

Le rôle du directeur général auprès du conseil municipal

Entre équilibre, diplomatie et pédagogie

Il est fréquent que de nouveaux élus faisant leurs premiers pas en politique s'appuient grandement sur la direction générale. Chef d'orchestre aguerri, le DG maîtrise la mécanique interne, les dossiers, les priorités et la gestion budgétaire, autant d'éléments essentiels au bon fonctionnement municipal. Les directeurs généraux sont donc appelés à informer sans orienter et à conseiller sans influencer. La ligne entre le politique et l'administratif peut être mince et ne doit pas être transgressée !

À leur arrivée en poste, les nouveaux élus ont une mission, celle de répondre aux attentes des citoyens qui les ont portés au pouvoir. Il est possible que leurs priorités ne soient pas exactement les mêmes que celles de leurs prédécesseurs. Les directeurs généraux ne doivent toutefois pas se braquer devant des élus qui souhaitent modifier des projets en cours ou ajuster les priorités.

Dominique Boily, président de Kaizen Budo International, un institut de recherche et de formation qui travaille avec les municipalités depuis près de 10 ans, recommande plutôt de tenter de se mettre dans la tête des élus.

« Le directeur général doit écouter et s'assurer de comprendre les motivations et les idées de l'élu avant toute chose. Il doit se mettre dans une dynamique de service et faire preuve d'ouverture plutôt que de s'opposer aux changements », suggère-t-il.

Cette attitude aura l'avantage de créer un climat de confiance entre la direction générale et les élus, en plus de démontrer la volonté de travailler ensemble. Après avoir analysé les demandes reçues avec ses équipes, le directeur général peut ensuite revenir auprès des élus avec des réponses appuyées. « Le directeur doit faire preuve de transparence, dire la vérité et mentionner aux élus ce qui peut être fait, et ce qui ne peut pas être fait », ajoute-t-il.

- « Comme directeur général, il faut faire preuve
- d'ouverture et s'adapter au nouveau conseil municipal,
- mais il faut également s'assurer du respect des
- processus en place et du rôle et des responsabilités
- des élus et de ceux de l'administration. »



M. Guillaume Viel
Directeur général
de la Ville d'Amqui

Une pratique que le directeur général de la Ville d'Amqui, Guillaume Viel, a pu mettre en application lors des deux dernières élections municipales. « Je suis toujours ouvert à écouter les nouveaux élus, à faire preuve de flexibilité et à m'adapter à leurs demandes. Cependant, je me permets aussi d'être pédagogue et de leur expliquer, voire de les former sur certains processus ou obligations qui doivent obligatoirement être considérés dans leurs demandes. Il peut s'agir de notions financières ou légales, par exemple. »

Malgré toute la bonne volonté, les débuts peuvent être marqués par des maladroites. C'est là que la diplomatie du directeur général prend tout son sens.

Recadrer au besoin

La diplomatie sert bien souvent les directeurs généraux, puisqu'ils sont les gardiens du respect des rôles et responsabilités de chacun. Les nouveaux élus peuvent être tentés d'interpeller directement les employés ou de s'immiscer dans des décisions administratives et opérationnelles. Le directeur général doit alors intervenir pour éviter l'ingérence politique, même si celle-ci ne relève pas de la mauvaise foi.

« Les élus ne sont pas là pour régler les problèmes sur le terrain. Lorsque de telles situations arrivent, je les redirige vers la mairesse plutôt que vers l'équipe administrative, et je m'assure auprès de la mairesse qu'elle joue son rôle auprès du conseil, en tout temps », précise Guillaume Viel.

Cette frontière est nécessaire et permet de protéger à la fois les élus et les employés. Et l'inverse est aussi vrai ! Le directeur général ne doit jamais faire de politique. Il doit continuellement s'en remettre aux faits et présenter à son conseil des éléments d'expertise pouvant aider à la prise de décision, de façon objective et neutre.

« Le patron du personnel, c'est le directeur général, pas le maire ni les conseillers. Il faut que ce soit très clairement exprimé dès le départ, et ne jamais flancher sur cette question fondamentale. À l'inverse, le directeur général doit se rappeler quotidiennement qu'il n'est pas là pour faire de la politique, mais bien pour gérer une municipalité », résume Annie Fernández, présidente de Fernández relations publiques.

Si les nouveaux élus arrivent avec une vision, les directeurs généraux, eux, arrivent avec une structure. Leur rôle, d'une importance cruciale, est donc de s'assurer que les deux peuvent bien cohabiter, sans jamais empiéter l'une sur l'autre. Mais pendant que les élus apprennent à naviguer, une autre équipe doit rester à flot : celle de l'administration municipale.