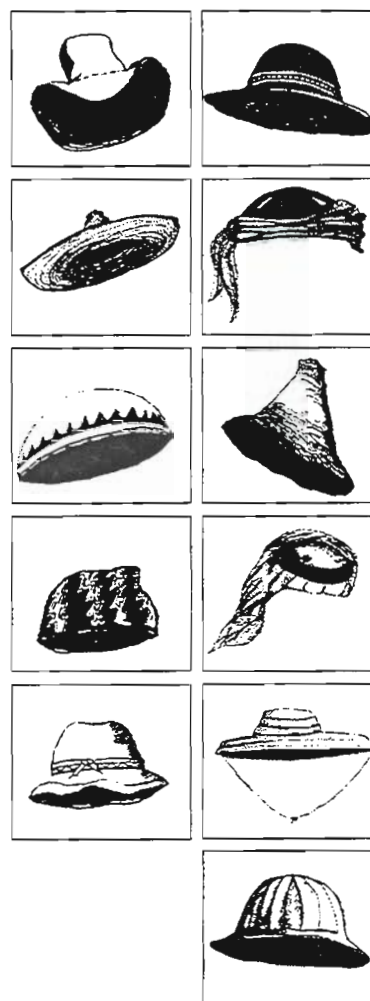




**Centre des Nations
Unies pour les
établissements
humains (Habitat)**



**Collection
Matériel de
formation**



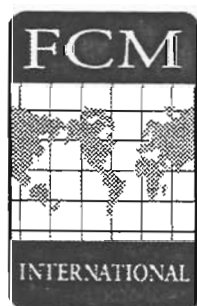
Perspectives

Cahier 1

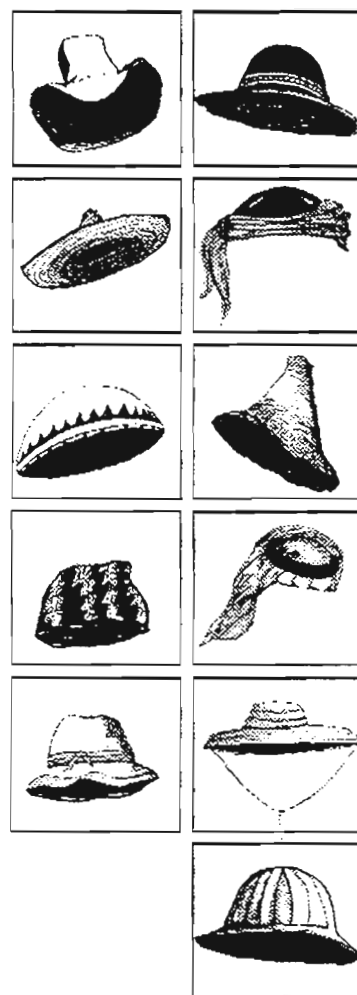
Formation des élus municipaux



Centre des
Nations Unies
pour les
établissements
humains
(Habitat)



Collection
Matériel de
formation



Perspectives

Cahier 1

Formation des élus municipaux

Édition canadienne :



Fédération canadienne des municipalités
Bureau international
24, rue Clarence, Ottawa (Ontario)
Canada K1N 5P3
Site web : <http://www.fcm.ca>
Courrier électronique : international@fcm.ca



Union des municipalités du Québec
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680
Montréal (Québec)
Canada H3A 2M7

Édition originale : Centre des Nations Unies pour
les établissements humains

Illustrations : *Joel Elrod*
Conception graphique et mise en pages originales :
Vicki Gillette

Direction FCM : *Jacques Jobin*
Édition FCM : *Marlène Jacques*
Supervision UMQ : *Serge Gareau*

Traduction et mise en pages (édition canadienne) :
Communication Gama inc.

Révision : *Reine Degarie, expert-conseil en communication*

ISBN pour la série complète de 13 volumes : 92-1-131242-6
ISBN pour le présent volume : 92-1-131244-2
HS/325/94F

PRÉFACE

Selon une étude menée par le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), les représentants de la population au sein des gouvernements municipaux (conseillers élus) semblent éprouver un urgent besoin de formation à l'échelle mondiale, alors que, parallèlement, l'acquisition des compétences nécessaires au développement et à la gestion des municipalités vient au dernier rang des priorités.

Depuis quelques années, des pays aussi différents les uns des autres que le Népal et la Pologne, ou encore l'Ouganda et le Paraguay, se lancent dans le processus démocratique menant à l'élection des maires et des conseillers municipaux. Souvent, aucun processus semblable n'a été amorcé depuis plusieurs années, et, dans certains cas, il s'agit des premières élections à être jamais tenues à l'échelle municipale. La formation des représentants de la population constitue également une préoccupation majeure dans des pays comme l'Équateur, l'Inde et les États-Unis, où les gouvernements municipaux sont traditionnellement élus selon un processus démocratique.

Pour répondre aux nombreux besoins de formation exprimés, le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) a élaboré et évalué une série de cahiers de formation ayant pour but d'aider les élus municipaux à représenter leurs concitoyens, à diriger leur municipalité et à collaborer efficacement avec les représentants du gouvernement central, de même qu'avec les gestionnaires, les techniciens et les professionnels œuvrant au sein de l'administration municipale et d'autres institutions locales. Différents aspects du travail des conseillers sont abordés dans les cahiers de formation, dont l'élaboration de politiques et la prise de décisions, la communication, la négociation, le leadership, la facilitation, la mobilisation des ressources et la gestion financière.

Le présent cahier, *Perspectives*, fait partie d'une série de douze cahiers destinés principalement à la formation des élus municipaux dans des établissements de formation nationaux, par des formateurs expérimentés, ou encore à la tenue de séances de formation à l'échelle des municipalités. Le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) a également publié un document d'accompagnement, le *Guide pour la formation des élus municipaux*, qui renferme des notes et des renseignements destinés exclusivement aux personnes appelées à préparer des ateliers en se servant des cahiers de formation.

Le présent cahier devrait contribuer grandement au renforcement du rôle joué par les gouvernements municipaux, puisqu'il permettra aux élus du peuple d'adopter des pratiques conduisant à un leadership efficace. Tel est l'un des principaux objectifs formulés dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur les établissements humains, Habitat II, tenue en 1996.

J'aimerais remercier MM. Fred Fisher et David W. Tees d'avoir produit l'ensemble du matériel de formation en collaboration avec le personnel du service de formation du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), dans le cadre des programmes réalisés par le Centre avec l'appui du gouvernement des Pays-Bas. Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux formateurs et aux représentants des gouvernements municipaux du Costa Rica, du Salvador, du Kenya, de la Lituanie, de la Roumanie et de l'Ouganda qui ont participé à l'évaluation du matériel de formation sur le terrain.

Le Sous-Secrétaire général du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat),

Wally N'Dow

Perspectives

Formation des élus
municipaux

AVANT-PROPOS À L'ÉDITION CANADIENNE

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) est reconnue depuis 1937 comme la voix nationale des gouvernements municipaux au Canada. Elle fait valoir les intérêts de toutes les municipalités sur les questions relatives aux politiques et aux programmes de compétence fédérale. Les gouvernements locaux membres de la FCM représentent plus de 20 millions de Canadiens vivant tant dans les grands centres que dans les municipalités rurales.

La FCM s'est dotée d'un bureau international en 1987. Depuis, ce bureau a mis sur pied un éventail de projets et d'initiatives qui ne cesse de s'élargir. Le programme international comporte trois volets principaux : les partenariats internationaux, les projets de recherche et de formation, et les initiatives spéciales visant à répondre à des besoins particuliers à court terme.

Le Bureau international préconise le renforcement du pouvoir des gouvernements municipaux comme moyen privilégié de parvenir à un mode de gestion publique efficace et à un développement durable. Nos initiatives sont fondées sur le partage de compétences, de technologies et de connaissances. Nous admettons et respectons les différences culturelles, et nous valorisons les possibilités d'apprentissage qui sont offertes par des gouvernements municipaux ayant évolué dans différents contextes historiques, politiques et culturels.

Nous croyons qu'il est nécessaire de jeter des ponts entre les gouvernements municipaux du monde entier pour améliorer les conditions de vie des citoyens.

C'est dans ce contexte que nous avons décidé de participer à la traduction de la présente série de cahiers, en y incluant des textes qui exposent la perspective canadienne. Nous remercions de leur collaboration l'Union des municipalités du Québec, l'Agence canadienne de développement international ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Le directeur du Bureau international,

Jacques Jobin

Perspectives

Formation des élus
municipaux

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	1
Utilisations possibles des cahiers	3
 Partie I	
Perspectives relatives à la formation des élus municipaux	5
Définition	7
Résumé	7
Réflexion personnelle	10
Pourquoi former les conseillers municipaux?	11
Idées admises concernant le rôle du conseiller	12
Idées admises concernant la formation	13
Idées admises concernant le leadership	13
Rôles à jouer et chapeaux à porter	16
Onze rôles et beaucoup plus	21
La collectivité que vous représentez	22
Considérations d'ordre terminologique	23
Synthèse	24
Renvois	24
 Partie II	
Atelier d'introduction	25
Vue d'ensemble	27
Exercice de mise en train : Premier contact	29
Exercice : Appréciation du rendement individuel et collectif	31
Exercice : Prise de conscience des rôles joués par le conseiller	35
Annexe	37

Perspectives

Formation des élus
municipaux

Avertissement

Dans le présent cahier, les mots de genre masculin appliqués
aux personnes désignent les hommes et les femmes, cela dans le but
d'alléger le texte.

Perspectives

**Formation des élus
municipaux**

INTRODUCTION

La rédaction d'une série de cahiers de formation comme celle que vous avez entre les mains peut devenir une expérience très personnelle. Nous avons véritablement cherché à nous mettre à votre place, comme conseiller élu, bien que nous n'ayons jamais occupé nous-mêmes un tel poste. Par contre, nous avons déjà exercé diverses fonctions de gestion à l'échelle municipale, et nos cheminements professionnels nous ont aussi amenés à collaborer étroitement au développement de plusieurs administrations municipales et au perfectionnement de leurs ressources humaines. Ces engagements à long terme nous donnent le sentiment de bien comprendre les efforts que vous déployez pour servir efficacement votre collectivité. C'est pour ces raisons, et de nombreuses autres encore, que nous avons voulu commencer le présent cahier d'introduction par quelques notes explicatives qui pourraient vous être très utiles.

Vous avez peut-être déjà remarqué que nous nous adressons à vous de façon personnelle. Nous avons jugé qu'il était plus facile, et peut-être aussi plus efficace, de parler directement à nos lecteurs, et ce, de façon individuelle plutôt que collective. C'est aussi ce qui nous pousse à éviter pour nous-mêmes les tournures impersonnelles et à utiliser le « nous » qui nous identifie clairement. Nous espérons que vous ne nous en tiendrez pas rigueur.

Le fait de nous adresser directement à vous, en votre qualité de conseiller municipal, présente cependant un désavantage évident. En effet, nos cahiers de formation sont également destinés aux personnes chargées d'assurer votre perfectionnement : les formateurs. Parce que nous nous adressons à deux auditoires distincts, nous sollicitons à l'avance votre patience et votre compréhension pour toutes les fois où nous écrirons directement aux formateurs, afin de les aider à s'acquitter efficacement de leur tâche auprès de vous-même et des autres conseillers. Vous remarquerez d'ailleurs que certaines pages des ateliers, destinées exclusivement aux formateurs, portent la mention « Notes du formateur ».

Perspectives

Nous tenons aussi à préciser que, dans tous les cahiers de formation, nous utiliserons le terme « conseiller » pour désigner tous ceux qui siègent à un conseil municipal à titre de représentants élus. Nous sommes conscients que certains d'entre vous portez peut-être des titres différents, comme « maire », « président », « commissaire », « échevin », etc. Quel que soit votre titre officiel, vous serez pour nous des « conseillers ». Encore une fois, nous faisons un tel choix pour simplifier la rédaction des cahiers et alléger quelque peu la lecture de ceux-ci.

Nous vous signalons enfin que nous employons le terme « collectivité » pour désigner l'ensemble des citoyens que compte votre municipalité. Nous sommes conscients que ce terme possède certaines connotations négatives. Tout comme la « communauté », qui lui est étroitement apparentée, la collectivité peut imposer une conformité sociale. Elle peut aussi se montrer peu compatissante envers les citoyens les plus démunis. Pourtant, le contexte historique qui entoure le concept de collectivité permet d'envisager les rôles et les responsabilités du conseiller élu dans une perspective importante. Il y a plus de deux mille ans, Cicéron écrivait : « Le peuple ne consiste pas uniquement en un ensemble de personnes réunies pour une

Formation des élus municipaux

