



# RAPPORT FINAL INTERVENTION 2015

## MUNICIPALITÉ DE WENTWORTH



RAPPORT PRÉPARÉ PAR



CLAUDE GRENIER RESSOURCES HUMAINES INC.

Octobre 2015

### À l'heure des choix

Version élus

## **Remerciements**

Tout particulièrement à Monsieur Le Maire Marcel Harvey,  
à Mme Natalie Black, Directrice générale secrétaire-trésorière  
et à toute son équipe.

### **Équipe de travail de Claude Grenier Ressources Humaines inc.**

Claude Grenier, CRIA, Président  
Stéphane Lecours-Aubin, CRHA  
Sylvie Bureau, Adj. administrative

# RAPPORT FINAL

## INTERVENTION 2015



## *À l'heure des choix*



**Firme Claude Grenier Ressources Humaines inc.**

461, Boulevard des Laurentides  
St-Gérard-des-Laurentides  
G9N 6X9

Téléphone : 819 539-1001  
Télécopieur : 819 539-7617

Responsable de projet : M. Claude Grenier  
Adresse de courriel : [claud\\_grenier@cgocable.ca](mailto:claud_grenier@cgocable.ca)



## Table des matières

<b>1. Préambule</b> .....	4
<b>2. Mandat</b> .....	4
<b>3. Conditions de réussite de l'intervention</b> .....	4
<b>4. Méthodologie</b> .....	4
a) Rencontres avec le conseil municipal .....	4
b) Préparation d'un questionnaire d'entrevue .....	4
c) Rencontres avec la directrice générale .....	5
d) Rencontre avec tous les employés (rencontre de groupe) .....	5
e) Rencontre avec les employés individuellement .....	5
f) Rencontre avec Monsieur le Maire .....	6
<b>5. Problématiques identifiées et recommandations</b> .....	6
a) Historique des évènements .....	6
b) Rôle du conseil municipal : ligne entre le conseil et l'équipe municipale .....	6
c) Cycle d'activités municipales .....	7
d) Outils RH à améliorer .....	7
e) Plan de relève et stratégie prévisionnelle .....	9
f) Sous-utilisation des équipements informatiques .....	10
g) Lay-out des bureaux municipaux qui pourrait être plus efficient et être redessiné .....	10
h) Dossier de Mme Martine Renaud .....	11
<b>6. Conclusion</b> .....	11
<b>7. Liste des documents qui ont été fournis par la Firme</b> .....	12
a) Étude comparative des salaires payés dans le domaine municipal .....	12
b) Modèles de formulaires d'évaluation du rendement .....	12
c) Guide de procédure afin de rédiger un manuel des employés .....	12
d) Modèle d'un manuel des employés .....	12
e) Modèle de clause de confidentialité .....	12
f) Modèle d'un contrat de transaction quittance .....	12
g) Texte ayant pour sujet le temps supplémentaire .....	12
h) Conception des organigrammes .....	12
i) Modèle de guide d'entrevue : Directeur des travaux publics .....	12
j) Programme de reconnaissance .....	12
<b>8. ANNEXES</b> .....	12
a) Organigramme actuel de la municipalité de Wentworth .....	12
b) Documents municipaux : Quel est le rôle des élus? .....	12

## 1. Préambule

La municipalité de Wentworth, formée de plusieurs lacs et située dans la MRC d'Argenteuil, a une population de 520 habitants l'hiver et de 2 400 personnes l'été. Celle-ci est constituée en grande partie de personnes retraitées dont plusieurs migrent vers le sud pour la période hivernale. À l'été, elle accueille plusieurs villégiateurs provenant de centres urbains importants des régions de Gatineau et de Montréal, ces villégiateurs ayant des exigences élevées.

## 2. Mandat

Le conseil municipal a mandaté notre Firme afin d'effectuer une étude permettant d'analyser les effectifs (ressources humaines) en place afin de justifier les postes présentement en fonction. De plus, cette étude permettrait de faire ressortir diverses recommandations afin d'améliorer la productivité et d'identifier les activités à faible valeur ajoutée. L'étude doit considérer le fait que les besoins de la population peuvent varier d'une période à l'autre dans l'année.

Le rapport à produire devra être dans les deux langues (français et anglais). Un rapport global en français, incluant toutes les annexes, sera remis à la municipalité aux mains de Monsieur Le Maire et une copie sans annexes sera remise (soit en anglais ou en français) selon la langue d'usage de chacun des conseillers. Cette copie dans les deux langues sera disponible de façon informatisée sur le site Internet de la municipalité.

## 3. Conditions de réussite de l'intervention

- Les rencontres devront se tenir à différentes périodes de l'année afin de comprendre le cycle des activités produites selon ce cycle;
- Le consultant ne doit référer qu'à un seul répondant soit à la directrice générale secrétaire-trésorière;

## 4. Méthodologie

### a) Rencontres avec le conseil municipal

- Le consultant de la firme, M. Claude Grenier a rencontré le conseil municipal le **28 janvier 2015**, afin de clarifier le mandat qui devait nous être confié. Cette rencontre a permis de constater que certains membres du conseil avaient des insatisfactions et frustrations concernant quelques employés;
- Le dépôt du rapport devant le conseil municipal est prévu pour le **mercredi 30 septembre 2015**;

### b) Préparation d'un questionnaire d'entrevue

- Préalablement à la rencontre avec les employés, un questionnaire a été préparé afin de consigner les informations pertinentes lors des rencontres individuelles avec ceux-ci.

### c) Rencontres avec la directrice générale

- Une première rencontre a eu lieu avec Mme Black le **19 février 2015** afin de lui expliquer les étapes de l'intervention et de discuter avec elle des points sensibles lors de l'intervention, de comprendre ses points de vue et de préparer les scénarios de rencontres de groupe et individuelles avec les employés;
- D'autres rencontres avec la directrice générale se sont tenues les **20 février, les 2 et 3 mars, les 28 et 29 mai 2015 ainsi que le 10 et le 11 septembre 2015**, et ont servi à analyser les données, à identifier les problématiques, à évaluer divers scénarios, à élaborer certaines recommandations et à rédiger graduellement la rédaction du rapport final;
- Il a été convenu avec Mme Black de lui fournir certains documents outils RH que nous lui avons offerts à titre gracieux. Vous trouverez une liste de ces documents en annexe;
- Mme Black est une nouvelle directrice générale qui possède les aptitudes et le talent nécessaires pour réussir dans ce poste. Cependant, elle mérite la possibilité de parfaire ses connaissances et compétences. Les diverses formations offertes par l'ADMQ (Association des directeurs généraux municipaux du Québec) lui seront d'une grande aide;

### d) Rencontre avec tous les employés (rencontre de groupe)

- Le **19 février 2015**, une rencontre regroupant l'ensemble des employés de la municipalité s'est tenue afin d'expliquer les objectifs de cette intervention et de mentionner les attentes du consultant;
- Des sentiments d'insécurité, de crainte et de démotivation ont été exprimés par les employés;

### e) Rencontre avec les employés individuellement

- Les rencontres individuelles ont eu lieu les **19 et 20 février 2015**. Le consultant a pu discuter avec chaque personne de leur description de tâches, permettant de cartographier sommairement leurs principales tâches. Cette rencontre permettait aussi de comprendre les irritants vécus par chacun et ayant un impact au niveau de la productivité. Mme Christine Bennett était absente lors de ces journées, mais elle a été rencontrée lors de la visite suivante, soit le **2 mars 2015**;
- Une 2<sup>e</sup> rencontre s'est tenue le **10 septembre 2015** avec les employés toujours à l'emploi afin de compléter la prise de données;
- Les principaux points identifiés et ressortis ont été les suivants :
  - Chaque employé possède la compétence adéquate afin d'effectuer les tâches lui étant demandées. Cependant, les descriptions de tâches ne sont pas à jour et semblent changer régulièrement;
  - Tous les employés ont mentionné leur inconfort, leur insécurité et leur niveau de motivation à la baisse reliés à non-qualité des relations avec le conseil municipal. Ils regrettent le manque de reconnaissance du conseil par rapport à leur implication, de l'utilité et de la qualité de leur travail;
  - L'iniquité en matière de rémunération est ressortie au même titre que l'absence de plan de relève est apparue de façon évidente et tout particulièrement pour les postes reliés à l'administration et à l'inspection municipale (postes à valeur ajoutée);
  - L'absence de guide formel d'intégration pour les nouveaux employés;
  - L'inexistence de stratégies structurées de formation et de développement de la main d'œuvre;

## f) Rencontre avec Monsieur le Maire

- Monsieur Le Maire Marcel Harvey a été rencontré le **28 mai et le 10 septembre 2015** afin d'échanger quant à l'avancement de l'intervention. Les principaux points ressortis suite à l'intervention à ce jour lui ont été présentés. Ces rencontres ont permis aussi de valider et de confirmer certaines informations.

## 5. Problématiques identifiées et recommandations

### a) Historique des évènements

Lors des rencontres individuelles et de groupe, les employés ont témoigné d'une période qui aura été extrêmement marquante pour eux. En effet, lors de la dernière élection municipale, les propos de certains élus ont créé énormément d'insécurité et de démotivation pour l'ensemble des membres de l'équipe créant des relations tendues.

En effet, des propos suggérant le congédiement de certains ont eu des échos, qui ont entraîné une volonté des employés à vouloir se syndiquer. Seul le montant de la cotisation syndicale a fait virer le vent de bord. Cependant, il ne faut rien tenir pour acquis, car le germe syndical peut revenir rapidement. Si le conseil se donne une vision de croissance ou d'amélioration des services, ses objectifs ne peuvent être atteints qu'avec une équipe mobilisée.

De plus, le taux de roulement a été fort significatif dans les derniers mois, entraînant des coûts élevés de remplacement de main d'œuvre. Si l'attitude générale du conseil municipal ne change pas, il risque d'y avoir d'autres départs.

### **Recommandations**

- 1. À court terme, organiser une activité de rapprochement sous forme d'un 5 à 7 entre les élus et les employés permettant de resserrer les rangs, de mieux se comprendre et de se connaître autrement que professionnellement.***
- 2. Par la suite, organiser une activité de rapprochement entre le conseil municipal et les employés (activité dite Lac à L'Épaulé). Il y a beaucoup d'incompréhension de la part des membres du conseil municipal du travail effectué par les employés. Leur niveau de confiance envers les employés est faible, ce qui est ressenti fortement par les employés.***

### b) Rôle du conseil municipal : ligne entre le conseil et l'équipe municipale

Il est important de rappeler le rôle des élus et tout particulièrement en ce qui a trait à la gestion du personnel. Les élus ont un rôle important à jouer lors des rencontres ou assemblées municipales et peuvent aussi obtenir des mandats spécifiques du conseil, mais en tout temps, ils doivent respecter la hiérarchie et spécifiquement, le rôle de la directrice générale secrétaire-trésorière. Celle-ci doit être la seule à pouvoir donner des instructions aux employés. Y contrevenir affaiblit l'autorité de la directrice générale secrétaire-trésorière en plus de créer de la confusion dans l'esprit des employés. À chacun son rôle. Actuellement, lorsque les élus se présentent au bureau municipal, l'insécurité et la crainte sont omniprésentes chez les employés, ce qui n'est pas normal.

### **Recommandations**

- 3. Concevoir une politique de reconnaissance permettant de développer le sentiment d'appartenance des employés au sein de la municipalité et de freiner le départ d'employés. Dans la dernière année, on compte cinq (5) départs : Mme Knudson, M. Boucher, Mme Bennett, Mme Gravel, M. Kasprzyk. C'est anormal et extrêmement dispendieux pour la municipalité.*
- 4. Mieux comprendre le rôle de l'élu par chacun des membres du conseil. Une formation en ce sens serait fortement recommandée.*

#### c) Cycle d'activités municipales

Les activités de la municipalité se déroulent de façon non uniforme, passant de périodes de moindre intensité à des périodes à très forte intensité. En effet, la population est multipliée par quatre pendant une bonne partie de l'année, ce qui a un impact important sur la somme de travail de l'équipe municipale. Les périodes de moindre intensité deviennent des moments choisis pour préparer la relève, donner de la formation, rédiger les procédures et se remettre à flots.

De plus, il est difficile d'estimer à quel point le nouveau pacte fiscal aura des répercussions sur le volume de travail à traiter, tout en sachant pertinemment que la reddition de comptes sera plus importante et que la gestion des taxes scolaires pourra bientôt incomber aux municipalités.

Le consultant a demandé à la directrice générale d'amasser des statistiques d'entrée de données (appels téléphoniques, courriels, visiteurs, correspondances, déplacements) et d'identifier le type de service relié. Le sommaire de ces données est mentionné dans le rapport global.

#### **Recommandation**

- 5. Je recommande de poursuivre, pour la prochaine année, la saisie de données précisant l'importance des demandes des citoyens.*

#### d) Outils RH à améliorer

- *L'organigramme* de la municipalité mérite d'être précisé, celui-ci étant relié aux intentions du conseil municipal et aux défis à relever par la municipalité.

#### **Recommandation**

- 6. J'aimerais vous recommander que le poste qui sera occupé par Mme Martine Renaud soit nommé « Inspectrice municipale sénior » et que le poste anciennement occupé par Mme Renaud soit nommé « Inspecteur municipal ».*

*L'annonce récente du départ à la retraite de Mme Christine Bennett doit permettre l'accélération de la prise de décision par le conseil municipal quant à la réingénierie de la structure organisationnelle de la municipalité.*

- *Les descriptions de tâches* ne reflètent pas toujours la réalité.

#### **Recommandation**

- 7. Elles méritent d'être mises à jour et d'être maintenues par la suite. Aussi, la position du conseil vis-à-vis le poste d'Adjointe administrative et aux communications doit être clarifiée, car certains élus ne croient pas en sa pertinence.**

Le rôle *d'inspecteur municipal* doit aussi être compris de tous. L'inspecteur municipal a un rôle de police à jouer, mais de police communautaire, pas de police d'émeute. Tout est dans l'approche.

- **Politique et charte salariales :** Les outils RH qui sont présentement utilisés en cette matière démontrent certaines failles. Entre autres, lors de remplacement, le salaire à attribuer à la personne qui remplace mérite d'être revu, car il y a une injustice apparente. Dans un cas, une politique s'applique et dans un cas similaire, c'est une tout autre politique qui s'applique.

L'étude récente concernant la rémunération dans le domaine municipal pour l'ensemble des postes a été remise à Mme Black. La politique salariale devrait être modifiée à la fois pour indiquer les nouvelles données concernant la rémunération par échelons, mais aussi la politique en matière de remplacement lors de l'absence d'un employé cadre.

#### **Recommandation**

- 8. Je recommande qu'un travail permettant la conception de cet outil actualisé soit réalisé dans les meilleurs délais afin d'assurer l'équité en matière salariale et de permettre une rétention maximale des candidats à valeur ajoutée.**

- **Manuel des employés :** À certains égards, l'absence de directives, politiques ou règlements peut amener certains conflits. Par exemple, la politique de vacances de la municipalité mériterait d'être claire et comprise. Entre autres, statuer sur la présence ou non de l'équipe municipale le vendredi après-midi en rotation ainsi que sur l'interdiction de la prise de vacances en été pour les employés affectés à l'urbanisme-environnement et inspection municipale.

Personne n'a pris de vacances en juillet 2015, car il fallait assurer la rotation au niveau du service. L'important est de s'assurer que le contribuable puisse obtenir les réponses auxquelles il est en droit de s'attendre et qu'une juste rotation puisse être effectuée entre les employés. L'étude comparative avec d'autres municipalités comparables pourrait orienter la prise de décision du conseil.

#### **Recommandation**

- 9. Voir à la réalisation (conception et rédaction) d'un manuel des employés incluant la politique de vacances de la municipalité.**

- *Évaluation du rendement*

***Recommandation***

***10. Il est recommandé de poursuivre l'exercice d'évaluation du rendement annuel et d'accoupler cet exercice par des audits internes sporadiques afin de constater le respect des diverses procédures de travail.***

- *Formation et intégration*

***Recommandation***

***11. Permettant de favoriser la relève et la stratégie prévisionnelle, l'élaboration d'une planification annuelle de formation s'avérerait importante. Parallèlement, la conception de plans de formation favoriserait l'acquisition de compétences pour les nouveaux employés ou pour les employés appelés à remplacer sur d'autres postes.***

e) Plan de relève et stratégie prévisionnelle

Comme mentionné précédemment, ce point est assurément le point le plus à risque au niveau des activités administratives municipales. Voici les principales inquiétudes :

- La directrice générale est nouvelle. Malgré de belles habiletés, elle ne peut assurer la relève dans les postes considérés à valeur ajoutée (postes occupés par *Mme Lois Armitage* et *Mme Christine Bennett*). Elle a besoin de formation et tout particulièrement par l'ADMQ (L'association des directeurs municipaux du Québec);
- La directrice en urbanisme a pris sa retraite récemment et nous n'avions pas de relève préparée pour ce poste. *Mme Bennett* pourrait agir à titre de consultante. Elle nous a fourni le taux horaire qu'elle pourrait exiger pour ses services (\$ 75/heure). Une ressource partagée par la MRC ou un consultant de St-Jérôme pourrait combler le besoin à court terme. Les honoraires pourraient être onéreux;
- Le poste de secrétaire-trésorière adjointe est le poste le plus à risque. Personne ne peut pourvoir ce poste, même à court terme. La relève pourrait être assurée soit par une ressource provenant de PG Govern (logiciel comptable) ou par notre bureau comptable. Les honoraires pourraient être très importants (plus ou moins \$ 120/heure);
- Considérant le manque de relève et le manque de temps pour s'y prémunir, l'ajout d'une personne agissant à titre technicien en administration permettrait d'appuyer la directrice générale dans l'ensemble de ses tâches, de préparer la relève auprès de *Mme Armitage*, d'appuyer l'équipe au niveau des surcharges de travail, de contribuer à la mise à niveau du classement dans la voûte et de développer des procédures de travail favorisant la stratégie prévisionnelle. Nous vous invitons à consulter dans le rapport global, une description de tâches qui s'y retrouve en annexe;

### *Recommandation*

*12. Une solution à envisager est l'embauche d'une ressource à titre de technicien en administration (voir en annexe la description de tâches proposée). L'embauche de cette personne permettrait aux membres de l'équipe de développer des procédures afin de préparer la relève. Celle-ci pourrait traduire les documents de l'anglais au français (une facilité à composer et à traduire-bilingue serait nécessaire).*

#### f) Sous-utilisation des équipements informatiques

Il a été constaté une sous-utilisation de l'apport informatique et technologique à la municipalité. Améliorer cet aspect améliorerait la productivité de façon significative.

### *Recommandations*

*13. Se servir davantage de la technologie : conseil sans papier (tablette), tablette pour l'inspectrice municipale et mise en place d'un intranet.*

*14. Rédiger des procédures dans chaque département. Elles pourraient être mises sur l'intranet.*

*15. Rédiger des modèles de lettres à variables changeables et concevoir des formulaires types. Ils pourraient être mis sur l'intranet. Voir la possibilité d'avoir des stagiaires.*

#### g) Lay-out des bureaux municipaux qui pourrait être plus efficient et être redessiné

De façon générale, le lay-out actuel des bureaux ne respecte pas les objectifs de pleine efficacité et de productivité optimale par l'équipe municipale. De plus, les aménagements actuels favorisent les distractions de tous et le manque de discrétion et de confidentialité très apparent.

### *Recommandations*

*16. Avoir un bureau fermé pour la directrice générale qui pourrait être situé au fond où est présentement situé le photocopieur. Il est extrêmement difficile de discuter normalement et d'assurer la confidentialité des entretiens, particulièrement pour ceux demandant une grande discrétion.*

*17. Le bureau de Mme Lois Armitage ne devrait pas être face à l'entrée des visiteurs, ce qui n'assure pas la confidentialité des entretiens téléphoniques (ex. : collection de comptes en souffrance).*

## h) Dossier de Mme Martine Renaud

- Le conseil municipal avait des insatisfactions reliées au travail de Mme Renaud. Excès de zèle et communications difficiles ne sont que quelques récriminations du conseil à son égard. Elle compte cependant plusieurs années de service à l'emploi de la municipalité et aux dires de certains élus, de citoyens et de Mme Black, elle s'est améliorée dans les derniers temps.
- Concernant la rémunération de Mme Renaud au poste d'inspectrice municipale, il est important de mentionner le point suivant :

Mme Renaud a remplacé pendant près de trois (3) mois Mme Christine Bennett au poste de directrice de l'urbanisme, environnement et travaux publics. Le conseil doit se pencher sur l'application de sa politique de rémunération en cas de remplacement de ses employés-cadres. Une compensation devrait-elle être versée à Mme Renaud pour ce remplacement? Si l'on se fie à une situation récente lors du remplacement de la directrice générale (Mme Knudson et Mme Armitage), un montant forfaitaire a été versé à la personne ayant effectué le remplacement.

### *Recommandation*

***18. Il faudrait qu'il y ait un ajustement pour Mme Renaud, car nous ne pouvons pas avoir une politique salariale avec deux poids, deux mesures. Il faut se rappeler que ce n'est pas la personne que l'on rémunère, mais plutôt le poste.***

## 6. Conclusion

***À l'heure des choix.*** Le titre du rapport est à mon avis bien représentatif des défis qui attendent à la fois le conseil municipal ainsi que l'équipe permanente municipale.

La performance d'une équipe tourne autour de trois éléments fondamentaux : l'harmonie, le plaisir au travail et la compétence. Malheureusement, les deux premiers éléments sont absents de notre équation. Il appartient aux personnes responsables de rétablir la situation. Toute l'équipe a beaucoup trop souffert du manque de reconnaissance, du manque de support et d'appréciation.

***Si vous continuez de faire ce que vous avez toujours fait, vous continuerez d'obtenir les résultats que vous avez toujours obtenus.***

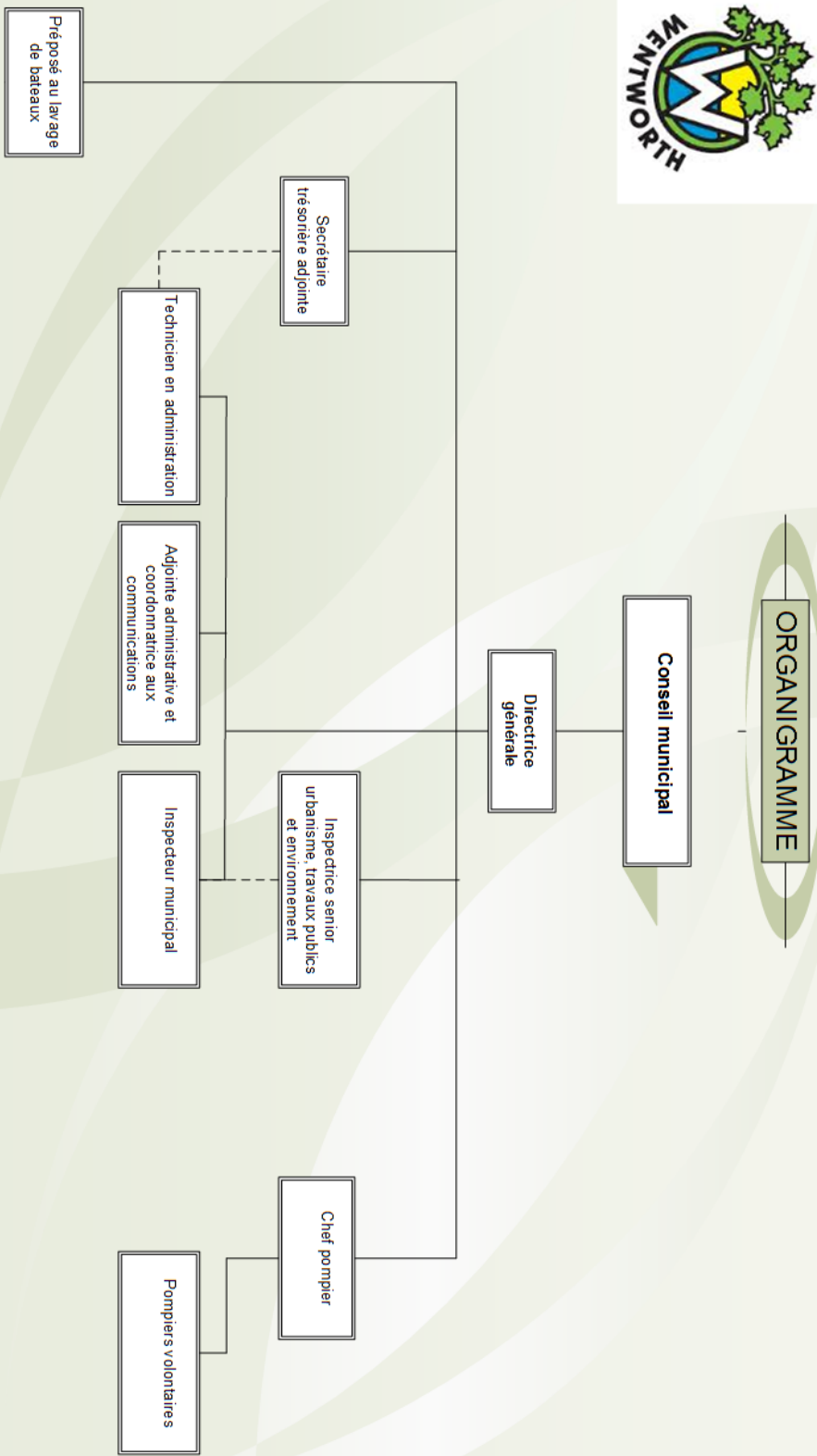
Je vous invite à exploiter les forces de tout le monde ce qui vous évitera d'avoir un maillon faible.

## 7. Liste des documents qui ont été fournis par la Firme

- a) Étude comparative des salaires payés dans le domaine municipal
- b) Modèles de formulaires d'évaluation du rendement
- c) Guide de procédure afin de rédiger un manuel des employés
- d) Modèle d'un manuel des employés
- e) Modèle de clause de confidentialité
- f) Modèle d'un contrat de transaction quittance
- g) Texte ayant pour sujet le temps supplémentaire
- h) Conception des organigrammes
- i) Modèle de guide d'entrevue : Directeur des travaux publics
- j) Programme de reconnaissance

## 8. ANNEXES

- a) Organigramme actuel de la municipalité de Wentworth
- b) Documents municipaux : Quel est le rôle des élus?



Légende: Un pointillé représente une supervision indirecte (seulement reliée aux tâches).

14-09-2015

## Quel est le rôle des élus?

Le rôle du conseil municipal est de s'assurer que les services offerts répondent aux besoins de la communauté, et ses membres assument des fonctions essentielles.

### Mairesse ou maire

La personne élue mairesse ou maire représente l'ensemble de la population de la municipalité. Elle préside les assemblées du conseil et travaille en collégialité avec les autres membres du conseil. Elle possède aussi le droit de surveillance, d'enquête et de contrôle sur le fonctionnement des services municipaux, assurant ainsi la transparence du conseil municipal pour la communauté. C'est aussi la mairesse ou le maire qui achemine les mandats confiés par le conseil à l'appareil administratif municipal, supervise l'application des règlements et des résolutions et communique toute information jugée d'intérêt public.

La mairesse ou le maire doit spécialement veiller à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi. La mairesse ou le maire peut aussi participer à d'autres instances démocratiques, par exemple, au conseil de la municipalité régionale de comté (MRC) et au conseil d'administration d'une conférence régionale des élus (CRE).

Mentionnons que la mairesse ou le maire peut exercer un droit de veto sur les décisions du conseil en refusant de les approuver et, par conséquent, de signer les documents relatifs à ces décisions. Ce droit de veto est suspensif, c'est-à-dire qu'il peut être renversé si la majorité absolue des membres du conseil adopte à nouveau la décision.

En tout temps, la mairesse ou le maire participe à la prise de décisions lors des assemblées du conseil, mais n'est pas obligé de voter. Dans une situation d'urgence qui menace la vie ou la santé de la population ou l'intégrité des équipements municipaux, la mairesse ou le maire peut, de son propre chef, autoriser les dépenses et attribuer les contrats jugés nécessaires pour remédier à la situation.

Une mairesse ou un maire peut être appelé à occuper un poste de préfet d'une municipalité régionale de comté (MRC), car, en règle générale, la préfète ou le préfet est désigné par les membres du conseil de la MRC parmi ceux qui sont mairesses ou maires.

Notez cependant que toutes les MRC peuvent choisir de faire élire leur préfète ou leur préfet au suffrage universel, à l'exception des dix MRC situées sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal.

### Conseillère ou conseiller

Plusieurs fonctions des conseillères ou conseillers influencent des décisions importantes pour votre milieu. En plus d'assister aux assemblées du conseil et d'y faire valoir les intérêts de votre communauté, les conseillères ou conseillers peuvent éclairer le conseil sur des sujets particuliers. Ils peuvent être nommés à des commissions ou à des comités ou encore se voir attribuer des dossiers qu'ils devront approfondir afin de soutenir le conseil dans ses décisions.

Les conseillères et les conseillers ont l'obligation de voter à chaque proposition débattue lors des assemblées du conseil, sauf s'ils sont en situation de conflit d'intérêt. Ils peuvent aussi faire office de maire suppléant. Ainsi, en l'absence de la mairesse ou du maire ou pendant une vacance à ce poste, la conseillère ou le conseiller désigné par le conseil remplit les fonctions du maire.

## Quel est le rôle du conseil municipal?

Les élus réunis en conseil représentent la population; ils prennent les décisions sur les orientations et les priorités de la municipalité et en administrent les affaires.

### Composition

Le conseil municipal comprend, sauf exception, une mairesse ou un maire et au moins six conseillères ou conseillers.

Dans une municipalité de 20 000 habitants ou plus, dont le territoire est divisé en districts électoraux, le conseil comprend une mairesse ou un maire et un conseiller ou une conseillère pour chaque district électoral. Le nombre de conseillères et de conseillers varie selon la taille de la municipalité.

### Fonctionnement

Le conseil veille à la qualité de vie de votre communauté. Les élus doivent toujours prendre leurs décisions dans l'intérêt des citoyens qu'ils représentent et seulement lors des assemblées du conseil, sous forme de règlement ou de résolution. Individuellement et en dehors des assemblées du conseil, les élus ne peuvent pas prendre de décisions au nom de la municipalité, sauf le maire dans l'exercice de son pouvoir d'urgence.

Le conseil prend généralement ses décisions à la majorité des membres présents. Il se réunit ordinairement une fois par mois, mais peut le faire plus souvent. Il peut aussi convoquer des assemblées spéciales.

### Responsabilités

Le rôle principal du conseil est de s'assurer que les services offerts répondent aux besoins de votre communauté.

La nature des questions soumises au conseil peut varier selon la municipalité, mais tout conseil doit adopter un budget et assurer l'équilibre financier de la municipalité. Le conseil assume les droits et devoirs dévolus par les principales lois, soit la Loi sur les cités et villes ou le Code municipal du Québec, de même que par certaines lois connexes, comme la Loi sur la fiscalité municipale et la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme.

Ainsi, le conseil peut décider des orientations pour divers aspects de la qualité de vie de votre communauté, dont le développement économique, l'urbanisme, l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement des eaux usées, le développement communautaire, les loisirs ou la culture, etc.

**« Outre ce rôle administratif et légal, les conseillères ainsi que la mairesse doivent assumer un rôle politique que le Code municipal ne décrit pas. Ce rôle implique principalement d'être à l'écoute des citoyens et disponible pour écouter leurs revendications, leurs doléances, mais aussi leurs suggestions. »**