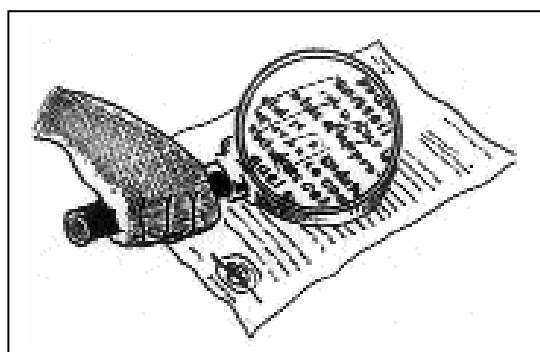




Manuels de Formation des Elus Municipaux

Le conseiller : un Contrôleur



Cahier 9

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
Utilisations possibles du présent cahier	5
PARTIE I	5
Exposé théorique sur le rôle de contrôleur	5
Description du rôle	5
Résumé	6
Réflexion personnelle	6
Contenu du contrôle	6
Concepts et idées	6
Critères généraux	6
Contrôler l'élaboration des politiques	7
Contrôler la mise en œuvre	8
Empêcher l'écart de se creuser	8
A l'étape de la mise en œuvre	10
Points à retenir	11
Renvois	11
Pratiques Canadiennes	12
PARTIE II	14
Atelier sur le rôle de contrôleur	14
Vue d'ensemble	14
Exercice de mise en train: Le rôle de contrôleur	15
Présentation du formateur	15
Exercice: Questionnaire sur les fonctions de contrôle	15
Étude de cas: La gare routière désertée	17
Exercice: Évaluation des services municipaux	17
Exercice de transfert des connaissances	18

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.

UTILISATIONS POSSIBLES DU PRÉSENT CAHIER

Comme tous les autres cahiers de la série, le présent cahier de formation, *LE CONSEILLER: UN CONTRÔLEUR*, se prête à de multiples utilisations.

Formation autonome

L'exposé théorique contenu dans la première partie du cahier est destiné à la formation autonome. Vous n'aurez besoin que d'un endroit tranquille pour réfléchir, d'un peu de temps libre et du nécessaire pour écrire. Nous vous encourageons à noter par écrit vos réponses aux questions posées à différents endroits. Le lecteur qui se donne cette peine retire beaucoup plus de sa formation que celui qui ne le fait pas.

Formation en atelier

Les notes du formateur et les exercices apparaissant dans la deuxième partie du cahier peuvent être utilisés par des formateurs chevronnés appelés à animer un atelier de formation réunissant des conseillers de divers gouvernements municipaux. Les formateurs y trouveront un large éventail d'activités d'apprentissage à partir duquel il leur sera relativement facile d'adapter l'atelier aux besoins particuliers des conseillers. Nous avons conçu le présent cahier dans l'intention de vous inciter à intégrer à la formation votre propre expérience comme formateur, ce qui ne pourra qu'accroître l'efficacité du matériel mis à la disposition des participants.

Vous pourriez décider, comme formateur, d'utiliser tout le matériel contenu dans le cahier en respectant l'ordre préétabli et la présentation suggérée. Vous pourriez aussi, si vous le souhaitez, modifier l'ordre des exercices ou le contenu de ceux-ci afin d'atteindre des objectifs de formation précis. Ainsi, il vous serait possible d'utiliser certains exercices et activités clés du cahier pour animer une séance de formation de trois heures. Vous pourriez également ajouter aux nombreux documents contenus dans le cahier du matériel que vous auriez vous-même produit afin d'étendre la séance sur une journée complète.

Le présent cahier fait partie d'une série de douze cahiers destinés à la formation des élus municipaux. Vous pourriez décider - ou on pourrait vous demander - d'offrir un atelier vous amenant à utiliser plus d'un cahier à la fois, ou encore l'ensemble des cahiers sur une assez longue période. Bien que chaque cahier puisse être utilisé de façon indépendante, l'emploi successif de tous les cahiers, s'il est réalisable, procure certainement aux conseillers participants un apprentissage intégré des plus efficaces.

Formation de groupe

Le matériel de formation peut également être utilisé, de préférence par un formateur ou un animateur d'expérience, afin d'améliorer le rendement d'un groupe de conseillers siégeant à un même conseil municipal. À notre avis, le formateur doit alors être prêt à modifier l'ordre et le déroulement des activités contenues dans le cahier. En certaines circonstances, vous pourriez choisir, comme formateur, de proposer de nouvelles activités adaptées à la situation et aux caractéristiques du groupe. Nous espérons que vous considérerez le présent cahier comme une « trousse d'outils » renfermant une multitude de suggestions de formation qu'il vous appartiendra de combiner, de modifier ou même de mettre de côté, selon ce que dictera la situation.

Les cahiers de formation permettent aux formateurs de choisir parmi un large éventail d'options. Nous souhaitons que vous profitiez pleinement du matériel mis à votre disposition.

PARTIE I

Exposé théorique

Description du rôle

A titre de CONTROLEUR, le conseiller municipal s'assure que le conseil, le maire et les agents municipaux font ce qu'il faut comme il faut; à cette fin, il surveille l'exécution des politiques, des programmes et des services, et fait l'évaluation de ces derniers conformément aux dispositions inscrites dans le code des collectivités locales.

Résumé

Nous examinerons la place que tiennent les critères d'efficiency et d'efficacité dans la fonction de contrôle que le conseiller est appelé à exercer relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques. Nous verrons aussi pourquoi le rôle de contrôleur est si difficile à remplir.

Réflexion personnelle

Lorsque je pense à mon rôle de contrôleur des décisions et des activités du conseil municipal, du maire et de l'administration municipale, les idées suivantes me viennent à l'esprit:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Cette réflexion doit aboutir à une classification de l'exercice du contrôle dans une collectivité locale. On note plusieurs niveaux de contrôles dont certains émanent de la collectivité locale et d'autres sont externes à la collectivité locale.

Contenu du contrôle

1 Le contrôle interne

Le contrôle interne à la collectivité locale est celui que peut exercer le conseiller municipal mais les niveaux de mise en œuvre peuvent varier selon qu'il s'agisse du maire, de l'adjoint au maire ou d'un conseiller sans portefeuille.

Passons en revue les niveaux de contrôle susceptibles d'être exercé au niveau interne :

1.1 Contrôle du conseil municipal sur le maire :

Le maire d'une commune a plusieurs casquettes.

- il a des attributions qu'il reçoit du conseil municipal. Ces attributions sont listées à l'article 116 du code des collectivités locales
- dans sa circonscription, le maire est le représentant du pouvoir exécutif auprès de la population. A ce titre, il est chargé sous le contrôle du représentant de l'Etat de la publication et de l'exécution des lois, des règlements et des décisions du pouvoir exécutif, de l'exécution des mesures de sûreté générale
- le maire est officier de l'Etat civil il agit sous sa responsabilité propre
- le maire est chargé sous le contrôle du représentant de l'Etat de la police municipale

Le contrôle du conseil sur le maire porte sur les attributions que le maire reçoit du conseil municipal. On peut citer à ce titre, l'exécution des délibérations du conseil municipal, l'exécution du budget, etc...

Pour les autres casquettes du maire, le contrôle du conseiller sur le maire peut être un contrôle de prévention qui a pour objet de veiller à ce que les actes du maire soient conformes à la loi et au règlement pour la casquette qu'il porte.

1.2 Contrôle exercé par le maire en tant que organe exécutif de la commune sur l'administration municipale placée sous son autorité dont une partie peut être confiée à un service de contrôle interne .

1.3 Contrôle exercé par le maire sur ses adjoints article 112 et 118 du code des collectivités locales qui parlent des modalités de délégation de pouvoir du maire vers ses adjoints et notamment pour le cas de l'Etat civil

Au travers ces pistes, il s'avère que le champ du contrôle est vaste et que chaque domaine cité peut faire l'objet d'un important développement ;

2 Le contrôle externe

Il est exercé par les éléments externes à la commune. Mais le rôle du conseiller est de vérifier que les procédures utilisées par la communes respectent celles édictées par la loi ou les règlements.

2.1 Contrôle de légalité exercé par le représentant de l'Etat c'est une des nouveautés introduites par la réforme de 1996. Il porte sur les actes du maire et du conseil . articles 334 à 336 du code des collectivités locales.

2.2 Contrôle juridictionnel des comptes articles 342 à 343 du code des collectivités locales il est exercé par le juge des comptes.

2.3 Contrôle exercé par le comptable sur l'exécution financière du budget de la collectivité locale

2.4 Contrôle de l'Inspection Générale d'état

2.5 Contrôle du tribunal en matière de l'état civil

Il s'agit pour le conseiller de manière générale mais plus particulièrement le maire ou ses adjoints de veiller à ce que les règles établies soient respectées.

Le contrôle du conseiller sur ces secteurs peut consister à un contrôle de prévention pour que la loi et le règlement soit respectés

Il vaut mieux prévenir que guérir

Concepts et idées

Comme représentant élu, vous n'êtes sans doute pas enchanté d'avoir à contrôler la façon dont vous remplissez vous-même votre mandat et à évaluer les efforts que font les agents municipaux pour appliquer les directives du conseil par le canal du maire. Il est bien plus intéressant, en effet, d'élaborer des politiques ou d'instaurer des programmes et des services que d'en faire le suivi pour vérifier si la mise en œuvre correspond à ce qui avait été prévu et décidé. Le rôle de contrôleur est non seulement un des moins intéressants de vos fonctions, il présente aussi des difficultés qu'il nous faut examiner pour vous aider à vous acquitter de cette responsabilité avec efficacité et efficacité.

Premièrement, le rôle de contrôleur est souvent le lot du maire, des adjoints d'un ou deux conseillers qui soit ont une expérience plus ou moins pertinente (par exemple une expérience de comptable ou d'agent du personnel), soit désirent s'impliquer dans le fonctionnement quotidien de l'administration municipale par des pouvoirs propres. Cette responsabilité est cependant trop importante pour qu'on l'abandonne à quelques « experts » ou à ceux qui voudraient superviser les activités ordinaires de la municipalité. Elle doit être assumée par tous les conseillers.

Deuxièmement, beaucoup de conseillers ont tendance à croire que le rôle de contrôleur fournit l'occasion de s'impliquer dans les tâches journalières du maire ou des agents municipaux. En fait, à moins que votre municipalité soit si petite qu'elle ne puisse retenir les services de gestionnaires compétents, et que les élus soient donc appelés à superviser les activités de tous les jours, il vaut mieux ne pas trop vous occuper des questions administratives. Autrement, vous risquez de remettre en cause l'autorité du maire, voire démoraliser les agents qui sont chargés d'appliquer ses décisions.

Troisièmement, vous trouverez difficile, sinon impossible, d'exercer un contrôle objectif si vous ne vous êtes pas fixé des critères ou des points de repère vous permettant de juger du rendement. L'objectivité se voit également compromise lorsque des membres du conseil municipal participent au processus de mise en œuvre des décisions.

Enfin, le conseil doit prendre au sérieux ce rôle de contrôleur et être résolu à y consacrer le temps et l'énergie nécessaires, s'il veut l'exercer de manière à améliorer son rendement et celui de l'administration.

Critères généraux et théoriques

Le rôle de contrôleur consiste, en bref, à vérifier si la municipalité fonctionne de façon efficace et efficiente. Cela est valable particulièrement pour le maire mais aussi pour l'ensemble des conseillers. Cette définition est à la fois simple et complexe. Simple parce que les termes qui la composent nous sont familiers depuis nos premiers contacts avec des groupes organisés. Complexe parce qu'ils s'appliquent à toute l'activité du conseil et de l'administration municipale. Sans doute les termes « efficience » et « efficacité » sont-ils le plus souvent associés au secteur privé, mais ils s'emploient tout aussi bien pour parler d'organismes publics.

Selon Peter F. Drucker, le « gourou » des gestionnaires, l'efficacité consiste à faire ce qu'il faut, et l'efficience à faire comme il faut. **(2)** En termes très simples, nous pourrions dire que l'efficacité est la première responsabilité des élus, alors que l'efficience est surtout l'affaire des cadres et des employés subalternes de l'administration municipale. Ce serait oublier, toutefois, que le conseil doit aussi déterminer s'il fait « ce qu'il faut » de la bonne façon, et que l'équipe de gestion, de son côté, ne doit pas se demander seulement si elle fait bien ce qu'elle fait, mais encore si elle fait effectivement ce qu'elle devrait faire.

Afin de juger s'ils font ce qu'il faut, les conseillers trouveront peut-être utile de se poser, à propos de chacun des programmes et des services offerts par la municipalité, les deux questions suivantes: a) La collectivité a-t-elle encore besoin de ce programme ou de ce service? b) Si oui, le programme ou le service doit-il être assuré par la municipalité, ou quelqu'un d'autre devrait-il s'en occuper? On pourrait sans doute nous objecter que cette dernière question concerne plutôt la façon dont se font les choses, mais le conseil doit aussi décider si la municipalité doit ou non les faire elle-même. Par ailleurs, s'il estime préférable, au lieu d'assurer directement un service (par exemple la collecte des ordures, la gestion d'un marché ou d'une gare routière), d'en confier la prestation à un prestataire privé.

Pour compliquer les choses encore davantage, voyons ce qu'en pensent Osborne et Gaebler, les auteurs de *Reinventing Government*. Selon eux, l'efficience se mesure d'après le coût de chacun des produits, alors que l'efficacité se rapporte à la qualité de la production, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle on obtient les résultats attendus. **(3)** Ces auteurs semblent éluder la question de « faire ce qu'il faut », qui d'après Drucker est au centre même de la notion d'efficacité. Ils en traitent cependant lorsqu'ils parlent de « production » et de « résultats ».

Osborne et Gaebler, qui proposent des moyens de réinventer le gouvernement, estiment qu'il y a une énorme différence entre l'évaluation d'un processus et celle de ses effets. Mais qu'est-ce que cela a voir avec la distinction entre production et résultats? Selon eux, les deux questions sont étroitement liées: une production n'entraîne pas forcément de résultats. Si, par exemple, l'école technique de votre localité produit chaque année cinquante diplômés en entretien des pompes d'arrosage, mais qu'aucun emploi n'est disponible dans cette spécialité, quelle est l'utilité du programme? Comme dirait Drucker, l'école fait-elle ce qu'il faut? L'établissement a certes une production impressionnante, mais les résultats ne valent rien puisque les nouveaux diplômés sont incapables de trouver un emploi dans leur métier. On a donc fait comme il fallait une chose parfaitement inutile.

Nous ne pouvons pas admettre sans réserves les définitions d'Osborne et Gaebler. Par exemple, le directeur de l'école dont nous venons de parler pourrait prétendre qu'il a satisfait aux deux critères, a) si la formation d'un diplômé en entretien des pompes d'arrosage a coûté moins cher que prévu et b) si la qualité des diplômés répond aux normes de l'industrie, c'est-à-dire si les diplômés peuvent exécuter toutes les tâches auxquelles ce type de programme est censé les préparer. Les auteurs répliqueraient sans doute que le directeur ne satisfait pas au critère d'efficacité parce que ses diplômés ne trouvent pas d'emploi correspondant à leurs compétences.

Comme vous le voyez, on n'arrive pas à grand-chose en cherchant à préciser jusque dans les détails les responsabilités du contrôleur. Toujours à propos de notre directeur d'école, comment peut-on lui demander de se préoccuper du marché du travail? N'est-ce pas l'affaire de quelqu'un d'autre? Et pourtant, si lui et les membres de son équipe avaient mené à bien, avec efficience, un processus de planification stratégique (s'ils avaient prévu et planifié « comme il faut »), ce qui revient à agir avec efficacité (puisque prévoir et planifier, pour des gestionnaires, c'est faire « ce qu'il faut »), ils auraient su que leur produit n'était pas en demande, et auraient pu alors, suivant les besoins qu'ils auraient constatés, se réorganiser en vue de former d'autres types de techniciens (par exemple des spécialistes de l'entretien des égouts).

C'est le cas aussi de la politique de secours à l'égard des indigents. Depuis 1996, l'Etat a transféré cette compétence aux communes, qui inscrivent dans leur budget des crédits qui sont destinés à allouer une assistance financière aux indigents. Mais cette assistance, si utile soit-elle, ne permet pas de rendre autonome les nécessiteux. On observe des relations de

dépendance alors qu'il faudrait dans beaucoup de cas favoriser l'auto prise en charge par la création d'activité génératrice de revenu.

Contrôler l'élaboration des politiques

Il est facile de contrôler l'exécution d'une tâche bien précise, Malheureusement, il ne revient pas au conseiller d'examiner comment on s'acquitte de certaines tâches en particulier, bien qu'il soit toujours très tentant de signaler aux ouvriers de la voirie qu'ils ne savent pas s'y prendre pour réparer les nids-de-poule, spécialement celui qui se trouve devant la maison.

La plupart du temps, vous aurez à contrôler l'efficacité des politiques aussi bien que des programmes. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer l'efficacité des politiques parce que celle-ci dépend, en partie, de l'à-propos des choix que vous avez faits lorsqu'il a fallu décider à quels projets vous alliez consacrer vos maigres ressources. Par exemple, aurait-il mieux valu financer la construction d'un nouveau marché, recruter une secrétaire pour le maire, la réfection du revêtement de cinq rues ou la création d'un nouveau poste de santé urbain? De toute évidence, l'efficacité de cette sorte de décisions est une affaire d'appréciation personnelle. Vos collègues et vous-même devez néanmoins dépasser ce jugement subjectif pour prendre des décisions rationnelles.

Plusieurs facteurs doivent entrer en ligne de compte:

- La collectivité a-t-elle manifestement besoin du programme ou du service que vous envisagez d'offrir?
Exemple le plus patent c'est le recrutement du personnel qui engendre de nombreuses dépenses pour la commune
Comment on va procéder au recrutement, e t c
- Etes-vous en mesure d'agir utilement?
- Qui d'autre que vous pourrait faire aussi bien, sinon mieux?

Une fois que vous avez répondu à ce type de questions et que la politique est mise en œuvre, votre rôle de contrôleur consiste à surveiller et à évaluer les efforts qui sont faits pour en assurer l'exécution:

- Le programme ou le service répond-il au besoin que vous vouliez satisfaire lorsque vous l'avez mis sur pied?
- Dans quelle mesure répond-il au besoin?
- Vous êtes-vous trompé sur l'ampleur de la tâche et sur votre capacité d'agir utilement (avez-vous surestimé les possibilités de réalisation)?
- Le programme ou le service pourrait-il au devrait-il être offert par quelqu'un d'autre, tout en demeurant soumis à votre contrôle?
-

Il y a un contrôle sur la décision et un contrôle au moment de la mise en œuvre de la décision.

C'est au moment de LA PREPARATION DU BUDGET qu'il est le plus profitable d'entreprendre ce genre d'évaluation des politiques. Ainsi, à cette première étape, vous pourriez DEMANDER une liste de tous les programmes et services que la municipalité offre actuellement. Le conseil évaluerait ensuite chacun de ces programmes et services, au moyen des questions ci-dessus et de toute autre question qu'il jugerait utile de se poser pour décider de l'avenir.

Il faut savoir que lorsque qu'un budget est voté, le conseil municipal donne au maire l'autorisation d'exercer les actions inscrites en son sein pendant une période de un an avec la possibilité d'apporter des modifications par virements de crédits ou par autorisation spéciale.

Pareil examen systématique aidera votre conseil à suivre de plus près la mise en œuvre des politiques qui se prêtent à la surveillance et à l'évaluation. Lorsque vous contrôlez l'application des politiques, c'est comme si vous serviez de pilote à votre collectivité, comme si vous faisiez un long voyage interplanétaire et que vous ayez besoin de corriger la trajectoire. C'est aussi comme si vous faisiez l'inventaire de ce que vous pouvez larguer, de manière à conserver les ressources dont vous avez besoin afin de poursuivre votre route.

Contrôler la mise en œuvre

Le contrôle du rendement des programmes et des services que vous avez mis sur pied exige une plus grande rigueur de la part du conseil. Comme les élus le savent, il se creuse souvent un écart non négligeable entre les décisions du conseil et ce

qui peut être mis à exécution. Cet écart entre les décisions et leur application n'est rien de plus que la disparité que l'on constate entre ce que le conseil veut réaliser, d'après ce qui est exposé dans les politiques et le plan financier, et ce qui se produit en fait lorsque les politiques et le budget sont appliqués. Voyons quelques-unes des raisons qui expliquent comment cet écart se creuse, qui réduit à néant les meilleures intentions du conseil municipal.

Le maire doit néanmoins asseoir un système de contrôle permanent car il a reçu de ses pairs conseillers, un mandat et il doit rendre des comptes notamment pour les actions prévues à l'article 116 du code des collectivités locales.

Un petit trou suffit pour faire couler un navire.

- Proverbe russe

Empêcher l'écart de se creuser

1. **Élaborer des politiques, c'est relativement facile; les appliquer, c'est autre chose.** Voilà peut-être la cause principale des écarts, et ce pourquoi on a tant de mal à les combler. En travaillant à définir des politiques sans tenir compte des ressources nécessaires pour mener à bien les programmes et les services, on en arrive à créer des problèmes de mise en œuvre.

Exemple Il est arrivé à une commune de monter un projet de construction d'un poste de santé sans prévoir le mobilier et les crédits nécessaires au fonctionnement. Cela se traduit par une fermeture pendant des mois de l'infrastructure qui parfois commence à se dégrader avant sa mise en exploitation.

2. **Pour qu'une politique ou un programme puisse être appliqué avec succès, il faut une stratégie de mise en œuvre.** Une stratégie peut se définir comme une suite d'actions que l'on conçoit en vue d'atteindre le but visé. S'il s'agit d'un projet relativement simple, l'élaboration de la stratégie peut ne demander que quelques réunions avec le directeur des services municipaux et les chefs de services. En d'autres occasions, il faudra de nombreuses séances de discussions et de négociations pour préparer l'administration à assumer de nouvelles responsabilités.
3. **Dans bien des cas, on ne prévoit pas de ressources suffisantes.** C'est peut-être à des ressources inadéquates qu'il faut principalement attribuer les résultats décevants que l'on obtient à l'étape d'application des politiques. Souvent, c'est le manque d'argent qui crée l'écart entre ce que l'on attend d'une politique et ce qu'on obtient lorsqu'on la met en œuvre. Mais l'argent n'est pas tout. Il arrive fréquemment que l'on ne dispose pas d'assez de personnel, ou que le personnel ne soit pas assez bien formé pour fournir un bon rendement. Bien des gouvernements municipaux s'imaginent qu'ils peuvent étendre leurs programmes sans accroître les capacités de leur personnel. Pourtant, beaucoup de nouvelles politiques ne peuvent être appliquées avec succès que si les employés élargissent leurs connaissances et leurs compétences et modifient leurs attitudes.
4. **On prévoit souvent des sommes insuffisantes pour le fonctionnement et l'entretien.** Les communes négligent si souvent de prendre en considération les coûts de fonctionnement et d'entretien qu'entraînent à long terme de nouveaux programmes et services d'immobilisations que c'est là une source d'embarras, non seulement pour ces gouvernements, mais aussi pour des organismes de financement comme la Banque mondiale. Les pays en développement possèdent certains des chantiers de ferraille les plus surprenants du monde. Nous avons vu des douzaines de parcs de matériel où de l'équipement coûteux est inutilisé. Des véhicules ont été complètement démolis par des employés qui ne savaient pas les conduire. D'autres ont été démontés pour fournir des pièces de rechange qu'on ne pouvait se procurer autrement. Les communes ne sont pas toujours à blâmer: les donateurs oublient souvent qu'il n'est guère utile d'avoir des machines à sa disposition si l'on n'en connaît pas le fonctionnement ni l'entretien.
5. **Lorsque ceux qui sont chargés de mettre en œuvre de nouveaux programmes et services ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus de planification, ils peuvent contribuer à creuser l'écart entre les décisions et leur application.** C'est dès le début du processus de planification ou d'élaboration des politiques qu'il faut veiller à ce que les employés comprennent ce que l'on se propose de faire et s'engagent à le réaliser. Il n'est jamais trop tôt pour impliquer ceux qui vont exécuter les décisions. L'importance de l'implication des acteurs n'est plus à démontrer.
5. **On peut dire la même chose des citoyens à qui s'adressent les programmes et les services.** Lorsque vous planifiez ou mettez en œuvre de nouveaux projets, ne laissez pas de côté ceux pour qui vous travaillez, les clients de ces

programmes et services. Chacun sait aujourd'hui que la participation des citoyens peut avoir un effet bénéfique sur la planification et l'élaboration des projets. Ce que l'on sait moins, c'est que les membres de la collectivité, s'ils sont convenablement formés et organisés, peuvent aussi collaborer à la surveillance et à l'évaluation de la mise en œuvre des programmes et des services de la commune. Cette démarche permet aux populations de s'approprier des ouvrages.

6. **Ne perdez pas de vue la nécessité de former le personnel et de renforcer l'administration.** Bien qu'il ne soit pas toujours essentiel d'accroître les connaissances ou les compétences avant d'entreprendre la réalisation des projets formés par le conseil, il peut y avoir, chez le personnel, des attitudes qui risquent de ralentir ou d'entraver la mise en œuvre de ces projets. Un bon nombre de communes ont eu recours à l'harmonisation fonctionnelle des groupes afin de surmonter ces obstacles au rendement.

Cet exercice, dirigé par un facilitateur, vise à aider les membres d'une équipe à examiner la façon dont ils travaillent ensemble, à établir des plans d'action et à reconnaître ce qui, au sein de l'administration, peut gêner le rendement. Cet aspect est souvent négligé or dans les communes il y a souvent des conflits entre agents. Au nombre des obstacles, il faut compter les procédures inutiles, le fait que des unités organisationnelles n'ont pas de raison d'être ou ne sont pas en mesure de remplir leurs tâches, et l'absence d'un système de primes qui inciterait à fournir un meilleur rendement. Les mesures visant à renforcer l'administration et à permettre aux employés de se perfectionner peuvent favoriser grandement la mise en œuvre des décisions. Il vaut la peine d'investir dans le développement des ressources humaines - il ne s'agit pas de gaspillage ni de cadeaux que l'on fait aux employés. C'est tout l'avantage que présente les programmes de formation des agents.

8. **Pour être efficace, le contrôleur a besoin d'un système de surveillance du rendement.** Le conseil a grand avantage, afin de mener à bien sa fonction de contrôle, à se doter d'une bonne stratégie de surveillance du rendement. Celle-ci doit inclure des mesures quantitatives comme des mesures qualitatives. Méfiez-vous toutefois de ceux qui vous pressent de réunir des données quantitatives. Il arrive en effet que les établissements de crédit et les membres de leur personnel exagèrent quant aux genres d'indicateurs qu'il vous faut surveiller. Ne vous attachez à réunir que les données et les informations dont vous avez vraiment besoin pour suivre la mise en œuvre des politiques et des programmes, et faites participer les personnes qui doivent s'occuper de la mise en œuvre aux discussions et au processus de décision relatifs à la stratégie de surveillance. Il faut faire preuve d'ouverture.

Revoyez de temps à autre votre système de surveillance et d'évaluation pour vérifier s'il fournit l'information et les idées dont vous avez besoin pour assurer le fonctionnement des politiques et des programmes. Efforcez-vous de tenir le processus de surveillance et d'évaluation à l'abri de toute ingérence des politiciens ou des gestionnaires. Accordez le maximum d'attention aux données sur le rendement. Sans doute est-il important d'examiner le processus de mise en œuvre, mais il est essentiel que vous sachiez si vous obtenez les résultats attendus.

9. **Tous ceux qui sont appelés à jouer un rôle important dans la mise en œuvre doivent comprendre quels sont les objectifs de tout nouveau projet et les stratégies d'exécution, y compris le rôle et les responsabilités qui leur reviennent personnellement, et doivent s'engager à mener à bien ce qu'ils ont à accomplir.** Ne passez pas à l'étape de la mise en œuvre tant que vous n'êtes pas assuré de cette compréhension et de cet engagement. Chacun doit se sentir concerné et de son niveau d'implication dépendront les résultats escomptés.

Vous trouvez peut-être que beaucoup des questions que nous venons de parler n'ont rien à voir avec la tâche de contrôleur que doit assumer le conseil, mais plutôt avec la fonction d'élaboration des politiques. Vous avez en partie raison et en partie tort. Oui, parce que ces questions doivent être examinées dès que l'on commence à discuter des politiques relatives à de nouveaux projets. Non, parce que vous aurez tout lieu de vous repentir, comme contrôleur, si vous ne vous en êtes pas occupé avant d'entreprendre la réalisation de ces projets. Au risque de nous répéter, nous insistons encore sur le travail préparatoire qu'il vous faut effectuer à l'étape de l'élaboration des politiques et des programmes, si vous souhaitez simplifier le difficile contrôle de la mise en œuvre.

A l'étape de la mise en œuvre

Il y a à ce niveau un contrôle permanent du maire qui n'exclut pas le contrôle des autres conseillers

Si vous avez suivi un bon nombre des suggestions que nous avons faites ci-dessus, vous devriez être en mesure de mener à bien, sans problème, les activités ordinaires de surveillance et d'évaluation. Voici tout de même quelques conseils qui peuvent vous aider à exercer plus efficacement votre rôle de contrôleur à l'étape de la mise en œuvre:

1. **Ne vous impliquez pas trop, mais quand même assez.** Dans l'exercice de leur rôle de contrôleur, les conseillers ont tendance soit à trop s'impliquer, soit à ne pas s'impliquer suffisamment. Dans le premier cas, vous risquez de saper l'autorité du maire ou des gestionnaires et d'amoinrir leurs responsabilités à l'égard de l'application des

décisions. Dans le second, par ailleurs, vous pouvez leur donner l'impression que vous ne vous intéressez pas à leur travail, qu'ils ne peuvent pas compter sur votre appui ou qu'il leur est permis de s'écarter des décisions du conseil. Ces deux comportements extrêmes peuvent nuire au processus de mise en œuvre.

2. **Soyez conscient qu'il faut faire preuve de souplesse et être prêt à effectuer les mises au point qui s'imposent en cours d'exécution.** Il est à peu près impossible de prévoir tout ce qui peut se produire à l'étape de l'application des politiques ou des programmes. Soyez prêt à aider objectivement l'administration ou les fonctionnaires chargés de la mise en œuvre à s'adapter aux réalités qui se font jour.
3. **Ne craignez pas l'ambiguïté qui caractérise les zones grises séparant la fonction politique de la fonction administrative.** Les représentants élus et les fonctionnaires sont plus interdépendants qu'ils ne veulent bien l'admettre. Efforcez-vous d'être à l'aise dans la zone de sentiments, de messages et de gestes ambigus qui sépare vos territoires respectifs. Il importe en effet de surmonter les incertitudes qui menacent de ralentir ou de faire dévier les efforts que vous accomplissez en vue de réaliser les projets et les programmes élaborés par le conseil.
4. **Déterminez de quelle façon vous allez résoudre les différends avant même qu'ils ne se manifestent.** Il est inévitable que des conflits éclatent lorsqu'on veut mettre en œuvre de nouveaux projets; ainsi que nous l'avons expliqué dans le cahier intitulé *Le conseiller: un facilitateur*, c'est le signe que l'on avance et que circulent des idées différentes. Étant donnée qu'on ne peut empêcher les conflits, prévoyez de quelle manière vous allez les gérer en qualité de contrôleur, et comment vous aiderez d'autres personnes à les gérer en votre absence.
5. **N'ayez pas peur de dire: « Ca suffit! »** L'un des grands défauts des corps élus, c'est de gémir bien haut lorsque les choses tournent mal, mais de ne prendre aucune mesure sérieuse pour corriger la situation.

En exerçant son rôle de contrôleur, le conseil se donne le moyen de vérifier s'il obtient les résultats qu'il visait lorsqu'il a arrêté ses politiques et approuve le budget. Le travail que vous accomplissez auprès du maire et des agents municipaux chargés d'exécuter vos décisions devrait vous donner l'assurance que vos directives sont respectées et que l'écart entre vos intentions et vos attentes, d'une part, et l'application de vos décisions, d'autre part, ne dépasse jamais ce que l'on peut raisonnablement accepter.

Points à retenir

- La plupart des conseillers aiment mieux élaborer des politiques et instaurer des programmes, que de contrôler leur mise en œuvre.
- L'efficience et l'efficacité sont des critères importants pour l'évaluation du rendement.
- Si vous devez choisir entre ces deux critères, optez pour l'efficacité. Il y a habituellement plus d'une façon de se montrer efficient, mais il est plus difficile de faire preuve d'efficacité.
- Les résultats des politiques sont plus importants que les réalisations des programmes.
- Le contrôle de vos activités d'élaboration des politiques et de planification des programmes doit être centré sur les trois questions suivantes:

La politique ou le programme répond-il à un besoin manifeste
Est-il possible de l'appliquer sans excéder les moyens de la collectivité?
Qui d'autre que nous pourrait le faire aussi bien, sinon mieux?
- En contrôlant la mise en œuvre, on comble l'écart entre les décisions et leur application avant qu'il n'ait le temps de se creuser.
- Lorsque vous n'affectez pas à l'exécution d'un programme ou d'une politique les ressources nécessaires, vous commettez une injustice à l'endroit de tous les intéressés, y compris vous-même.
- On peut habituellement parier sur la réticence d'un conseil à prévoir les crédits nécessaires pour l'entretien des installations et des équipements.

- Il est sage d'impliquer dans le processus de planification et d'élaboration tous ceux qui auront un rôle important à jouer dans la réalisation d'un projet donné.
- Le renforcement de l'administration et la formation du personnel devraient être considérés par les communes comme faisant partie des coûts de fonctionnement, et être pris en considération dans toute nouvelle politique et tout nouveau programme que le conseil veut mettre en œuvre.
- Dotez-vous d'un système de surveillance et d'évaluation répondant à vos besoins, sans plus.
- Assurez-vous, avant de passer à l'étape de la mise en œuvre, que les fonctionnaires ou les entrepreneurs qui doivent appliquer vos politiques et vos programmes adhèrent à tous les éléments clés.
- Ne faites pas d'excès de zèle; vous pourriez perdre toute efficacité comme contrôleur.

**Les malheurs arrivent toujours par une porte qu'on a laissée ouverte.
- Auteur inconnu**

Renvois

1. Le choix du terme « contrôleur », pour décrire le rôle dont il est question dans le présent cahier, ne s'impose pas à première vue. De toute évidence, nous ne parlons pas du contrôleur des chemins de fer ou de la navigation aérienne. Avec d'autres personnes, nous avons envisagé diverses possibilités. Cependant, « superviseur » ou « superviseur des politiques et des programmes » ne paraissaient pas convenir; « contrôleur de la qualité » évoquait un ingénieur d'usine; enfin, « évaluateur » et « surveillant » semblaient trop restrictifs. Le rôle que nous décrivons englobe les définitions de tous ces termes, et davantage. Nous croyons essentiellement que les conseillers doivent s'assurer qu'ils font ce qu'il faut (c'est-à-dire qu'ils font preuve d'efficacité en prenant de bonnes décisions dans l'élaboration des politiques) et qu'ils font comme il faut ce qu'ils ont décidé (c'est-à-dire que l'administration municipale et ses employés font preuve d'efficacité en menant à bien l'exécution des politiques). En fin de compte, nous avons opté pour le terme « contrôleur ».
2. DRUCKER, Peter F. *La nouvelle pratique de la gestion des entreprises*, traduit de l'Américain par Ellis Hemsî et al., Paris, Les éditions d'organisation, 1975, p. 65. (N.D.T.: Les traducteurs emploient cependant « pouvoir effectif » là où nous utilisons « efficacité » [pour rendre « effectiveness »], et « efficacité » là où nous utilisons « efficience » [pour rendre « efficiency »].)
3. Voir de quelle façon David Osborne et Ted Gaebler définissent les termes « efficiency » et « effectiveness » dans l'annexe 8, intitulée « The art of performance measurement », de leur ouvrage *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Co., 1992, p. 351-352.

PRATIQUES SENEGALAISES

Les besoins de formation des élus locaux peuvent varier d'une commune à une autre. Néanmoins, certains besoins se rencontrent partout.

Le nouveau contexte de la décentralisation met un accent particulier sur la liberté des collectivités locales avec un contrôle de légalité rapproché à la place du contrôle d'approbation à priori. C'est un élément nouveau pour les élus qui justifie le besoin de formation.

Avec le transfert des 9 domaines de compétence, les communes ont un champ d'intervention plus vaste. Afin de toujours mieux représenter ses concitoyens et de se montrer à la hauteur de la tâche complexe qu'il est chargé d'accomplir, l'élu doit

être bien outillé et informé afin de mieux servir ses concitoyens; il ressent donc, de plus en plus, le besoin de parfaire sa formation.

La formation offerte aux élus municipaux revêt une importance particulière dans ce contexte de la décentralisation.

L' élu assume différents rôles et s'acquitte de plusieurs responsabilités au sein de sa municipalité. Il joue notamment le rôle de contrôleur en s'assurant que les décisions du conseil sont correctement appliquées et que la municipalité offre des services qui répondent aux besoins de la population.

De nombreuses sessions de formations ont été organisées depuis l'entrée en vigueur de la réforme par le Ministère de l'intérieur et les projets qui évoluent dans le secteur de la décentralisation. A cet effet, le Projet d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDEL) a mis en place un important programme de formation qui œuvre au renforcement des capacités des élus .

La gestion des ressources humaines

Le bon fonctionnement de la municipalité repose en partie sur le rendement des employés. Le maire qui est le responsable du personnel municipal doit veiller sur eux.

Le maire doit se montrer capable d'assumer de nombreuses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Il s'occupe aussi des questions d'organisation que le contrôle en s'appuyant sur son secrétaire municipal.

Mais dans beaucoup de communes, les recrutements sont politiques et le poste ne répond pas à un besoin réel. Le personnel n'est soumis à aucun contrôle et de plus il n'est pas performant. Ce qui nuit au bon fonctionnement des structures de la collectivité locales et engendre des dépenses qui alourdissent le budget de la collectivité locale.

A l'exception de Dakar qui avait en 1983 mis en place une politique de modernisation de son personnel en recrutant des cadres, rares sont les communes qui ont des objectifs clairs en matière de personnel.

La supervision du rendement

Comme contrôleur, l' élu et plus particulièrement le maire doit s'assurer que les agents sont efficaces, c'est-à-dire qu'ils accomplissent de la bonne façon les tâches qui conviennent. Le cours *La réingénierie conjugée au municipal* porte sur le rendement de l'administration et vise à faire découvrir des techniques d'amélioration du rendement et de gestion du changement.

L'assainissement des finances publiques et la décentralisation des pouvoirs font partie des nombreux défis que doit relever la municipalité à l'aube du XX^e siècle. La municipalité doit se mettre véritablement à l'écoute du citoyen. Elle doit être en mesure de répondre aux nouvelles attentes de la population; c'est dire qu'il lui faut évaluer la pertinence et la qualité de ses services. Dans la majorité des communes, les dépenses de fonctionnement occupent plus de 70 % du budget. Il faut donc chercher à accroître le rendement. La municipalité doit être centrée sur la population qui constitue sa clientèle, et c'est dans cette optique qu'elle doit évaluer ses méthodes, ses activités, ses biens et ses services. L' élu doit veiller à l'élimination des étapes et des activités inutiles (chevauchements contrôles superflus, etc.) ainsi que des trop longs délais d'exécution.

Il faut d'abord savoir que le rendement d'une administration municipale se compose de sept éléments:

- l'efficacité (faire ce qui convient en quantité voulue et au moment opportun); .l'efficience (faire les choses comme il convient);
- la qualité de vie au travail (motivation et implication du personnel);
- la productivité (quantité produite par rapport aux ressources utilisées);
- la qualité (conformité immédiate avec les exigences du client);
- l'innovation (capacité de création et d'adaptation);
- la rentabilité ou l'équilibre budgétaire (résultats financiers).

Les étapes d'un programme d'amélioration du rendement comprennent la définition du projet et de ses objectifs, la structuration du projet ainsi que l'élaboration d'un plan de gestion du changement, d'un plan de communication, d'un plan de formation et d'un plan directeur. La réussite de l'entreprise nécessite des changements en profondeur. La municipalité doit modifier l'organisation du travail, les valeurs et les pratiques de gestion. Tous ces changements ont un effet important sur les fonctionnaires; il faut donc réviser périodiquement le processus pour éviter l'arbitraire et valoriser l'individu. On

trouvera indispensable de procéder à une remise en question des compétences requises et de veiller à l'enrichissement général des tâches ainsi qu'à la responsabilisation de chacun.

Conclusion

A titre de contrôleur, l'élu assume des responsabilités importantes quant au rendement de l'administration municipale et à la qualité des services offerts aux citoyens. Il ne doit pas nécessairement s'impliquer dans la gestion quotidienne des ressources humaines, mais plutôt faire en sorte que l'administration ait la préoccupation constante de donner à la population des services de qualité qui répondent à ses besoins. Dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, les cours offerts par l'UMQ sur le rôle de contrôleur peuvent aider l'élu à tirer le meilleur parti des ressources limitées dont il dispose pour accomplir son mandat.

La présente section a été préparée par l'Union des municipalités du Québec, 680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 680, Montréal (Québec) Canada H3A 2M7.

PARTIE II

Atelier

VUE D'ENSEMBLE

Raison d'être

Il est nécessaire de procéder à des évaluations systématiques pour se faire une idée exacte des effets qu'ont les politiques et les programmes des communes. C'est la une tâche importante du conseil, du maire qui n'est menée à bien que si l'on surveille et stimule le rendement de l'administration et si l'on évalue le rendement des principaux gestionnaires.

Le présent atelier vise à informer les participants des diverses façons dont le conseiller peut et doit s'acquitter de son rôle de contrôleur, et indique où, tracer la ligne de démarcation entre les responsabilités du conseil et celles des employés. Nous insisterons sur le rôle qui revient au conseil relativement au contrôle de la mise en œuvre des politiques et des programmes. Le rôle du conseil en matière de surveillance du rendement du personnel est traité dans un autre cahier de la présente série, *Le conseiller: un bâtisseur*.

Sommaire

Vous trouverez ci-dessous une brève description de chaque activité d'apprentissage, de même qu'une estimation de sa durée. N'hésitez pas à modifier l'ordre des activités, à supprimer certaines d'entre elles si vous le jugez opportun, ou encore à intégrer votre propre matériel de formation aux activités proposées.

9.1 Exercice de mise en train: Le rôle de contrôleur

Les participants discutent des fonctions de contrôle qu'ils exercent en qualité de conseillers. (45 à 60 minutes)

9.2 Présentation du formateur

Vous animez une courte présentation sur le rôle de contrôleur que le conseiller est appelé à jouer, en vous inspirant de l'exercice de mise en train, de l'exposé théorique qui précède et de votre propre expérience. Expliquez comment s'y prendre pour évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes de la commune, pourquoi des écarts se creusent entre les décisions et leur application, et comment un contrôleur peut devenir plus efficace. (30 minutes)

9.3 Exercice: Questionnaire sur les fonctions de contrôle

En remplissant un questionnaire, les participants signalent quelles sont les fonctions de contrôle qu'exerce ou devrait exercer le conseil municipal qu'ils représentent à l'atelier. Ils comparent ensuite leurs réponses et en discutent. (75 à 90 minutes)

9.4 Étude de cas: La gare routière désertée

Les participants prennent connaissance d'un texte où il est question d'un conseil qui a négligé d'examiner le rendement d'une installation publique importante. Ils discutent ensuite de ce qu'il aurait fallu faire pour corriger la situation et de ce qu'on pourrait faire aujourd'hui. (45 à 60 minutes)

9.5 Exercice: Évaluation des services municipaux

En s'inspirant de votre présentation et d'un ensemble d'instructions, les participants élaborent en petits groupes une méthode permettant d'évaluer un certain nombre de services parmi les plus courants. Ils sont ensuite invités à comparer les résultats de leur travail et à prendre part à une discussion sur le sujet. (90 minutes)

9.6 Exercice de transfert des connaissances

Les participants réfléchissent à ce qu'ils ont appris au cours de la formation et s'engagent à utiliser ces nouvelles connaissances dans leurs fonctions de conseillers municipaux. (30 à 45 minutes)

9.1 Exercice de mise entrain : LE ROLE DE CONTROLEUR

Durée: 45 à 60 minutes

Objectif

Le présent exercice vise à amener les participants à examiner les fonctions de contrôle qu'ils remplissent au sein du conseil municipal et à comparer systématiquement leurs idées et leurs points de vue avec ceux d'un autre conseiller.

Déroulement

Inscrivez la question suivante sur une grande feuille blanche:

« Le conseiller est un contrôleur »: Qu'est-ce que cela veut dire pour vous?

Demandez aux participants de répondre à cette question deux par deux, à la lumière de leur expérience de conseillers. Accordez-leur une trentaine de minutes.

Ce délai écoulé, invitez-les à communiquer au reste du groupe quelques-uns des points dont ils ont discuté. Si possible, inscrivez leurs réponses sur une grande feuille blanche et classez-les par catégories, telles que:

- Évaluer la mise en œuvre des politiques
- Évaluer le rendement et les résultats des programmes
- Mesurer l'efficacité des services publics
- Examiner l'exécution du budget au cours de l'examen du compte administratif.
- Stimuler le rendement du personnel et en faire l'évaluation

9.2 PRESENTATION DU FORMATEUR

Durée : 30 minutes

Objectif

La présentation vise à fournir aux participants des idées et des points de vue sur le rôle de contrôleur, ainsi que des notions théoriques pouvant être rattachées aux exercices individuels et collectifs contenus dans le présent atelier.

Déroulement

Préparez votre présentation à partir des éléments d'information de l'exposé théorique qui précède sur le rôle de contrôleur. Expliquez comment s'y prendre pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des programmes du gouvernement municipal, pourquoi se creusent des écarts entre les décisions et leur application, et comment on peut faire preuve de plus d'efficacité dans l'examen et l'évaluation du rendement de l'administration.

Nous vous recommandons de noter sur des fiches les principaux renseignements à communiquer aux participants; il vous sera ainsi plus facile de ne rien oublier et de respecter l'horaire fixé. Posez des questions de temps à autre, pour vous assurer que les participants comprennent bien et qu'ils sont attentifs. Le recours à des aides visuelles, comme les transparents pour rétroprojecteur et les grandes feuilles de papier remplies au préalable, agrémentera votre présentation et facilitera aussi la compréhension.

9.3 Exercice: QUESTIONNAIRE SUR LES FONCTIONS DE CONTROLE

Durée: 75 à 90 minutes

Objectif

Le présent exercice amène les participants à indiquer quelles fonctions de contrôle, parmi les seize fonctions énumérées, leur conseil municipal exerce ou devrait exercer. Ils ont ensuite l'occasion de comparer leurs réponses.

Déroulement

Distribuez aux participants le *Questionnaire sur les fonctions de contrôle*. Demandez-leur de lire les instructions et de répondre aux questions individuellement. Accordez-leur une dizaine de minutes.

Le questionnaire une fois rempli, prenez un quart d'heure pour établir le profil du groupe à partir des réponses des participants. Il suffit d'inviter ces derniers à lever la main pour signaler la réponse qu'ils ont donnée à chacune des seize questions relatives aux fonctions de contrôle. Notez les résultats sur une grande feuille de papier où vous aurez recopié le questionnaire au préalable.

Avant de discuter des résultats, divisez les participants en trois ou quatre groupes à peu près égaux. Demandez à chaque groupe d'élaborer, en tenant compte des réponses faites au questionnaire par l'ensemble des participants, une stratégie visant à accroître l'efficacité avec laquelle le conseil s'acquitte de son rôle de contrôleur.

Accordez aux petits groupes une trentaine de minutes pour mener cette tâche à bien. Lorsque les participants sont de nouveau rassemblés, demandez à chaque groupe de communiquer les résultats de son travail et encouragez la discussion.

QUESTIONNAIRE SUR LES FONCTIONS DE CONTROLE

Instructions

Chacun des seize énoncés qui suivent se rapporte à une fonction de contrôle que les conseillers peuvent être appelés à exercer. Veuillez en prendre connaissance et cocher, à droite, la réponse qui correspond à la situation que vous observez dans votre conseil municipal, et à ce que vous en pensez.

	Fonction de contrôle	Mon conseil:			
		Le fait, et doit le faire	Le fait, et ne devrait pas le faire	Ne le fait pas, et devrait le faire	Ne le fait pas, et ne doit pas le faire
1.	Contrôler et évaluer l'effet des politiques et des programmes.				
2.	Vérifier si la prestation des services se fait de façon efficiente (qualité et quantité).				
3.	Fixer des normes élevées relativement à la façon dont le personnel doit répondre aux besoins et aux plaintes touchant les services.				
4.	Assurer le suivi, auprès des gestionnaires concernés, des plaintes formulées par les citoyens.				
5.	Examiner régulièrement les dossiers des plaintes pour s'assurer que celles-ci sont traitées de façon appropriée.				
6.	Demander aux différents services de lui soumettre des rapports réguliers où l'on compare les objectifs avec les résultats obtenus.				
7.	Encourager l'administration à améliorer son rendement et surveiller les progrès accomplis.				
8.	Suivre la mise en œuvre des politiques et voir si l'on approche des objectifs que l'on s'est fixés.				
9.	Déterminer si les programmes, les crédits budgétaires et les objectifs établis par le conseil s'accordent avec les politiques.				
10.	Veiller à ce que l'administration dispose de l'outillage, du savoir-faire et des crédits voulus pour assurer le fonctionnement et l'entretien du matériel.				
11.	Établir des priorités pour la mise en œuvre des politiques et des				

	programmes.				
12.	Donner aux contribuables et aux groupes d'intérêt l'occasion de formuler des observations.				
13.	Déterminer quels secteurs d'activité devraient faire l'objet d'évaluations.				
14.	Effectuer périodiquement l'évaluation du rendement des fonctionnaires.				
15.	Demander des renseignements sur des sujets choisis au hasard, pour se tenir informé de ce qui se passe au sein de l'administration.				
16.	Étudier périodiquement l'opportunité d'apporter des modifications aux politiques, aux programmes et au budget.				

9.4 Étude de cas: LA GARE ROUTIERE DÉSERTÉE

Durée: 45 à 60 minutes

Objectif

Le présent exercice vise à amener les participants à mettre en application leur connaissance du rôle de contrôleur pour analyser un problème qui survient fréquemment dans les municipalités et pour redresser la situation.

Déroulement

Lisez aux participants l'encadré ci-dessous:

Dans une commune nouvellement créée, à été construite, une gare qui n'a jamais été fréquentée comme on l'espérait. Le taux de remplissage est de 20 %. A maintes reprises, la municipalité a dû puiser dans ses coffres pour assurer l'entretien des installations et la sécurité des lieux, et pour rembourser la dette contractée au moment de la construction avec le Programme d'appui aux Communes .

Divisez ensuite les participants en plusieurs petits groupes, et demandez à chaque groupe de répondre aux questions suivantes:

1. Qu'est-ce que les conseils précédents auraient dû faire en ce qui a trait à la décision initiale et au maintien de la politique relative à l'exploitation et à l'entretien des installations?
2. Qu'est-ce que le conseil actuel, pour remplir convenablement ses fonctions de contrôle, devrait faire à propos de la gare?

Après une trentaine de minutes, rassemblez les participants et invitez chaque groupe à présenter un compte rendu. Entamez ensuite une discussion générale.

9.5 Exercice : ÉVALUATION DES SERVICES MUNICIPAUX

Durée: 90 minutes

Objectif

Au moyen d'un ensemble d'instructions destinées à guider la réflexion, le présent exercice donne aux participants l'occasion d'élaborer un plan pour l'évaluation d'un service municipal.

Déroulement

Annoncez aux participants qu'ils vont travailler à l'élaboration d'un plan devant permettre l'évaluation de l'efficacité d'un service municipal.

Divisez les participants en trois groupes et attribuez à chacun des groupes l'un des services suivants:

1. Désensablement des rues
2. Collecte des ordures ménagères
3. L'appui aux ASC
4. L'organisation et la gestion des secours au profit des nécessiteux
5. La gestion, l'entretien et l'équipement des centres de santé urbains

Remarque : Si le nombre des participants le justifie, divisez-les en plus de trois groupes et ajoutez des services à la liste ci-dessus, de façon à ce que chaque groupe se penche sur un service différent.

Avant d'envoyer les groupes travailler chacun de son côté, distribuez aux participants des exemplaires des feuilles de travail ci-jointes et invitez-les à s'en servir pour guider leur réflexion. Accordez-leur environ 45 minutes pour élaborer leur plan.

Ce délai écoulé, rassemblez les participants et demandez-leur de présenter leur plan aux membres des autres groupes. Encouragez-les à dire ce qui leur plaît dans chaque plan, et à formuler aussi leurs réserves.

FEUILLE DE TRAVAIL ÉVALUATION DES SERVICES MUNICIPAUX

Service: _____ Groupe: _____

1. Indiquez à qui sera confiée l'exécution du plan d'évaluation, et les raisons de ce choix.

2. Indiquez l'objectif du service (le résultat qu'on attend du service au sein de la collectivité) et les mesures ou critères que vous comptez utiliser pour évaluer le rendement (selon le cas, évaluation de la propreté, de la rapidité, de la sécurité, des coûts, de la fiabilité, etc.).

Objectif

Mesures

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
3. Indiquez, relativement à chacune des mesures que vous venez d'énumérer, la ou les méthodes de collecte des données (recours à des observateurs qualifiés, enquêtes auprès de la population, enquêtes sur place auprès des usagers, entretiens en tête-à-tête) que vous recommandez d'utiliser pour évaluer le rendement.
4. Indiquez comment les données recueillies seront analysées, et de quelle façon les résultats seront communiqués au conseil.

5. Indiquez les liens qu'il convient d'établir entre le processus d'évaluation et le processus de prise de décisions au moyen duquel le conseil municipal établit ou modifie le budget, planifie et contrôle le travail des gestionnaires, et stimule ou examine le rendement du personnel.

9.6 EXERCISE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Durée : 30 à 45 minutes

Objectif

Le présent exercice devrait aider les participants à transférer les connaissances acquises pendant l'atelier dans leurs activités réelles comme représentants élus. Il vise principalement à susciter des attentes, des plans réalistes et des engagements personnels. Certains échanges sont encouragés entre les participants, mais ceux-ci travaillent individuellement la plupart du temps.

Un large fossé sépare la connaissance de la pratique

On s'entend généralement pour dire que la formation vise à améliorer les façons de faire des gens, grâce à l'apprentissage de méthodes plus efficaces. En fait, le succès de la formation peut être mesuré au degré de croissance personnelle et de changement survenu chez l'apprenant aussi bien pendant la formation qu'après celle-ci.

Les séances de formation sont rarement aussi efficaces que le souhaiteraient les formateurs, surtout si elles ne durent que quelques heures. L'enthousiasme du moment s'estompe rapidement lorsque les participants retrouvent leurs vieilles habitudes de travail et doivent affronter la résistance de leurs collègues qui, eux, n'ont bénéficié d'aucune formation.

Les engagements pris à l'égard du changement personnel et de l'acquisition de connaissances au terme d'un atelier peuvent aider les participants à surmonter aussi bien leur propre résistance à l'apprentissage que celle de leur milieu de travail. Grâce à quelques exercices simples de planification, un formateur d'expérience peut amener les participants à réaliser une transition harmonieuse entre l'univers des connaissances et celui de la pratique. Le temps consacré au transfert des connaissances peut transformer une courte sensibilisation à quelques idées intéressantes en une expérience susceptible de modifier le cours d'une vie.

Déroulement

Prenez au moins 30 minutes pour attirer l'attention des participants sur les apprentissages importants qu'ils ont réalisés tout au long de l'atelier et incitez-les à appliquer leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leurs activités courantes comme conseillers. Accordez-leur d'abord une quinzaine de minutes pour remplir, individuellement, le court questionnaire apparaissant à la page suivante sur le transfert des connaissances.

Pour clore l'atelier, invitez chaque participant à communiquer brièvement au reste du groupe deux ou trois points qu'il compte modifier dans son rôle de contrôleur au sein du conseil municipal.

QUESTIONNAIRE SUR LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Réfléchissez pendant quelques minutes à votre rôle comme contrôleur, aux nouvelles idées qui vous ont été présentées dans le cadre du présent atelier, de même qu'à ce que vous ressentez au sujet de ces idées. Rédigez ensuite une ou deux phrases, dans l'espace prévu ci-dessous, pour décrire une découverte intéressante que vous avez faite à propos de vous-même pendant l'atelier.

A la lumière de ce que vous avez appris sur vous-même et des nombreuses possibilités de changement explorées au cours de l'atelier, indiquez ci-dessous deux ou trois modifications que vous comptez apporter à la façon dont vous vous acquittez de votre rôle de contrôleur au sein du conseil municipal.

1.

2.

3.

Enfin, quels obstacles prévoyez-vous devoir surmonter, aussi bien sur le plan personnel que dans votre milieu de travail, lorsque vous vous efforcerez de réaliser les changements souhaités? Quelles mesures prendrez-vous pour supprimer ou atténuer ces obstacles?

Obstacles	Mesures à prendre pour supprimer ou atténuer ces obstacles
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Celui qui peut acquérir des connaissances peut aussi les mettre en pratique