



ESG UQÀM

ENTRE LE POLITIQUE ET L'OPÉRATIONNEL :

**REGARD SUR LES OUTILS
DE GESTION ET L'ACTIVITÉ
DES DIRECTIONS GÉNÉRALES
DE PETITES MUNICIPALITÉS
QUÉBÉCOISES**

**PAR MARTIN CHADOIN, PHD ET GULLIVER LUX, PHD,
PROFESSEURS À L'ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION DE L'UQAM**

Avec la participation de Roxanne Poulin et Andréane Beaupré

Janvier 2022

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET ORIGINE DU PROJET	3
PROBLÉMATIQUE ET MISE EN CONTEXTE	5
1. LA FONCTION DE DGPM	5
2. LA CHARGE DE TRAVAIL DE LA DGPM	7
3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	8
CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	10
1. CADRE THÉORIQUE : DU TRAVAIL À L'ACTIVITÉ	10
2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE	10
La construction de la liste préliminaire.	10
Groupe de discussion test	12
Première salve de groupes de discussion	12
Deuxième salve de groupes de discussion	13
Présentation prototype d'outils/liste de tâches	14
Sondage	14
Présentation diagnostic	15
PARTIE 1	
MODÉLISATION PROCESSUELLE DES DIFFÉRENTES TÂCHES NON RELIÉES À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES	17
MODÉLISATION SIMPLIFIÉE DES TÂCHES (<i>cliquable</i>)	18
TÂCHE « PRÉPARATION ET ADOPTION DU BUDGET »	19
Tâche « planification opérationnelle »	22
Tâche « évaluation du rendement »	26
Tâche « suivi des tâches et des dossiers »	29
Tâche « comité de travail » / caucus	34
Tâche « rémunération »	36
Tâche « formation des élu.e.s »	38
Tâche simplifiée « gestion des plaintes »	40
Tâche simplifiée « Recrutement »	41
Tâche simplifiée « Communication avec les citoyen-ne-s »	42
Tâche simplifiée « Communication avec les autres parties prenantes »	43

PARTIE 2	
QUANTIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL	45
1. CONSTAT GÉNÉRAL CONCERNANT LA CHARGE DE TRAVAIL NON RÉGLEMENTAIRE	45
2. DES VARIATIONS DE TEMPS DE TRAVAIL CONSACRÉS AU NON RÉGLEMENTAIRE SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES MUNICIPALITÉS	47
3. CHARGES DE TRAVAIL COMPLÈTES ET RÉPARTITION « RÉGLEMENTAIRE / NON RÉGLEMENTAIRE »	50
4. QUE DISENT LES DGPM DE LEUR CHARGE DE TRAVAIL ?	52
PARTIE 3	
PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC	55
CONSTAT 1 – UNE GRANDE DIVERSITÉ DE STRUCTURES, DE DGPM, DE CONSEILS, ETC.	56
CONSTAT 2 – DES RELATIONS DGPM-ÉLU·E·S ET DGPM-MAIRE FONDAMENTALES	57
CONSTAT 3 – UNE ACTIVITÉ FRAGMENTÉE ET EN PERPÉTUEL « MULTITASKING »	60
CONSTAT 4 – DES DGPM ISOLÉES	61
CONSTAT 5 – DES BRICOLEUSES D'OUTILS	63
CONSTAT 6 – DES ENJEUX RH DIFFICILES À TENIR DANS LE QUOTIDIEN	64
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXE 1 — TÂCHES NON RÉGLEMENTAIRES DES DGPM	72
ANNEXE 2 — DÉTAILS DES TÂCHES RÉGLEMENTAIRES ÉTUDIÉES PAR L'ADMQ	73
ANNEXE 3 — SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ	76



INTRODUCTION ET ORIGINE DU PROJET

Ce projet est le fruit d'une collaboration entre une équipe de recherche, composée des deux professeurs auteurs de ce rapport, et de l'Association des Directeurs Municipaux du Québec (ADMQ). Elle a été financée à l'occasion du programme d'engagement partenarial du CRSH lors de l'année 2020-2021.

Ce projet a pour objectif général de comprendre et modéliser les tâches de travail que réalisent les directions générales de petites municipalités (DGPM) de moins de 5000 habitant·e·s dans la réalisation de leurs tâches. Ces directions générales se distinguent des directions générales de moyennes et grandes municipalités qui bénéficient pour leur part du soutien de fonctions supports souvent nombreuses alors que les directions générales de petites municipalités ont rarement plus qu'une direction générale adjointe pour les assister. Cet état de fait, conduit les directions générales de petites municipalités à «être au four et au moulin» dans la gestion quotidienne. Ce quotidien se structure autour de trois types de tâches : (1) administratives (par ex., la reddition de comptes aux différents ministères), (2) opérationnelles (par ex. la tenue de comités de gestion ou la planification opérationnelle), (3) de soutien au politique (par ex., la tenue des rencontres de travail du conseil ou le soutien à la planification stratégique).

Plusieurs objectifs spécifiques sont fixés. D'abord, la recherche vise à identifier et décrire sous forme de processus les différentes tâches que réalisent les DGPM. Ensuite, à partir de cette liste de tâches découpées en processus, elle cherche à comprendre la charge de travail qui est associée à la réalisation de celles-ci et à la quantifier. Finalement, elle ambitionne d'analyser les leviers et les obstacles que rencontrent les DGPM dans leurs quotidiens, ainsi que les stratégies qu'elles développent pour y faire face et mener à bien leurs missions.

Ces objectifs fixés par la recherche sont pertinents pour notre partenaire de recherche, l'ADMQ. En effet, nos objectifs sont en partie issus d'un mandat dont l'ADMQ s'est dotée. En septembre 2019, le conseil d'administration de l'association a voté une résolution proposant la mise sur pied d'un groupe de travail visant à «faire le portrait de la situation actuelle concernant le fardeau administratif», «dresser une liste de l'ensemble des obligations légales et

réglementaires qui doivent être produites» et «vérifier si l'ensemble de ces obligations légales et réglementaires peut être réalisé uniquement par une DGPM en plus des autres responsabilités découlant de sa fonction».

Les données produites permettront donc de soutenir le travail du partenaire dans deux axes spécifiques : (1) l'élaboration de recommandations concrètes, adressées au Ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation (MAMH) afin de réduire et optimiser le fardeau administratif; (2) la mise en place et la tenue de chantiers locaux permettant de mener des projets d'amélioration afin de faire face aux obstacles qui auront été identifiés dans le projet.

À noter que les tâches qui seront identifiées dans ce rapport par l'équipe de recherche concernent les tâches qui ne sont pas directement reliées à la production d'un livrable réglementaire (i.e. visant la reddition de comptes aux différents ministères). En effet, l'ADMQ a déjà entamé des travaux allant en ce sens (qui seront présentés succinctement afin d'éclairer une vision globale de la charge de travail des directions générales).

Ce rapport est découpé en quatre grandes parties : (1) une partie de présentation générale de la recherche, regroupant la problématique, les objectifs et le cadre méthodologique permettant de les atteindre; (2) une partie présentant les résultats des travaux liés à l'identification des tâches et au découpage de celles-ci en processus; (3) une partie présentant les résultats d'un sondage envoyé aux membres de l'association afin de quantifier la charge de travail; (4) une dernière partie présentant les principaux résultats du diagnostic porté par les chercheurs sur les leviers et obstacles que rencontrent les DGPM dans leur quotidien.

Chadoin M., & LUX G. (2022), «Entre le politique et l'opérationnel : regard sur les outils de gestion et l'activité des Directions Générales de Petites Municipalités Québécoises», *Rapport de recherche CRSH Partenariat*, ESG-UQAM. 84 pages.



PROBLÉMATIQUE ET MISE EN CONTEXTE

De nombreux rapport et recherches notent la montée d'un phénomène de managérialisation des organisations (Boltanski et Chiapello, 2011; de Gaulejac et Hanique, 2015) qui est attribué soit au phénomène de financiarisation des entreprises (Gomez, 2013), soit à la montée en puissance du *New Public Management* (Hood, 1991). Cette managérialisation des organisations et de leurs dispositifs de gestion tend à mettre au premier plan un langage gestionnaire et financier axé sur les notions de maîtrise, de performance et de rationalité (Boussard, 2008, 2013). Cette transformation empêche le travail des gestionnaires (Detchessahar et Minguet, 2012; Payre, 2014). Parce que les gestionnaires passent de plus en plus de temps à réaliser des tâches managériales (par ex. la gestion d'indicateurs ou la rédaction de rapports pour la reddition de comptes), ils délaissent conséquemment la scène du travail et s'éloignant des problèmes quotidiens que rencontrent les équipes qu'ils encadrent (Detchessahar, 2011; Payre, 2014). Pourtant, c'est bien là l'un des rôles des gestionnaires (Dejours, 2000) : accompagner leurs équipes dans le dépassement de ces difficultés pour atteindre la performance fixée.

Le monde municipal québécois n'est pas en reste face à la managérialisation des organisations : mouvements de fusion/défusion qui augmentent la taille des territoires à gérer par les DGPM (Hulbert, 2006), instauration d'indicateurs de performance à remplir et transmettre aux ministères (Charbonneau, 2011; Charbonneau et coll., 2015, 2016) ou encore augmentation du fardeau administratif lié à la reddition de comptes aux différents ministères (Perreault, 2015). Précisons également qu'en juillet 2017, les municipalités de moins de 5000 habitant-e-s constituaient 86% des 1294 municipalités présentes au Québec et 15,6% de la population québécoise, ce qui fait des petites municipalités un type de structure important dans le fonctionnement de la société québécoise (Institut de la statistique du Québec, 2018).

1. LA FONCTION DE DGPM

Nous ciblons spécifiquement le poste de direction générale de municipalité (DGPM). En effet, dans une recherche précédente (Chadoin, 2019), nous avons constaté qu'il existe un certain manque dans la littérature scientifique. Si des travaux traitent de ce que doit faire la DGPM, très peu abordent la façon dont elle le fait, ou les conditions de réalisation de sa mission. En effet, la DGPM peut être tour à tour perçue comme un entrepreneur, une entrepreneuse (Schneider et Teske, 1992), comme un-e dirigeant-e (Nalbandian, 2001), un décideur, une décideuse politique (Ammons et Newell, 1988), un-e stratège (Belley et Divay, 2011; Moore, 1995) ou encore un homme ou une femme à tout faire (Douville, 2013).

La DGPM, dans le cadre de son travail, est guidée à la fois par le cadre législatif dictant ses rôles et ses fonctions (le Code municipal ainsi que la Loi sur les cités et les villes) et d'autre part, par son Code de déontologie et son Code d'éthique (Gravel et Pétrelli, 1994). Le Code municipal définit ainsi les responsabilités de la DGPM de la façon suivante : «*Sous l'autorité du conseil ou du comité administratif, le directeur général est responsable de l'administration de la municipalité et à cette fin planifie, organise, dirige et contrôle les activités de la municipalité*» (C.M., art.211).

Ces principales fonctions (planifier, organiser, diriger et contrôler) se recoupent dans les différents domaines d'intervention de la DGPM. Par le fait même, ils sont nommés et reconnus dans la littérature portant sur le travail de la DGPM (Douville, 2013; Durat, 2010; Gravel et Pétrelli, 1994). En ce qui concerne la planification, la DGPM est reconnue par sa position hiérarchique pour jouer un rôle stratégique, ce qui l'oblige à préparer, orienter et coordonner les différents projets municipaux (Belley et Divay, 2011; Gravel et Pétrelli, 1994). Ces activités rejoignent la fonction d'organisation prescrite par le Code municipal (C.M., art. 211). Pour Durat (2010), la planification et l'organisation, jumelées à la communication, sont les fonctions les plus présentes chez le ou la gestionnaire municipal-e dans les relations avec ses partenaires.

En ce qui concerne la direction, cette fonction fait partie intégrante du travail de DGPM, cette dernière étant responsable de l'administration de la municipalité. À cet effet, dans son étude sur la caractérisation de la gestion des DGPM, Douville (2013) estime que dans les municipalités de moins de 1500 habitant-e-s, la DGPM gère en moyenne 4,5 employé-e-s et consacre 40 % de son temps à cette fonction.

De manière plus spécifique, le Code municipal dresse aussi un éventail des principales fonctions de la DGPM. Ces dernières sont exercées à l'intérieur de certains champs d'activités, soit la communication avec différents acteurs, la gestion budgétaire, la gestion des immobilisations, ainsi que la gestion des plaintes et des réclamations. En ce sens, en vertu de l'article 212 du Code municipal, la DGPM exerce notamment les fonctions suivantes :

- 1 elle assure les communications entre le conseil, le comité administratif et les autres comités, d'une part, et les fonctionnaires et employé-e-s de la municipalité, d'autre part; à cette fin, elle a accès à tous les documents de la municipalité et elle peut obliger tout fonctionnaire ou employé à lui fournir tout document ou tout renseignement, sauf si celui-ci est, de l'avis du directeur du service de police, de nature à révéler le contenu d'un dossier concernant une enquête policière;
- 2 elle aide le conseil, le comité administratif ou tout autre comité dans la préparation du budget et, le cas échéant, du programme d'immobilisation de la municipalité et des plans, des programmes et des projets destinés à assurer son bon fonctionnement, avec la collaboration des directeurs de services et des autres fonctionnaires ou employé-e-s de la municipalité;
- 3 elle examine les plaintes et les réclamations contre la municipalité;
- 4 elle étudie les projets de règlements de la municipalité;

- 5 elle assiste aux séances du conseil, du comité administratif et des autres comités;
- 6 elle fait rapport au conseil ou au comité administratif sur l'exécution des décisions de celui-ci et notamment sur l'emploi des fonds aux fins pour lesquelles ils ont été votés (C.M., art.212).

La loi sur les cités et les villes va dans le même sens que le Code municipal en ce qui concerne les fonctions prescrites de la DGPM. Cependant, de nouveaux champs d'activités y sont intégrés, soit la gestion des ressources humaines et matérielles : «[...] l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi» (L.R.Q., c. C-19, art.113).

Or, malgré ces prescriptions restreintes à quelques champs d'activités, l'activité de travail quotidienne de la DGPM est beaucoup plus vaste. Entre autres, en collaborant avec plus d'une vingtaine d'acteurs et d'actrices dans le cadre de son travail (élu-e-s municipaux, conseil municipal, citoyen-ne-s, etc.), les fonctions accordées par le Code municipal ne couvrent pas l'entièreté de son travail (Douville, 2013). À cet effet, Siegel (2010) situe la DGPM entre le politique et l'administratif, le premier voulant qu'elle soit élue par les membres du conseil et le deuxième, qu'elle s'occupe des services municipaux. Baccigalupo (1990) en vient au même constat, en situant la DGPM à la charnière du politique et de l'administratif (Douville, 2013). Pour Demir et Reddick (2015), le domaine politique n'est jamais isolé de l'administration : les questions administratives engendrent des controverses politiques, et les décisions politiques sont de plus en plus difficile à prendre sans l'intervention de l'administration (Demir et Reddick, 2015). Il serait donc incorrect, selon eux, de croire que seules les fonctions administratives sont régies par la DGPM; le domaine politique prenant de plus en plus d'importance dans les décisions qu'elle prend (Demir et Reddick, 2015). De plus, Gravel et Pétrelli (1994), dans

leur étude sur les fonctions de la DGPM, démontrent que les fonctions et les rôles de ce dernier touchent un plus grand éventail de champs d'activités que ce qui est prescrit par la loi, ce qui pousse les fonctions de la DGPM à se multiplier (Gravel et Pétrelli, 1994). À cet effet, dans leur étude, ils ont remarqué que les DGPM dédiaient environ 47 heures par semaine à leurs fonctions, ce qui démontre l'importance en temps et en nombre de ces dernières (Gravel et Pétrelli, 1994). Durat (2010) va dans le même sens en proposant différents rôles perçus par les DGPM dans le cadre de leur travail :

ILS ONT TRAIT À LA MAÎTRISE FINANCIÈRE, À LA MAÎTRISE DES PROJETS (« FAVORISER LA COHÉRENCE » AINSI QUE « MENER À BIEN LES PROJETS »), À LA SATISFACTION DES ÉLU·E·S, AU RESPECT DES PROCÉDURES ET DÉLAIS ET À L'ATTENTION PORTÉE À L'ÉQUIPE DE DIRECTION COMME MOYEN DE GESTION DES PROJETS

(Durat, 2010, p.97-98)

2. LA CHARGE DE TRAVAIL DE LA DGPM

Une des difficultés à laquelle est confrontée la DGPM est sa grande charge de travail quotidienne. En effet, qu'elle exerce ses fonctions au sein d'une petite ou d'une grande municipalité, la DGPM se retrouve toujours avec une panoplie de tâches diversifiées à réaliser, puisqu'elle administre une variété de services liés à la municipalité (Siegel, 2010). Entre autres, elle doit s'occuper à la fois du greffe, du secrétariat, des perceptions des taxes, du budget, des relations avec le conseil, etc. (Douville, 2013). Elle doit aussi veiller à la gestion des services jugés essentiels – police, sécurité incendie, eau, transport collectif, etc. – et ce, en vertu du chapitre C-27 du Code du travail (Prévost, 2018). Or, c'est sans compter que pour l'ensemble des services couverts, la DGPM a le mandat d'assurer la planification financière y étant liée (Prévost, 2018). On peut ainsi penser aux investissements en équipements et en réseaux liés aux services essentiels, tels que le traitement des eaux usées ou le transport en commun (Prévost, 2018). Cette diversification des tâches est donc difficile pour la DGPM, qui doit souvent les exécuter seule (Douville, 2013). De même, puisque la DGPM est administrée par peu d'acteurs et d'actrices, les exigences envers ces derniers sont très élevées, ce qui ajoute au sentiment de surcharge (Douville, 2013). À cela, Prévost (2018) suggère une « soustraction financière » à l'autonomie de gestion des municipalités, où l'ensemble des décisions budgétaires liées à la gestion des services essentiels serait contrôlé par une régulation économique indépendante à la municipalité (Prévost, 2018). De plus, pendant les périodes électorales, cette charge de travail déjà importante ne fait qu'augmenter. Le fait que les élections n'aient lieu qu'aux 4 ans rend les tâches plus difficiles et longues à maîtriser, et ce, sans compter les restrictions légales et temporelles appliquées à cette période.

De plus, le projet de loi 122 qui visait la reconnaissance des municipalités comme gouvernements de proximité (Coiteux, 2016), bien qu'adopté en vue d'alléger la charge de travail de la DGPM, n'a pas donné les résultats escomptés (Trahan, 2018). En raison des nombreux changements législatifs que ce projet a engendrés, le travail de la DGPM s'en est vu complexifié. Alors que les exigences du poste restent sensiblement les mêmes, ce sont les manières d'y répondre qui sont modifiées, en requérant une plus grande agilité et une

capacité d'adaptation (Trahan, 2018). S'ajoutent à cela l'augmentation des responsabilités quotidiennes et la difficulté de répondre aux nouvelles exigences imposées concernant les aspects légaux liés à une saine gestion municipale (Trahan, 2018). L'embauche de personnel spécialisé en la matière serait bénéfique pour les municipalités, mais elles peuvent rarement se le permettre en raison des coûts que cela engendre (Trahan, 2018). Pour toutes ces raisons, la DGPM doit jongler avec une multitude de nouvelles responsabilités auxquelles elle peine à répondre convenablement. Ceci est sans compter la nature des tâches qu'elle doit effectuer, considérant qu'elles sont dans la majorité des cas imprévisibles et problématiques. En effet, dans son étude, Douville (2013) a remarqué que dans le cadre de ses fonctions, la DGPM consacre une grande proportion de son temps à gérer des situations problématiques. Ainsi, les tâches dites routinières n'apparaîtraient que 27 % du temps (Douville, 2013).

Dans un autre ordre d'idées, Siegel (2010) relève la grande ambiguïté dans le rôle de la DGPM, cette dernière devant négocier dans différentes situations où les acteurs et actrices en cause sont parfois très divisé-es entre eux. De plus, elle doit diriger simultanément dans trois directions distinctes (soit vers le bas, vers l'extérieur et vers le haut), ce que Siegel (2010) nomme les rôles de la DGPM. Ces directions simultanées, qui engendrent automatiquement leur lot de défis pour la DGPM, sont particulièrement difficiles lorsque l'on considère la vitesse à laquelle elles parviennent à la DGPM (Siegel, 2010). Dans son étude, Siegel (2010) affirme en ce sens qu'un directeur général ne peut passer plus de dix minutes sur une tâche, devant toujours se tourner vers une nouvelle tâche.

Il s'avère donc, à travers cette brève revue de la littérature, que le travail des DGPM est bel et bien abordé, mais majoritairement à travers sa dimension prescrite (ce que doivent faire les DGPM, leurs rôles, leurs tâches). Mais la littérature ne permet que peu de comprendre ce que font vraiment les DGPM : à quoi ressemble leur quotidien ?

3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette brève revue de littérature, jumelée avec la demande du partenaire, permet de cibler trois objectifs spécifiques à cette recherche :



Identifier et décrire sous forme de processus les différentes tâches que réalisent les DGPM afin de comprendre un peu mieux la façon dont elles réalisent les tâches liées à leur rôle ;



Comprendre et quantifier la charge de travail associée à la réalisation de ces tâches ;



Analyser les leviers et les obstacles que rencontrent les DGPM dans leurs quotidiens, ainsi que les stratégies qu'elles développent pour y faire face.



CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

1. CADRE THÉORIQUE : DU TRAVAIL À L'ACTIVITÉ

Dans cette recherche, nous nous sommes donc intéressés à ce que font les DGPM : leur travail.

Pour nous, le travail doit être abordé à travers la notion d'activité (Falzon, 2004; Leplat, 2006; Guérin et coll., 2006; St-Vincent et coll., 2011). Cette perspective invite à se saisir de l'écart existant entre le travail prescrit (ce que l'on demande de faire à l'individu; la tâche) et le travail réel (ce que fait vraiment l'individu pour faire ce qu'on lui demande de faire; l'activité). Alors que de nombreux aléas et événements ne cessent de perturber les situations de travail (Zarifian, 1995), le travail prescrit se révèle toujours incomplet et ne permet pas une réponse exacte aux besoins variables de la production. Les individus, appuyés par le collectif de travail s'il existe (Caroly, 2010), s'engagent alors dans le développement d'une activité : en régulant les aléas et événements au regard du prescrit, ils développent des stratégies, toujours originales, qui leur permettent de tenir les impératifs de production, parfois au détriment de leur santé personnelle. Cette activité de travail est médiée, dans le sens où elle se développe en rapport aux outils présents dans la situation de travail (Rabardel et Pastré, 2005; Bourmaud, 2013). Les individus vont développer des usages spécifiques de ces outils, et parfois les transformer pour les adapter. Dans cette perspective du travail comme activité, il ne suffit pas de s'intéresser aux tâches prescrites que doivent réaliser les DGPM pour comprendre leur travail. Il faut plutôt s'intéresser à l'activité qu'ils développent, en situation, afin de mener à bien ces tâches et aux usages qu'ils font réellement des outils de gestion à leur disposition.

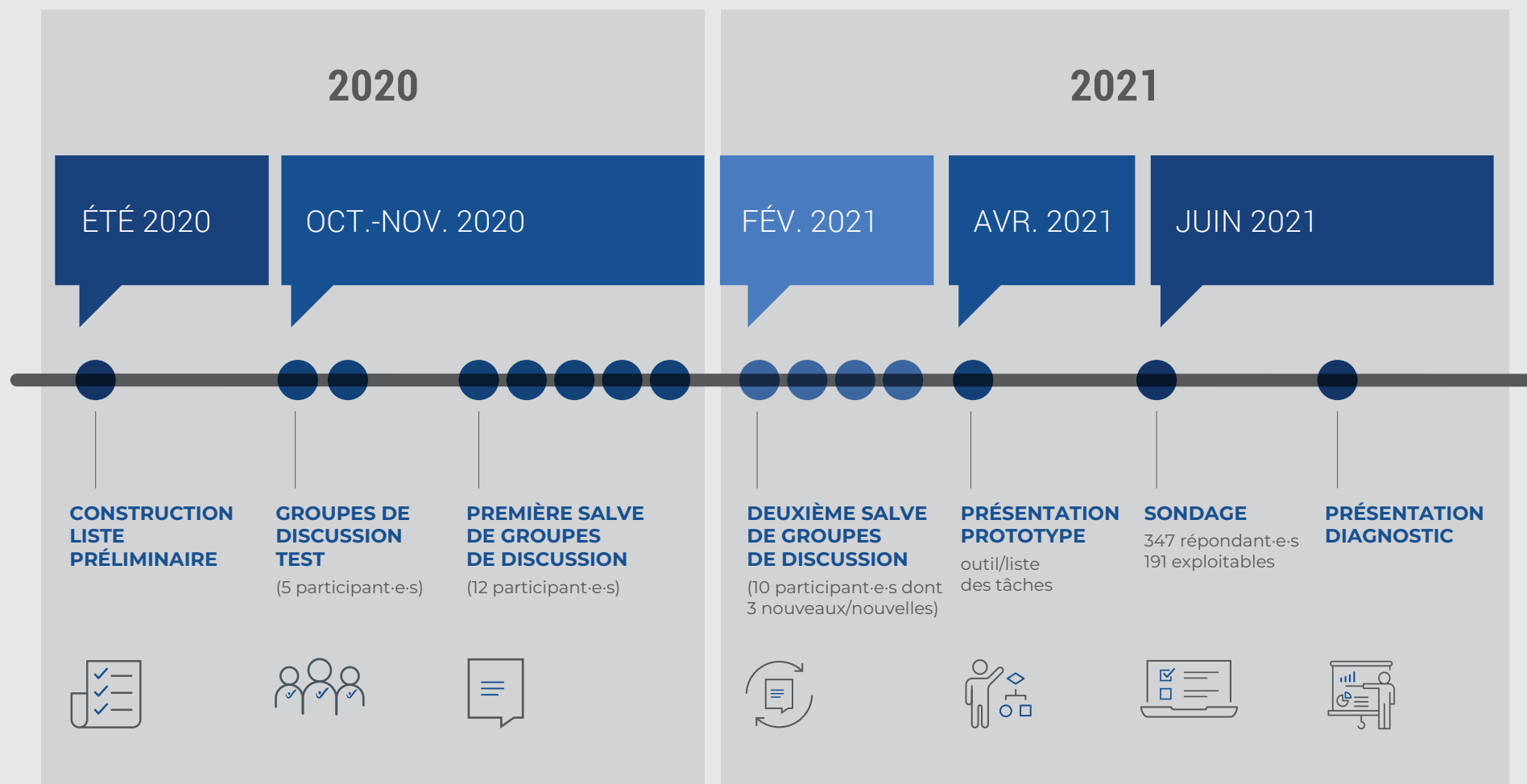
2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce projet a duré un an, et est passé par différentes phases présentées dans la [Figure 1](#).

LA CONSTRUCTION DE LA LISTE PRÉLIMINAIRE

Une fois l'obtention du financement pour le projet, nous avons organisé une première rencontre avec le partenaire de recherche. À l'occasion de cette rencontre, nous avons conçu un canevas à envoyer aux membres du conseil d'administration afin qu'ils/elles puissent identifier les principales tâches associées au poste de DGPM, selon eux/elles. Nous avons collecté quatre canevas complétés, et avons pu identifier et regrouper toutes les tâches présentées dans une carte mentale (voir [Annexe 1](#)), en excluant celles directement reliées à la production d'un livrable réglementaire. Les grandes catégories émergentes pour regrouper les différentes tâches sont : tâches reliées au conseil municipal (20 tâches); tâches reliées aux citoyen-ne-s et citoyennes (13 tâches); tâches reliées aux employé-e-s (20 tâches); tâches reliées aux autres parties prenantes de la municipalité (6 tâches). C'est à partir de cette première liste que nous avons préparé nos groupes de discussion.

FIGURE 1



GROUPE DE DISCUSSION TEST

Ce premier groupe de discussion visait à tester notre modèle de groupes de discussion. Il s'est déroulé le 15 octobre 2020. Du fait de la COVID-19, nous avons mené ce groupe de discussion en ligne, en utilisant le logiciel Zoom. Ce groupe de discussion a duré une demi-journée (3 h) et a regroupé 5 membres du conseil d'administration, aussi impliqués dans le comité « reddition de comptes » de l'ADMQ¹. À partir de la liste préliminaire précédemment construite, nous avons animé les discussions autour de certaines tâches (reliées aux employé·e·s). Ce premier groupe de discussion a été enregistré en vidéo pour ensuite être retranscrit en verbatim et codé à l'aide du logiciel NVivo 1.3R.

Après ce groupe de discussion, nous avons effectué une rencontre de l'équipe de recherche afin de modifier notre protocole de groupes de discussion. Plutôt qu'un groupe de discussion d'une demi-journée, nous avons favorisé le fait de faire une première salve de groupes de discussion d'octobre à novembre (d'une durée de 2 h), suivi d'une deuxième salve aux mois de février et mars (d'une durée de 2 h également).

PREMIÈRE SALVE DE GROUPES DE DISCUSSION

Cette première salve de groupes de discussion a permis de rencontrer 12 DGPM à travers 5 groupes de discussion d'une durée de 2 h. Nous les avons fait discuter, à partir de la carte mentale ([Annexe 1](#)) des différentes tâches liées au rôle de DGPM. Chaque groupe de discussion visait à discuter d'une famille de tâches (voir [Tableau 1](#)). Chaque groupe de discussion a été enregistré puis retranscrit et codé à l'aide du logiciel NVivo 1.3R.

TABLEAU 1 – *Présentation des groupes de discussion menés lors de la première salve*

GROUPE DE DISCUSSION	DATE	NOMBRE DE PARTICIPANT·E·S	THÈME ABORDÉ
1	26 oct. 2020	3	Tâches en lien avec les employé·e·s
2	27 oct. 2020	2	Tâches en lien avec le conseil municipal
3	4 nov. 2020	1	Tâches en lien avec le conseil municipal
4	6 nov. 2020	3	Tâches en lien avec les employé·e·s
5	10 nov. 2020	3	Tâches en lien avec les autres parties prenantes

¹ Ce comité vise à identifier les tâches directement reliées à la production de livrables réglementaires et à en estimer la charge de travail qui y est reliée.

DEUXIÈME SALVE DE GROUPES DE DISCUSSION

Entre la première salve et la deuxième salve de groupes de discussion, nous avons analysé les verbatim que nous avons retranscrits. À partir de ceux-ci, nous avons bâti les processus de réalisation liés aux tâches abordées dans les thèmes.

L'objectif de la deuxième salve de groupes de discussion était de permettre (1) de valider les processus que nous avons bâtis et (2) de confronter d'autres DGPM à ces processus afin d'enrichir les variabilités possibles dans la réalisation de cette tâche.

Nous avons réalisé 4 groupes de discussion rassemblant 12 participant·e·s (dont 3 personnes n'ayant pas participé à la première salve de groupes de discussion). Autant que faire se peut, nous avons favorisé de confronter les DGPM à d'autres thèmes que ceux qu'ils avaient déjà discutés dans la première salve. Chaque groupe de discussion de la deuxième salve avait une durée de 2h, abordait un thème spécifique (voir [Tableau 2](#)) et était enregistré puis retranscrit en verbatim.

TABLEAU 2 – Présentation des groupes de discussion menés lors de la deuxième salve

GROUPE DE DISCUSSION	DATE	NOMBRE DE PARTICIPANT·E·S	THÈME ABORDÉ
6	9 fév. 2021	3	Tâches en lien avec le conseil municipal
7	11 fév. 2021	3	Tâches en lien avec les employé·e·s
8	18 fév. 2021	4	Tâches en lien avec le conseil municipal
9	24 fév. 2021	3	Tâches en lien avec les autres parties prenantes et les citoyen·ne·s

Le tableau 3, ci-dessous, présente les participant-e-s et leurs principales caractéristiques.

TABEAU 3 – Présentation des participant-e-s aux groupes de discussion

PARTICIPANT	SEXE/ GENRE	ANCIENNETÉ EN POSTE / ANCIENNETÉ DANS LE MUNICIPAL	TAILLE DE LA MUNICIPALITÉ (EN HABITANT·E·S)	GROUPES DE DISCUSSION
1	H	6 ans/6 ans	1968	test
2	F	15 mois/4 ans	1740	5 et 7
3	F	9 ans/NC	739	4 et 6
4	H	2 ans et 6 mois/NC	4029	1 et 6
5	F	NC/19 ans	1026	test
6	H	13 ans/25 ans	2892	3
7	F	8 ans/NC	887	5 et 9
8	F	18 ans/25 ans	4021	test
9	F	2 ans/7 ans	2806	4 et 9
10	F	1 an/10ans	666	7
11	F	NC/23 ans	-	test
12	H	2 ans/2 ans	1524	6
13	F	7 ans et 6 mois / 7 ans et 6 mois	415	1
14	F	21 ans/26 ans	3985	3 et 9
15	F	3 ans et 6 mois/3 ans et 6 mois	911	1 et 8
16	H	21 ans/21 ans	2742	test
17	F	1 an/1 an	853	3
18	F	1 an/9 ans	559	8
19	F	1 an/20 ans	3335	2 et 8
20	H	NC/22 ans	3752	2 et 7

PRÉSENTATION PROTOTYPE D'OUTILS/ LISTE DE TÂCHES

Les discussions menées lors de la deuxième salve de groupes de discussion nous ont permis d'ajuster et de valider les processus construits lors de la première salve. Nous avons alors présenté les différents processus au comité de reddition de comptes de l'ADMQ. Cette présentation a eu lieu le 27 avril 2021, et les membres du comité ont été invités à transmettre leurs commentaires par courriel suite à la rencontre. Le document de présentation des processus, qui a émergé des groupes de discussion et de la rencontre, est présenté dans la [Partie 1](#) des résultats.

SONDAGE

Afin d'enrichir les données concernant la charge de travail des DGPM, nous avons conçu un sondage ([Annexe 3](#)). À partir des différentes tâches identifiées dans la liste préliminaire, et celles qui ont émergé lors des groupes de discussion, nous avons demandé à l'ADMQ de transmettre un sondage permettant de quantifier la charge de chacune des tâches, en inscrivant le nombre d'heures consacrées à cette tâche au courant des 12 derniers mois. Nous avons également laissé un espace «commentaires libres» aux répondant-e-s, leur permettant de s'exprimer librement au sujet de leur charge de travail. Ces commentaires ont été codés à travers le logiciel NVivo 1.3R. Les résultats de la quantification de la charge de travail des DGPM sont présentés dans la [Partie 2](#).

PRÉSENTATION DIAGNOSTIC

Les groupes de discussion ont tous été enregistrés, retranscrits et codés à travers NVivo 1.3R. En accord avec le troisième objectif de notre étude, une des analyses thématiques que nous avons réalisées concerne les leviers et les obstacles que rencontrent les DGPM au quotidien, ainsi que les stratégies qu'elles développent pour y faire face. Les codes ont émergé de notre écoute des bandes-audios et de la lecture des verbatim. Chacune des personnes impliquées dans le projet de recherche (les deux chercheurs et l'assistante de recherche) a réalisé une lecture des verbatim, à partir de laquelle des codes ont émergé (par exemple : « enjeux RH » qui regroupe l'ensemble des obstacles liés aux fonctions RH et à la gestion du personnel ; « relations avec le conseil municipal » qui regroupe l'ensemble des leviers et des obstacles liés à la relation entre la DGPM et son conseil municipal).

À partir de ce codage thématique, nous avons pu réaliser un diagnostic permettant d'identifier les obstacles et leviers que rencontrent les DGPM dans leur quotidien, ainsi que les stratégies qu'elles développent pour y faire face. Ce diagnostic a été présenté le 9 juin 2021 aux membres du comité de reddition de comptes de l'ADMQ. Il est également présenté dans la [Partie 3](#) de ce rapport.



RÉUNIONS TENUES

- ✓ 9 groupes de discussion
- ✓ Période d'octobre 2020 à février 2021



MEMBRES PARTICIPANTS

- ✓ 20 DGPM ou ex-DGPM oeuvrant dans des municipalités de 559 à 4029 habitant-e-s
- ✓ 6 hommes
- ✓ 14 femmes



OBJECTIFS

- ✓ Mise en discussion des façons de faire et des pratiques quotidiennes



PRINCIPALES TÂCHES DISCUTÉES

- ✓ Les tâches liées à des obligations non-réglementaires en lien avec :
 - > le conseil municipal
 - > les employé-e-s
 - > les autres parties prenantes
 - > les citoyen-ne-s



PARTIE 1

MODÉLISATION PROCESSUELLE DES DIFFÉRENTES TÂCHES NON RELIÉES À DES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES

Cette partie fait une restitution des principales activités et tâches non-réglementaires identifiées pendant l'étude. Le partenaire et l'équipe de recherche ont fait le choix de considérer que le travail d'un DGPM est composé de deux grands types de tâches :

- > **les tâches directement liées à des obligations réglementaires**, visant à répondre à des obligations légales et de redditions de compte aux différents ministères;
- > **les tâches non directement reliées à des obligations réglementaires**, d'administration et de gestion quotidienne de la municipalité, des salarié-e-s, des relations avec le citoyen et plus généralement avec toutes les parties prenantes.

La présente étude a, plus particulièrement, porté sur le second type de tâches : non réglementaires. Un autre comité (le comité « redditions de compte ») a été monté et animé de façon autonome par le partenaire de recherche afin d'identifier les tâches liées directement à des obligations réglementaires ou des redditions de compte, et de quantifier leur impact sur la charge de travail.

Dans un premier temps, une modélisation générale de l'ensemble des tâches est proposée (Figure 2). Sur cette figure, nous pouvons identifier en bleu les différentes tâches qui ont été traitées dans les groupes de discussion et qui ont fait l'objet d'une modélisation complète. Les tâches identifiées en gris concernent des tâches abordées sommairement dans les groupes de discussion et qui ont fait l'objet d'une modélisation partielle.

Puis, nous présentons en détail les douze principales tâches identifiées dans notre étude dans une forme processuelle.

Avec chacun des processus, un texte d'accompagnement est proposé afin de décrire chacune des tâches et de préciser les différentes variabilités dans les façons de faire, identifiées au sein des groupes de discussion.



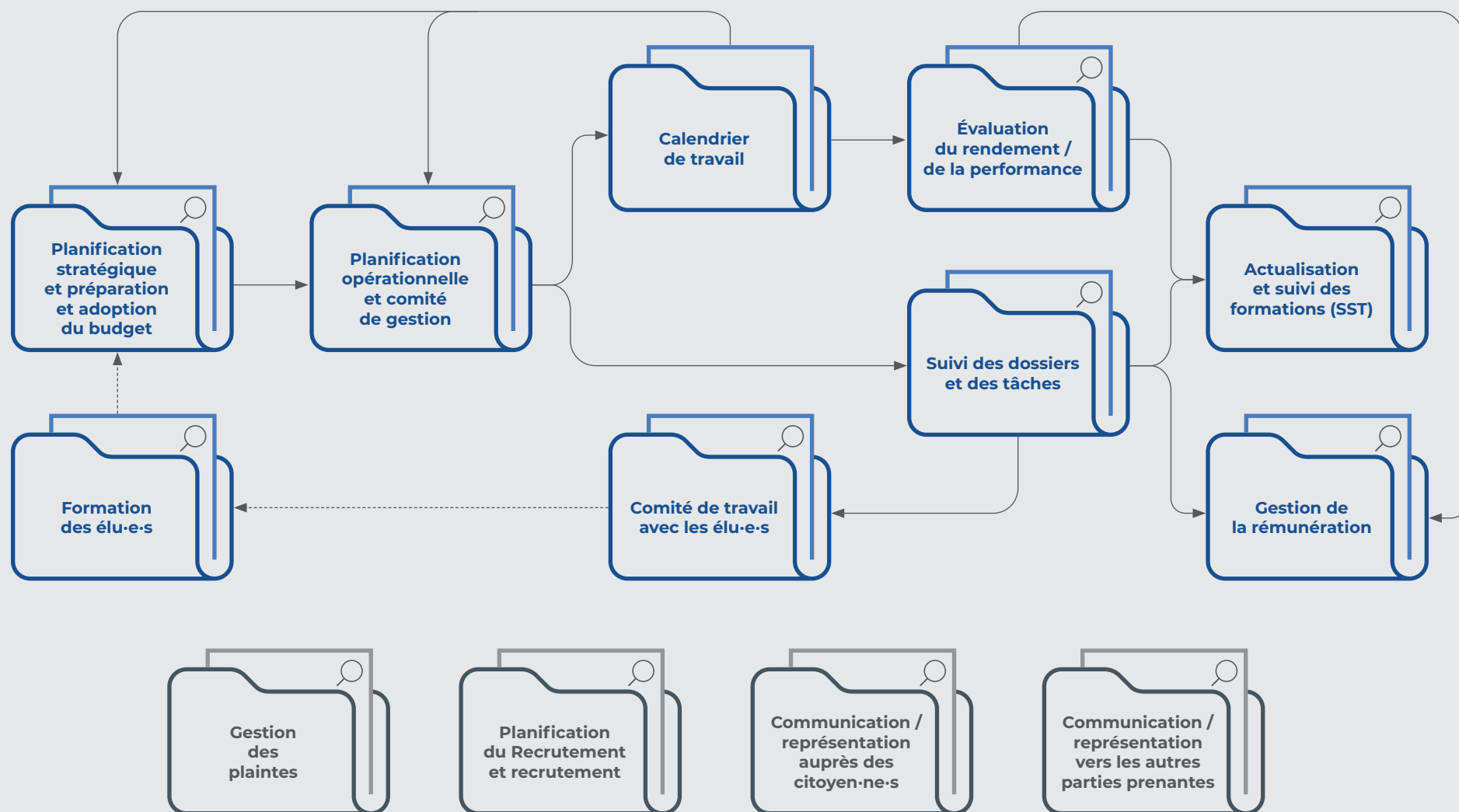
Tâches liées à des obligations réglementaires



Tâches non reliées à des obligations réglementaires

MODÉLISATION SIMPLIFIÉE DES TÂCHES *(clicable)*

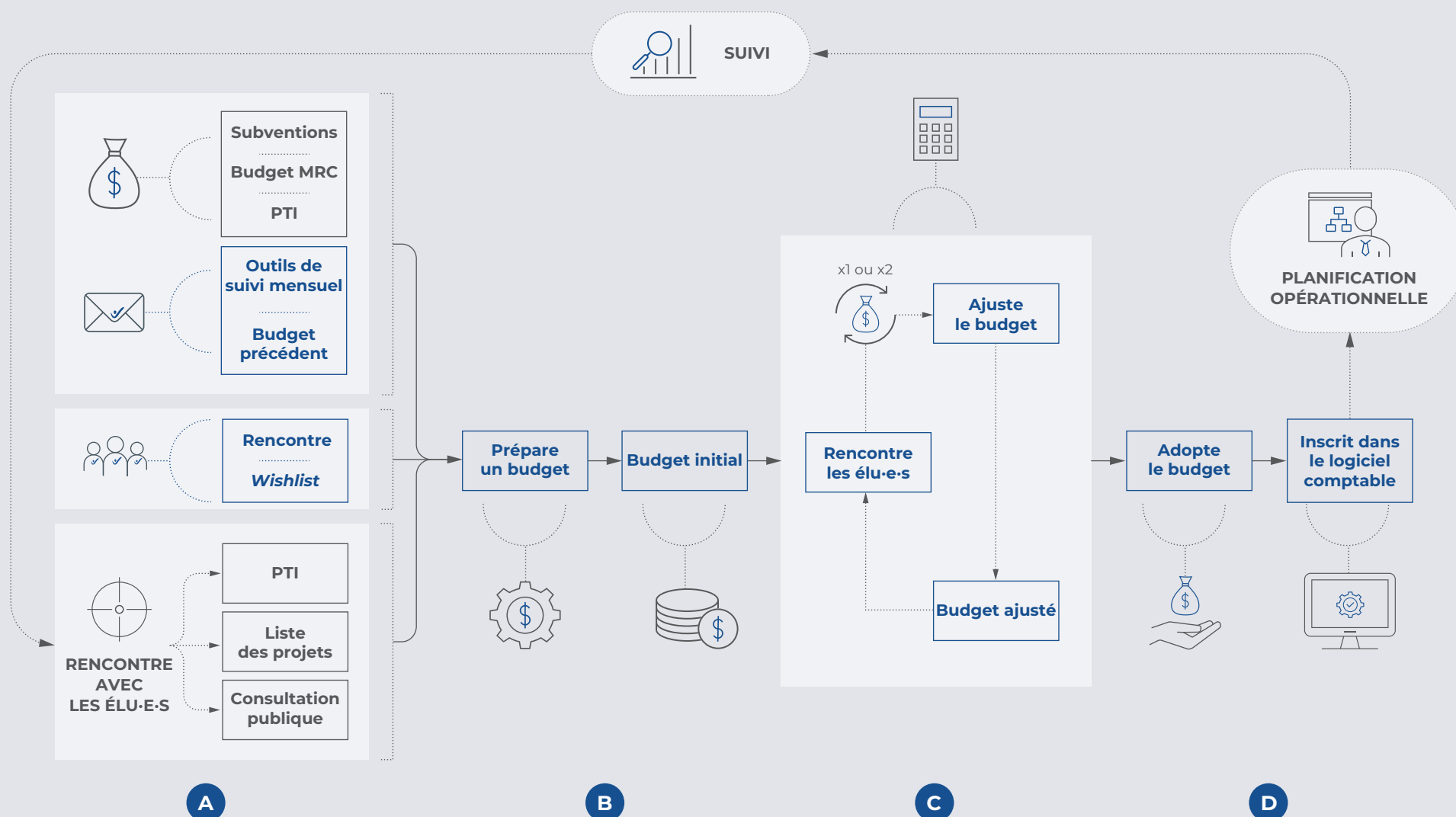
FIGURE 2 – Modélisation simplifiée des tâches *(clicable)*



TÂCHE « PRÉPARATION ET ADOPTION DU BUDGET »

Note : Bien qu'un *reporting* budgétaire soit obligatoire (obligation réglementaire) pour les municipalités, le budget est aussi un outil de pilotage et de management pour la direction générale. C'est à ce titre qu'il a ici été étudié dans les pratiques non réglementaires.

FIGURE 3 – Tâche « préparation et adoption du budget »





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

A PRÉPARATION PRÉLIMINAIRE

Afin d'établir son budget initial, la DGPM est plus ou moins impliquée dans trois étapes préliminaires :

- > **La préparation documentaire** où elle analyse différents documents (budgets précédents, outils de suivi Excel, PTI, budgets d'autres instances auxquelles la municipalité est rattachée, subventions sorties ou qui sortiront dans les prochaines semaines/mois);
- > **La création d'une wishlist** ou liste de besoins lors d'une rencontre avec les employé·e·s;
- > **L'établissement de la planification stratégique**, ou d'une liste de projets, lors d'une rencontre avec les élu·e·s.

B BUDGET INITIAL

Une fois tous ces documents produits et analysés, la DGPM va formuler un budget initial qui tient compte des besoins des employé·e·s, des volontés politiques du conseil, des dépenses fixes et des sources de financement.

C AJUSTEMENT DU BUDGET INITIAL

Des rencontres avec les élu·e·s et la DGPM se tiennent afin que celle-ci puisse expliquer le budget, les projets, le financement et les impacts du budget sur le taux de taxation. Les élu·e·s font les choix sur ce qu'il faut retirer/ajouter au budget et la DGPM l'ajuste en conséquence. Il y a généralement deux rencontres dans ce processus d'ajustement budgétaire.

D ADOPTION DU BUDGET ET INSCRIPTION DANS LE LOGICIEL COMPTABLE

Les élu·e·s adoptent le budget par résolution lors d'une séance du conseil. Généralement, le budget est ensuite inscrit dans le logiciel comptable, cependant l'inscription au logiciel peut se faire en projet avant l'adoption, dépendamment du logiciel utilisé.



VARIATIONS

- Général** certaines DGPM ont des adjoint-e-s, des directions des finances, ou des comités des finances, qui s'occupent de la préparation budgétaire.
- A** Pour la préparation documentaire, les DGPM n'utilisent pas toutes les mêmes documents. On dénote une pluralité d'outils de suivi Excel que se « bricolent » les DGPM pour suivre l'avancée des projets et du budget.
- Pour l'établissement de la *wishlist*, certaines DGPM rencontrent tous les employé-e-s, d'autres le font au fur et à mesure de l'année, d'autres rencontrent seulement les directions des différents services.
- Pour la planification stratégique des élu-e-s, certaines DGPM sont présentes, d'autres ne le sont pas, d'autres encore n'en tiennent pas et réalisent cet exercice tout au long de l'année.
- B** Pas de variation identifiée.
- C** Certaines DGPM font signer aux élu-e-s le budget ajusté afin de « se backer », pour rappeler aux élu-e-s les choix d'ajustement qu'ils ont faits.
- D** Certaines DGPM utilisent activement le logiciel comptable comme un outil de suivi, d'autres ne l'utilisent pas.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS

- ✓ La taille de la municipalité et l'existence d'une Direction Générale Adjointe (DGA), de cadre-s ou de directions de service, de direction des finances. Ces éléments concourent principalement à la possibilité de délégation de la préparation budgétaire;
- ✓ La formation et l'implication des élu-e-s et leur littératie budgétaire. Ces éléments influencent l'accompagnement nécessaire dans le processus d'ajustement budgétaire;
- ✓ La formation et l'expérience des DGPM. Ces éléments influencent leur efficacité.

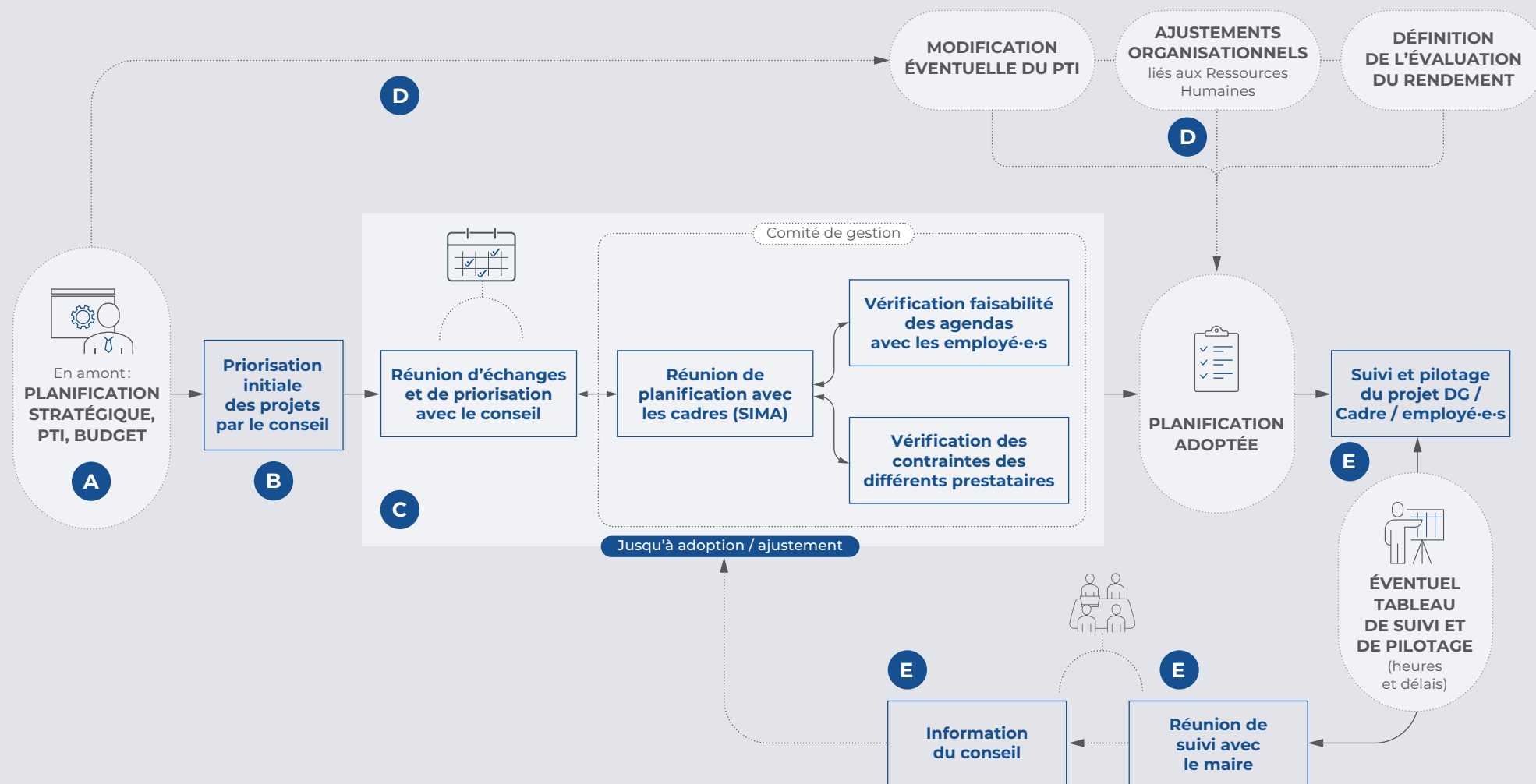


TÂCHES ASSOCIÉES À LA PRÉPARATION ET L'ADOPTION DU BUDGET

- ✓ Rencontre avec les élu-e-s
- ✓ Planification opérationnelle
- ✓ Suivi

TÂCHE « PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE »

FIGURE 4 – Tâche « planification opérationnelle »





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

A LES ANTÉCÉDENTS À LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

La planification opérationnelle se construit à la suite de la planification stratégique, du PTI et du budget et peut amener à la modification de ces trois éléments dans une logique de correction ou d'ajustement au regard des contraintes et remontées du terrain. Soulignons cependant qu'il est possible que la planification opérationnelle se fasse au jour le jour, selon l'urgence des dossiers, sans planification stratégique.

B UNE PRIORISATION (NORMALEMENT) POLITIQUE

L'activité de planification opérationnelle commence généralement par une priorisation des projets par le conseil. Cette première priorisation découle des contraintes stratégiques, budgétaires et d'investissement de la municipalité. Il se peut cependant que ce soit la DGPM qui soumette les dossiers au conseil selon la période de l'année. Ils ne sont pas tous priorisés par le conseil, cela dépend du projet.

C UN TRAVAIL D'AJUSTEMENT RÉCURSIF

La priorisation initiale des projets par le conseil n'est pas toujours la priorisation adoptée et cela pour plusieurs raisons :

- > La priorisation des projets est parfois déconnectée des contraintes de terrain ;
- > Des événements imprévus peuvent remettre en cause la priorité ou nécessiter la priorisation d'un ou plusieurs nouveaux projets ;
- > Parfois, les projets nécessitent le recours à des prestataires ou la réalisation de mandats préliminaires qui demandent à être (re)validés par le conseil.

La DGPM va donc devoir échanger de façon récursive avec ses cadres, ses équipes et le maire/conseil.

D

UNE PRIORISATION QUI PEUT CONDUIRE À PLUSIEURS MODIFICATIONS OU PRATIQUES ANNEXES

Ces allers-retours permettent l'adoption d'une planification qui en même temps pourra conduire à :

- > la modification éventuelle du PTI du budget voire du plan stratégique. De telles modifications interviendront notamment en cas de contraintes financières fortes, mais aussi dans le cas où de nouveaux projets deviendraient prioritaires (urgence). Dans ce cas le maire et son conseil seront sollicités;
- > des ajustements organisationnels liés aux ressources humaines tels que la modification de l'organigramme ou rééquilibrage horaire entre les employé-e-s. Ces modifications auront pour principaux objectifs un meilleur pilotage des projets, un meilleur équilibre entre les collaborateurs et une meilleure efficacité des équipes. L'approche des ressources humaines est ici collective;
- > la définition des objectifs d'évaluation du rendement. Certaines directions générales ont indiqué qu'elles utilisent les priorisations comme base de définition des objectifs à l'évaluation des collaborateurs. Les objectifs liés aux projets se déclinent ainsi sur des objectifs individuels. L'approche des ressources humaines est ici individuelle. Comme nous le détaillons dans l'activité «évaluation du rendement», cette pratique reste cependant rare;

E

LE SUIVI ET LE PILOTAGE DES PROJETS

Une fois la planification validée, le travail du DGPM rentre dans une phase de suivi et de pilotage des projets (des projets seront cependant discutés au fur et à mesure, selon la période de l'année). Ce suivi se fait dans un premier temps avec les équipes et les cadres. Le nombre de projets et la durée de certains projets n'impliquent pas un suivi journalier ni même nécessairement hebdomadaire pour les DGPM, mais des mesures ou retours sont faits régulièrement sur l'avancée du projet. Pour communiquer sur ce suivi, les DGPM développent des outils qui permettent de renseigner les élu-e-s sur l'évolution des dossiers.

Selon les avancées et les contraintes du projet, de nouvelles discussions au sein et avec le conseil, mais aussi avec les cadres et les équipes peuvent être nécessaires afin d'ajuster la planification. Ce potentiel ajustement de la planification peut, à son tour, conduire aux modifications abordées au point D.



VARIATIONS

- ✓ Dans la priorisation des projets : parfois « politique » parfois « DGPM ». Si le processus a priori légal veut que le politique définisse les priorités de projets, il arrive que par manque d'investissement de ce dernier ou par « délégation », les DGPM prennent cette décision
- ✓ Dans le travail récursif impliquant, la DGPM, les cadres, les employé-e-s et le maire et son conseil autour de la discussion des priorités des projets.
Pour des raisons de taille de municipalité, les cadres peuvent-être absents du processus. De plus, pour des raisons de « fonctionnement » de la partie politique, seul le maire est la plupart du temps sollicité.
- ✓ Dans le suivi et le pilotage des projets.
Une délégation importante de la DGPM peut être constatée selon les fonctions supports et ressources humaines présentent dans la municipalité. Par exemple des projets peuvent être confiés à l'agent-e de développement ou au directeur-trice des travaux publics.
De plus, l'existence d'outils formalisés de suivi n'est pas automatique. Ainsi, parfois ce suivi se fait par simple post-it, par tâches dans un agenda de la suite Microsoft Office ou encore à travers un tableau Excel de suivi.

- ✓ Les relations avec les élu-e-s. Les relations plus ou moins conflictuelles peuvent influencer sur le processus d'adaptation du projet initial, mais aussi sur le suivi et pilotage. En effet, il a été souligné qu'il peut parfois être difficile de faire entendre aux élu-e-s la nécessité de reporter ou de prioriser certains projets, de plus, certaines DGPM ont fait état de pratique de « court-circuitage » des élu-e-s sur le pilotage et le suivi des projets (déplacement et consignes sur le chantier par exemple).
- ✓ L'implication des élu-e-s. En amont de l'ensemble du processus, certaines DGPM ont souligné que certains élu-e-s ne faisaient pas le travail politique de priorisation des projets. Dans ces situations, la DGPM se retrouve dans l'obligation de faire ce choix ce qui soulève des questions de légitimité politique.
- ✓ L'importance des projets. Il est à noter que les projets d'envergure semblent faire l'objet de plus d'ajustements dans la planification (retard) ce qui conduit à l'augmentation des rencontres et échanges entre la DGPM, la DGA et/ou les autres fonctions support, le maire et les élu-e-s.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS

Plusieurs éléments récurrents semblent pouvoir expliquer les variations de pratiques constatées :

- ✓ La taille de la municipalité et surtout l'existence d'une DGA et/ou autres fonctions support. Ces éléments concourent principalement à la possibilité de délégation ainsi qu'à la possibilité d'un suivi plus serré des différents projets (question de temps disponible) ;
- ✓ La situation relationnelle au sein de la municipalité (conflit ou non avec les employées). Cet élément joue notamment sur la capacité des DGPM à assurer un suivi des projets. Plus précisément nous parlons ici des projets de travaux publics (TP) au sein desquels a été soulignée fréquemment l'existence de tension avec le responsable des TP.

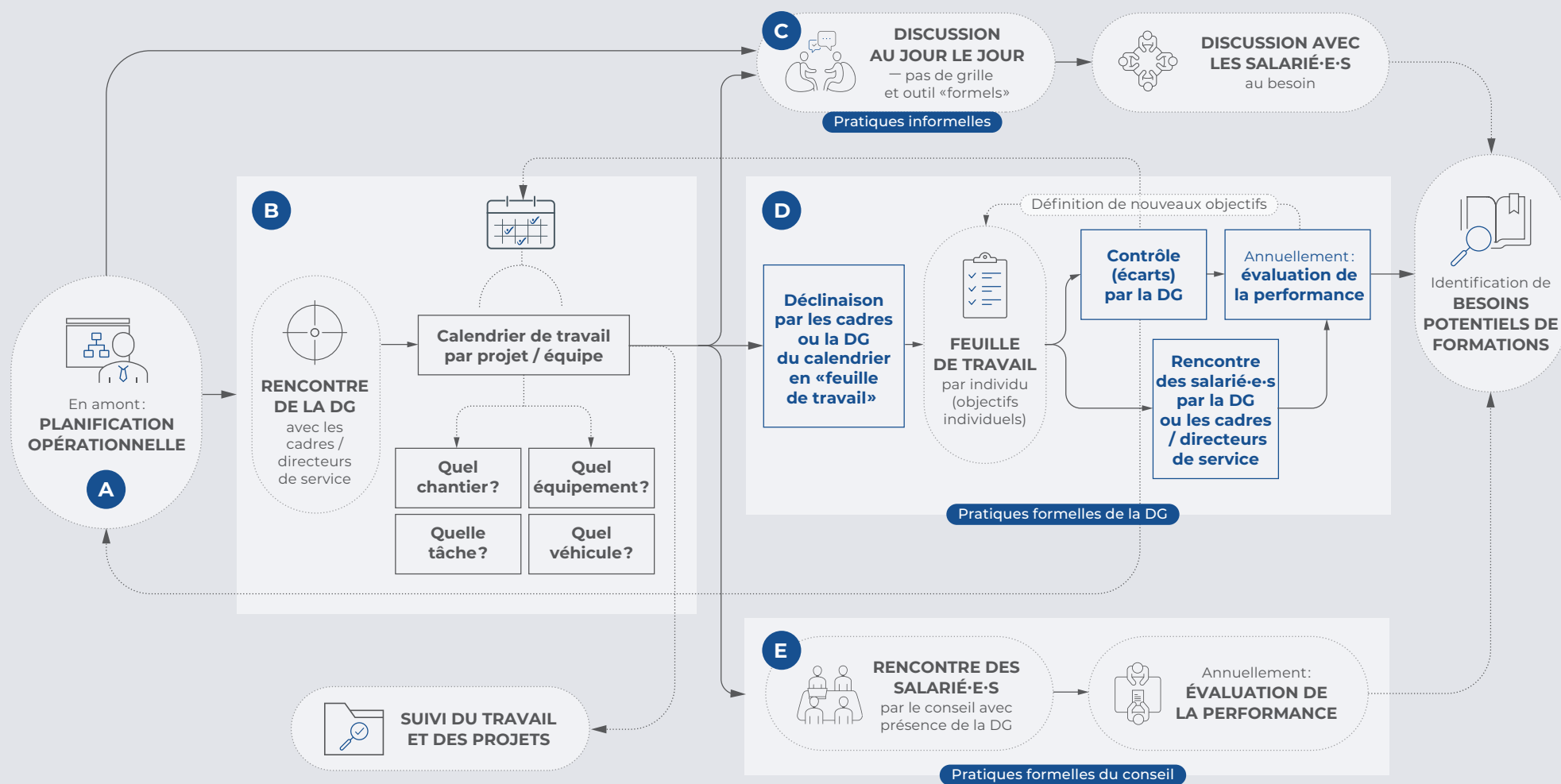


TÂCHES ASSOCIÉES À LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

- ✓ Actualisation du PTI et du budget et de la planification stratégique
- ✓ Actualisation de l'organigramme
- ✓ Modification de la gestion des horaires
- ✓ Définition et ajustement de l'évaluation du rendement

TÂCHE « ÉVALUATION DU RENDEMENT »

FIGURE 5 – Tâche «évaluation du rendement»





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

A LES ANTÉCÉDENTS À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'évaluation du rendement se construit temporellement à la suite de la planification opérationnelle. Notons cependant ici que le lien entre la planification opérationnelle et l'évaluation du rendement n'existe pas nécessairement dans les pratiques. Certains objectifs de rendement apparaissent ainsi déconnectés de la planification opérationnelle.

B ORGANISATION DU TRAVAIL ET CALENDRIER DE TRAVAIL

Pour les directions générales qui inscrivent l'évaluation du rendement dans la suite de la planification opérationnelle, il existe la plupart du temps une étape intermédiaire s'assimilant à l'organisation annuelle du travail pouvant conduire à la construction de calendrier de travail. Ces calendriers sont définis selon les municipalités par projet, par équipe, par saison et peuvent être plus ou moins détaillés en incluant au minimum les ressources humaines, mais aussi parfois les équipements, les véhicules et dans certaines municipalités un détail des tâches ou des chantiers.

C DES PRATIQUES D'ÉVALUATION PLUS OU MOINS FORMELLES

Trois pratiques d'évaluation du rendement nous ont été rapportées, dont deux constituent les deux grands types de pratique.

C1 Pratiques informelles de la DGPM

Les pratiques informelles d'évaluation du rendement apparaissent dominantes et résultent souvent d'un ajustement d'une ancienne pratique formelle jugée trop chronophage ou génératrice de conflits. Dans cette pratique, aucun outil n'intervient en support, la direction générale est souvent seule à mener la démarche et rencontre des salarié-e-s au besoin lorsque cela semble nécessaire. Les plus petites municipalités semblent davantage concernées par ce type de pratique.

C2 Pratiques formelles de la DGPM

Les pratiques formelles d'évaluation du rendement sont régulièrement mises en œuvre en même temps qu'une pratique de délégation de l'évaluation. Ainsi, on constate la plupart du temps la mise en place d'un suivi du travail par les cadres ou les directeurs de services qui peut donner naissance à des outils de type «feuille de travail» ou «objectifs individuels». Ces outils sont ensuite utilisés à des fins de comparaison (pratique d'analyse des écarts) avec ou sans entrevue individuelle des salarié-e-s. Ces entrevues sont généralement réalisées par le n+1, ce qui amène la direction générale à ne faire que celle de ces cadres ou de ces directions de service. Les évaluations de la performance individuelle sont aussi l'occasion de définir de nouveaux objectifs pour l'année suivante.

Soulignons que le contrôle d'écarts, avant de mener à une évaluation annuelle de la performance, peut permettre à la DGPM et aux différents cadres d'ajuster le calendrier de travail global par projet ou par équipe.

C3 Pratiques formelles du conseil

Il nous a également été rapporté une pratique qui semble rare, mais cependant intéressante, car elle contribue à souligner les relations entre la DGPM et le conseil. En effet, nous avons identifié que certaines évaluations du rendement dans des petites municipalités étaient faites une fois l'année par le conseil en présence de la DGPM. Dans ce cas l'évaluation s'appuie principalement sur les remontées des plaintes des citoyen-ne-s.



VARIATIONS

Les principales variations de modalités apparaissent dans les pratiques formelles.

- ✓ Concernant les outils, ils sont multiples et d'origines diverses. On retrouve des outils simples et adaptés aux besoins des DGPM construits par les DGPM, mais aussi des outils plus complexes produits par des consultants en ressources humaines.
- ✓ Concernant les interactions avec les salarié-e-s, là aussi les pratiques sont multiples. Certaines DGPM ne rencontrent que leur-s subordonné-e-s (pour des raisons de temps), tandis que d'autres choisissent de rencontrer chaque salarié notamment avec pour objectif d'avoir une véritable conversation permettant l'identification de besoin-s et un travail de montée en compétence.



Les relations avec les élu-e-s et plus particulièrement la séparation des tâches et missions et entre la DGPM et le conseil. La place du conseil apparaît très variable : parfois totalement exclu du processus; parfois en soutien (vient valider / confirmer les choix de la DGPM); parfois en tête (prend à sa charge le processus d'évaluation du rendement).



Les compétences en ressources humaines de la DGPM. À plusieurs reprises les DGPM ont souligné la difficulté de la gestion des ressources humaines et de la gestion des conflits dans leurs municipalités. Plusieurs ont souligné leurs lacunes en GRH alors qu'il s'agit d'un élément clé en pénurie de main-d'œuvre. Des DGPM sont retournés aux études pour compléter des cours et des certificats dans ce domaine, car ils se sentaient en difficulté sur ces sujets.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS

Plusieurs éléments récurrents semblent pouvoir expliquer les variations de pratiques constatées :

- ✓ La taille de la municipalité et surtout l'existence d'une DGA² et/ou les autres fonctions support, de cadre-s ou de directeur-s de service. Ces éléments concourent principalement à la possibilité de délégation ainsi qu'à la possibilité de formalisation des outils;
- ✓ La situation relationnelle au sein de la municipalité (conflit ou non avec les employé-e-s). Cet élément joue notamment sur la capacité des DGPM à assurer un suivi du rendement. Des situations conflictuelles à l'origine de l'arrêt de l'évaluation du rendement nous ont été rapportées à plusieurs reprises;



TÂCHES ASSOCIÉES À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT



Actualisation de la planification opérationnelle



Actualisation du calendrier de travail par projet / équipe

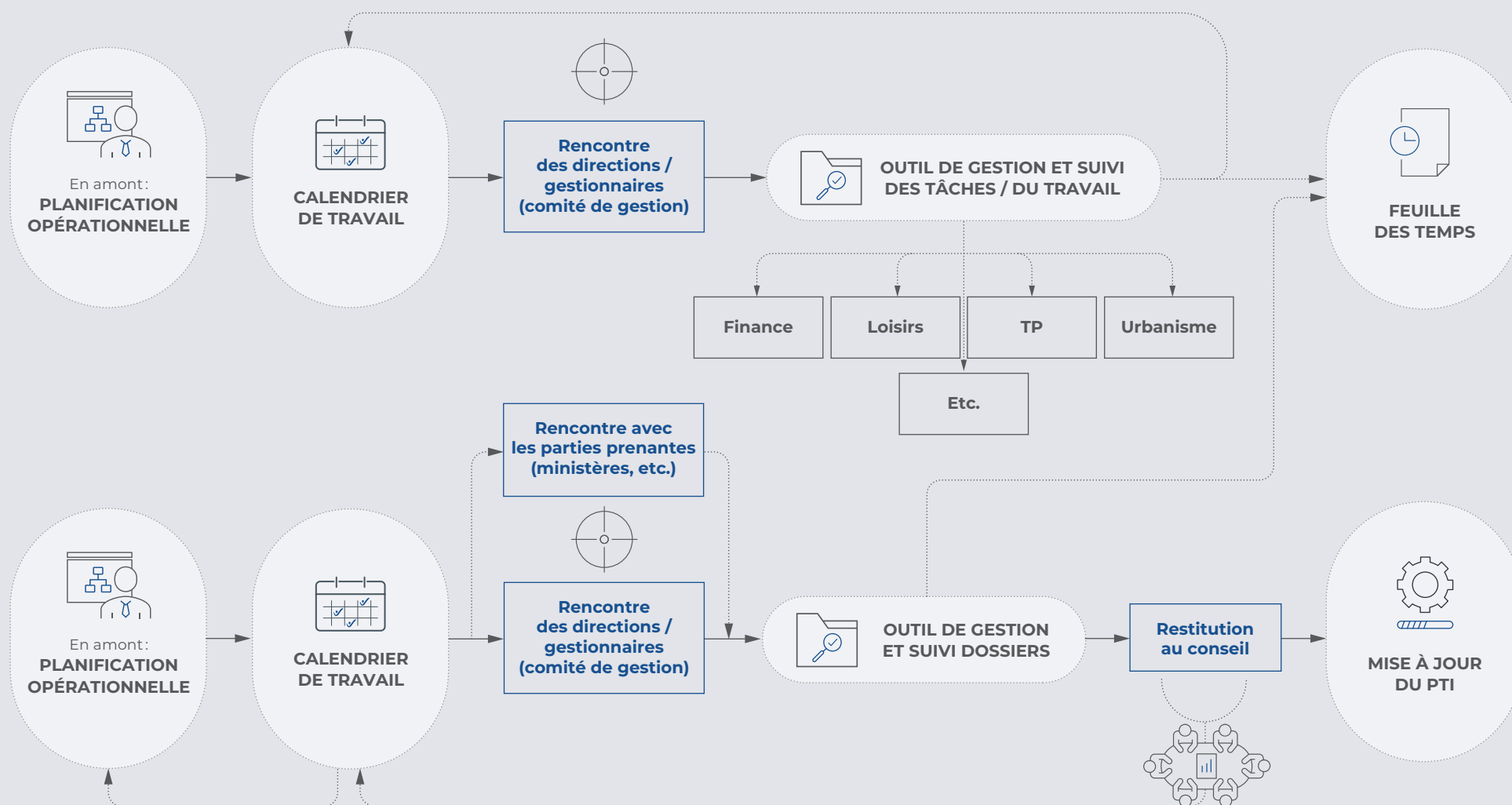


Définition des futurs objectifs de rendement / performance

2 Par DGA, nous faisons également référence aux autres fonctions supports qui peuvent soutenir la DGPM dans la réalisation de ses tâches.

TÂCHE « SUIVI DES TÂCHES ET DES DOSSIERS »

FIGURE 6 – Tâche «suivi des tâches et des dossiers»





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

SUIVI DES TÂCHES / TRAVAIL COURANT

L'activité de suivi du travail et de suivi des tâches est relativement simple. Elle s'inscrit dans la suite de la planification opérationnelle et du calendrier de travail. Pour toutes les municipalités, elle se traduit par des rencontres entre la direction générale et les directions ou gestionnaires (certaines municipalités parlent d'un comité de gestion) à des fréquences comprises entre une fois par semaine et une fois par mois.

Sans que cela soit généralisé, les directions générales s'appuient sur un outil de gestion de suivi des tâches (la plupart du temps un fichier Excel) permettant de suivre l'avancement des différents projets.

SUIVI DES PROJETS D'IMPORTANCE

Le processus de suivi des projets d'importance est sensiblement similaire dans la partie de suivi de l'avancement avec les équipes cependant il se distingue par des interactions avec des parties prenantes externes (notamment les ministères) et avec le conseil. Ce dernier contrairement aux tâches et travaux courants est impliqué dans le suivi de la réalisation.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS

Aucun élément particulier d'influence n'a été noté autour de cette activité.



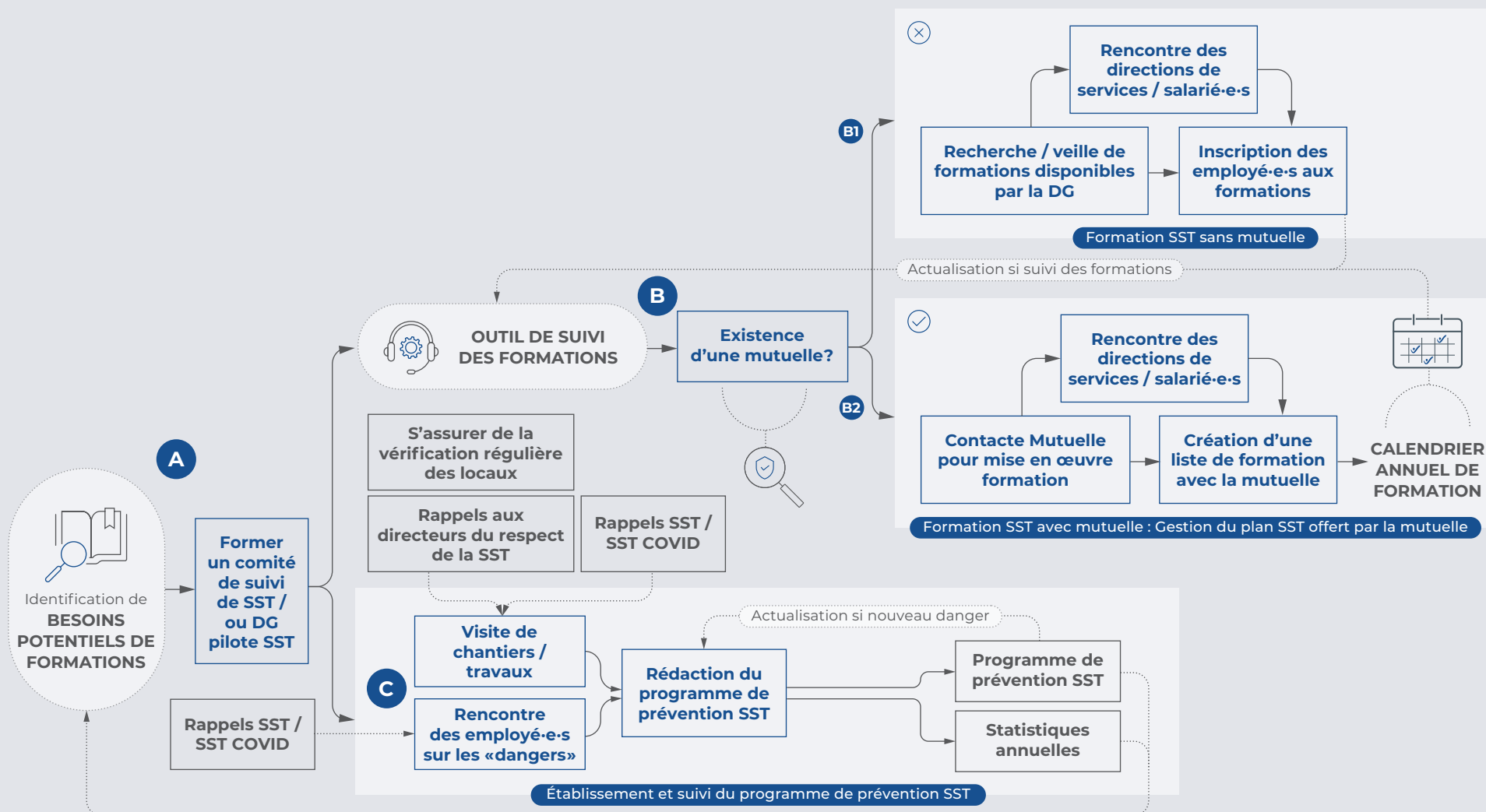
TÂCHES ASSOCIÉES AU SUIVI DES TÂCHES ET DES DOSSIERS



Feuille de travail des employé-e-s et évaluation du rendement : dans plusieurs municipalités, l'outil de gestion de suivi des tâches est le même outil que celui permettant de suivre les heures de travail individuelles des employé-e-s.

TÂCHE « SUIVI ET PILOTAGE SST ET FORMATION »

FIGURE 7 – Tâche « suivi et pilotage SST et formation »





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

A LES ANTÉCÉDENTS AU SUIVI ET PILOTAGE DE LA SST

En amont d'une partie de la réflexion SST de la municipalité se pose la question des éventuels besoins de formations des employé-e-s. Cette question peut notamment se poser lors de l'évaluation du rendement. Il est ainsi possible qu'une partie des besoins en formation SST soit identifiée avant même la mise en œuvre du suivi des formations à ce sujet.

Dans les municipalités rencontrées, le suivi et le pilotage de la STT peuvent se faire à travers un comité de suivi ou directement par la direction générale dépendamment de la taille de la municipalité. Il apparaît que ce comité ou la direction générale ont deux axes de travail autour de la SST : le suivi et le pilotage des formations; l'animation de la prévention SST (incluant le programme de prévention).

B SUIVI ET PILOTAGE DES FORMATIONS SST

Le premier axe de travail des DGPM est le suivi et le pilotage des formations. Il apparaît que ce travail est influencé par l'existence ou non d'une mutuelle en appui à la municipalité.

B1 Dans les situations sans mutuelle

Lorsque la municipalité ne dispose pas de l'appui d'une mutuelle pour le pilotage de la formation SST, cela oblige la municipalité (dans beaucoup de petites municipalités : la direction générale) à faire un travail de veille et de recherche de formations disponibles. En parallèle de ce travail les directions générales doivent rencontrer leurs directions de service et les employé-e-s de façon à identifier ou à avoir une remontée des besoins en formation. Sur la base de cette veille, des besoins en formation et des priorités de la municipalité, les inscriptions adéquates sont réalisées et conduisent parfois à la création d'un calendrier de formation.

B2 Dans la situation avec mutuelle

Lorsque la municipalité dispose de l'appui d'une mutuelle, la partie de veille / recherche est déléguée et la création de la liste de formations est co-construite et donne facilement naissance à un outil de type « calendrier annuel de formation ». Si le processus est relativement similaire, il se distingue surtout sur la dimension chronophage pour la direction générale : la veille est supprimée et les outils de suivi et pilotage sont fournis.

C ANIMATION DE LA PRÉVENTION SST

Le deuxième axe de travail des DGPM est l'animation de la prévention SST et la construction du programme de prévention. Cette animation est réalisée par des rencontres avec les employé-e-s, mais aussi par des visites de chantier ou lieu de travail qui permet la rédaction d'un programme de prévention auquel sont associées d'éventuelles statistiques annuelles.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS

Plusieurs éléments récurrents semblent pouvoir expliquer les variations de pratiques constatées :

- ✓ La taille de la municipalité et surtout l'existence d'une DGA et/ou les autres fonctions support, de cadre-s ou de directeurs de service. Ces éléments concourent principalement à la possibilité de délégation à travers un comité de suivi SST ainsi qu'à la possibilité de formalisation des outils;
- ✓ L'existence d'une mutuelle qui prendra le relai sur la veille et la construction d'un plan de formation pour les employé-e-s.

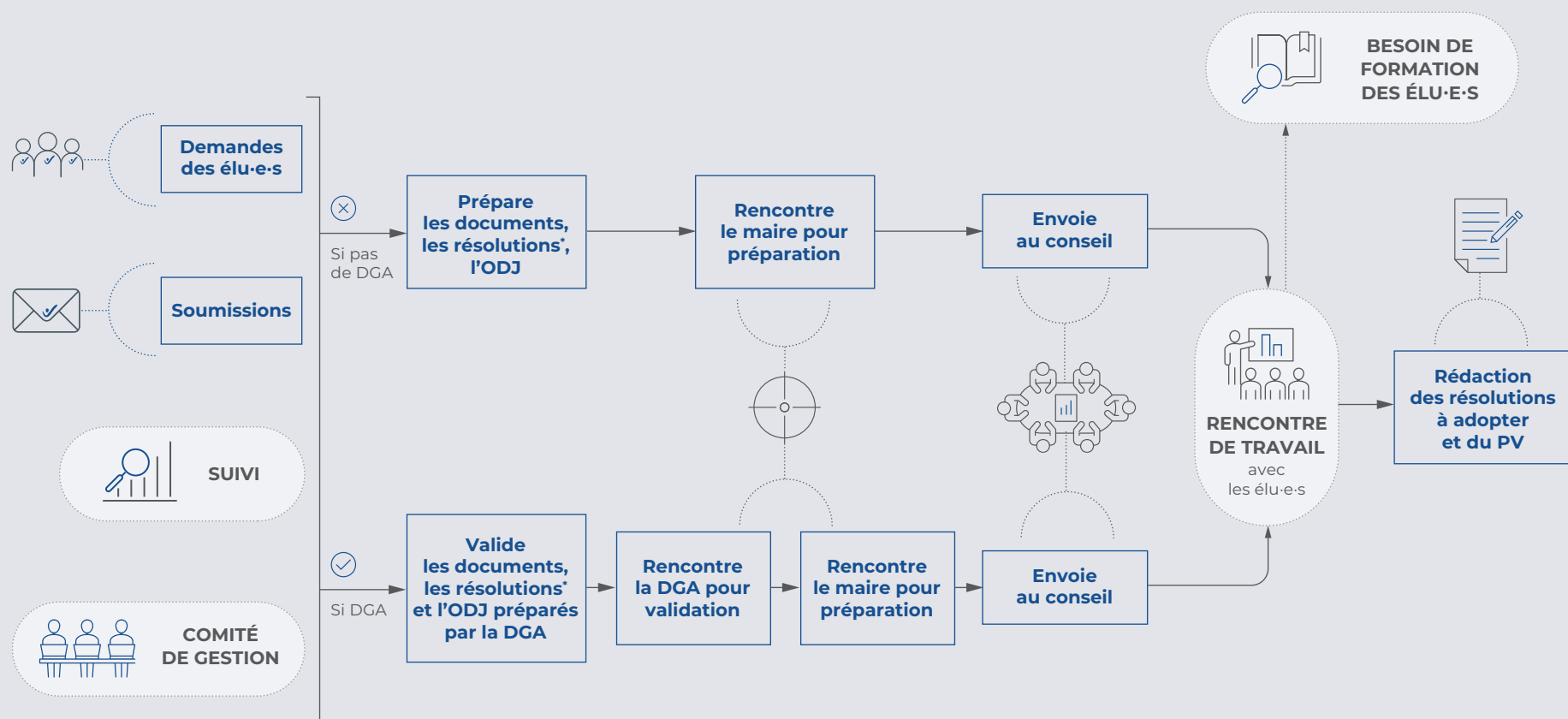


TÂCHES ASSOCIÉES AU SUIVI ET PILOTAGE SST ET FORMATION

- ✓ Besoin de formation des salarié-e-s
- ✓ Évaluation du rendement

TÂCHE « COMITÉ DE TRAVAIL » / CAUCUS

FIGURE 8 – Tâche « comité de travail » / caucus





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

Pour préparer les documents, l'ODJ et les résolutions, ou pour que la DGA et/ou les autres fonctions support le fassent, certains documents sont nécessaires :

- > Les outils de suivi;
- > Les soumissions réalisées;
- > Les demandes des élu-e-s;
- > Les propositions réalisées par le comité de gestion.



VARIATIONS



Si pas de DGA et/ou autres fonctions support

La DGPM prépare les documents nécessaires à la rencontre de travail des élu-e-s, l'ODJ ainsi que les résolutions *si elle a le temps.



Si DGA et/ou autres fonctions support

Il est possible que la DGA (ou les cadres) prépare les résolutions *s'ils ont le temps, l'ODJ, les documents à transmettre.

La DGPM rencontre la DGA pour valider la préparation. Cependant, même avec une DGA, il est possible que la DGPM s'occupe entièrement du processus et qu'elle prépare elle-même ses séances vu sa responsabilité.

Une fois ces documents préparés, la DGPM rencontre le maire pour lui présenter sa préparation, les documents, l'ODJ, et ajuste le tout au besoin.

Elle envoie ensuite le tout aux élu-e-s.

Elle assiste à la rencontre de travail des élu-e-s. Certaines DGPM l'animent, d'autres laissent le maire animer.

Une fois la rencontre tenue, la DGPM rédige le PV et les résolutions *si elle n'avait pas eu le temps avant.



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS



La taille des municipalités et l'existence d'une DGA, de cadre-s ou de direction-s de service. Cela influence la capacité de la DGPM à déléguer certaines tâches de préparation.



La technologie utilisée (papier/sans-papier) – utilisation de modules dans le logiciel comptable qui permettent aux cadres d'établir eux-mêmes les résolutions qui les concernent;



La relation avec le maire (conflictuelle ou non). Cet élément joue sur la capacité qu'aura la DGPM à piloter efficacement le caucus/comité de travail.



La connaissance qu'a la DGPM du maire et des élu-e-s (et de leurs façons de fonctionner). Cet élément influence le temps de préparation, et la manière de préparer les documents pour le caucus.



TÂCHES ASSOCIÉES AU COMITÉ DE TRAVAIL / CAUCUS



Suivi



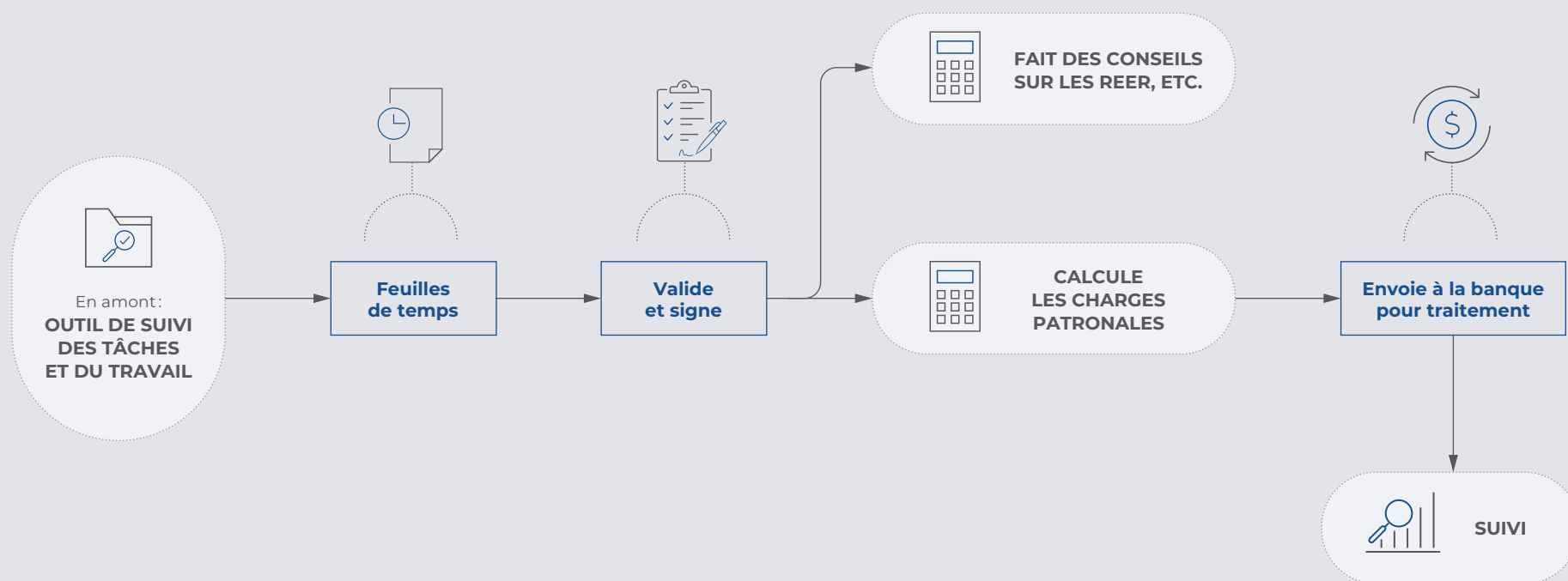
Comité de gestion



Formation des élu-e-s

TÂCHE « RÉMUNÉRATION »

FIGURE 9 – Tâche « rémunération »





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE

Les feuilles de temps sont alimentées par les salarié-e-s puis validées par les directions de service, ou la DGA.

La DGPM les consulte, les valide et les signe.

Elle peut calculer les charges patronales, ou déléguer cette action.

Elle fait le suivi des heures en banque (considérant cet indicateur intéressant concernant le déroulement de la planification opérationnelle).

Certaines DGPM vont même jusqu'à faire des conseils sur les REER et autres mécanismes d'épargne des employé-e-s.

Finalement, les feuilles de temps validées et signées sont envoyées, soit directement, soit par l'entremise de la DGA ou du service administratif, à la banque pour qu'elle les traite (parfois la municipalité prépare les salaires à verser).



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS



La taille des municipalités et l'existence d'une DGA, de cadre-s ou de directions de service. Ces éléments influencent l'implication de la DGPM dans la récupération des feuilles de temps, dans le calcul des charges patronales et dans les conseils prodigués aux employé-e-s.



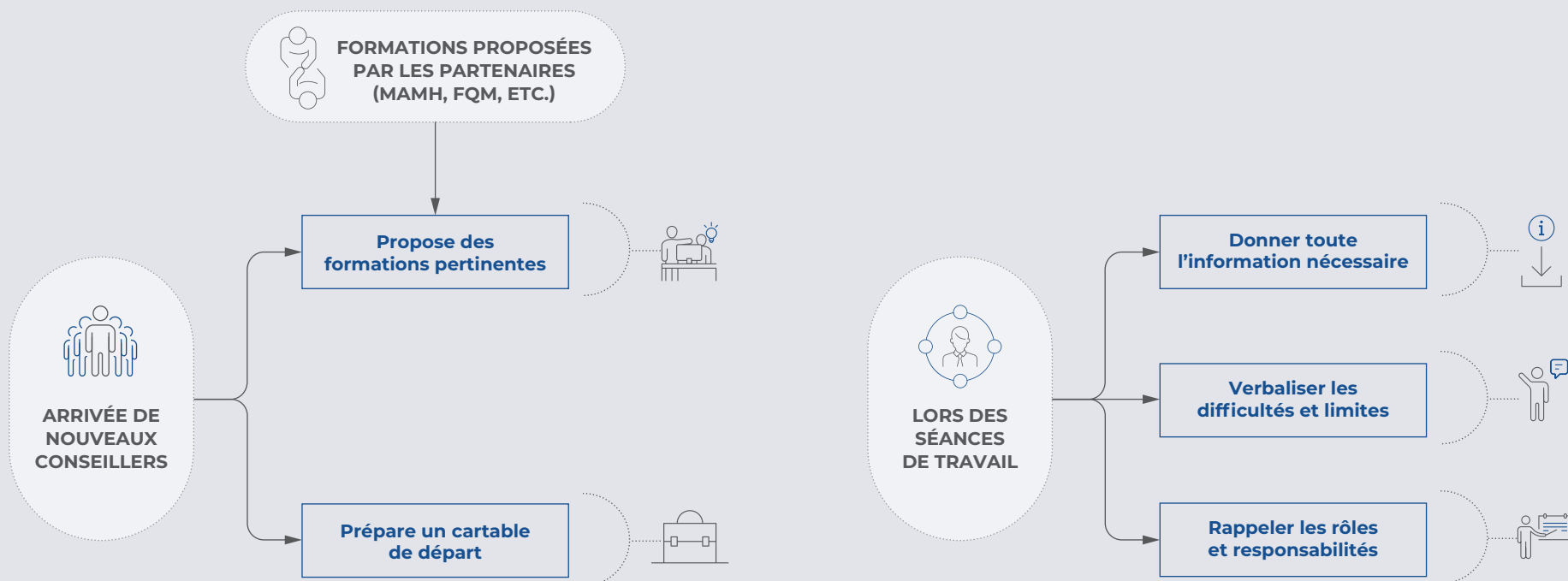
TÂCHES ASSOCIÉES À LA RÉMUNÉRATION



Suivi

TÂCHE «FORMATION DES ÉLU·E·S»

FIGURE 10 – Tâche «formation des élu·e·s»





DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE



Lors de l'arrivée de nouveaux conseillers

Certaines DGPM font la recherche de formations supplémentaires pour les conseillers nouvellement élu·e·s. Ils font appel à leurs partenaires (UMQ, MAMH, etc.).

Certaines DGPM préparent également un cartable de départ, avec les documents nécessaires aux élu·e·s pour comprendre leurs rôles et responsabilités, ainsi que les informations pertinentes et nécessaires sur le fonctionnement de la municipalité.



Lors des séances de travail

La formation des élu·e·s se fait aussi en continu, sans que cela ne soit une tâche identifiée. Pour accompagner les élu·e·s au quotidien, les DGPM donnent beaucoup d'information et de mises en contextes lors des séances de travail, verbalisent les difficultés et limites liées aux décisions des élu·e·s et rappellent les rôles et responsabilités de chacun.



TÂCHES ASSOCIÉES À LA FORMATION DES ÉLU·E·S



Comités de travail



LES ÉLÉMENTS À LA SOURCE DES VARIATIONS



L'ancienneté du conseil. Cet élément influence la connaissance qu'ont les élu·e·s de leurs rôles et responsabilités, ce qui influence la façon dont la DGPM fournit de l'information.

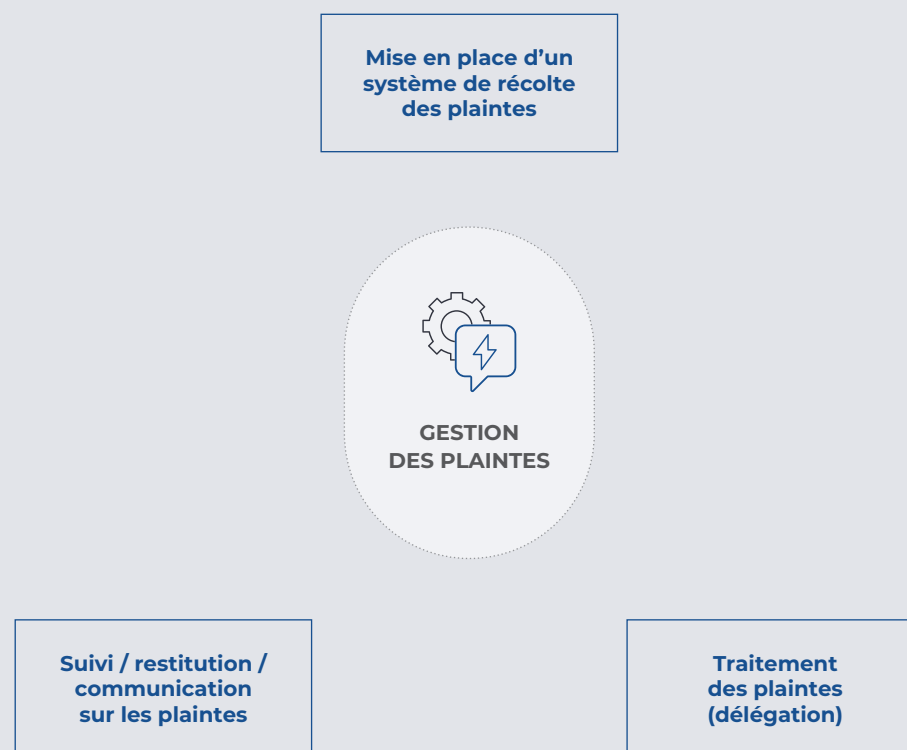


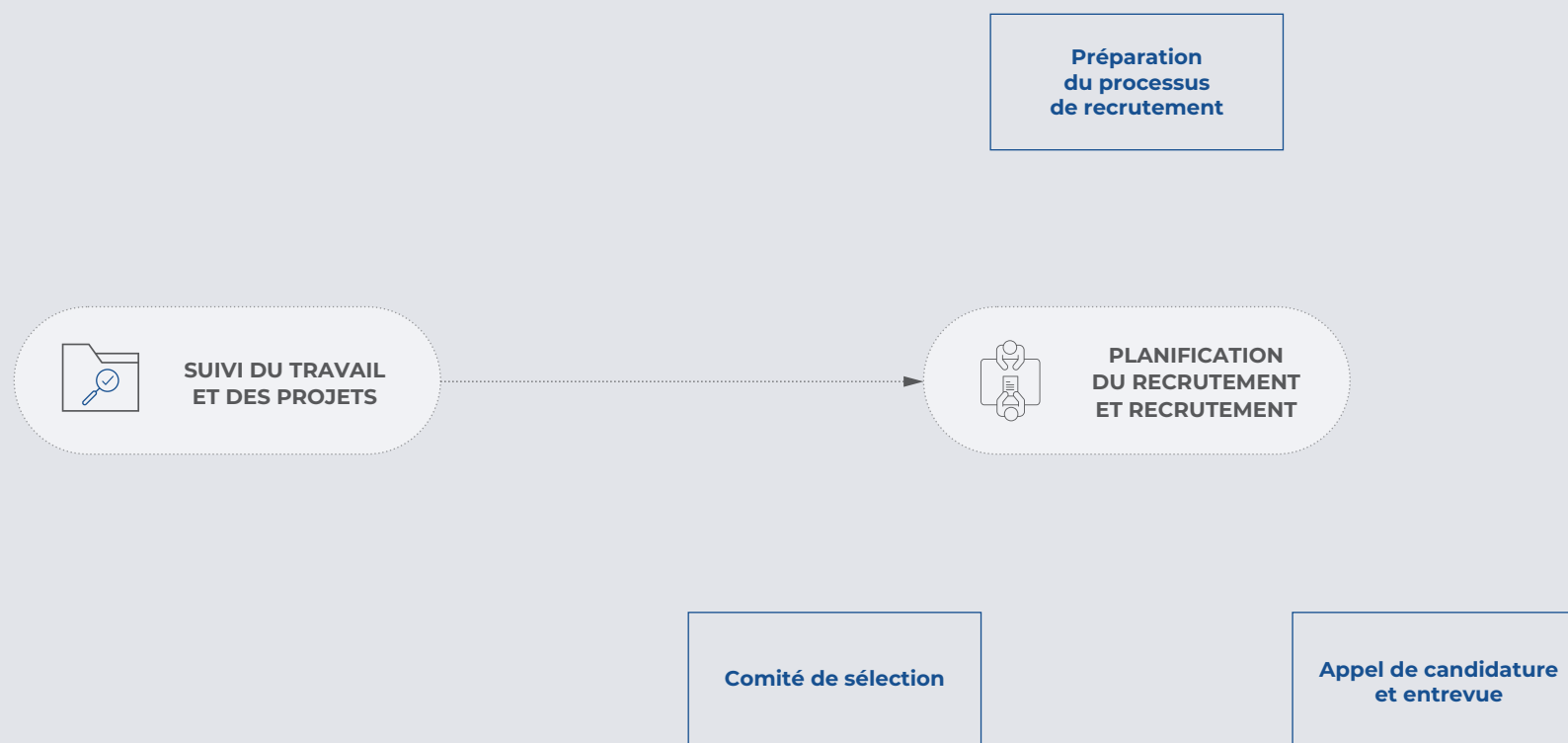
Les relations interpersonnelles entre les DGPM et les élu·e·s. Cet élément influence la capacité qu'a la DGPM de guider le conseil dans la réalisation de ses rôles et responsabilités.

TÂCHE SIMPLIFIÉE « GESTION DES PLAINTES »

Les taches nourrissant l'activité « Gestion des plaintes » sont les suivantes

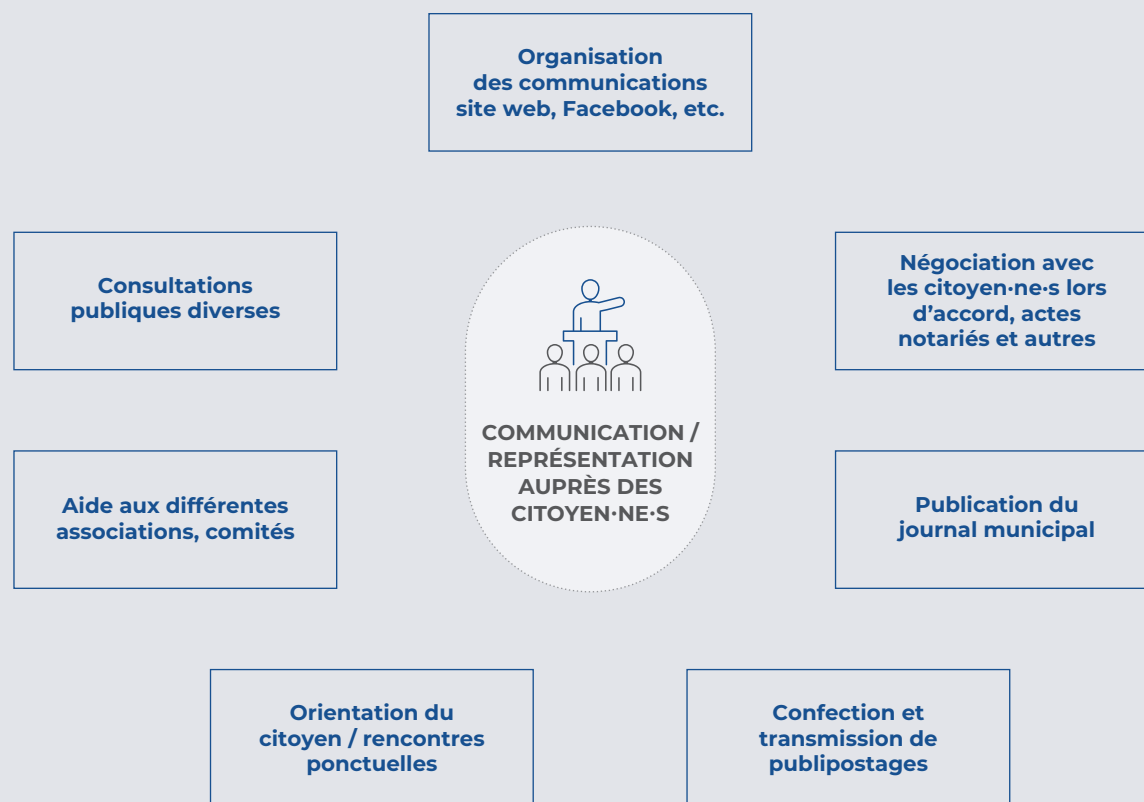
FIGURE 11 – Tâche simplifiée « gestion des plaintes »



TÂCHE SIMPLIFIÉE « RECRUTEMENT »**FIGURE 12** – *Tâche simplifiée « Recrutement »*

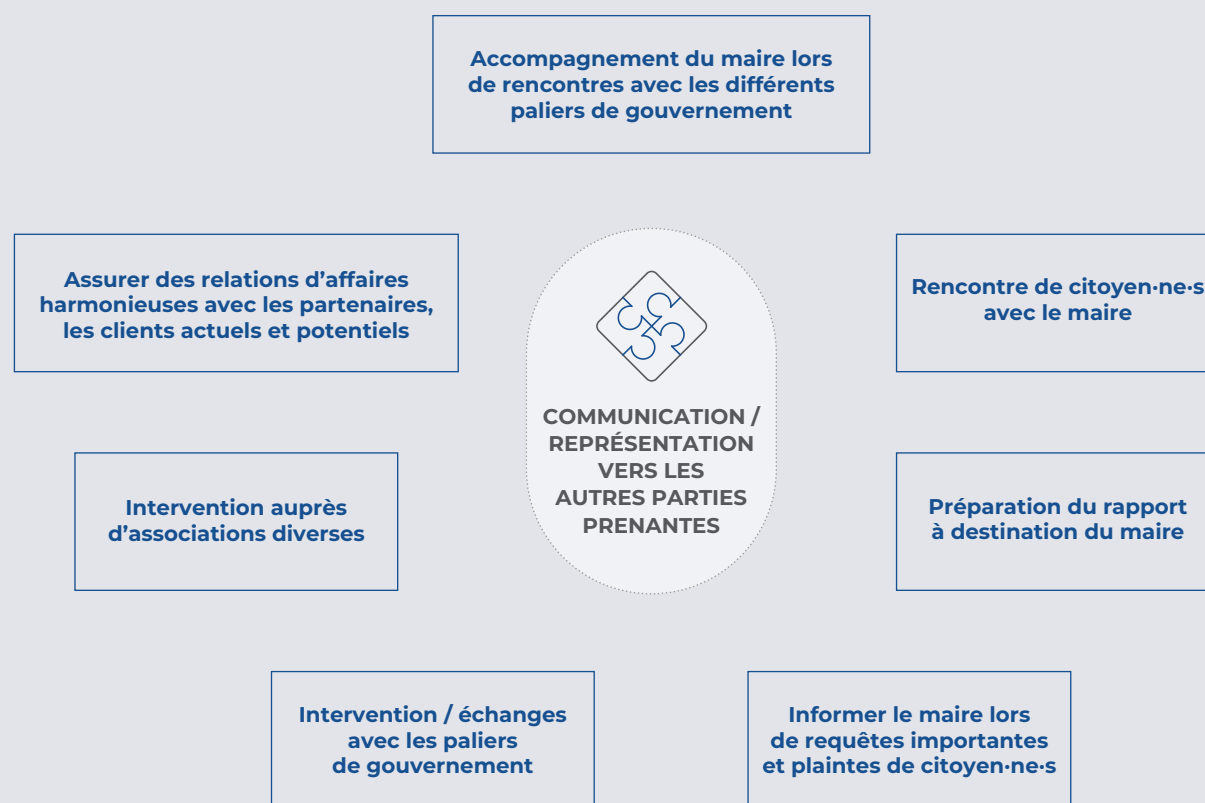
TÂCHE SIMPLIFIÉE « COMMUNICATION AVEC LES CITOYEN·NE·S »

FIGURE 13 – Tâche simplifiée « Communication avec les citoyen-ne-s »



TÂCHE SIMPLIFIÉE « COMMUNICATION AVEC LES AUTRES PARTIES PRENANTES »

FIGURE 14 – Tâche simplifiée « Communication avec les autres parties prenantes »





PARTIE 2

QUANTIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

En plus d'une étude qualitative, la présente étude s'est appuyée sur une étude quantitative (n=191) visant à évaluer le volume horaire consacré mensuellement et annuellement aux tâches présentées dans la première partie. Pour rappel, ces tâches sont celles qui ne sont pas directement liées à des obligations réglementaires ou à des redditions de comptes aux différents ministères.

De façon complémentaire, l'ADMQ a mené une étude permettant de quantifier la charge annuelle des tâches directement liées à des obligations réglementaires. L'ADMQ nous a transmis les résultats de leur étude et nous avons agrégé celles-ci aux résultats du sondage. Cette étude complémentaire permet de dresser une charge de travail annuelle complète (réglementaire + non réglementaire) des DGPM.

1. CONSTAT GÉNÉRAL CONCERNANT LA CHARGE DE TRAVAIL NON RÉGLEMENTAIRE

Comme le montre la [Figure 15](#), la charge de travail mensuelle non réglementaire n'est pas linéaire. Un pic d'activité se manifeste pendant l'été, pendant qu'une période de creux semble se présenter en mars-avril.

Il apparaît que la charge de travail non réglementaire repose pour une grande part (environ 75%) sur quatre tâches :

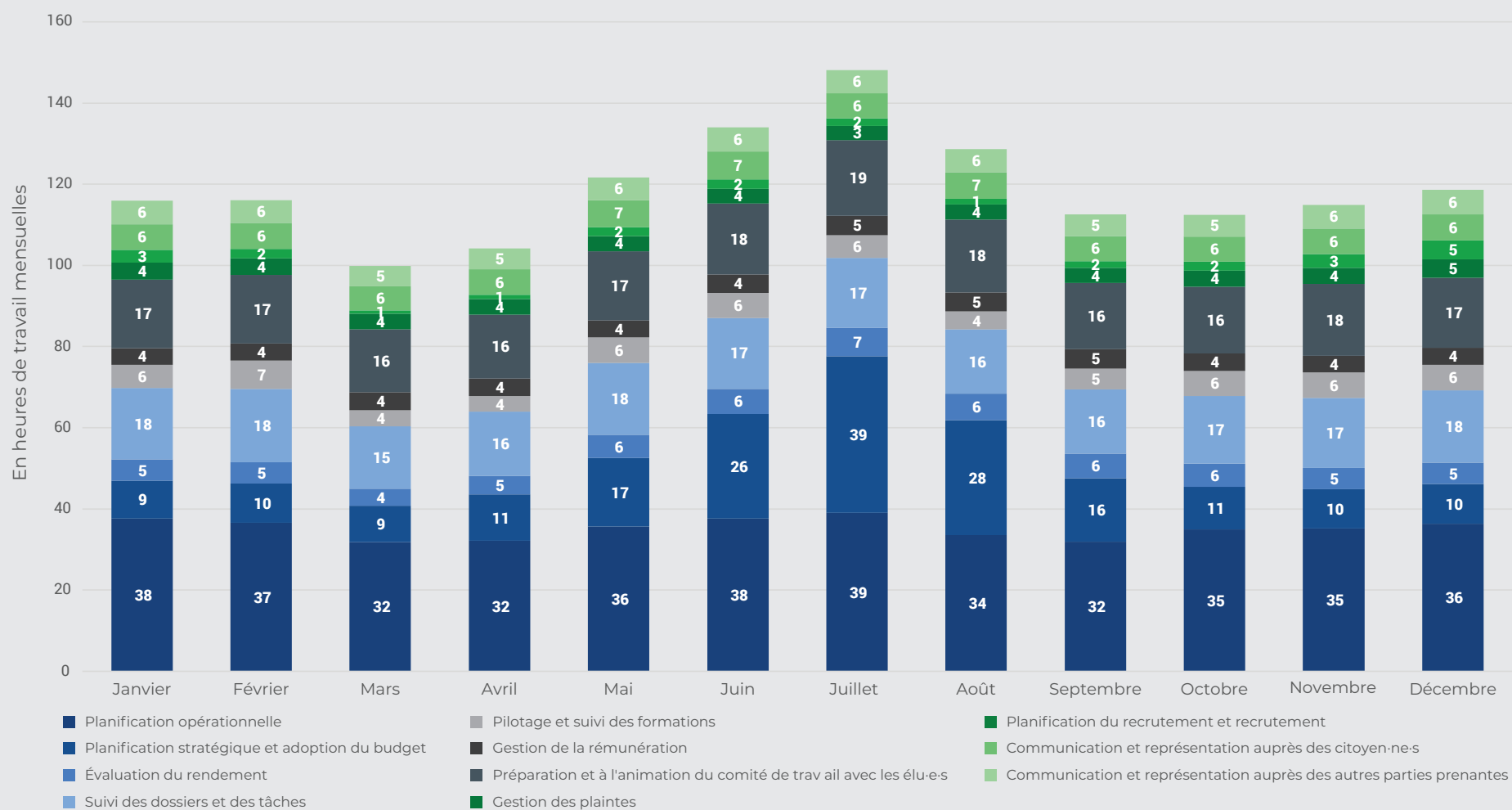
- > La planification opérationnelle
- > La planification stratégique et la gestion budgétaire
- > La préparation et l'animation des comités de travail (caucus)
- > Le suivi des dossiers et des tâches

Si la plupart des tâches connaissent un volume horaire relativement constant d'un mois à l'autre, notre étude met en lumière que ce n'est pas le cas pour la planification stratégique et la gestion budgétaire. En effet, le temps mensuel consacré à cette tâche varie du simple au quadruple. La variation du temps consacré à cette tâche est d'ailleurs la principale explication de la variation de temps mensuel consacré aux tâches non réglementaire. Nous explicitons un peu plus loin des hypothèses quant à ces variations.

La charge moyenne de travail annuel non réglementaire représente un peu plus de 1350 heures pour les DGPM. Cependant, comme l'illustre la [Figure 16](#), cette moyenne cache en réalité des situations variables entre « petites et grandes municipalités » et « présence ou non de DGA ».

Répartition du temps de travail (en heures) non réglementaire des DGPM

FIGURE 15 – Répartition de la charge de travail non réglementaire des DGPM



2. DES VARIATIONS DE TEMPS DE TRAVAIL CONSACRÉS AU NON RÉGLEMENTAIRE SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES MUNICIPALITÉS

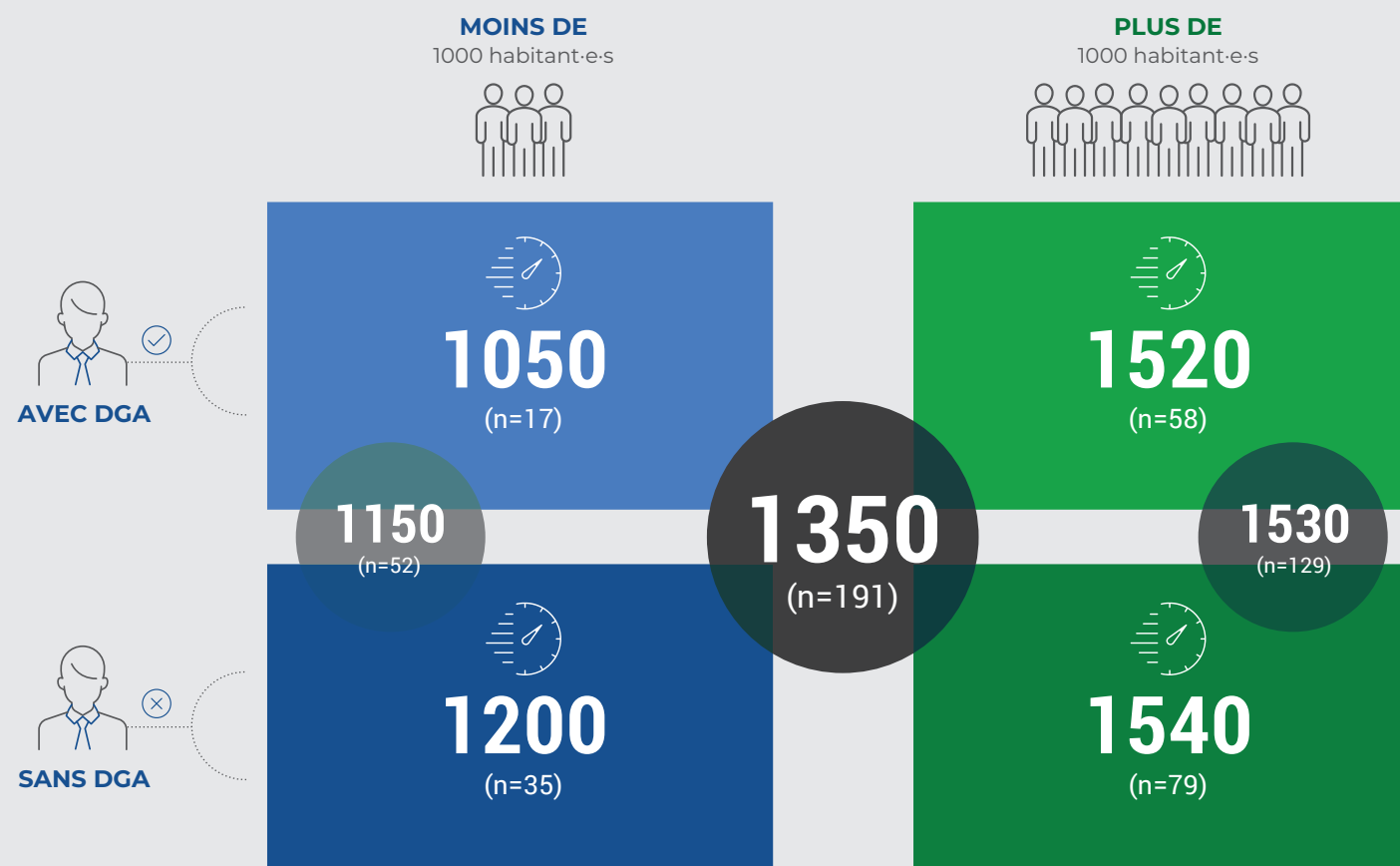
Si le volume moyen de travail consacré aux tâches non réglementaires est de 1350 heures, des variations de près de 35 % existent selon les caractéristiques des municipalités. Ainsi, les DGPM de petite municipalité (moins de 1000 habitant·e·s) consacrent en moyenne 1150 heures annuelles à ces tâches tandis que les DGPM des municipalités de plus de 1000 habitant·e·s consacrent en moyenne 1530 heures annuelles à ce travail. Cette différence de 380 heures représentent environ 35 % de variation.

Deux explications nous apparaissent plausibles. Premièrement, une municipalité de plus petite taille demande sans doute moins de travail non réglementaire : projets de plus petites tailles, moins de personnel, moins de citoyen·ne·s donc moins de demandes à gérer. Deuxièmement, les DGPM des petites municipalités bénéficient de moins de fonctions supports alors que les contraintes réglementaires sont les mêmes. Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse qu'une fois les contraintes réglementaires réalisées, il reste moins de temps dans les petites municipalités pour gérer le non réglementaire contribuant ainsi souvent à une perception de manque de temps ou de travail non abouti chez les DGPM.

Au-delà de la taille des municipalités, la présence ou non d'une DGA et/ou autres fonctions support a été questionnée et mise en lien avec le volume de travail moyen déclaré sur les tâches non réglementaires. Il apparaît que la présence / absence d'une DGA et/ou autres fonctions support dans les municipalités de plus de 1000 habitant·e·s est globalement sans conséquence sur le volume de travail non réglementaire du DGPM (1520 heures en moyenne contre 1540 heures). Notre hypothèse est que les municipalités de plus de 1000 habitant·e·s possèdent souvent plus de fonctions supports qu'une DGA (responsable des travaux, secrétaire, etc.) et que par conséquent la fonction et

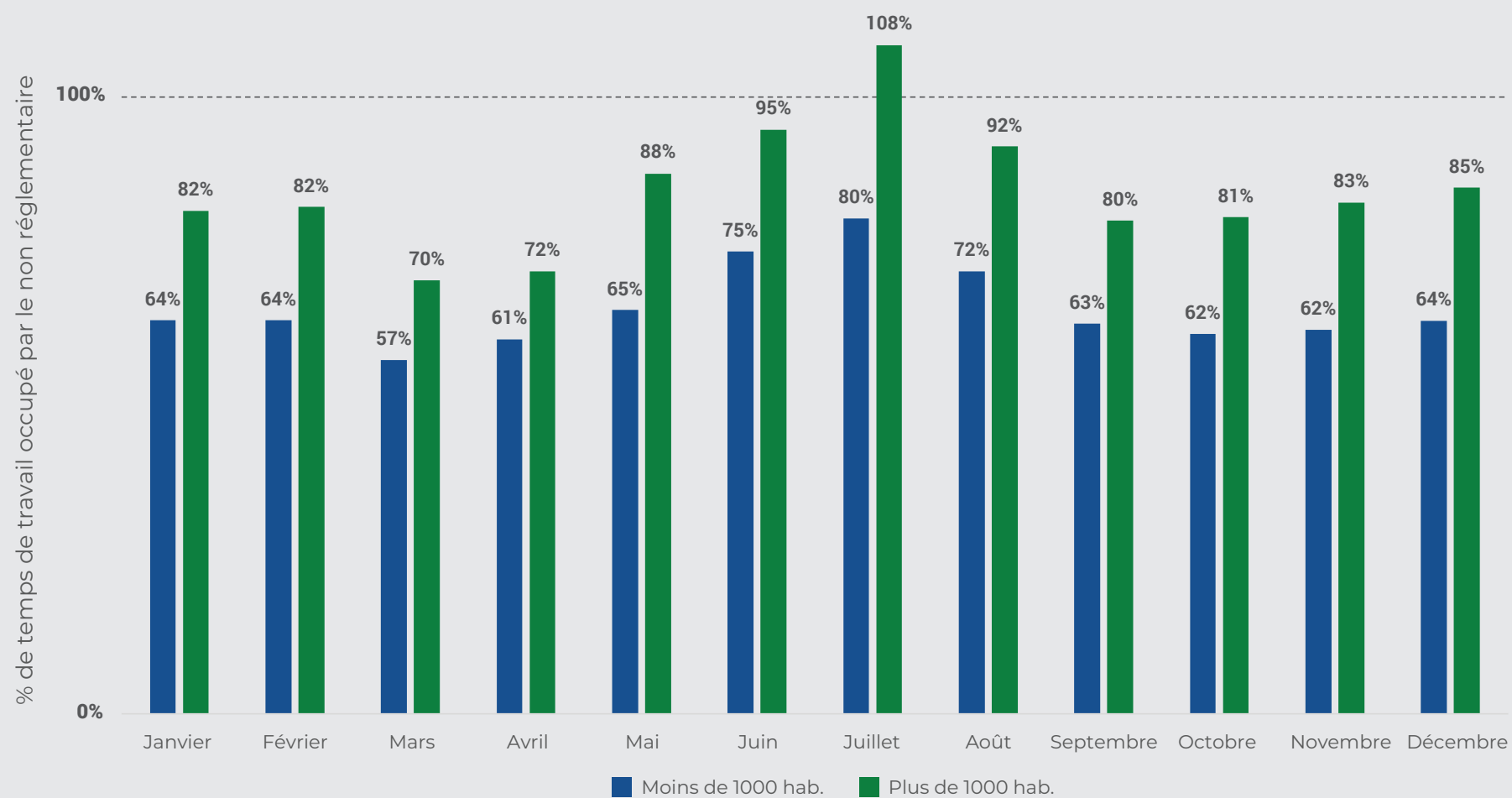
les tâches de la DGA sont quoi qu'il arrive assumées par un ou deux collaborateurs du DGPM. À l'inverse, dans les municipalités de moins de 1000 habitant·e·s, la présence / absence d'une DGA et/ou autres fonctions support conduit à une variation du volume annuel de travail du DGPM d'environ 150 heures, soit un mois de travail approximativement. Cela nous semble cohérent dans la mesure ou dans les petites municipalités, la DGA est souvent la seule (ou la première) fonction support du DGPM. Son absence conduit donc à une augmentation de la charge de travail de la DGPM. Nous pouvons de plus faire l'hypothèse que son absence contribue à une forte dégradation du travail réalisé et du sentiment de surcharge chez les DGPM. En effet, même si les DGA ne sont pas toujours à temps plein dans les petites municipalités, ils fournissent un volume de travail annuel supérieur à 150 heures. Or, les données nous montrent que leur absence conduit à une surcharge de travail qui ne dépasse généralement pas les 150 heures pour la DGPM. Cette surcharge peut sembler faible à première vue en comparaison à un temps plein ou un mi-temps de DGA mais elle souligne simplement que la DGPM ne peut assumer plus de charge de travail. Il est donc probable que l'absence d'une DGA et/ou autres fonctions support nuit grandement à la bonne gestion d'une municipalité car la DGPM ne peut satisfaire à toutes les contraintes de gestion (non-réglementaires) ainsi qu'aux demandes réglementaires.

FIGURE 16 – Variation du volume horaire annuel de travail de la DGPM lié aux tâches non réglementaires



Note : Les cercles constituent des moyennes pondérées de notre échantillon. Ainsi le «1150» est bien la moyenne de volume horaire annuel de travail de la DGPM lié aux tâches non réglementaire dans les municipalités de moins de 1000 habitant·e·s. Dans notre échantillon nous avons environ deux fois plus de municipalités de moins de 1000 habitant·e·s sans DGA et/ou autres fonctions support (n=35) qu'avec DGA et/ou autres fonctions support (n=17).

FIGURE 17 – Comparaison de la charge de travail consacrée aux tâches non réglementaires chez les DGPM de municipalité de moins et de plus de 1000 habitant-e-s (sur une base 35 heures hebdomadaires)



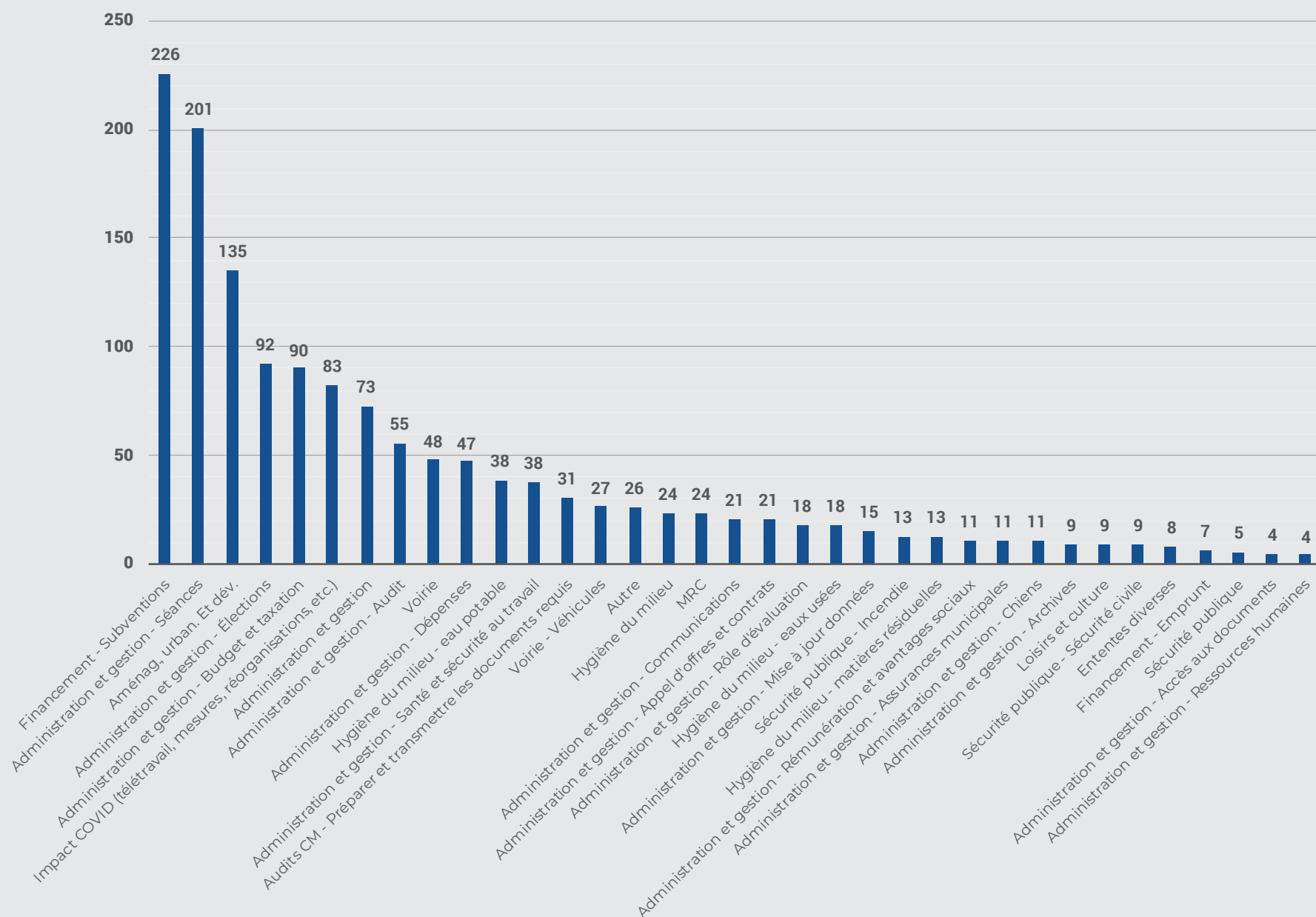
3. CHARGES DE TRAVAIL COMPLÈTES ET RÉPARTITION « RÉGLEMENTAIRE / NON RÉGLEMENTAIRE »

Les données issues de l'enquête de l'ADMQ (non contrôlées par les chercheurs) permettent de dresser un portrait de la charge de travail réglementaire annuelle des DGPM et par cumul avec les temps non réglementaires présentés précédemment un portrait approximatif de la charge annuelle totale des DGPM.

Il apparaît ainsi que le temps de travail du DGPM semble se répartir équitablement entre les tâches réglementaires et non réglementaires. En effet, l'enquête ADMQ permet de quantifier une charge annuelle réglementaire d'approximativement 1450 heures ([Figure 18](#)). Trois groupes de tâches sont plus particulièrement importants : la réalisation et le suivi des dossiers de financement (subvention); l'administration et la gestion des séances; et la gestion des éléments d'aménagement urbain et de développement. Un tableau de synthèse présentant le détail des groupes de tâches est disponible en annexe ([Annexe 2](#)).

L'ajout de cette charge de travail réglementaire annuelle moyenne à celle identifiée dans l'enquête par questionnaire (n=191) permet d'approximer une charge annuelle moyenne totale de travail de 2800 heures soit une moyenne hebdomadaire sur 49 semaines travaillées (3 semaines de congés) d'approximativement 57 heures. Si Gravel et Pétrelli (1994) ont remarqué que les DGPM dédiaient environ 47 heures par semaine à leurs fonctions, des études récentes ont souligné une augmentation des responsabilités quotidiennes et la difficulté de répondre aux nouvelles exigences imposées concernant les aspects légaux liés à une saine gestion municipale (Trahan, 2018) qui se traduisent par une grande charge de travail quotidienne (Laurent, 2016). Aussi, s'il peut exister une porosité entre le réglementaire et le non-réglementaire, la charge de travail que nous identifions nous semble conforme aux discours et approximations relevés lors des groupes de discussion mais aussi aux études précédentes réalisées sur le sujet. En effet, nous évaluons l'augmentation de cette charge de travail à 10 heures hebdomadaires depuis l'étude de Gravel et Pétrelli menée il y a 28 années. À cette époque les exigences légales (Trahan, 2018) étaient moins importantes et les moyens de communications modernes (téléphone portable, courriel, réseaux sociaux) fortement intrusifs dans le quotidien et le travail des DG de municipalités étaient inexistant. Or, comme le soulignent les focus groupes réalisés dans cette étude, les directions générales de petites municipalités se caractérisent notamment par une proximité forte avec le citoyen (numéro de téléphone portable et courriel connus par de nombreux citoyens, pages de réseaux sociaux identifiés) qui déborde très souvent sur le temps privé des DG de petites municipalités. Ces éléments distinguent vraisemblablement de façon importante les DG de petites municipalités des DG de moyennes et grandes municipalités.

FIGURE 18 – Répartition des heures réglementaires des DGPM (données de l'ADMQ)



Je dois constamment chercher des moyens pour faire le plus de tâches possible en le moins de temps possible.

Commentaire libre sondage

La tâche de DGPM dans les petites municipalités est de plus en plus lourde, les heures ne se comptent plus pour être efficace.

Commentaire libre sondage

La charge la plus compliquée est les différents paliers de gouvernements que nous avons à contacter pour tous les projets, faire arrimer toutes ces gouvernances en même temps, c'est une charge très épuisante.

Commentaire libre sondage

Avant, au début de mon entrée en fonction, on se préoccupait d'accomplir notre tâche selon le meilleur de nos connaissances en faisant les vérifications auprès du MAMH mais il n'y avait pas vraiment d'enquêtes. C'est maintenant rendu très lourd toutes ces responsabilités et ce couteau au-dessus de notre tête.

Commentaire libre sondage

4. QUE DISENT LES DGPM DE LEUR CHARGE DE TRAVAIL ?

À travers l'analyse des verbatim du groupes de discussion et des commentaires libres au sondage, nous nous sommes intéressés à la façon dont les DGPM percevaient leur charge de travail et son impact sur leur santé et leur performance. Nous avons pu en faire ressortir des faits saillants.

Les DGPM nous témoignent un volume de travail très conséquent, ce qui vient renforcer l'image que nous avons dressée à travers la quantification d'une surcharge de travail. Ce volume de travail est encore plus conséquent dans les municipalités qui ont moins de ressources et moins de cadres pour aider la DGPM dans la réalisation de ses tâches.

Ce volume de travail n'est pas seulement conséquent, il est aussi en accroissement. Effectivement, de nombreuses DGPM nous ont témoigné d'une certaine intensification d'année en année, surtout liée aux tâches à faire en lien avec les différents paliers de gouvernance, confirmant ainsi ce qui a été constaté dans le rapport Perreault de 2014.

Tout d'abord, il faut noter que des DGPM offrent des témoignages de fatigue, ou d'épuisement, et que ces témoignages, à l'instar de ceux présentés dans les bulles suivantes, ciblent un certain manque de ressource pour faire face à une forte charge de travail.

De plus, le taux de roulement des DGPM semble élevé : dans le cadre de notre projet, dont la phase de collecte de données a duré 9 mois, deux DGPM sur les 17 qui voulaient participer ont démissionné de leur poste. Une DGPM nous a aussi exprimé une intention réelle de quitter son poste pour des raisons de fatigue.

L'expérience de travail semble être un facteur de protection. Plusieurs participant-e-s au groupes de discussion se sont mis d'accord sur le fait que de nombreux DGPM ne tiennent pas deux ans en poste, et que c'est parce qu'ils ont développé des stratégies au fur et à mesure de leurs années d'expérience qu'ils sont capables de tenir le coup actuellement. Nous faisons face ici à un paradoxe intéressant : l'expérience est importante pour tenir le coup, mais la charge de travail semble si élevée que les plus novices n'arrivent pas à tenir leur poste.

Cette charge de travail semble difficile à tenir. Alors que différents témoignages nous indiquent « que le secret pour persister en bonne santé mentale et physique au poste de DGPM est de travailler un maximum de 40 heures par semaine » (commentaire libre du questionnaire), nombreux sont les témoignages qui nous indiquent que « nous manquons toujours de temps. Les semaines en moyenne sont au-delà du 45h » (commentaire libre du questionnaire). Certaines DGPM se retrouvent alors dans des situations critiques qui semblent impossibles à tenir sans impacter leur santé.

À l'heure où l'ADMQ se pose comme objectifs de valoriser le métier pour attirer de nouvelles DGPM, et de faire un travail politique pour éviter l'augmentation de la charge de travail, nous souhaitons attirer l'attention sur la possibilité qu'une partie des DGPM présentement en emploi soient épuisées et risquent de quitter, intentionnellement ou non, la municipalité pour laquelle elles travaillent. Nous faisons face à un enjeu de maintien en emploi, pas seulement à un enjeu d'attractivité du métier.

Face à cela, nous exprimons notre **première recommandation** : l'ADMQ, si elle souhaite favoriser le maintien en emploi des DGPM, doit pouvoir se doter d'une certaine visibilité sur leur état de santé et sur leurs intentions de quitter leur poste dans la prochaine année. Pour faire de la prévention, encore faut-il pouvoir se doter d'indicateurs offrant une représentation fiable des phénomènes étudiés.

Pour cela, l'ADMQ pourrait exploiter les données issues du PAE qu'ils mettent à disposition de leurs membres, sans enfreindre aucunement les conditions de confidentialité. Elle pourrait aussi sonder ses membres sur les questions de santé physique et mentale, ainsi que sur les intentions de quitter. Des maillages avec des chercheurs pourraient être pertinents pour concevoir un questionnaire adéquat.

La surcharge de travail qui ne diminue pas, ça devient lourd à porter à la longue. C'est épuisant.

Commentaire libre sondage

J'avais trois jeunes enfants à la maison. Je finissais de travailler, je fais à souper, je donnais les bains, les devoirs, les leçons, je couchais le bébé, et je revenais travailler de 8 h 30 à minuit/1h, et à 6 heures le lendemain, ça recommençait. J'étais épuisée.

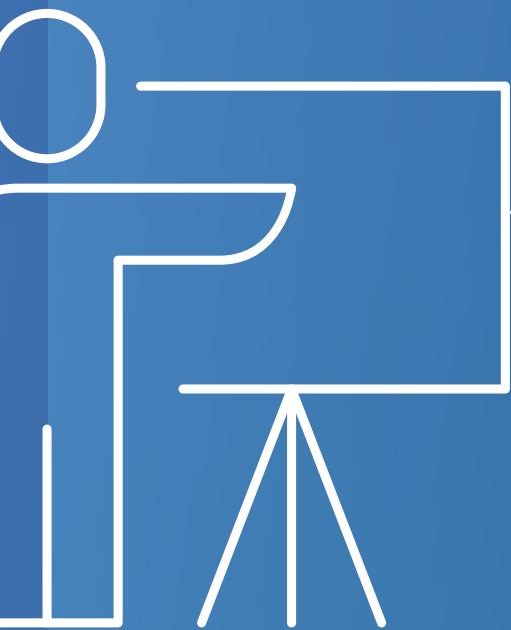
Groupes de discussion 21 | 02 | 18

Il y a beaucoup de DGPM en arrêt de travail, il y a beaucoup de DGPM qui démissionnent après deux ans. J'ai déjà été à un colloque qui disait que si vous faites deux ans, vous êtes corrects.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

J'ai beaucoup d'expérience, mais un-e jeune DGPM qui serait arrivé-e ici, ça aurait été difficile. Quelqu'un qui aurait pas d'expérience, c'était propice à l'épuisement professionnel.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27



PARTIE 3

PRÉSENTATION DU DIAGNOSTIC

La partie précédente nous permet de prendre conscience que la charge de travail des DGPM est grande et représente, à de nombreux égards, une surcharge de travail qui peut potentiellement avoir des conséquences délétères pour la santé de celles-ci. Il est largement identifié dans la littérature scientifique qu'une charge de travail trop forte est associée à des conséquences importantes en termes de santé au travail ou d'intentions de quitter l'organisation. Par exemple, la charge de travail est spécifiquement identifiée comme un facteur de risques psychosociaux (Gollac et Bodier, 2011; INSPQ, 2021). Mais la charge de travail en tant que facteur de risques psychosociaux est aussi en interaction multiple avec d'autres facteurs (comme le soutien social par exemple). Ces autres facteurs peuvent contraindre encore plus la situation, tout comme ils peuvent aider les personnes exposées à développer des stratégies afin de minimiser l'impact de cette charge de travail trop forte.

Dans le diagnostic, nous avons voulu identifier les leviers et les obstacles que rencontrent les DGPM dans leurs quotidiens, ainsi que les stratégies qu'elles développent pour y faire face. Dans les verbatim des groupes de discussions (ainsi que dans les commentaires libres du sondage), nous avons porté une attention spécifique à ceux qui sont liés à la charge de travail.

L'ensemble de ces leviers et obstacles, que nous avons regroupé sous la terminologie « constat » ont été présentés au comité « redditions de compte » de l'ADMQ le 9 juin 2021. Ils sont au nombre de 6 :



CONSTATS

- 1 Une grande diversité de structures, de DGPM, de conseils, etc.
- 2 Des relations DGPM-élu-e-s et DGPM-maire fondamentales
- 3 Une activité fragmentée et en perpétuel « multitasking »
- 4 Des DGPM isolées
- 5 Des bricoleuses d'outils
- 6 Des enjeux RH difficiles à tenir dans le quotidien

Pour chacun de ces constats, nous proposons des recommandations, comme prévu dans l'objectif 1 de ce projet de recherche.

CONSTAT 1

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE STRUCTURES, DE DGPM, DE CONSEILS, ETC.

Notre étude, notamment à travers la diversité de personnes qui ont pu participer aux groupes de discussions, révèle toute la diversité qui existe dans le domaine municipal et au sein de la fonction de DGPM. Notre étude s'intéresse aux petites municipalités (généralement désignée comme en dessous de 5000 habitant·e·s). Mais ce groupe de « petites municipalités » n'est pas homogène et est traversé de nombreux autres enjeux :

- > Certaines municipalités sont des zones de vie et d'activité, d'autres des zones de villégiature, d'autres encore des zones « dortoirs »;
- > Certaines municipalités se trouvent en région « très éloignée », tandis que d'autres sont aux abords de plus grandes villes;
- > Certaines structures municipales permettent la délégation des tâches de la DGPM, parce que des cadres sont présents (comme une DGA et/ou autres fonctions support), alors que d'autres ne permettent pas cette délégation;
- > Certaines municipalités sont composées de conseils municipaux qui ont de l'expérience et de nouvelles DGPM; de conseils municipaux sans expérience et de nouvelles DGPM; de conseils municipaux qui ont de l'expérience et de DGPM expérimentées; de conseils municipaux sans expérience et de DGPM expérimentées.

La façon dont ces différentes caractéristiques se combinent au sein de chacune des « petites » municipalités québécoises résulte en une variété de situations, d'environnements de travail, de compétences et de conditions de travail. Tous ces éléments peuvent avoir une forte influence sur le travail des DGPM, sur leur capacité à gérer la charge de travail et à répondre aux attentes de leurs employé·e·s, des citoyen·ne·s et des élu·e·s.



RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à l'ADMQ de porter une attention particulière aux caractéristiques de ses membres, afin de pouvoir étudier leur offre de service à la lumière de ces combinaisons de caractéristiques. Par exemple, une DGPM expérimentée, qui travaille avec un conseil lui-aussi expérimenté, dans une municipalité proche d'une plus grande ville, n'aura pas les mêmes besoins, enjeux et difficultés qu'une nouvelle DGPM, qui travaille avec un conseil expérimenté en région éloignée.

Avoir une lecture fine des caractéristiques de ses membres permettra à l'ADMQ de raffiner son offre de formation.

CONSTAT 2

DES RELATIONS DGPM-ÉLU·E·S ET DGPM-MAIRE FONDAMENTALES

Parmi les nombreuses relations que doit entretenir la DGPM dans le cadre de son travail quotidien, l'une d'entre elles semble plus fondamentale : la relation avec le maire. Cette relation va définir particulièrement la capacité à faire un travail de qualité, car ces deux acteurs doivent se coordonner pour le bien de la municipalité et de la qualité de service aux citoyen·ne·s.

Mais ce travail n'est pas sans difficulté : alors que chacun représente l'une des facettes du monde municipal (le politique; l'administratif), on constate une certaine porosité entre les fonctions, qui est également décrit dans la littérature que nous vous avons présenté plus haut. Il peut y avoir certaines ingérences. Par exemple, des élu·e·s qui vont directement donner des ordres ou des consignes de travail aux employé·e·s de la structure municipale, ce qui est de l'ordre du travail de gestion de la DGPM. Certains préfèrent ainsi avoir des maires moins actifs dans leur rôle, pour ne pas subir de telles ingérences, qui peuvent venir gêner le fonctionnement de la municipalité.

Il semblerait que cette «porosité» des fonctions puisse être liée à une mauvaise connaissance, ou reconnaissance, du travail de la DGPM. Beaucoup de témoignages affirment que les élu·e·s n'ont peu, ou pas, de connaissances concrètes sur le rôle de la DGPM, ses responsabilités légales ainsi que les limites de ce qu'elle peut et doit faire pour assurer le fonctionnement de la municipalité.

Le maire qui vient me voir «aïlle j'ai eu des plaintes à tel sujet...». Ok, mais je peux-tu savoir qui est la plainte, c'est quoi? Puis souvent aussi y'a une interprétation, et l'élue n'a pas le même point de vue que nous non plus comme employé.

Groupes de discussion 20 | 11 | 10

Sauf que des fois, c'est plus le rôle du conseiller versus lorsqu'il est plus à la table qui des fois qui est différent. Des fois il s'en va prendre des orientations, des actions au sein de la municipalité, mais qui est pas entériné par le conseil. Ça des fois, faut ramener.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26

La base pour nous c'est vraiment le travail entre le maire et moi-même, à savoir qu'on va travailler ensemble, on va planifier ensemble, on va discuter ensemble, et on va présenter au conseil ce qu'on estime être capables de faire. Vraiment, le pilier DGPM-maire c'est la base pour nous, parce que finalement, le travail se fait principalement entre nous deux.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26

Un coup, y'en a un qui veut avancer, l'autre qui dit ouch, je peux plus, l'autre veut avancer, l'autre dit ouch, je peux plus, c'est comme une danse qu'on joue à deux.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26

Le maire a une drôle de conception de son rôle par rapport au rôle du conseil, sans dire qu'il veut être le boss, mais il call beaucoup de shots directement aux employé·e·s, directement à moi, sans nécessairement que le conseil en ait entendu parler.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

J'ai l'avantage d'avoir un maire qui ne vient pas se mettre les pattes dans la poutine quotidienne.

Groupes de discussion 21 | 02 | 09

Le travail d'un DGPM devrait être mieux assimilé par les élu·e·s cela éviterait de l'ingérence.

Commentaire libre sondage

Il faut parfois que les élu·e·s comprennent la limite de ce que l'on peut leur apporter.

Commentaire libre sondage

Le travail de DGPM n'est pas vraiment reconnu et les citoyen·ne·s pensent que l'on fait rien. Même parfois, nos élu·e·s ne savent pas tout ce que l'on doit faire dans une semaine.

Commentaire libre sondage

C'est un peu ça qu'on voit, on va casser la nouvelle DGPM pis on va l'amener un peu à notre façon de faire.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

Moi, y'ont essayer de me casser, on va dire comme ça, y'ont pas réussis.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Ce manque de reconnaissance peut aller jusqu'à l'apparition de conflits dans la structure, entre un conseil municipal qui a certaines attentes concernant la DGPM, et une DGPM qui ne sait plus comment faire pour expliquer ses rôles et responsabilités. Certains témoignages semblent cibler spécifiquement la vulnérabilité des nouvelles DGPM, celles en poste depuis peu, face à des conseils plus anciens et plus expérimentés. Les conseils expérimentés seraient plus à même d'essayer de « mouler » ou de « casser » la nouvelle DGPM afin de contrôler plus fortement son travail. Ces conflits peuvent aussi faire place à un silence, un arrêt de la collaboration entre ces deux acteurs, au détriment de la performance municipale, de la santé de la DGPM et de son maintien en emploi.

Toutefois, face à cela, les DGPM ne restent pas passives. Elles développent des stratégies pour essayer d'accroître les compétences du conseil municipal, et de transformer les représentations des élu·e·s sur le travail de la DGPM. À noter que ces stratégies nécessitent souvent pour les DGPM de développer une autre corde à leur arc : ils doivent former, accompagner, coacher les élu·e·s pour qu'ils comprennent leur rôle et celui de la DGPM.

Finalement, bien que nous ne puissions pas nous prononcer sur la fréquence globale de ce phénomène, nous avons entendu à plusieurs reprises des DGPM nous témoigner des situations où elles avaient subi du sexisme, que celui-ci soit plus lié à des comportements individuels ou au fonctionnement global de la municipalité dans lequel elles évoluent. Il va sans dire que de tels témoignages montrent que le sexisme est un enjeu dans le municipal, et qu'il est important que l'ADMQ puisse s'en saisir afin de soutenir les membres qui vivraient de telles situations ainsi que de contribuer à l'éradication de tout comportement, ou fonctionnement sexiste. C'est un enjeu fondamentalement social, de santé, d'intégration et de maintien en emploi.

C'est le conseil qui essaye de me mouler. Puis des fois je me dis, j'ai tu vraiment la place de dire quelque chose ? Des fois, je trouve que mon opinion, elle vaut pas ce qu'elle devrait valoir parce que les élu·e·s voient pas ce qu'on voit nous à l'intérieur dans les bureaux.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

On doit faire avec ces personnes qui n'ont pas nécessairement les compétences. C'est pas parce que t'es élu que t'es compétent à tenir un siège. Je pense que c'est là qu'y est le défi, c'est que les DGPM sont écœurés de travailler avec des gens qui sont incompetents.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27



RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à l'ADMQ d'aborder de front les enjeux liés aux relations dégradées qu'une DGPM peut entretenir avec le conseil municipal. Cela passe bien évidemment par un travail concernant la connaissance et la reconnaissance des rôles et responsabilités de la DGPM, qui ne peuvent se résumer à une formation de quelques heures en début de mandat.

Nous vous invitons à développer une approche en partenariat avec les associations d'élus·e·s municipaux, afin de développer des programmes de formation, axés sur la pratique, avec une approche en « duo » d'élus·e·s/ DGPM. Cette formation permettrait, à travers des cas pratiques, de renforcer la coordination entre les deux acteurs.

Nous vous invitons également à développer des activités de partage entre DGPM expérimentées et nouvelles DGPM, spécifiquement sur ce sujet. Nous avons constaté dans les groupes de discussions que ce sujet était un des sujets les plus abordés directement par les DGPM, sans même que nous les sollicitions spécifiquement. Ces activités de partage ne doivent pas être des séminaires ou des présentations magistrales, mais plutôt des activités de partage d'expérience, en petits groupes, qui permettraient l'expression de toutes et tous, dans une perspective de construction du métier.

Finalement, nous invitons l'ADMQ à s'associer à des équipes de recherche qui ont des sensibilités féministes afin de (1) dresser un portrait général du sexisme dans la profession de DGPM, (2) développer des pistes de solution pour soutenir les membres qui en vivent, et (3) pour transformer les milieux de travail afin de les rendre inclusifs. Ce qui est vrai pour le sexisme doit être aussi mené pour l'ensemble des discriminations qui peuvent être vécues.

Former pour le prochain conseil, former les élu·e·s un peu à leur rôle et à mon rôle, ce que j'ai l'intention de faire c'est peut-être d'y aller, je pense la FQM offre une formation aux nouveaux élu·e·s. Parce que aussi des fois ça passe mieux quand ça vient d'une autre instance que nous.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

Un truc, c'est d'essayer de trouver l'objectif. Donc quand ils veulent quelque chose, ben c'est quoi vous voulez vraiment au juste ? C'est quoi l'objectif au bout du compte ? Et là, quand qu'ils verbalisent, ben ils vont peut-être comprendre que la démarche qu'on va prendre, qui est légale, peut-être un peu plus longue, mais notre objectif à nous aussi c'est d'aller où qu'ils veulent aller.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

Il faut se virer de bord vite, rapidement, pis ça vient de tout bord, tout côté, mais c'est ça, puis juste pour dire comment que ça peut être, tout bord, tout côté.

Groupes de discussion 20 | 09 | 15

J'ai beaucoup de difficulté à être productive durant les heures de travail. Je peux enfin travailler et me concentrer sur mes dossiers à partir de 16 h quand mes employé·e·s quittent le bureau. J'éteins des feux toute la journée concernant divers sujets, mais mon travail à moi ne se fait pas.

Commentaire libre sondage

La charge de travail des DG est prenante, car il faut répondre aux demandes des citoyen·ne·s, des élu·e·s, des différents ministères, les changements aux projets de loi, la formation continue.

Commentaire libre sondage

CONSTAT 3

UNE ACTIVITÉ FRAGMENTÉE ET EN PERPÉTUEL « MULTITASKING »

Comme le montre la littérature à ce sujet, les groupes de discussions, ainsi que les commentaires libres du sondage, nous ont permis de constater que le travail des DGPM se caractérise par de nombreuses relations avec des interlocuteurs différents, de nombreuses tâches fragmentées, des urgences à prioriser, ce qui demande de bonnes connaissances en tout. Les DGPM sont bel et bien des hommes et des femmes à tout faire. La DGPM fait également face à des événements imprévus qu'elle doit gérer en tout temps en parallèle d'une matrice fixe d'échéances à respecter.

En effet, alors que le travail de la DGPM s'inscrit dans des échéances souvent fixées par les autres paliers de gouvernance, ou par le conseil municipal, la gestion des événements du quotidien amène les DGPM à ne pas pouvoir consacrer beaucoup de temps d'affilée à la gestion d'un même dossier.



RECOMMANDATIONS

Nous invitons l'ADMQ à enrichir son offre de formation déjà existante sur le thème de la complexité du travail de DGPM. Ces formations pourraient prendre la forme de discussions sur la pratique, animée par une DGPM expérimentée, permettant de discuter des différentes stratégies développées pour gérer cette fragmentation de l'activité. Il pourrait, par exemple, y avoir des discussions autour de la priorisation des tâches, de l'optimisation des tâches, de l'identification des personnes-ressources, etc.

CONSTAT 4

DES DGPM ISOLÉES

Les groupes de discussions ont fait ressortir de nombreux témoignages d'isolement social et professionnel. Cet isolement se vit au sein de la structure, où la DGPM est souvent la seule cadre de la municipalité, ou alors la seule personne qui porte ces rôles et responsabilités. Cet isolement professionnel au sein de la structure peut avoir tendance à fragiliser la municipalité et son fonctionnement.

Il est aussi déploré que cet isolement ne soit pas qu'à l'intérieur de la structure, mais qu'il se vive aussi à l'extérieur de la municipalité. Parfois, mais pas toujours, des événements existent qui peuvent soutenir le développement d'un réseau. Mais ces événements sont souvent perçus comme des occasions de recevoir beaucoup d'information sans pour autant pouvoir connecter, partager et discuter du métier.

Beaucoup de DGPM notent l'importance du réseau informel qu'ils se sont constitué durant leurs années en poste. Ce réseau informel permet de ventiler, de se soutenir, de partager des informations utiles ou d'échanger sur des pratiques et des outils pertinents pour la gestion de différentes facettes du métier. Insistons sur le fait que ce sont des DGPM avec un certain nombre d'années d'expérience, de présence dans le territoire, qui nous ont témoigné de la présence de ce cercle informel autour d'elles.

Soulignons que l'expérience des groupes de discussion tenus lors de notre recherche, axés sur la mise en discussion de certaines tâches du métier, laissant la place aux discussions, aux échanges sur la pratique, aux transmissions de stratégies développées au gré de l'expérience, a été fortement appréciée par les participant-e-s.

Avoir toutes ces responsabilités sur les épaules d'une seule personne fragilisent les opérations d'une municipalité si cette personne est dans l'incapacité de réaliser ses tâches.

Commentaire libre sondage

On est très isolés aussi. Y'a pas 2 DGPM dans une ville, y'en a 1. Des fois, c'est dur, c'est parce que ultimement on est seuls. On est isolés.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Les associations municipales comme l'ADMQ ou d'autres, ben ça permet aussi de rencontrer mais, on travaille quand même quasiment tout le temps tous seuls de notre bord.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Des fois, c'est dur [mais] on a des collègues, moi j'ai de bonnes relations des municipalités voisines, des gens qui occupent le même poste que moi.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Quand on avait eu le groupes de discussion à l'automne, j'avais un homologue bien sympathique qui m'avait fourni son outil, pis là j'étais comme « Ah intéressant! ».

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Moi j'ai l'avantage, on se rencontre aux 7 semaines tous les DGPM de la MRC mais on s'est créé des liens informels entre 3-4 DGPM donc on se rencontre régulièrement et on met nos tripes sur la table, on a confiance en nous autres, veux-tu me transférer tel outil? Ça c'est un avantage également.

Groupes de discussion 21 | 02 | 09

C'est important de sortir de cet isolement-là, de se jaser ensemble puis les élu-e-s devraient le faire aussi. Moi j'ai souvent dit des 4 à 7, des 4 à tard, ben des fois ça fait du bien, qu'on jase entre nous pis me semble ça donne une seconde vie pis un second souffle.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

Je me rends compte qu'au niveau du travail, on parle beaucoup de projets de c'qu'on fait, mais on parle pas tant de notre travail comme on l'a fait aujourd'hui. Pis de même d'avoir juste de penser, moi comment ça se présente c'est dans le feu roulant, c'est le genre de question que je me pose pas de cette façon-là.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26



RECOMMANDATIONS

Nous invitons l'ADMQ à évaluer, au sein de l'offre d'activités diversifiées qu'elle fournit déjà à ses membres, les espaces réels qui sont dédiés à la discussion et au partage de stratégies entre DGPM. Si ces espaces n'existent pas, nous invitons l'ADMQ à les développer. Les groupes de discussion développés dans le cadre de cette recherche peuvent être un modèle à suivre, avec le choix d'un enjeu lié au travail des DGPM (une tâche problématique par exemple) et un temps d'échange et de partage libres.

Si l'ADMQ pouvait effectivement faire des groupes de discussion sur d'autres sujets, en tout cas, moi je trouve que ce serait un outil de travail énormément profitable puis également, pour les autres DGPM qui ont participé, je trouve ça super.

Groupes de discussion 20 | 10 | 27

CONSTAT 5

DES BRICOLEUSES D'OUTILS

L'outillage de gestion est au cœur de la pratique professionnelle des DGPM. Notre étude met en exergue que les outils relèvent la plupart du temps d'un bricolage ou d'une construction « locale ». Bricolage, car les DGPM doivent régulièrement s'approprier et ajuster des outils existants (utilisés par leur-s prédécesseur-s). Construction, car les DGPM se retrouvent régulièrement en besoin de nouveaux outils et qu'aucun outil ou catalogue d'outils n'est à leur disposition.

Cette capacité de bricolage et création est une force et un savoir-faire que développe la grande majorité des DGPM et qui leur permettent d'ajuster la structure de la municipalité à leur main. Cependant, cette capacité nécessite de l'expérience, de bonnes relations avec le conseil ou encore un soutien administratif et un réseau professionnel informel au sein duquel on s'échange des outils.

Mon outil de gestion, c'est une liste Excel que j'ai bâtie au fil des ans.

Groupes de discussion 20 | 09 | 15

Cet outil-là c'est moi qui l'ai créé. Quand je suis arrivée il n'y avait rien, aucun outil donc j'ai construit des outils et avec le temps et l'expérience je sais que la tâche X va prendre une moyenne de tant de temps à accomplir.

Groupes de discussion 21 | 01 | 06

J'ai ce gros, gros dossier-là, c't'un gros document Excel où je dois même rajouter des choses qui ne sont pas dans le PTI, mais qu'on sait qu'on va réaliser ou qui sont en train de se réaliser, exemple, un nouveau site Internet ou des choses comme ça.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26

On a une culture d'organisation, mais y'ont des façons de fonctionner qui leur sont propres, l'idée c'est d'amener les nouveaux outils parfois, mais c'est aussi de respecter le fait qu'ils ont leurs propres outils, qui fonctionnent relativement bien, jusqu'à preuve du contraire.

Groupes de discussion 20 | 10 | 26



RECOMMANDATIONS

Soulignons tout d'abord que le développement d'outils spécifiques « standardisés » à toutes les municipalités n'apparaît pas comme une solution pertinente, car le besoin d'ajustement et d'adaptation est essentiel pour les DGPM. Ainsi, « forcer » les DGPM à adopter des outils qui ne seraient pas modifiables ne leur permettraient pas de se les approprier et de pouvoir les « bricoler » en y ajoutant une saveur et une pertinence locale. Toutefois, il nous semble pertinent de leur fournir des outils « de base », malléables, qui comportent les informations nécessaires pour répondre aux obligations réglementaires tout en étant adaptable et ajustable. De plus, au regard de notre analyse, plusieurs préconisations peuvent être formulées pour faciliter le développement de l'outillage de gestion dans les municipalités :

- > La création d'une base de données « outils » collaborative. Il s'agirait de permettre les échanges d'outils ou de discuter des ajustements réalisés sur les outils « de base » fournis. Les DGPM ne seraient pas dans l'obligation d'utiliser ces outils, mais auraient à leur disposition un panel d'outils pouvant potentiellement répondre à leur besoin. Les DGPM seraient donc à la fois en position de pourvoyeurs d'outils, mais également de « chercheurs » d'outils.
- > Faciliter le développement d'un réseau informel « local » ou par caractéristiques pertinentes (taille de municipalité, type de municipalité – centre de services, centre de loisirs, etc.) afin que les DGPM puissent connecter entre elles et que l'échange d'outils soit favorisé.

C'est une grosse difficulté, au niveau des DGPM, la GRH, à cause du contexte, comme on disait tantôt que chaque journée est pas pareille est toujours pleine d'imprévus, donc on ne peut pas prendre le temps de vraiment suivre un dossier d'employé puis on n'a pas nécessairement le bagage, parce que la gestion des ressources humaines c'est un métier en soi.

Groupes de discussion 20 | 09 | 15

Les RH c'est une tâche temps plein puis je l'ai pas ce temps-là.

Groupes de discussion 20 | 11 | 06

C'est que souvent la GRH, on sait pas trop le faire, on va filer ça à des consultants. Sauf que des consultants qui sont spécialisés en municipal, y'en a pas tant que ça. Et donc on se retrouve avec des outils pas adaptés, c'est beaucoup sur le modèle de l'entreprise privée. On a peu de formation en GRH spécifique. Y'en a qui l'ont dans leur background, mais y'en a qui l'ont pas du tout et qui le développe avec l'expérience, avec l'ancienneté, avec les conflits qu'ils ont vécus, avec ce genre d'élément là.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

CONSTAT 6

DES ENJEUX RH DIFFICILES À TENIR DANS LE QUOTIDIEN

Lors des groupes de discussion dédiés à discuter les tâches reliées aux relations avec les employé-e-s, de nombreux DGPM ont témoigné de la difficulté à avoir une bonne gestion des ressources humaines. Pour certaines DGPM, ce sont les compétences qui manquent. Pour d'autres, c'est le temps. C'est d'ailleurs la tâche qui est souvent remise sous la pile de dossier, ou en bas de la liste des choses à faire.

Une des difficultés principales est liée avec la difficulté de recruter du personnel compétent, encore plus lorsque l'on est dans une région éloignée.

Pourtant, la GRH est une dimension que les DGPM reconnaissent comme fondamentales pour le bon fonctionnement de la municipalité.

De plus, la gestion des ressources humaines n'est souvent pas une priorité des élu-e-s, qui n'y voit pas une dimension importante pour la performance municipale, mais plutôt un secteur de dépense. Les projets en GRH semblent nécessiter plus de travail pour convaincre les élu-e-s d'investir.

Bien qu'il existe déjà des formations à ce sujet, il semblerait que celles-ci ne soient pas toujours adéquate, où qu'elles soient à saveur très réglementaire et peu accès sur la pratique.

Également, lorsqu'un employé quitte, il est extrêmement difficile de retrouver un employé qui sera être polyvalent et autonome.

Commentaire libre sondage



RECOMMANDATIONS

En cohérence avec les recommandations précédentes, nous invitons l'ADMQ à développer ou soutenir le développement d'une offre d'espaces de discussions axés sur la pratique, où DGPM expérimentées et nouvelles DGPM pourraient échanger sur des enjeux de pratique de la GRH. Ces espaces devraient être réguliers, et offrir en parallèle la possibilité aux DGPM de connecter et de développer des réseaux d'entraide informelle.

Merci de tenir compte pour les très petites municipalités, du fait que les ressources humaines sont peu nombreuses, qu'il y a présentement beaucoup de départ et de mouvement de personnel et que la direction se retrouve avec des tâches administratives récurrentes et un point de contact avec la population, ce qui est difficile à comptabiliser en terme de temps.

Commentaire libre sondage

La GRH, c'est un élément clé. C'est un élément clé parce que, et ça a été remarqué par beaucoup, on est dans une espèce de pénurie de main d'œuvre, où si je veux pouvoir attirer des gens, surtout dans les régions qui sont peut-être un peu plus éloignées, ben il faut que l'entreprise, ben que la municipalité pardon, ben elle soit agréable, que les gens y soient satisfaits, qu'ils aient l'idée qu'ils peuvent se développer là, l'impression tout ça.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

Ça l'a pris du temps avant que les élu·e·s acceptent, en fait ça a pris des démissions à répétition des employé·e·s qui étaient pas assez payés, qui allaient travailler pour les villes voisines. À un moment donné, j'y ai dit soit qu'on est un club école pour les autres municipalités, ou qu'on augmente la rémunération des employé·e·s.

Groupes de discussion 21 | 02 | 11

J'ai essayé de mettre en place une échelle salariale en place, ça a pris deux ans.

Commentaire libre sondage

Et je suis souvent déçue des offres de formation qui sont offertes parce que par exemple ça fait deux formations que je suis en GRH puis c'est dispendieux, ça prend du temps, mais finalement je vais aller m'inscrire à l'UQAM dans un cours en RH vraiment spécifique et qualifiante qui donne les outils. Mais des petites formations en management on parle souvent de la base.

Commentaire libre sondage



CONCLUSION

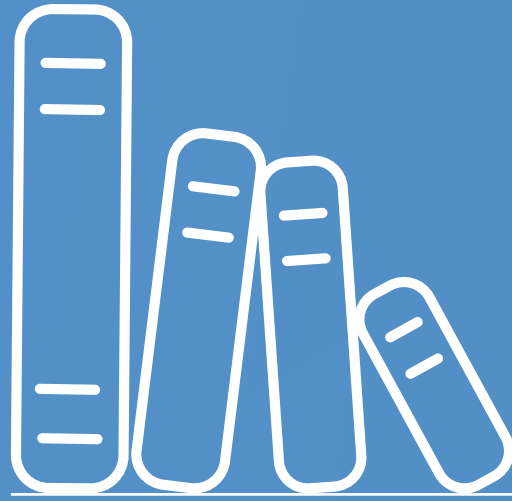
Ce rapport de recherche porte sur la charge de travail que les DGPM des «petites» municipalités rencontrent dans le cadre de leurs activités. Nous avons développé une approche qualitative et une approche quantitative afin de la caractériser. Pour ce faire, nous avons d'abord établi, en partenariat avec l'ADMQ et ses membres, une liste de tâches non directement liées à des obligations réglementaires.

Cette liste de tâche a ensuite été discutée auprès de 12 DGPM dans une première salve de 5 groupes de discussion. Ces groupes de discussion nous ont permis de modéliser les processus de travail reliés aux tâches discutées. Nous avons ajusté et validé ces processus lors d'une deuxième salve de quatre groupes de discussion, où nous avons rencontré 10 DGPM, dont 3 qui n'avaient pas participé à la salve précédente. Au total, 15 DGPM ont pu s'exprimer sur les tâches et leurs processus, que nous vous avons présenté en première partie de ce rapport.

Nous avons également mené un sondage auprès des membres de l'ADMQ, visant à quantifier la charge de travail reliée aux différents processus identifiés dans les groupes de discussion. 191 personnes ont répondu à ce sondage (réponses exploitables). Les résultats montrent qu'il y a une grande disparité entre les différentes municipalités qui composent les «petites» municipalités québécoises. En moyenne, la charge de travail des DGPM que nous avons identifié, est de 57 heures par semaine. Ces résultats sont présentés en détail dans la deuxième partie de ce rapport de recherche.

À travers les groupes de discussion, nous avons aussi cherché à identifier les leviers et les obstacles que rencontrent les DGPM au gré de leur quotidien, notamment en lien avec la charge de travail. Ce travail nous a permis d'identifier six constats, que nous présentons dans la troisième partie de ce rapport de recherche.

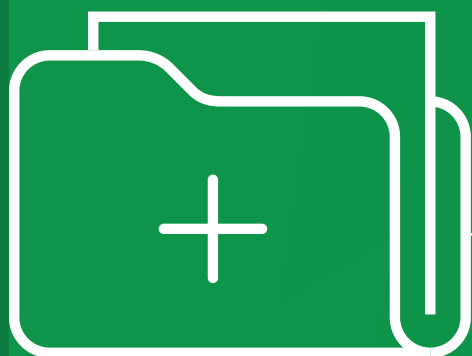
Il est important de situer les limites de ce rapport de recherche. Les résultats que nous avons produits sont issus d'un très petit échantillon de personnes, tant pour les groupes de discussion que pour le sondage. Il est important de considérer ce que nous avançons dans ce rapport comme des tendances, des indices, qu'il conviendrait d'aller vérifier dans des recherches subséquentes.



BIBLIOGRAPHIE

- Ammons, D. N., & Newell, C. (1988). City managers don't make policy: A lie; let's face it. *National Civic Review*, 77(2), 124–132.
- Baccigalupo, A. (1990). *Système politique et administratif des municipalités québécoises: une perspective comparative*. Agence d'ARC, Québec.
- Belley, S. et Divay, G. (2011). Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition. Dans Louis Côté (eds.) *La gouvernance : frontières, dispositifs et agents*. Presses Universitaires du Québec, 71-100.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* (2^e éd.). Paris : Gallimard.
- Bourmaud, G. (2013). De l'analyse des usages à la conception des artefacts : le développement des instruments. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (p. 161-174). Paris : Presses Universitaires de France.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- Boussard, V. (2013). Qui crée la création de valeur? *La nouvelle revue du travail*, (3). Récupéré de : <https://journals.openedition.org/nrt/1020>.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* (Habilitation à Diriger les recherches). Université Victor Segalen - Bordeaux II, Bordeaux.
Récupéré de : <https://tel.archivesouvertes.fr/tel-00464801>.
- Chadoin, M. (2019). *Permettre la régulation conjointe des différents niveaux organisationnels : l'apport d'un dispositif de gestion au travail des gestionnaires* (thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Charbonneau, É. (2011). Assessing the effects of an Intelligence Performance Regime: Quebec's Municipal Management Indicators, 1999–2010. *International Review of administrative Sciences*, 77(4), 733-755.
- Charbonneau, É., Bromberg, D. et Henderson, A. C. (2016). Steering a Swarm: Compliance and Learning in a Municipal Performance Regime. *Administration & Society*, 50(10), 1447-1477.
- Charbonneau, É. et Bellavance, F. (2015). Performance management in a benchmarking regime: Quebec's municipal management indicators. *Canadian Public Administration*, 58(1), 110-137.
- Coiteux, M. (2016). *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*. Assemblée Nationale.
Récupéré de : <http://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-122-41-1.html>.
- de Gaulejac, V. et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris : Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (2000). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Demir, T., & Reddick, C. G. (2015). Political orientation and policy involvement of city managers: an empirical study of the value-activity relationship. *Public Organization Review*, 15(4), 581–598. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0290-y>.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue Française de Gestion*, 37(214), 89-105.
- Detchessahar, M. et Minguet, G. (2012). Santé au travail : l'enjeu du management. Dans M. G. Catherine Courtet (dir.), *Risques du travail, la santé négociée*. Paris : La Découverte.
- Douville, Y. (2013). *Caractérisation de la gestion du DGPM secrétaire-trésorier des municipalités et analyse du modèle de gestion du code municipal* (Mémoire de maîtrise). École nationale d'administration publique.

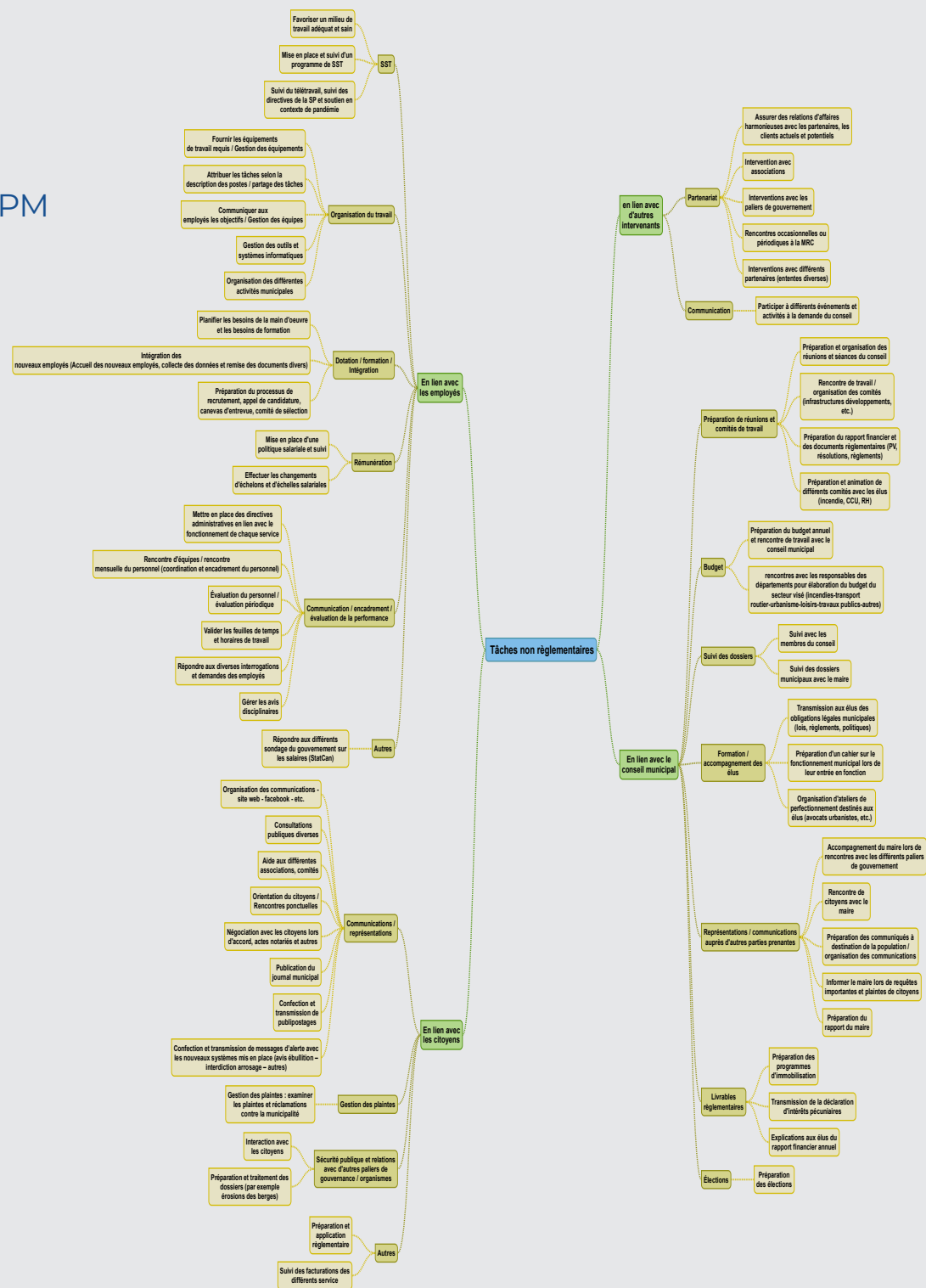
- Durat, L. (2010). L'activité des dirigeants de la fonction publique territoriale, une recherche en analyse de l'activité. *Savoirs*, n° 22(1), 89-107.
- Gollac M. et Bodier M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, DARES, Ministère du travail et de l'emploi, Récupéré de : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf.
- Gravel, R. J. et Pétrelli, R. (1994). Fonctions et rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec. *Canadian Public Administration*, 37(2), 323-350.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. Paris : François Bourin éditeur.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hulbert, F. (2006). Réforme municipale au Canada et au Québec : la recomposition géopolitique des agglomérations. *Norois*, 199, 23-43.
- Institut national de santé publique du Québec (2021). Risques psychosociaux du travail. Récupéré de : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>.
- Institut de la Statistique du Québec (2020). Coup d'œil sociodémographique, 71. Récupéré de : https://bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01600FR_coup_doeil_2020M02F00.pdf.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Le Travail humain*, 8(1), 11-50. Récupéré de : <http://journals.openedition.org/pistes/3101>.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nalbandian, J. (2001). The Manager as Political Leader: A Challenge to Professionalism? *Public Management*, 83(3), 7-12.
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de Gestion*, (100), 173-191.
- Perreault, J., Savard, J., Demers, J. et Giguère S. (2015). *Faire confiance. Pour une reddition de comptes au service des citoyen·ne·s*. Rapport du Groupe de travail sur la simplification des redditions de comptes des municipalités au gouvernement. Gouvernement du Québec. Disponible sur : https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/accord_partenariat/rapport_perrault_web.pdf.
- Prévost, P. (2018). *Le gouvernement municipal en questions*. Montréal, Qc : JFD éditions.
- Rabardel, P. et Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception : dialectiques, activités, développement*. Toulouse : Octarès éditions.
- Schneider, M. et Teske, P. (1992), Toward a Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government, *American Political Science Review*, 86(3), p. 737-747.
- Siegel, D. (2010). The leadership role of the municipal chief administrative officer. *Canadian Public Administration*, 53(2), 139-161.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Québec : Éditions MultiMondes.
- Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris : L'Harmattan.



ANNEXES

ANNEXE 1

TÂCHES NON RÉGLEMENTAIRES DES DGPM



ANNEXE 2

73

DÉTAILS DES TÂCHES RÉGLEMENTAIRES ÉTUDIÉES PAR L'ADMQ

Administration et gestion
Biens aliénés : Publication d'un avis public
Comités : Présences sur divers comités, rédaction de comptes-rendus et suivis aux élu-e-s municipaux
Cour municipale : rédaction de rapports
Plaintes
Rencontres avec les Centres de services scolaires (PL40)
Administration et gestion - Accès aux documents
Gestion de l'accès aux documents
Administration et gestion - Appel d'offres et contrats
Gestion contractuelle : Mise à jour mensuelle des contrats de 25 000\$ ou plus
Gestion contractuelle : Publier tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000\$ avec un même contractant lorsque l'ensemble des contrats comporte une dépense totale de plus de 25 000\$
Rapport relatif à l'application du Règlement de gestion contractuelle
Règles contractuelles à respecter
Traitement des plaintes par l'Autorité des marchés publics (AMP)
Administration et gestion - Archives
Tenue à jour des archives
Administration et gestion - Assurances municipales
Mise à jour annuelle du Rapport de l'assureur
Mise à jour des valeurs assurées et corrections des anomalies exigées par l'assurance (s'il y a lieu)
Administration et gestion - Audit
Audit comptable
Nomination du vérificateur externe
Rapports financiers
Taux global de taxation prévisionnel
Administration et gestion - Budget et taxation
Adoption et mise à jour des tarifs
Dépôt du rôle de perception et avis public
Droits de mutation
Liste de taxes impayées
Préparation du budget et Programme triennal d'immobilisations (PTI)
Préparation et envoi des comptes de taxes
Recouvrement des créances autres que les taxes foncières (en dehors de la vente pour taxes)
Règlement de taxation (à taux variés ou non)
Vente des immeubles pour défaut de paiement de taxes
Administration et gestion - Chiens
Encadrement des chiens

Administration et gestion - Communications
Communications - Publipostages - Articles au journal municipal
Administration et gestion - Dépenses
Dépôt des états comparatifs des revenus et dépenses
Dépôt des indicateurs de gestion
Rapport relatif à la délégation d'autorisation de dépenses à certains employé-e-s
Réclamation TPS/TVQ
Surveillance des finances en cours d'année
Administration et gestion - Élections
Code d'éthique et de déontologie des élu-e-s municipaux
Districts électoraux - divisions (adoption d'un règlement)
Districts électoraux - divisions (En cas de reconduction d'un règlement)
Divulgaration de certains dons et rapports de dépenses des élu-e-s municipaux (pour les municipalités de moins de 5 000 habitants)
Élections - vote par correspondance
Organisation d'élections partielles si requis
Organisation de référendums lorsque requis
Rôle de Président d'élection
Administration et gestion - Élu-e-s municipaux
Déclaration des intérêts pécuniaires
Dépôt du registre des dons, avantages pécuniaires et marques d'hospitalité déclarés par les élu-e-s
Rapport des faits saillants sur la situation financière
Traitement des élu-e-s municipaux
Administration et gestion - Mise à jour données
CIUSSS de la région : Mise à jour des données municipales
Déclaration annuelle au Registraire des entreprises
MAMH : Mise à jour des données municipales pour le répertoire des municipalités
Mise à jour des données municipales pour divers organismes (PGAMR, ClicSécur, SOPFEU, Hydro-Québec, Sûreté du Québec, députés provincial et fédéral, etc.)
Réponse à plusieurs enquêtes obligatoires de Statistiques Canada et Statistiques Québec
Administration et gestion - Rémunération et avantages sociaux
Déclaration de l'employeur en matière d'équité salariale (DEMES)
Exercice du maintien de l'équité salariale
Administration et gestion - Ressources humaines
Négociation de la convention collective
Administration et gestion - Rôle d'évaluation
Avis public - Dépôt du rôle d'évaluation
Transmission des avis d'évaluation pour le premier des exercices pour lesquels est fait le rôle d'évaluation

DÉTAILS DES TÂCHES RÉGLEMENTAIRES ÉTUDIÉES PAR L'ADMQ

Transmission des certificats de modifications au rôle d'évaluation
Administration et gestion - Santé et sécurité au travail
Programme des services de santé au travail et maintien du dossier SIMDUT
Santé et sécurité au travail et suivi du respect des exigences par les employé-e-s
Administration et gestion - Séances
Documentation utile à la prise de décision disponible aux élu-e-s (au plus tard 72 heures avant l'heure de la séance ordinaire)
Établir le calendrier des séances ordinaires
Nomination d'un maire suppléant et du substitut pour la MRC
Séances : dépôt d'un projet de règlement avant l'adoption d'un règlement
Séances du conseil
Aménag., urban. Et dév.
Actions relatives aux divers règlements pour assurer le respect de la réglementation
Contribution aux fins de parcs, terrains de jeux et espaces naturels
Dérogations mineures ou modifications aux règlements de zonage
Émission des permis pour les piscines résidentielles et gestion du respect de la réglementation provinciale
Rapport des permis de construction
Rénovation cadastrale - Mise à jour des cadastres (sur 2 ans)
Transmission à l'agence de la santé et des services sociaux dont le territoire comprend celui de la municipalité, les déclarations reçues, dans les 12 mois précédents, selon lesquelles le permis demandé concerne un immeuble destiné à être utilisé comme résidence privée pour aînés.
Audits CM - Préparer et transmettre les documents requis
Code municipal
LAU
Autre
Réponse aux demandes diverses d'attestations et de résolutions
Ententes diverses
Négociations ou renouvellements
Financement - Emprunt
Règlement d'emprunt
Financement - Subventions
Emploi Été Canada
Fonds de développement des territoires (FDT)
Pactes ruraux (PNR)
Pour des projets d'envergure
Programme d'aide à la voirie locale (axe planification, immobilisation ou entretien)
Programme pour l'amélioration ou l'entretien des passages à niveau
etc.
Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM)

Programme Fonds Chantier Canada-Québec
Programme général d'indemnisation et d'aide financière lors de sinistres réels ou imminents
Rapport - Régime de compensation pour la collecte sélective des matières recyclables
TECQ : Programmation finale
TECQ : Programmations préliminaires
Hygiène du milieu
Certificat d'autorisation (C.A.)
Demande de permis SEG pour la capture des animaux sauvages
Liste des sites contaminés
Hygiène du milieu - eau potable
Aires de protection du prélèvement d'eau ainsi que le plan de ces aires (RPEP)
Analyses d'eau potable (21 personnes ou plus) pour salle municipale, jeux d'eau, etc.
Bilan de la qualité de l'eau potable
Installations de production d'eau potable (desservant plus de 5000 personnes)
Prélèvement des puits de surface
Rapport - Déclaration des prélèvements d'eau
Rapport - Stratégie québécoise d'économie d'eau potable
Rapport de suivi du bassin d'alimentation
Hygiène du milieu - eaux usées
Gestion des installations septiques (Q2R22)
Rapport annuel - Ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées
Rapports mensuels - Ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (suivi de rejets à l'effluent par le provincial)
Rapports quinquennaux - Ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (sur l'avancement pour les ouvrages non conformes pour le fédéral)
Rapports quotidiens - Ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (registre sur les rejets et débordements)
Système d'information pour les rapports réglementaires sur les effluents (SIRRE) : pour la qualité des rejets et les rapports de surveillance
Système d'information pour les rapports réglementaires sur les effluents (SIRRE) : pour les surverses
Hygiène du milieu - matières résiduelles
Association pour le recyclage des produits électroniques (ARPE)
Écocentre
Impact COVID (télétravail, mesures, réorganisations, etc.)
Santé publique
Loisirs et culture
Demande de permis à la Régie des alcool, des courses et des jeux
Gestion des dossiers
MRC

DÉTAILS DES TÂCHES RÉGLEMENTAIRES ÉTUDIÉES PAR L'ADMQ

Rencontres de DGPM
Sécurité publique
Centres d'urgence 9-1-1
Sécurité publique - Incendie
Rapport d'intervention suite à chaque incendie
Rédaction d'ententes pour entraide ou multicasernes
Schéma de couverture de risques en incendie
Sécurité publique - Sécurité civile
Plan de sécurité civile - Mise à jour
Préparation aux sinistres - Diagnostic sur l'état actuel
Schéma de sécurité civile (à venir) Cette obligation est prévue à l'article 16 de la Loi sur la sécurité civile
Voirie
Adoption et mise à jour d'un Plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées
Gestion du déneigement, de l'entretien et de la réparation des rues municipales
Nettoyage des grilles de rues sur les routes du MTQ / balayage de rues (contrat)
Travaux concernant les dispositions de la Loi sur les ingénieurs
Voirie - Véhicules
Mise à jour de la flotte de camions
Rondes de sécurité des véhicules lourds

ANNEXE 3

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

Regards sur le temps de travail qu'allouent les DG à chacune de leurs tâches

Ce questionnaire est issu d'un projet de recherche mené par Martin Chadoin, PhD et Gulliver Lux, PhD, professeurs à l'École des sciences de gestion, en partenariat avec l'ADMQ.

Ce projet vise à mieux comprendre et modéliser le travail des directions générales des municipalités de moins de 5000 habitant·e·s. En effet, il n'y a que très peu de littérature scientifique qui s'intéresse de près au travail des DG, et aux contraintes qu'ils rencontrent dans leurs pratiques quotidiennes.

Dans la première phase de ce projet, nous avons fait émerger différentes tâches, que nous avons discutées avec une quinzaine de DG dans des groupes de discussion. Nous souhaiterions maintenant quantifier la charge de travail reliée à ces tâches afin de dresser un calendrier représentatif de votre charge mensuelle.

Vous aurez à répondre à 16 questions dont 12 porteront sur le temps que vous consacrez **vous-même** chaque mois à certaines activités (les tâches déléguées ne rentrent pas en compte). Pour ces questions il vous faut simplement indiquer en heures (volume d'heure approximatif +/- 5 heures par mois) le temps consacré en moyenne à cette activité.

Si vous ne consacrez pas de temps à une activité sur un ou plusieurs mois, laissez simplement le ou les cases correspondantes vides. Le temps estimé pour remplir ce questionnaire est de 20 à 25 minutes.

Ce questionnaire, ainsi que l'ensemble du projet, fait l'objet d'une approbation éthique de la part du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (#4202_e_2020).

Merci de votre participation !

Si vous avez des questions relatives à ce questionnaire, vous pouvez nous contacter à chadoin.martin@uqam.ca ou lux.gulliver@uqam.ca

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

Il y a 16 questions dans ce questionnaire.

Mesure du temps de travail

Travaillez-vous comme directeur ou directrice générale pour une municipalité de moins de 8000 citoyens ou citoyennes ? *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Avez-vous un-e directeur général adjoint, directrice générale adjointe ? *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Combien y a-t-il de cadres dans votre municipalité ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Quelle est la taille de votre municipalité (approximative en nombre d'habitants) ? *

Veillez écrire votre réponse ici :

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la planification opérationnelle* ?

***Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :**

- Travail de priorisation des projets avec le conseil
- Réunion de planification avec les équipes, les cadres, etc.
- Discussion avec les prestataires

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

- Suivi et pilotage des projets, réunions de suivi et de pilotage des projets avec le/la maire et le conseil
- Ajustement éventuel de la planification opérationnelle

Seuls les nombres sont acceptés.

	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la planification opérationnelle* ?												

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous consacré vous-même à la planification stratégique et à l'adoption du budget* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- La préparation documentaire (lecture budgets précédents, outil de suivi, PTI, etc.)
- La construction du budget initial (incluant la réalisation et analyse des soumissions)
- Les discussions avec les élus ou les tiers puis les ajustements budgétaires
- Adoption et l'inscription du budget dans le logiciel comptable
- Le suivi régulier du budget

	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la planification stratégique et à l'adoption du budget* ?												

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous consacré vous-même à l'évaluation du rendement* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- Pratiques informelles, rencontres des salariés
- Pratiques formelles de suivi avec outils, alimentation des feuilles de travail ou d'objectifs individuels
- Analyse, comparaison, évaluation de la performance individuelle

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

- Échange / travail avec le conseil ou les cadres sur les évaluations et promotions possibles

Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
----------	-----------	--------------	-----------	----------------	--------------	---------------	---------------	--------------	--------------	-----------	------------

Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la l'évaluation du rendement* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré suivi des dossiers et des tâches* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- Rencontres entre la direction générale et les directions ou gestionnaires
- Le suivi et l'analyse des dossiers à travers des outils, les prises de décisions relatives
- Les échanges avec les équipes (comité de gestion, etc.)

Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
----------	-----------	--------------	-----------	----------------	--------------	---------------	---------------	--------------	--------------	-----------	------------

Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous au suivi des dossiers et des tâches* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré au pilotage et au suivi des formations (peu importe le thème de la formation)* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- travail de veille et recherche des formations
- rencontre des cadres et des équipes,
- définition des besoins et des priorités,
- Participation à des formations,
- création d'un calendrier de formation, suivi, etc.

ANNEXE 3 *(suite)*

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
Combien de temps par mois (<u>en heures</u>) consacrez-vous à l'actualisation et au suivi des formations* ?												

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la gestion de la rémunération* ?

***Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :**

- Préparation des feuilles de temps
- Consultation et validation des feuilles de temps
- Calcul des charges patronales
- Suivi des heures en banque
- Conseil sur les REER et autres mécanismes d'épargne des employés.

	Mai 2020	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020	Septembre 2020	Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021
Combien de temps par mois (<u>en heures</u>) consacrez-vous à la gestion de la rémunération* ?												

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la préparation et à l'animation du comité de travail avec les élus* ?

***Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :**

- Préparation des documents nécessaires à la rencontre de travail (les outils de suivi ; les soumissions réalisées ; les demandes des élus ; les propositions réalisées par le comité de gestion)
- Préparation des résolutions
- Présence à la rencontre, réponses aux questions, animation éventuelle
- Animation de la rencontre.

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

Mai 2020 Juin 2020 Juillet 2020 Août 2020 Septembre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020 Décembre 2020 Janvier 2021 Février 2021 Mars 2021 Avril 2021
 Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous au comité de travail avec les élus* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la gestion des plaintes* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- La mise en place d'un système de gestion des plaintes
- Le traitement des plaintes (y compris accueil/écoute de personne)
- Les suivis, restitutions et communication autour des plaintes

Mai 2020 Juin 2020 Juillet 2020 Août 2020 Septembre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020 Décembre 2020 Janvier 2021 Février 2021 Mars 2021 Avril 2021
 Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la gestion des plaintes* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la planification du recrutement et au recrutement* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- préparation du processus de recrutement (incluant identification du besoin)
- Appel de candidature et entrevue
- Comité de sélection puis accueil de la personne recrutée

Mai 2020 Juin 2020 Juillet 2020 Août 2020 Septembre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020 Décembre 2020 Janvier 2021 Février 2021 Mars 2021 Avril 2021
 Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la planification du recrutement et au recrutement* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la communication et à la représentation auprès des citoyens* ?

ANNEXE 3 (suite)

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- Organisation des communications (site web, facebook, etc.)
- Publication du journal municipal
- Confection et transmission de publipostages
- Orientation du citoyen / rencontre ponctuel
- Aide aux différentes associations ou comités
- Consultations publiques diverses

Mai 2020 Juin 2020 Juillet 2020 Août 2020 Septembre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020 Décembre 2020 Janvier 2021 Février 2021 Mars 2021 Avril 2021

Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à la communication et à la représentation auprès des citoyens* ?

Au cours de la dernière année, combien de temps par mois (en heures) avez-vous vous-même consacré à la communication et représentation auprès des autres parties prenantes* ?

*Incluant (non exhaustif) les tâches suivantes :

- Accompagnement du maire lors de rencontres avec les différents paliers de gouvernement
- Rencontre de citoyens avec le maire
- Préparation de rapports ou synthèses à destination du maire
- Intervention / échange avec les paliers de gouvernement
- Intervention auprès d'associations diverses
- Relations d'affaires avec les partenaires et clients actuels et potentiels

Mai 2020 Juin 2020 Juillet 2020 Août 2020 Septembre 2020 Octobre 2020 Novembre 2020 Décembre 2020 Janvier 2021 Février 2021 Mars 2021 Avril 2021

Combien de temps par mois (en heures) consacrez-vous à communication et représentation auprès des autres parties prenantes* ?

SONDAGE SUR LA CHARGE DE TRAVAIL MENSUELLE ENVOYÉ AUX MEMBRES DE L'ADMQ

Avez-vous un commentaire concernant :

- le projet en cours sur l'organisation du travail des DG ;**
- la charge de travail des DG ?**

Veillez écrire votre réponse ici :

Merci énormément de votre participation à cette recherche scientifique.

Si vous avez des questions sur le projet, nous vous invitons à nous contacter à chadoin.martin@uqam.ca ou lux.gulliver@uqam.ca.

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ESG UQÀM

MARTIN CHADOIN, PHD ET GULLIVER LUX, PHD,
professeurs à l'École des Sciences de Gestion de l'UQAM

esg.uqam.ca