

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE CIVILITÉ, DE FORMATIONS OBLIGATOIRES ET D'ACCOMPAGNEMENT DES MUNICIPALITÉS

Mémoire présenté à
la Commission de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale du Québec
dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 57,
Loi édictant la Loi visant à protéger les élus et à favoriser l'exercice sans entraves de leurs
fonctions et modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal



Rédigé par
le cabinet de la mairesse de Sherbrooke, Évelyne Beaudin
avec la collaboration de Charles-Olivier Parent, recherchiste



30 avril 2024

Table des matières

Présentation	2
Introduction	3
Principes de gouvernance à respecter pour un climat sain	4
Exposé général	5
1. Maintien de l'ordre, respect et civilité durant les séances du conseil	5
2. Formations obligatoires	5
2.1. Consulter les greffiers des municipalités sur les formations obligatoires pertinentes	5
2.2. Pour les personnes élues	6
2.2.1. Le processus d'avis de proposition.....	6
2.2.2. Les communications et les relations entre les personnes élues et les fonctionnaires municipaux.....	6
2.2.3. Les règles de procédure d'assemblée délibérante.....	7
2.2.4. Le rôle des partis politiques au municipal.....	8
2.3. Pour les fonctionnaires municipaux	8
2.3.1. L'ingérence administrative.....	8
2.3.1.1. Un manque de collaboration en amont dans la rédaction des sommaires décisionnels.....	8
2.3.1.2. Le <i>Code d'éthique et de déontologie des employés et employés de la Ville de Sherbrooke</i> et le leadership de la direction générale.....	9
2.3.2. Le rôle des arrondissements.....	10
2.3.3. La confidentialité.....	10
3. Accompagnement des municipalités	11
Liste des recommandations	13

Présentation

Économiste de formation, Évelyne Beaudin est, depuis 2021, la mairesse de la Ville de Sherbrooke sous la bannière du parti politique Sherbrooke Citoyen. Elle a lancé en septembre 2021 le livre *Gouverner efficacement*, un rapport qui détaille sept propositions pour moderniser la gouvernance de la Ville de Sherbrooke en misant sur la transparence et la participation citoyenne¹.

Avant le présent mandat, elle occupait le poste de conseillère municipale du district du Carrefour à la Ville de Sherbrooke de 2017 à 2021, toujours sous la bannière du parti politique Sherbrooke Citoyen, et représentait l'opposition officielle au conseil municipal.

¹ Beaudin, Évelyne, *Gouverner efficacement*, Sherbrooke Citoyen, 2 septembre 2021, URL <https://sherbrookecitoyen.org/app/uploads/2021/09/Gouverner-efficacement.pdf>

Introduction

Démissions, arrêts de travail, intimidation, harcèlement, conflits et tensions : les preuves que la politique municipale au Québec vit une crise profonde s'accroissent sans l'ombre d'un doute au cours du présent mandat entamé en 2021. S'agit-il du contexte social, des conditions de travail ou du manque d'encadrement par le gouvernement québécois ? Force est de constater qu'il s'agit un peu de tout cela. Les causes de cette situation fort problématique sont effectivement multidimensionnelles et nos personnes élues peinent à opérer seules le changement de paradigme nécessaire afin de renverser cette lourde tendance.

Fort heureusement, le *Projet de loi n° 57, Loi édictant la Loi visant à protéger les élus et à favoriser l'exercice sans entraves de leurs fonctions et modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal* (ci-après « PL57 ») du gouvernement québécois se veut un pas dans la bonne direction afin de s'attaquer aux enjeux auxquels est actuellement confronté le milieu municipal.

Nous accueillons d'ailleurs positivement le dépôt du PL57 dont les mesures devraient contribuer à assainir la vie politique municipale. À cet effet, nous accordons une attention particulière à :

- son article 13 obligeant les municipalités à adopter des normes concernant le maintien de l'ordre, le respect et la civilité durant les séances du conseil municipal ;
- ses articles 125 et 126 donnant à la ministre respectivement :
 - o (1) le pouvoir de déterminer les formations obligatoires pour les personnes élues portant sur le rôle des élus municipaux et sur le système municipal ;
 - o (2) le pouvoir de désigner une personne pour conseiller une municipalité dans la préparation et le déroulement des séances du conseil et dans le cadre de ses relations avec les citoyens.

L'objectif du présent mémoire est de commenter ces mesures du PL57 et d'y proposer des bonifications afin de saisir pleinement l'opportunité qu'elles offrent pour assainir le milieu municipal québécois.

Principes de gouvernance à respecter pour un climat sain

Une gouvernance efficace au sein des municipalités québécoises ne peut s'opérer dans un climat de travail sain sans s'articuler autour de principes organisationnels respectés tant par les personnes élues que les fonctionnaires. En voici une liste non exhaustive autour de laquelle s'articulent les diverses propositions du présent mémoire afin de bonifier le PL57.

Attaquer les idées et non les personnes : Dans un esprit démocratique prônant la liberté d'expression et la confrontation des idées, il importe de tolérer que ces dernières soient attaquées dans la mesure où ces attaques ne s'étendent pas jusqu'à la personne qui les porte.

Cohérence avec la planification stratégique : Arrimer le fonctionnement de l'organisation avec les objectifs à atteindre sert en quelque sorte à dépolitiser les actions de celle-ci et donc à diminuer les tensions.

Concertation et consultation : Favorise la collégialité et le dialogue, l'acceptabilité sociale, la diligence dans la prise de décision ainsi que la confiance de la population envers ses personnes représentantes.

Confidentialité : Assure la sécurité juridique de l'organisation ainsi que la pérennité de la confiance entre ses membres et permet d'éviter que se développe une hypervigilance entre eux.

Éviter les conflits de rôle : Assure que chaque personne élue remplisse son rôle sans sentiment de déloyauté envers les organisations sur lesquelles il ou elle siège.

Imputabilité et reddition de comptes : Lorsqu'une personne assume une fonction, elle doit défendre elle-même les décisions qui relèvent d'elle et expliquer ses choix auprès des instances desquelles elle relève, en fournissant toute la documentation permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs préalablement déterminés.

Professionnalisme : Prendre le temps nécessaire à l'accomplissement des tâches, respecter les procédures établies et viser l'atteinte de résultats satisfaisants.

Respect des rôles des personnes et des instances (définition et application) : Fonctionner dans le système établi est nécessaire pour éviter que des membres de l'organisation dépassent leurs compétences et empiètent ainsi sur celles des autres.

Transparence : Assure le respect des normes d'éthique et permet aux membres de l'organisation d'avoir accès à l'ensemble de l'information nécessaire afin d'effectuer adéquatement leur travail.

Uniformité : Assure une rigueur, une équité et un plus grand sentiment de justice dans le travail accompli. Aide également au professionnalisme.

Exposé général

1. Maintien de l'ordre, respect et civilité durant les séances du conseil

Nous saluons l'article 13 du PL57 obligeant les municipalités à adopter des normes concernant le maintien de l'ordre, le respect et la civilité durant les séances du conseil municipal. Cette mesure assurera que toutes les municipalités aient un règlement de régie interne qui s'attaque à ces questions (maintien de l'ordre, respect et civilité). Évidemment, les normes varieront d'un endroit à l'autre. Mais si chaque conseil municipal travaille collégalement avec le greffe de leur municipalité dans l'élaboration de celles-ci afin d'identifier l'éventail des irritants en matière de maintien de l'ordre, de respect et de civilité, il est possible qu'elles aient réellement un impact sur le déroulement des séances. Cela pourrait effectivement contribuer à ce que cessent le harcèlement et l'intimidation que se font vivre entre elles les personnes élues ainsi que mettre fin aux attaques personnelles qui caractérisent souvent les débats d'idées durant les séances du conseil municipal.

N'empêche, si ces normes ne sont pas accompagnées de sanctions disciplinaires, nous y voyons le risque qu'il ne s'agisse finalement que de principes dont le respect n'est soumis qu'à la bonne volonté des personnes élues. Or, lorsque les esprits s'échauffent, que toutes et tous fassent preuve de bonne volonté devient parfois un vœu pieux. Ainsi, nous pensons qu'il serait pertinent que le PL57 oblige également les municipalités à adopter, dans leur règlement de régie interne, des sanctions disciplinaires en cas de non-respect des normes qui y sont prévues en matière de maintien de l'ordre, de respect et de civilité afin d'en assurer le respect.

Recommandation 1 : Amender le PL57 afin d'obliger également les municipalités à adopter, dans leur règlement de régie interne, des sanctions disciplinaires en cas de non-respect des normes qui y sont prévues en matière de maintien de l'ordre, de respect et de civilité afin d'en assurer le respect.

2. Formations obligatoires

Nous saluons l'article 125 du PL57 prévoyant l'ajout d'un nouveau pouvoir à la ministre en matière de formations obligatoires, soit précisément de déterminer les formations obligatoires pour les personnes élues portant sur leur rôle et sur le système municipal ainsi que d'en prescrire les modalités de participation. Ces formations obligatoires permettront aux personnes élues de mieux comprendre leur rôle au sein du système municipal et donc d'en améliorer l'efficacité. Cela étant dit, nous avons une proposition visant à mieux encadrer ce nouveau pouvoir. Nous pensons également que la portée de ce pouvoir devrait s'étendre aux fonctionnaires de l'administration municipale et non pas seulement aux personnes élues.

2.1. Consulter les greffiers des municipalités sur les formations obligatoires pertinentes

Les greffiers devraient être reconnus comme les responsables ultimes du bon fonctionnement au sein des municipalités. Conséquemment, le PL57 devrait leur donner la possibilité de faire des recommandations à la ministre sur les formations obligatoires pertinentes en la matière.

Effectivement, les greffiers doivent avoir une bonne connaissance des problèmes vécus et des pistes de solutions possibles en ce qui concerne le fonctionnement de leur municipalité respective.

Recommandation 2 : Amender le PL57 afin d'imposer à la ministre le devoir de consulter périodiquement les greffiers des municipalités en vue de déterminer les formations continues obligatoires étant pertinentes pour les personnes élues dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de l'appareil municipal.

2.2. Pour les personnes élues

2.2.1. Le processus d'avis de proposition

Le respect d'un processus d'avis de proposition prévoyant des délais flexibles permet de sauver un temps considérable durant les séances du conseil. Effectivement, si les personnes élues sont accompagnées par le greffe afin d'assurer une rédaction adéquate de leurs propositions en amont de leur dépôt en séance du conseil municipal, cela assure que les services du greffe puissent offrir un avis d'expert sur la proposition rédigée par les personnes élues avant qu'elles ne soient débattues par l'ensemble du conseil municipal.

Dès lors, il est nécessaire que les personnes élues soient formées par le greffe de leur municipalité sur l'élaboration d'un processus d'avis de proposition optimal et sur l'importance de le respecter à la lettre une fois adopté. Une telle formation devrait permettre d'éviter des situations où les modifications faites en séance n'ont pas été planifiées par le greffe, donnant conséquemment lieu à beaucoup de perte de temps et générant alors de la frustration chez toutes les parties impliquées.

Recommandation 3 : Qu'une formation obligatoire soit offerte aux personnes élues par les greffes des municipalités sur l'élaboration et le respect d'un processus d'avis de proposition adéquat afin d'améliorer le déroulement des séances des conseils municipaux.

2.2.2. Les communications et les relations entre les personnes élues et les fonctionnaires municipaux

Les communications et les relations entre les personnes élues et les fonctionnaires peuvent nuire à une gouvernance efficace ainsi qu'à un climat de travail sain dans les municipalités si les personnes impliquées ne sont pas formées de manière appropriée.

Premièrement, il importe d'offrir une formation obligatoire aux personnes élues sur la pertinence d'adopter un système adéquat de traitement de leurs requêtes formulées auprès de l'administration municipale et sur l'importance de le respecter à la lettre une fois mis en place afin d'assurer un cheminement efficace et organisé des dossiers.

Deuxièmement, cette même formation obligatoire devrait sensibiliser les personnes élues à la nécessité de communiquer avec les fonctionnaires municipaux par courriels en mettant les personnes nécessaires en copie conforme. Effectivement, ce moyen de communication permet de

faire un suivi des dossiers et laisse une preuve de ce qui a été demandé aux fonctionnaires, contrairement à la communication par téléphone.

Troisièmement, cette même formation obligatoire devrait également sensibiliser les personnes élues à la nécessité de déclarer une relation personnelle avec une personne de l'administration municipale au moyen d'un système mis en place à cet effet dans leur municipalité respective, et ce, par souci de transparence.

Recommandation 4 : Qu'une formation obligatoire soit offerte aux personnes élues afin de les sensibiliser sur la manière de formuler leurs requêtes auprès de l'administration municipale et de communiquer avec celle-ci pour tout autre sujet ainsi que sur la nécessité de déclarer une relation personnelle avec une personne fonctionnaire.

2.2.3. Les règles de procédure d'assemblée délibérante

Une méconnaissance et une mauvaise application des règles d'assemblée délibérante, tant pour le conseil municipal que les commissions et comités, peuvent être problématiques. Effectivement, il y a un risque que les présidences se fassent de manière très politique : par exemple, si elles ne prennent pas les tours de parole et se permettent d'entrer en dialogue avec les personnes qui prennent la parole, notamment.

Également, des personnes élues n'ayant pas eu une formation obligatoire continue sur les règles d'assemblée délibérante pourraient être portées à croire erronément que la présidence du conseil est responsable des séances du conseil et des séances plénières, alors qu'essentiellement elle n'a qu'un rôle d'animation des séances. C'est le cas d'ailleurs au conseil municipal de la Ville de Sherbrooke.

Cette fausse croyance pose effectivement un problème lorsque les personnes élues veulent ajouter un point à l'ordre du jour des séances plénières puisqu'ils passent directement par la présidence et c'est elle qui prend la décision. Par exemple, si l'ordre du jour d'une séance de plénier public s'écoule plus rapidement que prévu, la présidence ajoute unilatéralement une période de questions ou de varia à l'ordre du jour et certaines personnes élues instrumentalisent celle-ci pour régler leurs comptes en public.

Or, les séances plénières ne sont pas mentionnées dans la loi provinciale et dans la réglementation de la Ville de Sherbrooke ; autrement dit, elles ne sont pas encadrées légalement. En théorie, c'est donc le maire ou la mairesse qui prend toute décision en lien avec les séances plénières.

Bref, il y a vraiment un besoin de formation en matière de procédures d'assemblée délibérante afin d'assurer un sain déroulement des séances.

Recommandation 5 : Qu'une formation obligatoire continue sur les procédures d'assemblée délibérante soit offerte aux personnes élues afin que les personnes appelées à tenir un rôle de

présidence au sein de diverses instances puissent le remplir de manière à assainir le déroulement des séances.

2.2.4. Le rôle des partis politiques au municipal

Il importe d'offrir une formation obligatoire aux personnes élues de toutes allégeances sur le rôle des partis politiques au sein de l'écosystème municipal afin d'éviter qu'il y ait une incompréhension à ce sujet.

Effectivement, une telle incompréhension pourrait générer une jalousie des personnes élues indépendantes envers ce qu'obtient un parti politique en vertu de la loi et se manifester sous forme d'attaques injustifiées qui s'ajouteraient aux attaques personnelles que l'on observe déjà dans les conseils municipaux. C'est le cas d'ailleurs au conseil municipal de la Ville de Sherbrooke. Les personnes élues associées à un parti politique sont alors constamment obligées de se défendre de fonctionner ainsi, ce qui mine nécessairement l'ambiance.

Il est donc important d'instaurer dans les hôtels de ville à travers le Québec un climat de respect envers le libre-choix de faire de la politique sous la forme d'un parti politique ou de manière indépendante.

Recommandation 6 : Offrir une formation obligatoire aux personnes élues dans les municipalités québécoises sur le rôle des partis politiques au municipal et les droits qu'ils ont en vertu de la législation québécoise.

2.3. Pour les fonctionnaires municipaux

2.3.1. L'ingérence administrative

Nous pensons que les formations obligatoires déterminées par la ministre devraient également s'étendre aux fonctionnaires municipaux. Effectivement, l'ingérence de l'administration dans les affaires courantes des municipalités peut se manifester sous plusieurs facettes et nuire à la fois à une gouvernance efficace ainsi qu'à un climat de travail sain. En voici deux exemples propres à la Ville de Sherbrooke.

2.3.1.1. Un manque de collaboration en amont dans la rédaction des sommaires décisionnels

À la Ville de Sherbrooke, les sommaires décisionnels se divisent en deux parties, soit d'abord une mise en contexte qui est ensuite accompagnée d'une recommandation des services. Or, il arrive souvent que la partie de recommandation des sommaires décisionnels soit trop longue et contienne de l'opinion ainsi que des informations qui ne devraient pas devenir publiques.

Actuellement, ces deux parties se retrouvent dans un seul et même document, alors qu'il faudrait absolument séparer ces deux parties en deux documents distincts. La partie de mise en contexte doit nécessairement demeurer une compétence exclusive de l'administration, en ce sens que les

personnes élues ne devraient pas avoir leur mot à dire à son sujet. C'est la partie de recommandation qui pose un problème à la Ville de Sherbrooke.

Effectivement, l'administration avance que si les personnes élues ne sont pas satisfaites de la recommandation des services, elles peuvent adopter une résolution différente. Or, l'administration ne retire pas pour autant sa résolution le cas échéant. En conséquence, deux clans se forment inévitablement : celui des personnes élues étant d'accord avec l'administration et celui des personnes élues étant d'accord avec le comité exécutif. Cette manière de fonctionner de l'administration impacte directement l'ambiance à l'hôtel de ville, parce que les personnes élues, plutôt qu'argumenter entre elles, se mettent soit du côté de l'administration ou contre celle-ci. Autrement dit, l'administration est instrumentalisée à des fins politiques, ce qui mine nécessairement au climat de travail.

2.3.1.2. Le *Code d'éthique et de déontologie des employées et employés de la Ville de Sherbrooke* et le leadership de la direction générale

Il y a deux problèmes avec le *Code d'éthique et de déontologie des employées et employés de la Ville de Sherbrooke* (ci-après « *Code d'éthique des fonctionnaires* ») : (1) aucune disposition ne prévoit que les fonctionnaires n'ont pas le droit d'être engagés politiquement au niveau municipal ; et (2) aucune disposition n'impose un devoir de réserve aux fonctionnaires. D'ailleurs, lorsque le *Code d'éthique des fonctionnaires* a été présenté au comité exécutif pour approbation, ces deux problèmes ont été soulevés avec raison.

Premièrement, plusieurs situations problématiques sont déjà survenues dans le passé en ce qui concerne l'engagement politique des fonctionnaires au niveau municipal. Par exemple, un directeur de service a reçu une invitation à une rencontre de création d'un parti politique municipal (autre que Sherbrooke Citoyen). Autre exemple, une directrice générale adjointe a appelé un candidat à la mairie (Luc Fortin) pour lui offrir de l'aide dans sa campagne électorale et lui communiquer de l'information qui l'avantagerait durant celle-ci, et ce, en espérant être nommée directrice générale dans l'éventualité où il serait élu.

Deuxièmement, le *Code d'éthique des fonctionnaires* devrait imposer un devoir de réserve aux fonctionnaires comme c'est le cas avec le [*Code de conduite du personnel de la Ville de Montréal*](#). Dans ce dernier, le devoir de réserve est très clairement libellé (voir les pages 17 et 18). D'ailleurs, le greffe de la Ville de Sherbrooke s'est fait donner le mandat d'intégrer les dispositions portant sur le devoir de réserve des fonctionnaires du *Code de conduite du personnel de la Ville de Montréal* dans le *Code d'éthique des fonctionnaires* de la Ville de Sherbrooke. Toutefois, cela n'a jamais été fait.

Or, il y a de toute évidence un problème d'ingérence administrative à la Ville de Sherbrooke, c'est-à-dire que des fonctionnaires prennent la parole dans le but d'influencer ou d'orienter les délibérations et non uniquement dans le but d'offrir une expertise. Il y a donc une culture organisationnelle où un tel comportement néfaste pour le climat de travail est toléré.

De plus, le directeur général actuel de la Ville de Sherbrooke affirme que les fonctionnaires sont autogérés, en ce sens qu'ils sont habitués à être dans un système où ils s'autogèrent. Cela a pour conséquence que les directeurs de service agissent comme des directeurs généraux à plusieurs

égards, alors que la direction générale est censée être celle qui agit comme un trait d'union entre les personnes élues et les directeurs de service. Il s'agit d'une culture qui est très difficile à changer.

Bref, il y a de l'ingérence administrative de la part des directions générales adjointes et des directeurs de service. Il s'agit d'un énorme problème organisationnel. Une formation sur l'ingérence administrative devrait donc être donnée aux cadres de l'administration.

Recommandation 7 : Imposer aux cadres des administrations municipales une formation obligatoire continue sur l'ingérence administrative, incluant notamment une sensibilisation contre l'engagement en politique municipale pour la durée d'occupation de leur fonction dans l'appareil municipal et la nécessité de respecter le devoir de réserve.

2.3.2. Le rôle des arrondissements

Pour les municipalités subdivisées administrativement et politiquement en arrondissements, il importe d'offrir aux cadres de ces arrondissements une formation obligatoire sur la répartition des compétences entre le conseil municipal et les conseils d'arrondissement en vertu de la charte municipale.

Effectivement, un flou qui subsiste dans la répartition des compétences entre le conseil municipal et les conseils d'arrondissement peut permettre aux présidents d'arrondissement d'agir comme s'ils étaient des maires d'arrondissement. C'est le cas d'ailleurs à la Ville de Sherbrooke.

Dans notre cas, le maire ou la mairesse n'a aucun accès aux arrondissements alors même que certains actes posés par ces derniers sont contradictoires avec ceux posés par le conseil municipal. Cela a pour conséquence d'instaurer une compétition constante entre les arrondissements et le central, compétition qui s'incarne dans les présidences d'arrondissement.

Bref, puisque la répartition des compétences est floue aux yeux des acteurs impliqués, tous interprètent libéralement leurs pouvoirs afin de les étendre davantage, ce qui génère des conflits et nuit à la saine gouvernance ainsi qu'au climat de travail.

Recommandation 8 : Pour les municipalités subdivisées administrativement et politiquement en arrondissements, offrir aux cadres de ces arrondissements une formation obligatoire sur la répartition des compétences entre le conseil municipal et les conseils d'arrondissement en vertu de la charte municipale.

2.3.3. La confidentialité

Il importe d'offrir une formation obligatoire continue aux fonctionnaires de l'administration municipale afin de les sensibiliser sérieusement à l'importance de respecter la confidentialité des informations. Effectivement, si les personnes élues ont l'impression que toute information confidentielle risque d'être ébruitée, elles développent une hypervigilance malsaine et, en conséquence, l'ambiance s'en trouve considérablement minée.

Nécessairement, il devrait y avoir des conséquences pour une violation de la confidentialité. Or, il est parfois impossible d'identifier d'où provient la fuite, car il existe une panoplie de moyens pour divulguer l'information.

Recommandation 9 : Offrir une formation obligatoire continue aux fonctionnaires de l'administration municipale afin de les sensibiliser sur les niveaux de confidentialité de certaines informations et sur les gestes à poser pour prévenir certaines violations de confidentialité relatives aux informations transmises aux personnes élues.

3. Accompagnement des municipalités

Nous saluons l'article 126 du PL57 prévoyant la possibilité pour la ministre de désigner une personne afin de conseiller une municipalité dans la préparation de ses séances et lors du déroulement de celles-ci ainsi que dans le cadre de ses relations avec les citoyens. Cette mesure permettra à la ministre d'imposer un accompagnement (par exemple une médiation) à une municipalité alors que, actuellement, les services d'accompagnement de la Commission municipale du Québec (ci-après « CMQ ») doivent être demandés et appuyés par le conseil municipal.

Néanmoins, il faudrait également s'assurer que cette mesure offre la possibilité d'être plus proactifs et d'essayer de procéder davantage en amont lorsque les premiers signes de conflits apparaissent. Pour ce faire, la ministre devrait pouvoir désigner une personne pour conseiller une municipalité afin d'instaurer un processus de gestion des conflits permettant de les résoudre rapidement dès leur apparition, c'est-à-dire bien avant qu'ils n'escaladent et qu'un processus de médiation ne devienne nécessaire.

Également, nous pensons que le PL57 constitue une occasion intéressante pour clarifier le mandat de la CMQ et pour modifier ses processus d'intervention auprès des municipalités. Effectivement, on peut dire que la CMQ agit dans deux grands domaines : celui des manquements graves et celui des relations humaines. Pour le domaine des relations humaines, certaines approches autres que l'approche « punitive » peuvent être structurantes : la conciliation, la médiation, la formation, l'accompagnement, etc. Plusieurs erreurs humaines se produisent parce que les gens sont nouveaux dans leur poste et ne savent pas toujours comment exercer leurs fonctions (d'où d'ailleurs la pertinence des formations obligatoires). Le danger actuel est l'instrumentalisation de la CMQ par des adversaires politiques, élus ou non (parfois, ce sont même des membres de la fonction publique), pour rendre la vie dure à l'autre. Soulignons que de recevoir une condamnation de la CMQ équivaut bien souvent à l'arrêt de mort de la carrière politique. Malheureusement, l'humain est humain, et lorsqu'un outil est mis à sa disposition et qu'il voit qu'il peut s'en servir à ses fins, il va y recourir. Cela peut créer un climat d'hypervigilance, de tension, de coups bas, de paranoïa qui décourage certaines personnes qui se disent... pourquoi j'endurerais ça ? D'autant plus que les recours contre les démarches abusives sont pratiquement inexistantes pour les personnes qui reçoivent des plaintes de nature politique de la part de leurs adversaires. Lorsqu'une enquête conclut que, finalement, il n'y a pas eu de manquement, la personne ciblée par l'enquête vivra avec les séquelles du processus qu'elle a subi, alors que l'adversaire ne subira aucune conséquence.

Le cas de la Ville de Sherbrooke en est un bon exemple. Le principal problème du *Code d'éthique et de déontologie révisé des élu.e.s et élus de la Ville de Sherbrooke* (ci-après « *Code d'éthique des élu.e.s* ») est son instrumentalisation à des fins politiques et partisans, c'est-à-dire une judiciarisation du débat politique en brandissant ce code comme une arme légale plutôt que simplement tenter de résoudre le conflit à l'amiable. Effectivement, le *Code d'éthique des élu.e.s* actuel est tellement sévère qu'il offre plusieurs possibilités de judiciarisation des conflits, ce qui fait qu'il est fréquemment utilisé à des fins politiques. Cette instrumentalisation du *Code d'éthique des élu.e.s* est malsaine et nuit énormément au climat de travail.

Recommandation 10 : Amender le PL57 afin que la ministre puisse désigner une personne pour conseiller une municipalité afin d'instaurer un processus de gestion des conflits permettant de les résoudre rapidement dès leur apparition, c'est-à-dire bien avant qu'ils n'escaladent et qu'un processus de médiation ne devienne nécessaire.

Recommandation 11 : Profiter de l'occasion qu'offre le PL57 afin de clarifier le mandat de la CMQ et de modifier ses processus d'intervention auprès des municipalités pour éviter qu'elle ne soit instrumentalisée à des fins politiques.

Liste des recommandations

Recommandation 1 : Amender le PL57 afin d'obliger également les municipalités à adopter, dans leur règlement de régie interne, des sanctions disciplinaires en cas de non-respect des normes qui y sont prévues en matière de maintien de l'ordre, de respect et de civilité afin d'en assurer le respect.

Recommandation 2 : Amender le PL57 afin d'imposer à la ministre le devoir de consulter périodiquement les greffiers des municipalités en vue de déterminer les formations continues obligatoires étant pertinentes pour les personnes élues dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de l'appareil municipal.

Recommandation 3 : Qu'une formation obligatoire soit offerte aux personnes élues par les greffes des municipalités sur l'élaboration et le respect d'un processus d'avis de proposition adéquat afin d'améliorer le déroulement des séances des conseils municipaux.

Recommandation 4 : Qu'une formation obligatoire soit offerte aux personnes élues afin de les sensibiliser sur la manière de formuler leurs requêtes auprès de l'administration municipale et de communiquer avec celle-ci pour tout autre sujet ainsi que sur la nécessité de déclarer une relation personnelle avec une personne fonctionnaire.

Recommandation 5 : Qu'une formation obligatoire continue sur les procédures d'assemblée délibérante soit offerte aux personnes élues afin que les personnes appelées à tenir un rôle de présidence au sein de diverses instances puissent le remplir de manière à assainir le déroulement des séances.

Recommandation 6 : Offrir une formation obligatoire aux personnes élues dans les municipalités québécoises sur le rôle des partis politiques au municipal et les droits qu'ils ont en vertu de la législation québécoise.

Recommandation 7 : Imposer aux cadres des administrations municipales une formation obligatoire continue sur l'ingérence administrative, incluant notamment une sensibilisation contre l'engagement en politique municipale et la nécessité de respecter le devoir de réserve.

Recommandation 8 : Pour les municipalités subdivisées administrativement et politiquement en arrondissements, offrir aux cadres de ces arrondissements une formation obligatoire sur la répartition des compétences entre le conseil municipal et les conseils d'arrondissement en vertu de la charte municipale.

Recommandation 9 : Offrir une formation obligatoire continue aux fonctionnaires de l'administration municipale afin de les sensibiliser sur les niveaux de confidentialité de certaines informations et sur les gestes à poser pour prévenir certaines violations de confidentialité relatives aux informations transmises aux personnes élues.

Recommandation 10 : Amender le PL57 afin que la ministre puisse désigner une personne pour conseiller une municipalité afin d'instaurer un processus de gestion des conflits permettant de les

résoudre rapidement dès leur apparition, c'est-à-dire bien avant qu'ils n'escaladent et qu'un processus de médiation ne devienne nécessaire.

Recommandation 11 : Profiter de l'occasion qu'offre le PL57 afin de clarifier le mandat de la CMQ et de modifier ses processus d'intervention auprès des municipalités pour éviter qu'elle ne soit instrumentalisée à des fins politiques.