

L'arrivée et la mise en place d'un nouveau conseil

Lors de l'arrivée d'un nouveau conseil municipal, il est attendu des directions générales qu'elles préparent, accueillent, soutiennent et gagnent la confiance des élus, tout en protégeant la neutralité administrative. Un défi de taille! Le leadership nécessaire à la fonction de directeur général est leur meilleur allié pendant cette période.

À l'occasion de la dernière élection municipale, plusieurs directions générales ont possiblement préparé un portrait de l'administration municipale (organigramme, équipe de direction, rôles et responsabilités de chaque département, fonctionnement interne, etc.) ainsi qu'une présentation des projets en cours et de leur état d'avancement. Une pratique que le directeur du Service d'assistance juridique et formation de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), M^e Olivier Trudel, encourage: «Cet exercice permet de démontrer au nouveau conseil que la direction générale est là pour l'accompagner et que, ensemble, ils forment une équipe. Il s'agit d'une étape nécessaire pour commencer à bâtir la confiance entre les individus.»

Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance ressources humaines, compare l'accueil d'un nouvel élu à celui d'un nouvel employé, une tâche que les directeurs généraux connaissent généralement bien. «Comme c'est le cas pour tout nouvel employé, on doit réaliser avec les nouveaux élus une phase d'accueil et d'intégration. Il s'agit d'une étape importante, à ne pas négliger, qui peut prendre jusqu'à six mois.»

Une fois les bases de la confiance posées, il reste à établir des mécanismes de communication efficaces pour maintenir cette relation sur la durée.

Deux mots d'ordre: agilité... et fermeté

«Je recommande toujours aux directions générales qu'elles fassent preuve d'agilité devant les nouveaux conseils municipaux, et qu'elles soient ouvertes à modifier les façons de faire», ajoute M^e Trudel. Avec de nouveaux élus qui entrent en poste et qui n'arrivent pas nécessairement avec un fonctionnement établi, la direction générale est invitée à proposer des procédures et des pratiques pour entamer la relation du bon pied. Il pourrait s'agir, par exemple, d'instaurer des séances de travail hebdomadaires pour échanger sur les dossiers en cours.

Le fait de structurer la communication selon un modèle convenu entre élus et direction générale aidera à canaliser les discussions et à éviter les demandes et échanges impromptus qui pourraient devenir envahissants et moins constructifs. Une certaine fermeté de la part des directeurs généraux peut être nécessaire pour éviter tout débordement et respecter les procédures mises en place, quitte à apporter des ajustements si elles ne conviennent plus tout à fait.

«On veut éviter les rencontres informelles, de type cadre de porte, ou encore les appels et textos à toute heure, puisque cette façon de faire nuit à la productivité et à la performance du directeur général et ne lui permet pas de donner les réponses les plus appuyées. Les rencontres formelles sont à privilégier puisqu'elles structurent les échanges et les rendent plus productifs», précise Stéphanie Perreault. Ces rencontres, souvent hebdomadaires, peuvent être plus longues pendant les trois à six mois qui suivent la formation du nouveau conseil, puis elles peuvent être plus courtes par la suite, lorsque les élus sont davantage en maîtrise des dossiers.

- «À l'arrivée d'un nouveau conseil, il est important
- d'établir rapidement la confiance entre les élus et la
- direction générale. Le directeur général doit montrer
- qu'il est en contrôle des dossiers, tout en faisant preuve
- d'ouverture aux demandes du conseil. Et surtout, il ne
- doit pas faire de politique!»



M^e Olivier Trudel

Directeur du Service d'assistance juridique et formation de la Fédération québécoise des municipalités (FQM).

À Amqui, le directeur général, Guillaume Viel, fonctionne pour sa part par l'entremise d'une rencontre hebdomadaire qui se déroule uniquement en présence de la mairesse. «Le canal de communication que nous privilégions à Amqui est entre la mairesse et moi. La mairesse se fait ensuite la porte-parole auprès de ses conseillers municipaux, et moi, à titre de directeur général, je me fais le porte-parole auprès des équipes administratives.»

Quelle que soit la méthode retenue par chaque municipalité, l'important est que tous travaillent en collaboration et tendent vers la cohésion, dans le respect des rôles et responsabilités de chacun.

La FQM en appui

La Fédération québécoise des municipalités (FQM) délivre les deux formations devant obligatoirement être suivies par les élus dans les six à neuf mois suivant leur entrée en fonction:

- Éthique et déontologie en matière municipale;
- Comprendre le fonctionnement municipal et le rôle d'élu.

Ces formations, qui donnent une foule d'informations et de connaissances névralgiques aux élus, peuvent être suivies en virtuel (groupe de 30 participants maximum) ou en présentiel, sur demande, selon la disponibilité des formateurs.

En plus de ces formations, la FQM offre de nombreux services aux municipalités:

- Assistance juridique;
- Accompagnement en relations de travail et ressources humaines;
- Assistance technique;
- Et bien plus.