

Rôle de la conseillère ou du conseiller

À titre de conseillère ou de conseiller, vous avez trois principaux rôles au sein de la municipalité : représentation du public, élaboration de politiques et gestion, des fonctions qui peuvent souvent se recouper. Vous devrez étudier et trancher des dossiers parfois complexes et controversés. Bon nombre de ces décisions auront des conséquences qui dureront bien plus longtemps que les quatre années de votre mandat : il importe donc de les prendre en tenant compte des projets de votre municipalité concernant la santé et le bien-être à long terme de la collectivité.

Représentation

Si vous relisez l'[article 224](#) de la Loi, vous verrez que le rôle de représentation du conseil y est clairement énoncé. A priori, ce rôle peut sembler plutôt simple, mais qu'implique-t-il au juste?

D'une part, vos électrices et électeurs comptent sur vous pour représenter, au cours des délibérations du conseil, leurs opinions et points de vue, qui sont très variés. Vous ne pourrez jamais les défendre tous en même temps.

Cependant, en tant qu'élu, vous devez justifier d'une excellente compréhension des enjeux qui touchent l'ensemble de la municipalité. Vous devrez fréquemment peser des intérêts divergents et prendre des décisions qui ne satisferont pas toutes les parties intéressées. En règle générale, les décisions fondées sur des données probantes s'appuient sur toute l'information dont on dispose.

En faisant équipe avec le reste du conseil et le personnel, vous ferez en sorte que votre mandat soit fructueux. Les membres du conseil sont souvent en désaccord, mais il importe de ne pas oublier que vous partagez le même objectif.

Il n'existe pas qu'une seule bonne façon de s'acquitter de ses fonctions de représentation, et beaucoup des positions que vous adopterez constitueront des compromis entre des points de vue divergents. Votre charge de travail aura tôt fait d'inclure toute une série de demandes émanant du public au sujet desquelles vous devrez vous renseigner et, si possible, trouver une réponse ou une solution. Ces demandes vous seront adressées à cause soit de vos antécédents ou des intérêts que vous avez déjà manifestés, soit des enjeux touchant votre quartier, si votre municipalité est subdivisée en quartiers.

Évidemment, vous voudrez vous rendre utile à votre électorat; toutefois, familiarisez-vous bien avec les politiques et protocoles de votre municipalité concernant le traitement des demandes et des plaintes du public, et n'oubliez pas de consulter le personnel municipal.

Il pourrait arriver que des décisions soient prises par du personnel désigné n'ayant pas de lien de dépendance avec la municipalité. En pareil cas, l'ingérence réelle ou perçue d'un représentant élu pourrait être inappropriée, par exemple dans le cas des décisions prises par le secrétaire municipal, le trésorier, le chef du service des incendies, le chef du service du bâtiment ou le médecin-hygiéniste. Ces personnes pourraient également agir conformément aux dispositions d'autres textes de loi en matière de reddition de comptes, ce qui pourrait influencer sur les avis qu'ils donnent au conseil.

Si vous faites des promesses que vous ne serez pas en mesure de tenir, vous risquez de nuire à votre crédibilité auprès du public comme à vos relations de travail avec le personnel municipal. Si votre municipalité ne dispose d'aucune politique indiquant comment donner suite aux demandes, questions et plaintes du public, vous pourriez envisager d'en élaborer une avec vos collègues du conseil et le personnel municipal. L'Ombudsman de l'Ontario préconise l'élaboration de processus locaux de plainte; à ce sujet, vous pouvez consulter sa [fiche de conseils](#).

Élaboration de politiques

En élaborant des politiques, le conseil joue un rôle important, car il oriente les activités municipales. L'élaboration de politiques est une autre des responsabilités clés du conseil municipal énoncées à l'[article 224](#) de la Loi.

De nombreuses décisions prises par le conseil sont liées à la gestion courante des activités de la municipalité. D'autres portent toutefois sur l'établissement de principes généraux qui aident à orienter les futures actions de la municipalité. Souvent appelées décisions de principe, ces décisions constituent des politiques. Certaines politiques ont une portée limitée, par exemple un règlement municipal exigeant que les chiens soient tenus en laisse dans les lieux publics, tandis que d'autres sont d'application plus vaste, par exemple l'approbation d'un plan officiel.

L'élaboration des politiques peut comprendre une série d'étapes exigeant que le conseil :

- repère un problème qu'il convient de régler;
- s'entende sur le problème en cause et s'assure que les objectifs sont atteints;

- demande au personnel municipal de faire enquête sur le problème, de déterminer les solutions envisageables et de recommander des mesures au conseil;
- demande l'opinion du public sur ce problème et en tient compte;
- étudie les renseignements fournis par le personnel municipal, en tenant compte du temps et des fonds nécessaires ainsi que d'autres questions;
- décide de la meilleure marche à suivre dans les circonstances et adopte une politique correspondante;
- demande au personnel de mettre en œuvre la nouvelle politique;
- collabore avec le personnel municipal pour évaluer la politique et la mettre à jour ou la modifier, selon les besoins.

Il arrive souvent que le conseil renvoie une question de politique à un comité du conseil pour réduire sa charge de travail ou profiter des connaissances de ce comité dans un domaine particulier. Un tel comité peut également suivre les étapes susmentionnées pour élaborer une politique ou formuler des recommandations au conseil.

En réalité, l'élaboration des politiques n'a pas toujours lieu de façon aussi structurée, notamment pour les raisons suivantes :

- l'évolution rapide du contexte, la complexité des problèmes rencontrés par l'administration municipale, et la difficulté de repérer parmi ces problèmes ceux qu'il faudrait régler en premier;
- les opinions divergentes et parfois très arrêtées des intervenants et des membres du public;
- le manque de temps pour relever toutes les solutions envisageables et procéder à des recherches et analyses détaillées;
- les considérations juridiques et financières qui limitent les moyens d'action du conseil;
- la complexité inhérente à la mise en œuvre de politiques et à la conception de mécanismes permettant de surveiller et d'évaluer ces politiques.

Le conseil est le principal organe dirigeant de la municipalité. Le personnel municipal peut lui fournir des renseignements et des conseils pour éclairer ses décisions de principe.

Le personnel municipal est chargé de mettre en œuvre les politiques approuvées par le conseil. Ce dernier pourrait donc élaborer des mécanismes de communication appropriés afin de pouvoir suivre l'évolution de la mise en œuvre.

Gestion

Le conseil doit s'assurer que les ressources financières et administratives de la municipalité sont employées le plus efficacement possible.

La distinction entre la responsabilité de gestion globale du conseil et les activités de gestion quotidiennes du personnel municipal est assez subtile. Généralement, le conseil surveille la mise en œuvre des politiques et des programmes qu'il a approuvés, mais les aspects pratiques de leur mise en œuvre et de leur administration relèvent du personnel municipal.

Le poste de directeur général est facultatif; son titulaire exerce les fonctions énoncées à l'[article 229](#) de la Loi.

229. Une municipalité peut nommer un directeur général qui est chargé de faire ce qui suit :

- a. assurer la gestion et le contrôle généraux des affaires de la municipalité afin d'en garantir le fonctionnement efficace et efficient;
- b. exercer les autres fonctions que lui assigne la municipalité.

Cette approche permet de séparer l'élaboration des politiques de leur mise en œuvre. Le conseil se concentre sur la première de ces tâches, et le directeur général et d'autres intervenants s'occupent de la seconde.

Avant de surveiller et d'évaluer l'efficacité et l'efficience administratives de la municipalité, le conseil devrait se familiariser avec les politiques déjà établies. En consultation avec le personnel municipal, le conseil peut déterminer si les politiques sont efficaces ou s'il y a lieu d'apporter des changements.

Dans le cadre de ce processus, le conseil peut :

- définir les objectifs généraux de la municipalité et fixer des buts et des priorités;
- établir des pratiques administratives bien claires;
- fournir au personnel municipal des lignes directrices et des consignes précises concernant la mise en œuvre des politiques;
- déléguer les responsabilités appropriées au personnel municipal, dans la mesure où cette délégation est autorisée par la législation municipale;
- adopter une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le recrutement, l'embauche, l'évaluation, la formation et le perfectionnement du personnel;
- veiller à la mise en place de politiques relatives à la plupart des activités de la municipalité, en particulier les politiques obligatoires prévues dans la Loi;
- élaborer des protocoles pour la circulation de l'information entre le conseil et le personnel;
- envisager d'établir un protocole pour la présentation des approches aux autres administrations locales et aux communautés autochtones ayant des intérêts communs dans les domaines de la santé, de la culture et de l'économie.

Avant de pouvoir s'acquitter efficacement de son rôle de gestion, le conseil peut mettre en place des mécanismes afin que :

- les politiques adoptées par le conseil soient mises en œuvre;
- le personnel administre les programmes et services selon ce qu'a prévu le conseil;
- les règles et règlements soient appliqués correctement et uniformément;
- les fonds soient dépensés uniquement à des fins autorisées et que les ressources municipales (financières ou autres) soient utilisées de façon appropriée et le plus efficacement possible.

L'établissement et l'application de telles politiques et lignes directrices aident le conseil à laisser au personnel l'administration des activités quotidiennes de la municipalité. Le conseil a ainsi plus de temps pour gérer les situations exceptionnelles, tenir les politiques à jour et prendre connaissance des questions soulevées par le public afin de représenter les intérêts de l'ensemble de la collectivité.