales concernées, qu'il s'agisse du calendrier des obligations à respecter, de modèles d'avis publics, de formulaires à remplir, etc. Tout ce qui a trait aux élections municipales se trouve sur ce site.</li> <li>- Offre une formation pour les présidents d'élection et une autre, en financement politique, pour les candidats.</li> </ul>
<b>Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, à l'accès à l'information et à la laïcité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre aux organisations municipales du soutien en matière de <a href="#">laïcité</a> et d'<a href="#">accès à l'information</a>.</li> </ul>
<b>Commission sur les normes, la santé et la sécurité au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la promotion et le respect des droits en matière de travail.</li> <li>- Met à la disposition du directeur général une panoplie d'outils, de documents et de modèles utiles ainsi qu'un accès intranet personnalisé (<a href="#">MonEspace</a>).</li> </ul>
<b>Unions municipales</b> Fédération québécoise des municipalités (FQM) Union des municipalités du Québec (UMQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrent des formations dans différents domaines du monde municipal qui permettront d'enrichir vos connaissances.</li> <li>- Proposent notamment des services et des conseils en matière d'affaires juridiques, d'assurances, d'approvisionnement, de lutte contre les changements climatiques, de ressources humaines, etc.</li> </ul>
<b>Associations professionnelles</b> Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) Association des directeurs généraux municipaux du Québec (ADGMQ) Association des directeurs généraux des MRC du Québec (ADGMRCQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettent à leurs membres de réseauter et de partager leurs expériences.</li> <li>- Offrent des formations dans différents domaines du monde municipal qui permettront d'enrichir vos connaissances.</li> <li>- Peuvent proposer certains avantages corporatifs (consultation juridique, assurance responsabilité, etc.).</li> <li>- Publient, pour quelques-unes d'entre elles, des bulletins d'information sur le monde municipal.</li> <li>- Certaines, comme l'ADMQ, offrent de l'accompagnement et du soutien personnalisé ou encore l'accès à des modèles, guides, fiches et autres outils de référence.</li> </ul> <p><i>Certains de ces services sont offerts exclusivement aux membres.</i></p>
<b>Sources d'information dédiées au monde municipal</b> Québec municipal Réseau de l'information municipale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusent des informations et du contenu relatifs au monde municipal sur leur site Web.</li> <li>- Diffusent quotidiennement des infolettres recensant des articles d'actualité, des chroniques, des offres d'emploi, etc.</li> </ul> <p><i>Certains de ces services sont offerts exclusivement aux membres.</i></p>

## 9. Conclusion

Le rôle de directeur général au sein d'une organisation municipale représente bien plus qu'une simple fonction administrative. Il s'agit d'un poste clé, stratégique et multifacette, qui exige une expertise variée. Ce guide a permis de mettre en lumière l'étendue des responsabilités qui incombent au directeur général, ainsi que l'importance de sa collaboration avec les élus municipaux et les autres parties prenantes du milieu.

À travers la présentation de ses différents rôles et fonctions ainsi que de certaines de ses obligations, il apparaît clairement que le directeur général constitue le pivot de la réalisation des projets municipaux, de la qualité des services offerts aux citoyens et du respect des cadres légaux en vigueur. En tant que chef d'orchestre de l'administration municipale, il doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, d'analyse et de leadership pour relever les défis d'un environnement en constante évolution.

L'accompagnement proposé aux nouveaux directeurs généraux, que ce soit par des outils pratiques, des formations ou des réseaux de soutien, constitue un levier essentiel pour assurer leur succès. Une transition bien planifiée et une intégration harmonieuse dans les fonctions permettent non seulement de stabiliser l'organisation municipale, mais également de garantir une continuité dans la qualité des services publics.

En somme, les directeurs généraux jouent un rôle fondamental dans le développement des organisations municipales, leur gestion quotidienne et la mise en œuvre des politiques municipales. En comprenant les multiples facettes de cette fonction et en étant outillés pour y répondre, ils peuvent remplir leur mandat avec professionnalisme et efficacité, contribuant ainsi à la vitalité et à la prospérité de leur communauté.

