

Rubrique Parole aux gestionnaires**TÉMOIN CLÉ : DES AVENTURES COLLECTIVES ENTRE TENSIONS ET COLLABORATIONS AU CŒUR DES INTERFACES POLITICO-ADMINISTRATIVES**

Entretien avec Rachel Laperrière, ancienne Directrice générale de services dans plusieurs villes du Québec, mené par Jérôme Dupuis, Enseignant chercheur (ER) à l'Université de Lille (Institut d'Administration des Entreprises) en avril 2025.

Pour citer cet article : DUPUIS, J. (2025). « Témoin clé : Des aventures collectives entre tensions et collaborations au cœur des interfaces politico-administratives ». Entretien avec Rachel Laperrière, *Télescope SMP&OE*, Dossier spécial GIPA, Vol. 22., décembre 2025.

Détentriche d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), Rachel Laperrière a œuvré comme gestionnaire et cadre dirigeante dans la haute fonction publique au cours de ces trente-cinq dernières années, et ce, jusqu'à sa retraite en juillet 2022.

Jérôme Dupuis - JD

Pourriez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre carrière professionnelle, ses temps forts et leurs contextes ?

Rachel Laperrière – RL

Je suis arrivée comme directrice de la culture à la ville de LaSalle en 1988, où le maire et la conseillère responsable de la culture ont montré leur intérêt pour les approches innovantes, en cherchant à se démarquer. Forte de leur mandat et de leur confiance, ce fut l'occasion pour moi de mener plusieurs projets : la première politique culturelle d'une petite ville au Québec ; l'ouverture du Théâtre du Grand Sault et l'accueil d'une compagnie de

théâtre en résidence ; la restauration du Moulin Fleming, emblème de la ville de LaSalle ; la Création de la Table de concertation du Canal Lachine pour la réouverture du Canal Lachine à la circulation de plaisance favorisant un impact de développement économique certain ; la création du Pôle des Rapides avec 3 villes (LaSalle, Verdun et Lachine), l'organisme de développement touristique du Sud-Ouest de Montréal ; la Création d'une société de diffusion (salle de spectacle) avec la ville de Verdun, et une institution d'enseignement (Cégep André-Laurendeau)...

Puis j'ai été directrice des affaires publiques au Cirque du soleil, de 1998 à 2001, un privilège exceptionnel de contribuer comme représentante de cette magnifique entreprise culturelle.

Ensuite en 2002, j'ai eu l'opportunité de rejoindre la Ville de Montréal en tant que DGA développement culturel. En synergie avec l'élue responsable de la culture et avec l'appui du Maire de l'époque, j'ai pu contribuer au Sommet de Montréal, qui était son idée, comme évènement fédérateur où tous les représentants des milieux, élus, hauts fonctionnaires et parties prenantes de la société civile (j'étais responsable administrative de la délégation culturelle) ont préparé, entre autres, ce qui a été la feuille de route en matière culturelle des 5 années qui ont suivi : l'affirmation et le lancement des travaux du Quartier des spectacles et la mise sur pied du Partenariat du Quartier des spectacles (PdQS) (gestion du domaine public et de la programmation confiée aux acteurs du milieu dans un esprit de collaboration et de contribution; la réalisation de la première politique de développement culturel de la Ville; le déploiement du Plan de rattrapage des bibliothèques publiques de Montréal... D'autres initiatives où le caractère collectif et structurant est majeur ont marqué cette période : la création et la mise sur pied du Conseil du patrimoine; la création et la mise

sur pied de la Table de concertation du Mont-Royal; la Plateforme de concertation Montréal, métropole culturelle (Gouvernement du Canada, du Québec, Ville de Montréal, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Culture-Montréal); puis les Rendez-Vous Montréal, métropole culturelle. Un travail collectif fantastique !

À compter de 2004, j'ai cumulé mes précédentes fonctions avec celles de DGA Qualité du milieu de vie et diversité ethnoculturelle ; cumul me permettant d'être responsable de dossiers en lien avec 7 ou 8 membres de l'exécutif et le maire. La confiance des élus s'est manifestée par l'augmentation constante de mes responsabilités ; comme celle, en 2008, de concerter les parties prenantes pour soutenir l'arrondissement de Montréal-Nord et en priorité les jeunes, à la suite du décès de Fredy Villanueva, mort dans un parc sous les balles d'un policier et des émeutes qui en ont découlé. Une large mobilisation et un plan d'action concerté ainsi que des investissements de diverses sources ont suivi.

En outre, c'est en pleine crise (scandale du Faubourg Contrecoeur et scandale des compteurs d'eau), que je suis nommée DG par intérim en 2009. Ce fut là une réelle opportunité pour les fonctionnaires de

travailler ensemble pour répondre aux rapports du Vérificateur Général et restaurer les pratiques contractuelles et d’approvisionnement, les rapports aux fournisseurs, la fierté et l’allégeance.

À partir de 2010, sous l’autorité du DG Louis Roquet, je deviens, en tant que DG associée, responsable des 10 services de développement et d’opérations de la Ville-centre, occasion fantastique de collaboration des équipes entre elles pour bonifier les projets, les politiques et les programmes.

Je quitte la Ville de Montréal en 2012 pour devenir Sous-ministre au ministère de la Culture et des Communications dans un gouvernement minoritaire où j’apprends d’une nouvelle façon l’urgence d’agir, le fonctionnement de l’Assemblée nationale et ses stress quotidiens pour le ministre, l’actualité plus proche que jamais. Je garde en mémoire l’importance de laisser des traces tangibles pour le gouvernement. À ce titre, de beaux défis ont été relevés pendant cette période : la stratégie culturelle numérique qui consacre l’affirmation d’un leadership du ministre et du gouvernement dans un domaine de pointe ; le geste phare de la première ministre et du ministre de la Culture de l’époque avec la Maison de la danse dans le Quartier des spectacles et le regroupement dans l’Édifice Wilder de

plusieurs compagnies de danse ; le Pavillon Pierre Lassonde et le Pavillon pour la Paix, respectivement du Musée national des beaux-arts du Québec et celui du Musée des beaux-arts de Montréal ; la Délégation de gestion des ententes de développement culturel avec les grandes villes, avec mécanisme de concertation et reddition de comptes, etc.

Je reviens à la Ville de Montréal en 2015 pour prendre la direction de l’arrondissement de Montréal-Nord, et ce, jusqu’à mon départ à la retraite en 2022. C’est avec l’appui de la mairesse de Montréal-Nord, Christine Black, que nous avons pu contribuer à l’amélioration des infrastructures, à la revitalisation sociale et économique de l’arrondissement en privilégiant l’approche collective et le processus créatif d’écoute et d’orientation. C’est ainsi que plusieurs planifications ont pu être mises en place comme « Priorité Jeunesse », le plan stratégique « Oser ensemble Montréal-Nord », et divers plans collectifs (développement économique, aménagement du Nord-Est, habitation, développement social... ; mais aussi de nombreux projets, comme le réaménagement de parcs et espaces publics, la construction de la nouvelle bibliothèque publique, première bibliothèque partagée avec l’arrondissement voisin, ou l’entente

de partenariat avec la Table de quartier, une première.

JD

Parmi ces diverses et riches expériences, quels sont les projets qui vous ont le plus marqué, et pourquoi ?

RL

La Table de concertation du Canal de Lachine : c'était une utopie que de mettre ensemble toutes les parties prenantes, y compris les milieux communautaires autour d'une table informelle et une réussite qui a notamment permis des milliards d'investissements immobiliers dans un ancien secteur industriel dévitalisé.

Le Partenariat du Quartier des spectacles : une autre utopie au rayonnement mondial, née de l'idée du Partenariat de Clément Demers, où tous les acteurs présents sur ce territoire du centre-ville le gèrent et sont responsables de son animation culturelle, dans un esprit de confiance partagée.

La plateforme de concertation Montréal, métropole culturelle et le Rendez-vous Montréal métropole culturelle : utopie de concertation des 3 paliers de gouvernement et de la Chambre de commerce, avec comme résultats des investissements de centaines de millions de dollars et un plan d'action sur 10 ans avec reddition de compte annuelle.

La Priorité Jeunesse : parce que cette planification collective a permis de mobiliser des efforts de tous les paliers et de toutes les parties prenantes pour les jeunes de Montréal-Nord ; elle a généré des engagements de chacun et un plan d'action sur 10 ans. Un travail que j'avais commencé en 2008 (sur mandat du maire alors que j'étais DGA à la Ville-centre lors de la mort de Fredy Villanueva et des émeutes) et que j'ai pu continuer ainsi.

JD

Quels sont les moments remarquables positifs et pourquoi ? ; ainsi que ceux plus problématiques ou difficiles pour vous et votre institution de l'époque ?

RL

Les moments remarquables, ce sont les moments où les partenaires sont tous à table et épousent les objectifs communs, où ils professent ensemble leur foi au projet ou à la vision, comme pour Le Rendez-vous Montréal, métropole culturelle de 2007 ou la visite des partenaires de la Fête des récoltes (des projets réalisés) dans le Corridor vert des cinq écoles de Montréal-Nord. Ou encore quand le chef d'orchestre Kent Nagano dirige un ensemble de tout-petits de 4 et 5 ans d'une école parrainée par l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) dans Montréal-Nord lors du lancement de Priorité Jeunesse. Ou encore, ce même jour, quand je partage la parole avec le président de la Table de quartier

pour témoigner de notre partenariat inédit et prometteur.

Les moments difficiles, ce sont les efforts pour maintenir la concertation, la bonne entente et l'engagement par la suite. Tant de cheminements, de discussions et de volonté de garder la vision et les partenaires ensemble qui vont jusqu'à l'exemple de l'embauche d'un médiateur pour la vitrine technologique des projections murales dans le Partenariat du Quartier des spectacles.

JD

Comment est né votre intérêt pour les « affaires publiques » ?

RL

À cause de mes engagements dans plusieurs organismes de représentation des milieux des métiers d'art et de la culture : Cocréation des Métiers d'art de Montréal, Création du Grand Prix des métiers d'art, Membre du comité de stratégie de la Coalition du monde des arts et de la culture, qui visait 1 % du budget de l'État, Membre du CA du réseau Les Arts et la Ville.

JD

Pour poursuivre, quels sont les éléments déclencheurs qui ont présidé à votre choix de vous engager dans ces carrières administratives et plus particulièrement comme cadre dirigeant ?

RL

J'avais le goût de travailler au développement culturel pour la population.

Je connaissais Louise Lemieux-Bérubé, artiste en métiers d'art engagée comme moi dans Métiers d'art de Montréal, qui était conseillère municipale à LaSalle et qui voulait, avec le maire, faire de grands changements et donner une grande importance à la culture dans cette ville de banlieue qu'est LaSalle (76 000 habitants à l'époque) et qui m'a suggéré de présenter ma candidature au poste nouvellement créé de directeur de la culture. J'ai postulé et voilà que ce fut le début dans l'administration publique pour moi.

JD

Et comment décririez-vous votre engagement comme acteur public ?

RL

J'avais besoin de changer les choses, ouvrir des perspectives à la population. Je me suis engagée dans la performance collective des communautés et des territoires, en cherchant toujours à mobiliser tous les acteurs du milieu pour penser en dehors des cadres établis, afin d'avoir un impact sur la qualité de vie et les conditions de vie des citoyens. À Montréal-Nord en particulier, je me suis inspirée des déterminants de la santé publique pour planifier des actions dans différents domaines, notamment en aménagement urbain.

JD

Vous venez de parler de votre envie de transformation, de création, d'innovation,

voire de prise de risque ; cela me fait penser au « modèle intrapreneur ». À l'aune de votre parcours professionnel, qu'est-ce que celui-ci vous évoque ? Et quelle traduction en avez-vous faite ?

RL

Cela correspond pour moi à l'obligation de faire quelque chose pour régler un problème, de dénouer une situation, de trouver le scénario pour réaliser quelque chose de plus grand que nous. Intrapreneure. Oui, j'ai été une entrepreneure dans l'organisation, à l'intérieur des organismes publics où j'ai œuvré. Un profil un peu atypique pour certains de mes collègues.

Mon père était un entrepreneur. Ma mère, une artiste en métiers d'art. J'ai appris jeune à répondre aux clients quand le téléphone sonnait. J'ai été une artiste en métiers d'art à mon compte aussi. Entreprendre et créer était inné chez moi.

Quand nous avons voulu développer le Pôle des Rapides (organisme récréotouristique Lachine-LaSalle-Verdun-Saint-Pierre), la réouverture du Canal Lachine, lourdement pollué et fermé depuis des décennies à la navigation de plaisance s'imposait. Une idée complètement utopique. Le président de la Chambre de commerce du Sud-Ouest et moi avons présenté l'idée au DG puis au maire, qui m'a donné carte blanche pour faire au nom de LaSalle toutes les

démarches utiles pour atteindre ce but, y compris mobiliser tous les acteurs fédéraux, provinciaux, municipaux (les 5 villes, la dernière étant Montréal) ainsi que les acteurs communautaires, touristiques et économiques. Ainsi j'ai cocréé et coprésidé la Table de concertation du Canal Lachine. Une entente de collaboration entre les 5 villes a été signée par les maires et nous avons présenté le dossier au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Ça s'est fait ! Même si c'était utopique. Comme disait le président de la Commission de développement culturel de LaSalle : « faut essayer et la pire chose qui peut arriver c'est un non dans le lot ».

JD

Pour conduire tout cela en tant que gestionnaire publique, il faut être en phase avec vos élus.

RL

En effet, je dois beaucoup à la confiance du maire Michel Leduc et de Louise Lemieux-Bérubé. Je dois aussi beaucoup au maire Gérald Tremblay et à Helen Fotopulos aussi. Nous avons marché au même rythme pour donner sa vigueur au développement culturel de Montréal. Le Sommet de Montréal, initiative du maire Tremblay, a été la bougie d'allumage de nombreux grands projets urbains, du Quartier des spectacles (QdS), de la déconstruction de l'autoroute Bonaventure, de projets de

développement économique, la politique du patrimoine, etc. L'idée des tribunes de concertations culturelles qui émergeait du milieu économique, des milieux culturels et de Culture Montréal leur ont plu. Les intervenants culturels, entre autres, pour le projet du Quartier des spectacles (QdS) – la place des festivals en tout premier lieu – ont fait leur lobbying à tous les niveaux. Les idées partagées dans une approche de partenariat sont devenues la vision du QdS et l'idée partagée de tous. Il y avait partage de vision !

Mais il ne faut pas oublier les qualités des DG. À ce titre, Louis Roquet est le plus grand gestionnaire qu'il m'a été donné de croiser dans ma carrière. Je suis choyée qu'il m'ait fait confiance. Il m'a accompagnée à titre de consultant durant mon intérim à la direction générale et, après sa nomination à titre de DG, il m'a nommée DG-Associée. Une grande fierté.

Je dois beaucoup aux élus de Montréal-Nord, fiers et ambitieux pour leur arrondissement et au maire Jean-François Deguire, puis à la mairesse Christine Black qui a cru aux possibilités que le modèle de la concertation-collaboration permettait.

Je dois finalement énormément aux personnes et aux équipes de toutes les administrations où j'ai œuvré. Ce sont elles qui m'ont rendue meilleure, plus performante, plus avisée et courageuse. J'ai

eu des équipes de directeurs formidables et des adjoints extrêmement compétents et précieux. Je leur dois beaucoup.

JD

Et si désormais, nous examinions, de manière plus large, le rôle de cadre dirigeant-DG. Comment en résumeriez-vous votre vision ?

RL

C'est une vision de co-responsabilité, pour l'un (le conseil et le maire) au plan politique et pour l'autre (le DG) au plan administratif. Miser sur la complémentarité et la collaboration : coopérer tout en respectant la spécificité des rôles.

Le DG doit mobiliser le personnel, conforter leur estime de soi et leur fierté, et contribuer à mobiliser toutes les parties prenantes choisies pour mettre en œuvre les orientations des instances décisionnelles et ainsi assister les élus. Il doit, pour ce faire, partager ces orientations ou décisions des élus et les faire percoler dans l'appareil administratif.

Son rôle est aussi de convertir la performance administrative en opportunités de projets ou d'amélioration de la pertinence des projets, de politiques et de programmes au service des élus.

Il doit être tout autant créatif que rationnel. Il doit se permettre de faire rêver les élus et de les inspirer, d'identifier des partenariats

de financement et d'explorer toutes les possibilités de mise en œuvre.

Il partage le pouvoir décisionnel avec le maire, chacun dans sa sphère. Il peut aussi, bien sûr, influencer les élus.

JD

Comment avez-vous pu alors mettre en œuvre cette conception dans vos différents postes de responsabilité ?

RL

À LaSalle et à la Ville-centre, ce fut aisé, compte tenu de l'ouverture et de la volonté de faire des élus.

Au Ministère de la Culture et des Communications (MCC) compte tenu du contexte politique précaire, des effectifs établis dans les valeurs et façons de faire des gouvernements antérieurs, ainsi que de la courte durée du mandat, ce fut plus ardu, malgré des réussites opérationnelles et stratégiques importantes, comme l'opération d'amélioration de l'efficacité à l'interne, la refonte du portefeuille des projets d'investissement à l'échelle du Québec dans le but de cibler les projets les plus pertinents, ainsi que la stratégie culturelle numérique du Québec, une innovation en soi.

À Montréal-Nord, la conjoncture faisait en sorte que j'ai pu mettre en œuvre ma vision du rôle de DG et soutenir les élus pour améliorer la situation : un milieu fortement défavorisé, une réputation mise à mal, la

qualité et le cadre de vie dans l'arrondissement nécessitant des efforts de rattrapage importants, tout cela m'a permis de déployer mon rôle. Le travail de concertation fut essentiel. Pour changer les choses, rendre cette population plus « heureuse » et améliorer la réputation de l'arrondissement, il fallait travailler ensemble : planifier et réaliser ensemble. Les élus ont adhéré à cette vision.

JD

Sur toutes ces années, de nombreux changements sont apparus. Quels sont ceux ayant impacté l'exercice de vos fonctions comme cadre dirigeant ?

RL

Les changements climatiques, les grandes migrations, la diversité et ses besoins de reconnaissance, d'équité et d'inclusion de la population, la pauvreté et l'exclusion sociale qui continuent d'agir sur l'estime des populations, la diminution constante des marges de manœuvre budgétaires, voire leur disparition, la raréfaction des financements, tout cela a nécessité une action plus prudente et de nouvelles approches.

Nous ne sommes plus actuellement dans une ère de développement, comme l'étaient les années 2000-2010, mais dans une ère que j'appellerais de consolidation durable, à tous les plans, particulièrement sur le plan financier, sur le plan immobilier et sur le plan du développement urbain.

En même temps cela a pourtant confirmé la nécessité de travailler avec les parties prenantes, mal dotées elles aussi, mais qui, avec la ville ou l'arrondissement deviennent un levier d'action et de financement. C'est le « faire ensemble » qui continue malgré tout d'être pertinent. Le développement, que l'on a continué de poursuivre malgré tout, même en situation de vent contraire, repose sur de plus nombreuses épaules et selon leurs capacités. Ensemble on est plus forts et on va plus loin, comme dit le vieil adage !

JD

Quelles sont les qualités à mobiliser pour réussir dans son rôle de cadre dirigeant ?

RL

Assurer le respect de tous, en particulier des élus ;

Connaître ses dossiers ;

Faire le choix judicieux de ses collaborateurs, savoir bien s'entourer ;

Être rapide et livrer ;

Être au fait des tendances, se tenir informé grâce à ses réseaux et associations ;

Donner l'heure juste ;

Être créatif tout autant que rationnel ;

Être convaincant et faire rêver ;

Penser, réfléchir et agir ensemble.

Dans son rapport avec son maire, il doit être capable de l'informer, de l'alerter si nécessaire sur un enjeu particulier ou de répondre à ses préoccupations. Il doit aussi

le rassurer sur la capacité de l'organisation à gérer les risques connus existants (financiers et juridiques), ceux connus, mais nouveaux (réchauffement climatique) ainsi que ceux nouveaux émergents (technologiques à forte incidence humaine et sociale, comme l'IA). Il doit connaître les réseaux et ressources qui peuvent répondre à ses questions ou qui pourraient l'appuyer (ministères, ville, municipalité régionale de comté (MRC), associations, etc.). Vigie, formation, connaissances et capacité de réaction sont à favoriser.

JD

Vous avez connu, au cours de votre carrière professionnelle, des contextes de crise. Quelles sont alors les qualités un peu particulières que le cadre dirigeant doit assurer ?

RL

Rechercher la confiance d'élus en phase avec les valeurs d'intégrité et de transparence ;

Tenir, coûte que coûte, à ces valeurs, en en faisant une « profession de foi » ;

Être prudent dans les gestes administratifs pour éviter tout embarras pour les institutions et les administrations dont il a la charge ;

Faire régulièrement avaliser ses décisions ;

Garder la trace des décisions prises et consigner les échanges avec les élus ;

Mobiliser des liens diplomatiques avec le ministère des Affaires municipales ;

Mobiliser son équipe, pour se prémunir de choses qu'on ne connaît pas ; redonner de la fierté et de la confiance en soi et en l'avenir, en la capacité collective de pouvoir réussir ensemble.

JD

Quels sont aussi les pièges à éviter ?

RL

La solitude lorsque des situations sont décevantes ou inquiétantes et les décisions prises seule, sans autre avis.

Éviter une trop grande proximité avec les élus.

JD

Sur ces dernières années, avez-vous pu constater des changements dans les profils de cadres dirigeants ? Si oui, comment les auriez-vous caractérisés ?

RL

Je sens un retour à un management municipal plus traditionnel, centré sur les opérations et l'offre de services aux citoyens. Alors qu'une ville est un gouvernement de proximité...

Les cadres dirigeants osent, peut-être moins qu'avant, conseiller, proposer, convaincre. Les élus, forts de leur volonté de changer les choses et de mettre en œuvre les idées qu'ils préconisent, ont-ils un rôle à jouer dans ce repli ? Probablement. Le DG n'est pas un

exécutant. Toute sa valeur doit être mise à contribution.

En développement durable, par exemple, il y a tant de champs à explorer et tant de gestes à poser pour les citoyens d'aujourd'hui et de demain, qu'un tandem équilibré et productif est fondamentalement nécessaire pour affronter tous les enjeux et mobiliser le personnel ainsi que la population dans une gestion essentielle du changement des pratiques individuelles et collectives.

JD

Et sont-ils de nature à modifier, et selon quelles modalités, les relations avec les élus ?

RL

Oui, car si la confiance s'est effritée à l'égard des DG quant à leur capacité de faire face aux défis actuels, les confinant à l'exécution et à l'administration traditionnelle, la relation ne peut plus être équitable et encore moins mobilisatrice pour le DG et la fonction publique dans un tel scénario. Le DG et les élus ne peuvent plus être partenaires à part entière. Et le management public perd une partie de son sens.

JD

Quels défis les DG auraient-ils à relever pour répondre aux enjeux du temps présent ?

RL

Les citoyens individualistes et plus que jamais mécontents de leurs élus. Un réel enjeu, grandissant.

Sur le plan des valeurs, le virage vers la droite et les approches plus traditionalistes qui menacent les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion.

Les impacts de la pandémie : perte des protocoles de communication et évitement des espaces de rencontre et de socialisation. La pandémie est d'ailleurs un bel exemple de crise auxquelles les DG ont dû faire face. Dans ce cas, on s'est tous adaptés. À Montréal-Nord, où la contamination était communautaire, on a rapidement mis en place une cellule de coopération et d'intervention avec la Santé publique, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS), la Table de quartier et ses organismes communautaires, les fondations caritatives en santé et la Croix-Rouge. Ce modèle de collaboration et d'intervention a été essaimé dans les autres arrondissements par la suite. La bonne volonté et l'engagement de tous en situation d'urgence a été le moteur des actions de chacun. L'innovation et la créativité pour sauver des vies étaient au pouvoir.

L'augmentation des problèmes de santé mentale et d'anxiété.

Les enjeux économiques (coût de la vie, incertitudes) et la capacité des personnes et des familles à assumer leurs responsabilités.

La crise de l'habitation et l'itinérance.

Les changements climatiques et leurs impacts : zones inondables, espèces exotiques envahissantes, détérioration des conditions d'approvisionnement en eau, actifs naturels menacés, valeurs immobilières à risque pour les citoyens et les municipalités.

Les migrations politiques, économiques et climatiques qui génèrent des efforts d'intégration sans précédent et sans moyens suffisants.

Les élus en mode communication et représentation pour la construction et le maintien de leur image.

Plus globalement, les responsabilités confiées par l'État augmentent sans cesse et les moyens financiers diminuent, on peut présumer que des vagues de compressions vont complexifier le travail des DG et de leurs équipes.

Le DG et son équipe doivent avoir de bons réflexes et être prêts à sauter sur la glace.

JD

Compte tenu, de la diversité des fonctions qui furent les vôtres, quelles différences avez-vous notées entre l'exercice du métier

de cadre dirigeant dans le privé, le municipal et le gouvernemental ?

RL

Dans le privé, malgré l'incommensurable qualité d'une entreprise comme le Cirque du Soleil, malgré le fait que ses spectacles apportent beauté et joie aux citoyens choyés qui y assistent, c'est pour un créneau de la population qu'on travaille et pour le bénéfice des propriétaires et actionnaires.

Dans l'administration publique, on travaille pour le bien commun.

Dans un arrondissement, on est près des citoyens, du terrain, le travail est vite tangible, il y a une plus grande rapidité d'exécution des projets qui sont de moindre calibre. On travaille pour un quartier qui a ses caractéristiques propres et distinctives, pour une population spécifique, pour des organismes, des institutions et un milieu des affaires particuliers. On compose avec les ressources et les infrastructures locales héritées des administrations passées, avec leurs lacunes. L'équipe étant moins nombreuse, elle peut aisément être mobilisée si on y met les efforts. Les élus sont proches, le feed-back est régulier, la fluidité de la communication est grande. Les citoyens sont proches, leurs requêtes sont cruciales et la rapidité de traitement est essentielle. La mobilisation est plus aisée, les intervenants moins nombreux, les liens

interpersonnels plus étroits. Les médias sont plus distants.

À la Ville, les services centraux, sauf exception, sont moins près des citoyens. On travaille sur des politiques, des programmes et on réalise de grands projets. On travaille pour l'ensemble de la Ville, donc pour l'ensemble des citoyens et des organismes sectoriels sous notre responsabilité. Les liens interpersonnels avec les grands acteurs de la scène montréalaise sont cruciaux, les réseaux aussi. Tout ce travail a une réelle influence sur la vie collective et le positionnement de la Ville. Tout se joue sous le regard attentif des médias. Le processus de consultation est très formel et long. Les élus sont moins disponibles. Les relations entre DG ou DGA doivent reposer sur une grande confiance et sur la rapidité des suivis suite aux rencontres. La politique est très présente.

Au gouvernement du Québec, la politique est omniprésente et elle a un impact immédiat et constant sur les communications (l'actualité), le positionnement des élus et du gouvernement. Les élus sont mobilisés par les travaux parlementaires qui sont journaliers et sont moins disponibles. Mais les travaux qui sont accomplis dans un ministère ont un impact majeur et à plus long terme (politiques et programmes, processus formels de consultation, grands

projets, ententes de développement). Le sous-ministre (SM) peut conseiller son ministre, collaborer avec lui dans le respect mutuel de ses fonctions et mettre en œuvre ses décisions. Le SM est loin des citoyens, mais près des regroupements sectoriels, des grandes institutions d'État, sous sa responsabilité ou d'autres.

JD

Si nous revenions un peu plus dans le détail sur les relations entre Élus et Administration, entre Exécutif et DG ; comment résumeriez-vous votre vision des rôles respectifs et de ces relations ?

RL

Le respect des élus et la volonté de collaborer avec eux pour le bien commun ; ce qui sous-entend complémentarité tout en respectant la spécificité des rôles, travail avec les forces des élus, pouvoir d'influence partagé.

Leaders et décideurs, initiateurs de développement et de projets, sont souvent « acheteurs » de bonnes idées, de projets. Il faut les faire rêver. Nous sommes parfois des vendeurs, mais si l'on vend des idées ou des projets, il faut livrer. Il en va de la confiance des élus.

La très grande majorité des élus sont volontaires, ouverts à la collaboration, désireux aussi d'apprendre ; font preuve d'audace et ont un investissement personnel important pour s'approprier une vision plus large du rôle de la Ville, un gouvernement

de proximité. C'est parfois plus difficile avec certains, qui sont moins ouverts, qui se restreignent à dispenser des services, qui ont peur de certaines décisions à connotations sociales, financières ou territoriales ; ou à l'inverse dérivent vers des comportements managériaux abandonnant, de fait, le registre politique.

On travaille avec des humains et, parfois, certains ont des problèmes personnels, se désengagent ou se désintéressent, d'autres ont des problèmes de comportement, leur savoir-être et leur bienveillance sont lacunaires et ils blessent. La relation peut en être grandement affectée malgré toute bonne volonté de garder le cap sur les objectifs et les responsabilités à assumer.

Être maire ou mairesse nécessite de la disponibilité, un rythme de travail soutenu, la volonté de faire les représentations politiques nécessaires, de négocier, d'être l'avocat de son milieu, de ses projets... Le rôle des élus ne se résume pas à la représentation, à la construction et à la gestion de l'image publique.

L'administratif ne peut pas pallier l'absence de volonté politique d'agir comme rassembleur, pourvoyeur, facilitateur ou négociateur. Il peut préparer, rassembler, concerter les parties, mettre la table, inspirer, outiller, mais il ne remplace pas le maire ou la mairesse.

Si un maire ou une mairesse transforme son rôle et progressivement managérialise son travail, il y a confusion des rôles et perte de sens pour le DG.

JD

Si je comprends bien, ces relations se construisent au quotidien à travers des processus de décision ; comment qualifieriez-vous ceux rencontrés dans vos organisations successives ?

RL

Les processus décisionnels étaient partout, généralement ouverts, transparents et cohérents. Cependant, le passage du temps et le manque de ressources mettent à risque, à certaines occasions, la cohérence des décisions, que ce soit pour des raisons de changement d'équipe politique ou d'abandon des investissements promis.

Il est certain que les décisions politiques qui bouleversent les plans élaborés collectivement ont un effet démobilisateur et génèrent une certaine tension chez le personnel administratif, dans toute la structure et dans le milieu. Mais les élus ont tendance à respecter leurs engagements auprès des parties prenantes, guidés par leur sens du risque réputationnel.

JD

Dans cette perspective, quels sont les positionnements à assurer ainsi que les postures à privilégier en tant que cadre dirigeant pour « optimiser » ses relations avec « ses » élus et/ou « son » exécutif ?

RL

Le partage transparent avec les élus, pendant un processus de travail commun et collaboratif, permet aux élus de mieux comprendre la complexité de ces enjeux, les diverses facettes d'intervention et le grand nombre de parties prenantes concernées. Ils peuvent ainsi contribuer positivement à la recherche et l'identification de solutions. C'est ainsi que méritent d'être privilégiés le positionnement de respect et de collaboration (« civil servant »), les postures d'écoute, de compréhension et de soutien, de conseiller et d'expert en management, mais aussi de metteur en œuvre.

JD

Et quels sont les pièges à éviter ?

RL

Prendre trop de place dans les processus et dans les instances ;

Manquer de discrétion ;

Ne pas connaître ses dossiers, apparence de non-pertinence et d'incompétence ;

Ne pas assurer les suivis de manière diligente ;

Ne pas valoriser les préoccupations des élus ;

Ne pas donner de réponses aux questions des élus ;

Négliger les requêtes des citoyens.

JD

Comme nous l'avions pointé tout à l'heure pour l'exercice de la fonction de direction générale, quels changements ayant impacté la gestion de l'interface politique-administration avez-vous pu identifier sur ces trente dernières années ?

RL

Les communications en temps réel, les médias sociaux et la désinformation ont bouleversé le rythme des organisations et génèrent une tension constante chez les élus qui eux interpellent les fonctionnaires pour faire des communications corporatives rapidement ou régler la situation dénoncée. Les crises peuvent se produire à chaque instant.

Les citoyens sont de plus en plus individualistes et le bien commun a moins d'écho dans la population. Ils sont aussi insatisfaits de leurs élus. Il y a de la colère chez les citoyens. Plus personne n'hésite à manifester son mécontentement, on est à un clic de l'écu. Et il y a de plus en plus de citoyens querulents. Être élu c'est souvent recevoir des menaces et être harcelé. Cette situation génère un stress additionnel dans l'organisation.

Les élus sont informés, parfois spécialisés dans le domaine de responsabilité qu'on leur a confié. Ils sont impatients et souhaitent mettre en œuvre leur solution, leurs projets, sans considération pour la

fonction conseil des équipes administratives.

Plus récemment, l'intelligence artificielle menace encore plus la consultation du personnel administratif par les élus, voire le respect de ses compétences et de l'usage adéquat de son temps.

JD

Quels défis les DG auraient-ils alors à relever pour répondre aux attentes de la nouvelle génération d'élus ?

RL

Être à la fine pointe des tendances ;

Connaître le profil de la population et les enjeux du territoire ;

Connaître les différents processus de consultation et de collaboration avec les citoyens et les parties prenantes ;

Être créatifs, ouvert à l'innovation et penser hors du cadre ;

Développer une capacité à travailler avec peu de moyens ;

Convaincre le personnel que le changement est un état permanent et souhaitable ;

Réagir vite ;

Rendre l'organisation plus souple et moins formelle ;

Mais notez que parfois les DG ne sont pas toujours à la hauteur de leur mair visionnaire ; ils éprouvent alors de grandes difficultés à « épouser » la vision politique

et à favoriser l'*empowerment* de la collectivité ; c'est un vrai défi de pouvoir le faire.

JD

Compte tenu, de la diversité des organisations dans lesquelles vous avez travaillé, quelles différences avez-vous notées dans les relations entre Exécutif et cadres dirigeants dans le privé, le municipal et le gouvernemental ?

RL

Une différence dans le formalisme, la lourdeur des processus, y compris décisionnels, et les temps de réalisation, dans un continuum du - au + : - privé, arrondissement, Ville, Gouvernement +.

JD

Vous avez évoqué tout à l'heure la place des usagers-citoyens. Le service aux citoyens, qu'est-ce que ça représente pour vous ?

RL

Grosso modo, depuis une trentaine d'années, les services à la personne ont pris une importance capitale dans nos municipalités (transport collectif, actif, culture, loisirs, développement social, habitation, itinérance, criminalité, informations citoyennes...).

Avant, on s'occupait d'un territoire et du partage de ce territoire entre propriétés privées (greffe, permis, préventions des incendies, déchets) et domaine public (voirie, parcs, circulation, police). Il y avait

peu de services directs aux citoyens, à l'exception des piscines, centres sportifs et bibliothèques.

Une large gamme de services est attendue des citoyens, pour l'ensemble des groupes d'âge. Une bonne qualité de services aux citoyens est primordiale. Ils contribuent au « bonheur des citoyens ». L'indice Bonheur n'a-t-il pas remplacé les indices d'efficacité pour comparer les villes ?

JD

Comment caractériseriez-vous la montée en puissance de l'écoute citoyenne dans nos organisations publiques ?

RL

Elle est fondamentale. Les citoyens veulent être écoutés et veulent influencer les décisions. Ils veulent que l'on tienne compte de leurs opinions et de leurs besoins. Les associations veulent contribuer aux décisions, en mode collaboratif. C'est cette écoute et ce partage des opinions qui génère la confiance en l'institution démocratique. Les élus doivent s'ajuster, s'inscrire dans un mode collaboratif et partager d'une certaine façon le pouvoir en mettant à contribution la sagesse citoyenne, les savoirs et les expériences des citoyens et des organismes.

JD

En quoi celle-ci a-t-elle des incidences sur les processus décisionnels internes, sur les rôles respectifs des élus et des services

administratifs, sur les relations entre Exécutif-délibératif-DG-cadres ?

RL

Elle est là pour éclairer les décisions de l'administration publique. Les administrations doivent se doter d'encadrements pour baliser l'écoute citoyenne et l'engagement citoyen. Chaque projet, chaque planification doit prévoir une période et un ou plusieurs modes de travail collaboratif avec la population et les parties prenantes. De nombreuses méthodes peuvent être appliquées (du sondage aux groupes consultatifs citoyens, en passant par les tables de concertation, les charrettes et les consultations instantanées in situ). Les processus décisionnels sont nécessairement plus longs.

L'un des devoirs des élus est d'amener les citoyens à être des contributeurs à la qualité de leur milieu de vie. Les élus partagent ainsi leur pouvoir, mais s'ils en tirent parti, ils ont l'opportunité avec le management de mobiliser la population, de faire valoir leurs compétences et leurs habiletés de leaders et aussi de justifier les décisions. La participation et l'engagement des citoyens et des parties prenantes peuvent être des stratégies d'investissement de capital politique et de rayonnement, de nature à améliorer la performance collective et la réputation territoriale ; si toutefois elles sont menées avec habileté.

Le management doit, quant à lui, maîtriser les connaissances relatives aux méthodes de consultation, de participation et d'engagement citoyen et pouvoir présenter aux élus les contours, effets et risques, des différents processus et méthodes de participation, de concertation, de collaboration ou de cocréation. Il doit aussi conseiller les élus sur les méthodes à privilégier, et ce, en adéquation avec le dossier ou le projet concerné, qu'il doit par ailleurs maîtriser au préalable dans son ensemble : historique, données, enjeux, tendances, pistes de solutions, financement, etc.

Les relations entre élus et cadres ne devraient pas en être impactées, si chacun joue son rôle avec prudence et pragmatisme. Le poids des tendances sociales s'impose et, malgré les intérêts particuliers, les élus et les dirigeants doivent travailler ensemble à l'intérêt public. Du côté des élus c'est souvent dans l'impatience de voir des réalisations visibles, ce pour quoi ils se sont engagés en politique et ce dont il faut toujours tenir compte.

JD

Dans ce contexte, quels défis les DG ont-ils à relever pour répondre aux « injonctions » de participation citoyenne ?

RL

Parfois les DG doivent convaincre les élus de donner de l'espace à la voix des citoyens et des parties prenantes, ceux-ci étant persuadés de bien connaître la population et ses besoins, ainsi que la bonne décision à prendre.

Ils doivent les convaincre aussi de « donner du temps au temps », question de faire murir les orientations, les opinions et les décisions au fur et à mesure des étapes de partage et de collaboration citoyenne. Les élus sont pressés d'accomplir leurs priorités. Ils sont souvent surpris et déçus des calendriers de réalisation engendrés par ces approches collectives et de ne pas pouvoir avancer plus vite. Cela demande une bonne orchestration des étapes, une contribution importante du personnel et des ressources. Le DG doit le prévoir.

Parfois le DG doit justifier auprès du personnel, des parties prenantes et des citoyens le peu ou l'absence de processus de participation, si telle est la décision des élus.

Le DG doit être créatif dans sa manière de traiter localement les tendances et de circonscrire les attentes, tant celles des élus que des citoyens et des parties prenantes du territoire. Il doit avoir un bon sens politique. Il doit bien connaître le style de leadership du maire, particulièrement, ce qu'il a comme forces et lesquelles il utilise pour

faire passer ses messages ou réaliser ce qu'il souhaite.

JD

Je voudrais rebondir sur la question des parties prenantes et du processus de décision, des experts de toutes sortes qui viennent y contribuer. Comment caractériseriez-vous la forte appétence des organisations publiques à solliciter audits, expertises, conseils externes ?

RL

Par l'ampleur des responsabilités et des mandats et l'absence de spécialistes dans tous les domaines au sein des effectifs ; cela peut justifier le besoin de compétences d'experts externes dans des domaines pointus. Mais il est aussi possible que les élus doutent de la capacité des équipes administratives et qu'ils aient la volonté de tester la pertinence des analyses et des conseils fournis par l'administration.

Par exemple, en consultation et participation citoyenne, des firmes d'experts peuvent appuyer les organisations publiques. Ces dernières ne comptent pas nécessairement dans leur rang des spécialistes d'animation de charrettes ou de focus groups, par exemple. Ces méthodes, utilisées de temps en temps, ne justifient pas un poste.

JD

Que révèle-t-elle de l'état d'esprit des décideurs ?

RL

Ils n'ont pas toujours confiance en l'administratif. Certains d'entre eux, plus facilitateurs, veulent soutenir le travail des équipes qui sont débordées, ou encore combler le manque de ressources internes.

Les données issues de la recherche et les experts qui les portent sont une source d'inspiration pour les élus et l'administratif, malgré le peu de considération qu'en ont généralement les élus. Mais ils veulent tous être rassurés pour prendre les meilleures décisions possibles. Ces audits, expertises et conseils externes rassurent. Ils permettent aussi parfois aux élus d'exiger des redressements administratifs.

JD

En quoi celle-ci a-t-elle des incidences sur les processus décisionnels internes, sur les rôles respectifs des élus et des services administratifs, sur les relations entre Exécutif-DG-cadres ?

RL

Elle ne devrait pas modifier les rôles des élus et des services administratifs, à moins que ce soit un audit de contrôle qui a pour but de trouver des erreurs ou des fautes et leurs responsables. À mon avis, dans ce cas, le DG doit continuer à jouer son rôle, en mode assistance active en ce qui a trait aux travaux d'audit, tout en étant prudent quant à ses analyses et ses avis, mais rester en retrait pour ce qui est des éléments qui le concernent.

JD

De façon plus large, la question de l'usage des résultats issus de la recherche scientifique semble posée pour éclairer les choix politiques et publics ; comment réagissez-vous à celles et ceux qui d'un côté voudraient en faire la source « mécanique » de décision et, de l'autre, en contestent de manière idéologique les conclusions ?

RL

L'usage des résultats issus de la recherche scientifique ne devrait pas être mécanique. Il n'est pas toujours requis. Par exemple, dans des domaines particuliers, tels que la lutte à la criminalité chez les jeunes et plus largement le développement social, les études populationnelles et la recherche sont fondamentales à l'élaboration d'approches éclairées. Dans des domaines de pointe, tels que l'environnement, les changements climatiques et le développement durable, les décideurs doivent connaître les études, les analyses et les tendances, toutes ces connaissances que des experts peuvent apporter pour favoriser le développement de démarches pertinentes et de pistes de solution locales. Ils sont un intrant normal et souhaitable à la prise de décision. D'aucuns peuvent ne pas comprendre finement les résultats issus de la recherche et en questionner les techniques ou les choix de méthodes. La contestation est cependant rare, à ma connaissance.

Dans d'autres domaines, plus opérationnels et où une longue tradition d'expertise

interne prévaut, il n'est pas utile d'y avoir recours. Le DG et son équipe doivent en faire la démonstration, si requis. Personnellement, je réagis en discutant ouvertement de la question avec les élus, afin de favoriser une adhésion à cet usage lorsque nécessaire.

JD

À plusieurs moments de notre échange, vous avez mis en avant les logiques de concertation et de collaboration. Dans quelle mesure ces dernières sont-elles fructueuses dans l'univers public, quelles en sont les limites ?

RL

Les logiques de concertation et de collaboration sont fructueuses à certaines conditions. Elles doivent :

- Être souhaitées par les élus et avalisées ;
- Mettre à contribution le maire et les élus et leurs forces respectives, dont tout particulièrement, l'habileté de communication publique et d'animation ;
- De manière opportune, tirer profit de ces mêmes qualités chez le DG et les membres du personnel responsables du dossier ;
- Bénéficier de la prudence des élus, du DG et de son équipe, de leur écoute et de leur volontarisme ;
- Utiliser les talents créatifs et solutionnistes du DG ;
- Réaliser l'expérience dans la confiance ;

- Faire en sorte qu'on ne perde jamais de vue l'équité et l'intérêt public ;
- Mobiliser les participants, citoyens et parties prenantes concernées, les faire adhérer au mandat et à ses objectifs de départ ainsi qu'au résultat global souhaité, leur fournir toute l'information requise en toute transparence sur le projet et sur leur rôle, et travailler dans le respect, de façon ouverte et bienveillante avec eux dès le début, dès l'élaboration de la vision, puis à la validation des objectifs, aux étapes de la démarche et à la réalisation du mandat ;
- Engager toutes les parties à approuver, signer le résultat et en faire la promotion.

Elles sont fructueuses si les conditions sont que, sans la participation de tous, rien ne va changer ou que les résultats seront mitigés. Dans un milieu très défavorisé, les efforts de tous sont requis en développement social pour faire bouger les aiguilles des indicateurs socio-économiques par exemple. Pour réaliser une utopie, comme le Partenariat du Quartier des spectacles ou le Corridor vert des cinq écoles, tous les partenaires concernés devaient et doivent encore aujourd'hui être de bonne volonté, autour de la table, pour que la magie collective opère et perdure.

JD

Ne mettent-elles pas en lumière les tensions entre les temps politiques et les

temps administratifs ? Quelles en sont les incidences pour les directions générales, et pour le « dialogue entre élus et DG ?

RL

Il est vrai que les processus collectifs sont longs et que les élus ont des impératifs liés à la durée de leur mandat de quatre ans. Ils peuvent être impatients, souhaitant des réalisations visibles rapidement, surtout s'il s'agit de promesses électorales.

Le DG doit toujours revenir au calendrier des travaux initial, l'ajuster s'il le faut, rassurer les élus et les convaincre que « Le temps ne nous pardonne jamais de ne pas avoir pris le temps », le temps d'écouter, de réfléchir, d'élaborer et de décider ensemble. Il doit maintenir leur mobilisation et faire avec eux la bonne chose, de la bonne manière et maintenir le cap sur la cible temporelle.

Si l'on examine le cas des investissements sur le long terme, les élus sont ramenés constamment à la réalité de la durée de leur mandat et y ramènent les fonctionnaires. Les projets, les changements à faire, le déploiement de plans urbains nécessitant des investissements importants ou continus (sur dix ans par exemple) peuvent en souffrir.

Il y a une différence fondamentale avec les fonctionnaires, qui eux inventorient, hiérarchisent, font prioriser, prévoient et déploient des plans d'intervention ou

d'investissements sur du long terme. Par exemple, réaménager un quartier, ça prend du souffle et de la mémoire parce que le Plan triennal d'immobilisation (PTI), donc le financement, doit suivre sur de nombreuses années et la cohérence doit prévaloir. Le Quartier des spectacles a vu les investissements de la Ville se déployer sur plus de 20 ans.

Ça prend aussi du courage chez les élus pour investir longtemps, là où il le faut plutôt qu'ailleurs, pour faire une vraie différence. Il faut toujours le justifier et le défendre publiquement : inégalités socio-spatiales des investissements ciblés versus les votes de tous les électeurs.

C'est plus facile à la Ville-centre d'avoir du souffle et de la mémoire que dans les arrondissements, car les budgets d'investissement de ceux-ci sont souvent inappropriés parce que ridiculement bas. Surtout dans un arrondissement comme celui de Montréal-Nord, qui a hérité d'un budget famélique et d'un PTI inexistant lors de la fusion de 2002 de la Ville de Montréal-Nord avec la nouvelle Ville de Montréal.

Le DG doit sans cesse rassurer, convaincre, ramener aux objectifs de départ, refaire du sens, soumettre ses observations et ses recommandations, pour que les investissements ou les efforts soient maintenus à long terme.

Les représentants des milieux qui ont apporté leur contribution au développement du plan grâce à un processus collaboratif, peuvent rappeler aux élus eux aussi les objectifs de départ du conseil et de toutes les parties prenantes qui se sont concertées. Mais on ne peut rien si les élus décident d'abandonner des plans d'investissement de long terme pour des raisons électoralistes. C'est leur prérogative.

JD

De même, ne questionnent-elles pas les rapports au pouvoir, celui-ci devenant plus relatif, voire partagé ? Que deviennent ainsi la légitimité politique et le rôle que peuvent jouer les équipes administratives ?

RL

Il est certain que les rapports au pouvoir changent et que celui-ci est ainsi partagé. Les liens doivent être fluides et la communication transparente avec le politique pour favoriser une même mobilisation, la poursuite du même but et continuer à faire confiance ensemble à tous ceux qui participent au processus de collaboration ou de concertation.

À mon avis la légitimité politique n'est pas remise en question. Une posture enthousiaste et confiante des élus et de l'administratif sont des facteurs de réussite et de renforcement de leur image publique. Les élus retireront le bénéfice politique des résultats de la démarche collective et

bénéficieront d'un consensus dans la communauté. Leurs rôles de facilitateurs, de leaders et de décideurs seront appréciés et n'en seront que renforcés. (On est dans le *caring*.)

Le rôle des équipes administratives ne change pas. Le DG reste l'intégrateur.

JD

Vous avez, à plusieurs reprises, identifié des tensions sur les ressources, mais aussi des questionnements, voire des (re)mises en cause des services publics et des élus. Que pensez-vous du changement de regard et d'état d'esprit de la population face au secteur public ?

RL

Les « fonctionnaires » ne sont pas populaires. Tous les gouvernements veulent couper dans la fonction publique. On veut un appareil étatique et une ville plus minces ! C'est un discours populiste et conservateur devenu la norme. Et il est fort compréhensible. Des efforts peuvent être faits.

Les élus municipaux sont encore moins populaires. Les citoyens leur font moins confiance que jamais. Certains se réfugient donc dans le contrôle et la prédominance de leur image sur les médias sociaux. Parfois au détriment des bons comportements et de l'action. On est ainsi dans le paraître et non dans l'être et le faire.

Je crois qu'il est de plus en plus risqué et potentiellement dangereux de faire de la

politique, particulièrement dans les villes, où les élus sont plus proches de la population. Je lève mon chapeau à ceux qui ont le courage de jouer ce rôle d'importance dans notre société.

JD

De même, le rapport entre les élus et les citoyens s'est distendu et/ou dégradé. Qu'en pensez-vous ?

RL

C'est un fait. Le sondage panquébécois de la firme Léger Marketing réalisé en janvier 2025, révèle que :

- 45 % des citoyens souhaitent changer l'équipe du conseil municipal de leur ville, alors que 37 % veulent les maintenir ;
- Le niveau de satisfaction des citoyens à l'égard de leur maire est faible : il est en moyenne de 5.8/10, dans les grandes villes il est de 5,1/10 ;
- Le niveau de satisfaction pour les services offerts est le plus bas depuis 5 ans et il est de 6.3/10 en moyenne et de 5.8/10 dans les grandes villes.

Des données peu reluisantes qui trahissent la colère des citoyens. Les opinions des citoyens reflètent l'humeur morose de l'heure, les inquiétudes économiques et sociales. Les citoyens veulent être protégés, plus que jamais.

JD

Enfin, pour conclure, j'aurais souhaité partager avec vous les conseils que vous pourriez donner à vos collègues, et aux plus jeunes d'entre eux, pour assurer la fonction de dirigeant de façon satisfaisante.

RL

Le contrôle de soi est essentiel.

Il faut respecter les élus et leurs rôles.

Il faut bien s'entourer, avoir une excellente équipe. On ne fait rien seul.

Le DG est un rouage de concertation entre le politique et les membres de son équipe. Ce sont les membres de cette équipe dont il ne faut jamais oublier qu'ils sont plus importants que nous, car ils nous nourrissent, donnent de la matière, pour accomplir et pour réfléchir, ils font avancer les idées, ils suivent les tendances, ils analysent, conseillent. Il faut travailler avec leurs forces. Et parfois – clin d'œil – tirer parti de leurs contacts privilégiés avec le maire ou la mairesse, ou un élu.

JD

Et enfin, que diriez-vous à celles et ceux qui souhaiteraient embrasser une carrière de dirigeant administratif ?

RL

Que c'est un job de fou ! Mais extrêmement stimulant à cause de toutes les dimensions et les domaines couverts. Qu'ils apprendront beaucoup. Qu'ils s'accompliront beaucoup.

Qu'ils devront respecter les élus et miser sur la coopération tout en respectant la spécificité des rôles.

Qu'ils devront soutenir les élus pour qu'ils accomplissent ce dont ils ont rêvé quand ils se sont engagés en politique, sans perdre de vue qu'ils devront aussi les faire rêver. Qu'ils ne seront pas que des exécutants.

Qu'ils devront s'effacer devant les élus en toute humilité, tout en appliquant l'approche du « faire ensemble ». Ce sont eux qui ont usé leurs semelles pour pouvoir représenter leurs concitoyens.

Qu'ils travailleront pour le bien commun et qu'il y a peu de carrières qui leur permettraient de poursuivre ce but.

Éléments clés du témoignage : conjuguer l'énergie et la prudence aux interfaces

(1) concertation et collaboration : pour conjuguer les habiletés d'animation et de communication des élus et les talents créatifs et solutionnistes des cadres dirigeants

(2) respect et complémentarité : dans la reconnaissance de la spécificité des rôles et la capacité à réaliser ensemble dans la confiance

(3) résilience et ambition : en 'absorbant' tensions et incertitudes tout en restant fidèle aux valeurs d'intégrité et de transparence ; et en innovant et sortant parfois du cadre malgré le manque de ressources et de marges de manœuvre

(4) engagement et adhésion : inscrire les contributions des parties prenantes dans le partage du pouvoir politique et administratif
