

Bâtir une relation solide Conseil–DG–personnel

Pratiques exemplaires en leadership, travail
d'équipe, clarté des rôles et confiance

Atelier + panel UMNB | Fredericton | 2026



Jacques Dubé, président
Jacques@jdstrategy1.ca (506) 544-1960

CE QUE NOUS ABORDERONS

- 1 Modèle** Qui gouverne, qui gère et comment l'orientation circule.
- 2 Limites** Où les interactions entre le conseil et le personnel deviennent risquées.
- 3 Confiance** Sans surprises, conseils francs et désaccord respectueux.
- 4 Culture** Civilité, protocoles et habitudes qui maintiennent le système en santé.
- 5 Panel** Solutions pratiques pour les maires, les DG et les membres du conseil.

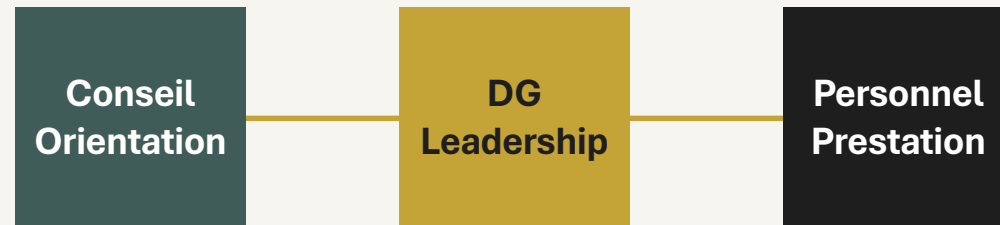
Objectif : des pistes concrètes pour la gouvernance locale

PRÉMISSE DE BASE

La relation est le système d'exploitation de l'administration locale

Quand la relation Conseil–DG–
personnel fonctionne, la
municipalité avance avec
clarté, discipline et confiance.

Lorsqu'elle se détériore, même
le travail de base devient plus
difficile, plus lent et plus risqué.



Les choix démocratiques deviennent des
résultats communautaires seulement
lorsque les rôles de gouvernance et
d'administration sont clairs et respectés.

La confusion des rôles et l'incivilité ne sont
pas seulement désordonnées. Elles sont
coûteuses.

TOP 10 DES PIÈGES DE GOUVERNANCE

Ce qui mine les relations efficaces Conseil–DG

1. Gouvernance vs opérations

Diriger le personnel au lieu de passer par le DG

2. Miner le DG

Signaux contradictoires, contournement de l'autorité

3. Critique publique du personnel

Érosion de la confiance et de la franchise

4. Perte de civilité

Ton, interruptions, remarques et attaques personnelles

5. Confusion des rôles

Agir sans autorité du conseil

6. Faible discipline de réunion

Réunions inefficaces et peu ciblées

7. Décisions sans information

Risque accru, résultats plus faibles

8. Microgestion

Perte du focus stratégique

9. Orientation incohérente

Confusion du personnel, retards

10. Bris de confidentialité

Risque juridique et réputationnel

Gouvernance efficace = rôles clairs + conduite respectueuse + processus discipliné

Le modèle



L'autorité appartient au conseil comme corps constitué — non aux membres agissant individuellement.

MODÈLE

La chaîne d'imputabilité



L'imputabilité est claire seulement lorsque l'orientation circule dans le système Conseil/DG/personnel.

CLARTÉ DES RÔLES

Le maire donne le ton et protège le système

Le maire n'est pas le superviseur individuel du DG. Il dirige le conseil et l'aide à bien fonctionner.

Donne le ton

Modélise un débat discipliné et respectueux.

Centre le conseil

Garde l'attention sur les priorités de gouvernance.

Travaille avec le DG

Maintient des suivis réguliers et une communication sans surprises.

Protège le processus

Aide le conseil à parler d'une seule voix après les décisions.

Les maires efficaces ne remplacent pas le modèle Conseil-DG. Ils le renforcent.

CLARTÉ DES RÔLES

Le DG dirige l'administration

- Principal conseiller administratif du conseil.
- Traduit l'orientation du conseil en plans opérationnels.
- Dirige les personnes, les systèmes, les finances, les risques et la prestation des services.
- S'assure que des conseils professionnels sont présentés.
- Imputable de la mise en œuvre et des résultats.

Un DG solide dit au conseil ce qu'il doit entendre — pas seulement ce qu'il veut entendre.



CLARTÉ DES RÔLES

Le personnel conseille et offre les services par l'entremise du DG

Le personnel ne travaille pas pour les membres individuels du conseil. Il travaille pour l'organisation par l'entremise du DG.

Expertise

Connaissances professionnelles, techniques et opérationnelles.

Prestation

Mise en œuvre des décisions du conseil et des normes de service.

Neutralité

Conseils fondés sur les faits, les lois, les politiques et les risques.

Intégrité

Administration transparente, éthique et cohérente.

Le but n'est pas de protéger le personnel des questions — il est de protéger les conseils impartiaux et l'imputabilité claire dans un environnement psychologiquement sécuritaire.

QUAND ÇA FONCTIONNE

À quoi ressemble une relation solide

CONSEIL / DG / PERSONNEL

- Priorités claires du conseil et ordres du jour ciblés.
- Plans de travail alignés sur le plan stratégique, le budget et la capacité.
- Conseils francs du personnel et discussion transparente des risques.
- Décisions prises dans l'intérêt à long terme de la communauté.

CULTURE

- Débat respectueux et curiosité.
- Aucune attaque personnelle; sécurité psychologique; conduite conforme au code.
- Excellence opérationnelle et intégrité institutionnelle.
- Une municipalité alignée stratégiquement et digne de confiance.

Infractions courantes des limites

- ✗ Appeler directement le personnel pour lui confier du travail
- ✗ Donner des directives à l'extérieur des réunions
- ✗ Demander de « petits services »
- ✗ S'impliquer dans les dossiers de ressources humaines
- ✗ Assister sans invitation aux réunions du personnel

CE QUI DÉRAILLE

Points de pression courants

- Membres du conseil qui dirigent le personnel.
- Personnel entraîné dans le débat politique.
- DG qui ne tiennent pas le conseil suffisamment informé.
- Conseil qui surprend le DG ou le personnel en réunion publique
- Attentes floues pour les demandes d'information.
- Gestion faible des ordres du jour ou breffages insuffisants
- Petits enjeux de confiance laissés sans suite.

La plupart des défis ne viennent pas de mauvaises intentions. Ils viennent d'attentes floues, de protocoles faibles ou de mauvaises habitudes de communication.

Le test gouvernance / administration

QUOI / POURQUOI

Le conseil doit-il décider de l'orientation, de la politique, de la priorité ou du financement?

COMMENT / QUI / QUAND

S'agit-il d'une méthode opérationnelle, d'une décision de personnel, d'un détail de mise en œuvre ou d'une demande de service individuelle?

PAR QUI?

La question ou la préoccupation doit-elle passer par le DG pour préserver l'imputabilité?

**Si cela semble opérationnel, c'est probablement le cas. Faites une pause et demandez :
« Cela devrait-il passer par le DG? »**

Le conseil et le DG dépendent l'un de l'autre

LE CONSEIL DÉPEND DU DG

- Transformer l'orientation politique en plans réalisables.
- Fournir des conseils professionnels non filtrés par la politique.
- Livrer les services de façon efficace, éthique et légale.
- Gérer le personnel et les opérations sans ingérence politique.

LE DG DÉPEND DU CONSEIL

- Donner une orientation claire et cohérente.
- Maintenir une voix unifiée une fois les décisions prises.
- Respecter les principes de bonne gouvernance.
- Protéger la capacité du DG de gérer sans ingérence.

Aucun partenaire ne réussit sans l'autre.

RELATIONS CONSEIL–DG

Des engagements mutuels gardent le partenariat en santé

Clarté Les priorités, l'orientation et les attentes sont comprises.

Franchise Les conseils difficiles sont accueillis, non punis.

Sans surprises Les mauvaises nouvelles arrivent tôt et par les bons canaux.

Voix unifiée Débattre à la table; respecter les décisions ensuite.

Imputabilité Le conseil évalue le DG; le DG dirige l'organisation.

RELATIONS CONSEIL-PERSONNEL

Relations Conseil–personnel : respecter l’expertise, protéger la ligne

Le comportement du conseil façonne la qualité des conseils qu’il reçoit.

- Le personnel doit se sentir en sécurité pour soulever les risques.
- Les conseils professionnels doivent être fondés sur les faits, neutres et francs.
- Être en désaccord avec une recommandation est normal. La critique personnelle ne l’est pas.

Si le personnel ne se sent pas en sécurité, les conseils se filtrent.

Conseils filtrés = décisions plus faibles + risque accru.

La confiance est la monnaie d'échange

Le personnel doit se sentir en sécurité pour :

- ✓ Parler franchement
- ✓ Soulever les risques
- ✓ Annoncer les mauvaises nouvelles

**Le but n'est pas le confort —
c'est l'honnêteté.**

Comment la confiance se brise



Critique publique du personnel



Affaiblissement des conseils



Ingérence politique



Fuites / bris de confidentialité

À quoi ressemble une forte confiance



Aucune surprise



Les désaccords sont gérés professionnellement



**Les conseils du personnel sont respectés
(même lorsqu'ils ne sont pas suivis)**



Orientation claire



Ce que le conseil devrait attendre du personnel



Conseils professionnels et impartiaux



Réactivité (par la structure du DG)



Mise en œuvre alignée sur l'orientation du conseil



Intégrité et transparence

Ce dont le personnel a besoin



Clarté



Cohérence



Respect



Professionalisme

RELATIONS CONSEIL–PERSONNEL

Posez des questions difficiles. Ne donnez pas de directives.

DEMANDEZ

- « Pouvez-vous expliquer les options? »
- « Quels sont les risques? »
- « Qu'exigerait la mise en œuvre? »
- « Par l'entremise du DG, pouvons-nous recevoir plus d'information? »

DIRECTIVES

- « Je veux que vous fassiez ceci. »
- « Veuillez modifier le rapport avant la réunion. »
- « Ne présentez pas cette recommandation. »
- « Appelez-moi avant de parler au DG. »

Le pouvoir lié à la fonction change la conversation

Le personnel ne peut pas répondre politiquement. Les membres du conseil le peuvent.

Conseil
autorité publique

A horizontal line connects the 'Conseil' box on the left to the 'Personnel' box on the right, representing a relationship or comparison between the two entities.

Personnel
neutralité
professionnelle

Ce déséquilibre rend la critique publique, le sarcasme
ou la pression particulièrement dommageables.

CONFIANCE + LIMITES

La confiance se construit par les habitudes

Sans surprises

Les mauvaises nouvelles sont partagées tôt.

Cohérence

L'orientation du conseil est claire et stable.

Respect

Les personnes et les rôles sont protégés.

Franchise

Les conseils incluent les risques, les compromis et les faits inconfortables.

Suivi

Les engagements sont suivis et réglés.

Une relation solide se bâtit par des pratiques répétées, non par de la bonne volonté occasionnelle.

PROTOCOLES DE COMMUNICATION

Les protocoles de communication réduisent la confusion

Suivi maire–DG

Régulier, structuré, lié à l'ordre du jour, sans surprises.

Demandes d'information du conseil

Acheminées par le DG; partagées lorsque utile à tout le conseil.

Gestion de l'ordre du jour

Le DG n'est pas surpris en public; le conseil reçoit des breffages en temps opportun.

Enjeux des citoyens

Le conseil soulève les préoccupations; le DG attribue le suivi; le personnel rend compte adéquatement.

Réunions publiques

Remettre en question les idées et les options, non la motivation ou la compétence du personnel.

Le protocole n'est pas de la bureaucratie. C'est ainsi que la confiance devient reproductible.

La culture se crée à la table du conseil

Ce que le conseil tolère se répète

La culture
n'est pas
écrite...
elle
s'observe

Ce que le conseil montre (comportement visible)



Ton



Respect



Discipline



Civilité

Le personnel observe TOUT ce que fait le conseil

Comportement
du conseil

Le comportement
du conseil =
la culture
organisationnelle

Civilité

Confiance

Culture

Performance

La culture se bâtit par ce que les leaders tolèrent et répètent

Maires / présidences

Donner le ton; intervenir tôt;
protéger la table.

Conseils

Débattre vigoureusement;
décider collectivement;
respecter la ligne.

DG

Dire la vérité aux élus; gérer
l'organisation; protéger le
personnel.

Personnel cadre

Fournir des conseils francs;
servir les résidents;
maintenir le
professionnalisme.

La structure compte. Le comportement détermine si elle fonctionne.

Quand des informations contradictoires arrivent à la table

Partenariat maire-DG : pause, vérifier, acheminer, revenir



Le maire protège le processus décisionnel

Ne pas laisser le conseil décider sur de l'information non vérifiée.



Le DG protège l'intégrité des conseils

Clarifier ce qui est connu, inconnu et à vérifier.



Le conseil protège l'imputabilité collective

Les questions sont bienvenues; l'orientation vient toujours du conseil comme corps constitué.

Langage utile pour la présidence

« Par l'entremise du DG, pouvons-nous vérifier cette information et obtenir une réponse claire pour le conseil? »

Options de décision : procéder si non essentiel | modifier si clair | reporter si essentiel | référer au DG si opérationnel

Trier la négativité sans écarter la surveillance

Séparer le signal du bruit

Préoccupation de surveillance

Faits, risques, politiques, légalité, budget, impact sur les services.

Préoccupation de processus

Calendrier, information manquante, recommandation floue, transparence publique.

Enjeu de comportement

Répétition, attaques personnelles, motivations, critique du personnel, refus d'accepter les décisions du conseil.

Test de leadership du maire

« Améliorons-nous la décision —
ou endommageons-nous le processus? »

Clarifier → Acheminer par le DG → Obtenir les faits → Débattre au conseil → Décider collectivement

Quand un membre paralyse le processus

Rôle du maire : protéger la table, non gagner l'argument



Nommer le comportement, non la personne

« Cela devient répétitif / personnel / hors de la motion. »



Ramener le conseil au point de décision

« Quelle décision le conseil doit-il prendre aujourd'hui? »



Utiliser la procédure comme outil de leadership

Limites de temps, pertinence, ordre, motions, report seulement lorsqu'il est justifié.



Inviter une contribution constructive

« Quel amendement, quelle question ou quelle alternative proposez-vous? »



Protéger l'autorité collective du conseil

Un membre peut questionner, contester et s'opposer — mais ne peut paralyser le conseil.



Le désaccord est légitime. La paralysie ne l'est pas.

CULTURE DE LEADERSHIP RESPECTUEUX

La culture de réunion est la culture de leadership en public

Les résidents évaluent non seulement ce que le conseil décide — mais aussi comment il décide.

Avant

Breffages; rapports clairs; aucune surprise publique.

Pendant

Questions axées sur l'enjeu; débat discipliné; intervention de la présidence au besoin.

Après

Respecter la décision; communiquer avec cohérence; faire le suivi par le DG.

La table du conseil est le lieu de l'orientation collective — non de la supervision personnelle.

La civilité est une compétence de gouvernance

**Elle ne signifie pas éviter le conflit.
Elle signifie gérer le désaccord avec
respect, discipline et concentration.**

Plus de perspectives
contenuées ; idées mieux
mises à l'épreuve.

Sécurité psychologique,
moins d'épuisement et de
roulement.



POURQUOI LA CIVILITÉ COMPTE

TROIS PILIERS CLÉS

- **Qualité des décisions** — Plus de perspectives entendues; idées robustes et mieux testées; moins de pensée de groupe.
- **Santé organisationnelle** — Confiance, sécurité psychologique, moins d'épuisement et de roulement chez le personnel et les élus.
- **Confiance du public et légitimité** — Les résidents évaluent non seulement ce que vous décidez, mais comment vous décidez et comment vous vous traitez mutuellement.

Appuyé par des recherches nationales auprès des municipalités canadiennes.

Risques lorsque l'incivilité s'installe



Idées rétrécies



Décisions informelles



Stress accru du personnel



Confiance érodée

- Les idées se rétrécissent — seules les propositions « sûres » sont exprimées.
- La prise de décision se déplace vers des discussions informelles, des ententes ou des factions.
- Stress accru du personnel, roulement plus élevé, culture d'évitement du risque.
- Érosion de la confiance du public; perception de dysfonctionnement, peu importe les résultats.

CIVILITÉ

Le désaccord est sain. Les torts au travail et aux personnes ne le sont pas.

Le conflit de gouvernance est normal

- Désaccord marqué
- Questions difficiles
- Débat public sur les enjeux
- Tension procédurale

Torts au milieu de travail

- Attaques personnelles
- Humiliation du personnel
- Mise en doute de l'intégrité ou de la compétence
- Comportement qui se poursuit après l'établissement de limites

L'intervention du DG est requise lorsque la conduite publique devient un tort au milieu de travail.

Où se situe votre conseil et où voulez-vous aller?

Tableau de bord pratique des risques

Secteur	VERT	JAUNE	ROUGE
Comportement du conseil	Débat respectueux	Tension occasionnelle	Attaques personnelles
Conseil → personnel	Questions professionnelles	Frustration visible	Critique publique
Confiance du personnel	S'exprime librement	Contribution sélective	Défensif / silencieux
Ton des réunions	Structuré, calme	Quelques perturbations	Perte de contrôle
Perception du public	Confiance envers la gouvernance	Signaux contradictoires	Perception de dysfonctionnement

Réflexion : où en sommes-nous aujourd’hui — et quel comportement devrions-nous renforcer?

OUTIL PRATIQUE

Une entente ou protocole Conseil–DG–personnel rend les attentes explicites

Rôles

Qui détient quelles décisions et responsabilités.

Information

Comment circulent les questions, breffages et mises à jour.

Sans surprises

Comment gérer les mauvaises nouvelles, les médias et les dossiers sensibles.

Réunions

Comment gérer les rapports, le débat et les questions au personnel.

Respect

Comment soulever les préoccupations sans causer de tort public.

Révision

Comment vérifier et actualiser les normes.

Le protocole doit être court, clair et utile — pas un cartable sur une tablette.

CULTURE DE LEADERSHIP RESPECTUEUX

Microhabitudes quotidiennes qui renforcent la culture

- Faire une pause avant de répondre — réfléchir, ne pas réagir.
- Utiliser des énoncés au « je » et un langage axé sur l'enjeu.
- Résumer le point de vue de l'autre avant de désapprouver.
- Demander « quelles sont les implications? » avant de rejeter un conseil.
- Aborder d'abord les préoccupations en privé lorsque c'est approprié.
- Reconnaître les contributions constructives — même en désaccord.

Règle simple

**Contester les idées.
Protéger les
personnes.
Respecter les rôles.**

MAINTENIR LA RELATION

Quand renforcer le modèle

-  **Début du mandat** Orientation, clarté des rôles, protocole, attentes partagées.
-  **Hebdomadaire** Suivi entre le maire et le DG
-  **Trimestriel** Suivi Conseil–DG sur les priorités, les risques et les normes relationnelles.
-  **Annuellement** Évaluation du rendement du DG et alignement du plan de travail.
-  **Après un conflit** Débriefeur ce qui s’est passé, rétablir les normes et clarifier le protocole futur.

N’attendez pas que la confiance soit brisée pour parler du fonctionnement de la relation.

Transition vers le panel

Trois questions à retenir :

- 1 OÙ la ligne entre gouvernance et administration devient-elle floue le plus souvent en pratique?
- 2 À quoi ressemble une vraie culture « sans surprises » des deux côtés?
- 3 Quel protocole ou quelle habitude renforce le plus la relation Conseil–DG–personnel?

Le modèle Conseil-DG-personnel est simple. La discipline consiste à le vivre chaque jour.