

# ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

enap.ca

## Diagnostic de la gouvernance

MRC des Sources

Rapport final

Par Maude Marquis-Bissonnette Ph.D.

3 mai 2024

## Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
INTRODUCTION DU RAPPORT	4
Contexte	4
Objectifs du mandat	4
Démarche	5
Livrables	5
MÉTHODOLOGIE	7
Recension de la documentation disponible	7
Entrevues	8
Lac-à-l'épaule et présentation d'un rapport préliminaire	8
Présentation au Conseil des maires et dépôt du rapport final	9
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE	10
Contexte	10
Plusieurs forces et encore du potentiel	11
Instance de travail et horaire	12
Comités, commissions et engagement avec la société civile	15
Interface politico-administratif	16
Planification annuelle et stratégique	19
La formation des nouveaux élus	21
La rémunération des élus	23

CONCLUSION	25
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	27
Instances de travail et horaire	27
Comités, commissions et engagement avec la société civile	27
Interface politico-administrative	28
Planification annuelle et stratégique	28
La formation des nouveaux élus	29
La rémunération des élus	29
RÉFÉRENCES	30
ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE	31

## Introduction du rapport

### Contexte

**La MRC des Sources est située dans la région administrative de l'Estrie. Elle se compose de sept municipalités (Danville, Ham-Sud, Saint-Adrien, Saint-Camille, Saint-Georges-de-Windsor, Val-des-Sources et Wotton) dénombrant près de 15 000 habitants.**

**Comme plusieurs gouvernements locaux, la MRC des Sources voit sa dynamique évoluer, celle-ci est marquée entre autres par l'augmentation de ses responsabilités et pouvoirs, les demandes citoyennes qui se transforment, les volontés de ses élus aussi. Le contexte municipal change partout au Québec et ailleurs : les enjeux se multiplient et se politisent, les élus envisagent autrement leur rôle et l'administration se fait innovante. Ce contexte amène la gouvernance municipale à se transformer afin de mieux répondre aux enjeux, aux défis et d'adapter les outils désormais à sa disposition. Les solutions doivent prendre en compte les ressources à disposition, autant financières qu'humaines, et ce, notamment dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre.**

### Objectifs du mandat

**Ce mandat vise donc à faire le diagnostic de la gouvernance. Ce diagnostic inclut une analyse des processus et outils utilisés pour s'assurer que la MRC joue pleinement son rôle, ainsi que les acteurs qui la composent. L'objectif est que l'administration municipale puisse faire face aux enjeux qui l'occupent tout en maintenant une saine gestion.**

- Établir le diagnostic de la gouvernance et des processus, incluant les instances, les politiques et directives en place à la MRC des Sources;
- Évaluer et proposer des mécanismes qui permettent à la MRC de faire face aux défis qui lui incombent, aux élus de jouer pleinement leur rôle et s'assurer que ces mécanismes sont soutenables pour l'administration;
- Clarifier les rôles des élus et de l'administration, établir comment doit se faire la gestion de l'interface entre les deux et déceler les processus menant à des prises de décision par le Conseil des maires.

## Démarche

**Afin d'atteindre les objectifs du mandat, une démarche a été élaborée en amont du mandat par la consultante et validée par le Conseil des maires. Cette démarche se détaille ainsi :**

- 4 octobre 2023 : Rencontre de démarrage avec les élus et la direction générale, pour définir le mandat de la consultante.
- Octobre 2023 : Octroi du mandat à la consultante par le Conseil des maires.
- Automne et hiver : Analyse de la documentation interne pertinente à la réalisation du mandat par la consultante.
- Décembre à février : Rencontres individuelles et confidentielles sous forme d'entrevues avec l'ensemble des maires et mairesses, la direction générale et quelques membres de l'administration.
- 21 mars 2024 : Lac-à-l'épaule avec les élus et l'administration pour présentation et discussion du rapport préliminaire.
- Printemps 2024 : Dépôt du rapport final.

## Livrables

**Deux livrables sont associés à ce mandat :**

- Diagnostic de la gouvernance, incluant les instances, les processus, les politiques et directives en place à la MRC des Sources. Ce diagnostic inclura des recommandations pour l'ensemble de l'organisation. Tout ceci sera consigné dans un document écrit transmis au client.

Le diagnostic de la gouvernance est présenté dans ce rapport préliminaire. Celui-ci vise à être présenté et discuté avec les élus du Conseil des maires et l'équipe de direction. Des ajustements pourront être faits avant la livraison et le dépôt du rapport final.

- Accompagnement du Conseil des maires et de l'administration tout au long du processus afin de clarifier la gouvernance et dégager des consensus pour la suite.

**Il est à noter que ce diagnostic pourra servir de base pour une révision de certaines politiques ou autres processus internes afin de refléter les constats de l'étude. Le rapport final émettra des recommandations à cet effet. De plus, ce diagnostic pourra alimenter la**

**réflexion sur la rémunération des élus municipaux si tel est le souhait du Conseil des maires d'en réviser les paramètres.**

**Début du mandat : octobre 2023**

**Fin de mandat : printemps 2024**

## Méthodologie

La méthodologie de la démarche a été présentée au début du mandat et validée auprès du Conseil des maires et de la direction générale. L'objectif de cette méthodologie est de développer une connaissance approfondie des politiques et processus en lien avec la gouvernance à la MRC des Sources. À cette fin, deux outils de collecte de données sont utilisés, soit la recension de la documentation disponible, ainsi que des entrevues semi-dirigées avec les principales parties prenantes.

La connaissance approfondie ainsi développée nous permet ensuite d'en faire une analyse. Celle-ci est validée dans le cadre du lac-à-l'épaule rassemblant les membres du Conseil des maires et l'équipe de la direction. Cette étape est appelée la vérification par les membres («member checking», en anglais) (Creswell et Creswell, 2018). Le lac-à-l'épaule permet donc de valider le portrait développé, ainsi que les recommandations en vue des actions futures.

En somme, voici comment se détaille la méthodologie :

### Recension de la documentation disponible

La recension de la documentation disponible permet d'établir le portrait de l'environnement externe (les lois et le cadre provincial qui régulent les activités des MRC au Québec) et de l'environnement interne (politiques, processus et coutumes à l'intérieur de la MRC). Les sources d'information suivante ont été analysées :

- 1) Recension de la littérature scientifique sur le sujet;
- 2) Recension de la littérature grise, comprenant la documentation préalablement produite par la Commission municipale du Québec, le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), et autres organisations publiques;
- 3) Recension de l'information transmise par la MRC des Sources sur la gouvernance interne, comme les politiques, le plan stratégique, le plan d'action annuel et autres. La consultante remercie à cet effet le directeur général qui s'est montré proactif et aidant dans la transmission de ces informations;
- 4) Analyse du cadre juridique et réglementaire concernant la gouvernance municipale (lois et jurisprudence, principalement.)

## Entrevues

Les entrevues ont permis d'approfondir la compréhension de l'environnement interne de la MRC, autant les politiques et processus officiels, que les pratiques et les coutumes développées par les parties prenantes. Les entrevues se sont déroulées entre décembre 2023 et février 2024. L'ensemble des membres du Conseil des maires, ainsi que de l'équipe de direction ont été sollicités pour une entrevue. Une plage d'une heure trente (1h30) a été prévue, et la durée moyenne des entrevues est d'une heure (1h). Au total, plus d'une dizaine d'entrevues ont été menées. Toutes les personnes interviewées ont été invitées à communiquer toutes autres informations jugées intéressantes après l'entrevue, et certaines se sont prévaluées de cette option.

Les entrevues étaient semi-dirigées, autrement dit elles s'appuyaient sur un guide d'entrevue, mais les échanges n'étaient pas restreints à ce seul guide d'entrevue. Celui-ci offrait des points de repère pour la discussion. Le guide d'entrevue était adapté aux élus et aux directeurs. Il est présenté à l'Annexe 1 de ce présent rapport.

Des notes ont été prises durant tous les processus d'entrevue permettant une rétention de l'information en vue de l'analyse. Ces notes, comme les entrevues, sont confidentielles et accessibles uniquement par la consultante pendant et après le mandat.

Pour l'analyse de ces données, des thèmes récurrents ont été dégagés des entrevues. Ces thèmes font l'objet d'une discussion plus précise dans les sections suivantes : Présentation des résultats et analyse ainsi que Recommandations. L'analyse permet de dégager des consensus sur les problèmes et participe à l'identification des solutions.

Finalement, en mars 2024, une entrevue additionnelle s'est ajoutée avec un consultant en gestion des ressources humaines engagé par la MRC des Sources. Ce consultant, Benoit Lévesque, a été embauché par la MRC pour un mandat sur la qualité de l'encadrement et de la supervision provenant de l'équipe à l'égard des gestionnaires de l'organisation. Comme la nature du mandat du consultant était juxtaposée à celui-ci portant sur la gouvernance, un échange informel sur nos conclusions préliminaires a eu lieu sur recommandation de la direction générale. Cet échange a été très positif et fructueux, permettant de trianguler et valider certaines observations. Finalement, cet échange a permis de compléter les conclusions et émettre des recommandations encore plus solides.

## Lac-à-l'épaule et présentation d'un rapport préliminaire

Pour être utiles, les conclusions et recommandations devaient être vérifiées avec les parties prenantes, soit les membres du Conseil des maires et l'équipe de la direction

générale. L'objectif est qu'elles soient applicables, utiles et qu'elles ne complexifient pas à outrance la gouvernance de la MRC.

Un lac-à-l'épaule a donc été organisé le 21 mars afin de présenter une version préliminaire du rapport et de discuter de ses conclusions et recommandations. Le lac-à-l'épaule est un cadre idéal pour ces discussions, car il offre un environnement à huis clos, où les discussions sont menées de manière honnête et décomplexée. L'objectif de ce lac-à-l'épaule était de s'entendre sur les défis à relever et les manières d'y arriver. Il a donc mis la table pour d'autres chantiers, comme une la priorisation ou le séquençage des recommandations, ou l'ouverture d'un chantier sur la rémunération des élus à la MRC des Sources.

Suivant le dépôt du rapport préliminaire et la discussion du lac-à-l'épaule, le rapport final a été complété.

### [Présentation au Conseil des maires et dépôt du rapport final](#)

La politique municipale vit de grands changements, principalement à cause de l'augmentation des responsabilités des municipalités locales et régionales. L'objectif de ce lac-à-l'épaule, et du mandat de la consultante plus généralement, était aussi l'accompagnement des parties prenantes dans une prise de conscience et une réflexion des impacts de ces changements sur leur pratique.

Les manières de faire du milieu municipal, partout au Québec, doivent évoluer pour permettre de faire face aux enjeux qui l'occupent au 21<sup>e</sup> siècle. Le milieu municipal est sous tension et se transforme, l'actualité le rappelle presque quotidiennement. La MRC, sous le leadership de la direction générale, a d'ailleurs institué plusieurs changements positifs pour affronter cette nouvelle réalité. Ce mandat, nous l'espérons, permettra à la MRC des Sources de faire un pas de plus pour développer des pratiques de gouvernance qui répondent à sa réalité, à ses défis et aux attentes des citoyens et citoyennes habitant son territoire.

Ce présent rapport constitue le rapport final. Il présente les résultats de la démarche d'analyse, les conclusions et des recommandations.

## Présentation des résultats et analyse

Cette section présente l'analyse et les résultats du mandat en vue de dresser un portrait complet de la gouvernance de la MRC des Sources. Plusieurs aspects ont été analysés et sont ici présentés dans des sections distinctes de manière à en faciliter le repérage et la lecture. L'analyse, les résultats et les recommandations sont présentés pour fin de discussion et validation lors du lac-à-l'épaule du 21 mars 2024. Ces thèmes sont d'ailleurs repris dans la section suivante qui présente le sommaire des recommandations.

### Contexte

Le monde municipal vit des bouleversements importants. On observe, au Québec et ailleurs dans le monde, un accroissement des responsabilités et du rôle du palier de gouvernement local. Cette évolution du rôle du palier municipal fait en sorte que les gouvernements locaux s'intéressent de plus en plus aux enjeux qui occupaient autrefois les gouvernements nationaux (voir notamment Courchene, 1995). Ainsi, le palier municipal devient un acteur incontournable pour apporter des solutions à des enjeux complexes comme la lutte aux changements climatiques, la vitalité des artères commerciales, la lutte à la pauvreté et l'itinérance, etc. Les nouvelles responsabilités des municipalités sont parfois liées à leurs champs de compétences traditionnels, tels l'aménagement du territoire et le transport. Par ailleurs, on observe aussi que de nouvelles responsabilités leur sont confiées par le palier provincial, par exemple en matière de développement économique ou de logement. Finalement, le palier local a fréquemment pour rôle de rassembler les parties prenantes à l'échelle locale pour trouver et coordonner une réponse à un problème (Divay, 2019; Pedneaud-Jobin, 2021). Dans un contexte où les gouvernements locaux se voient confier un nombre croissant de responsabilités, les municipalités régionales de comté (MRC) jouent un rôle central, surtout dans les milieux ruraux où les municipalités sont de plus petite taille.

Cet accroissement des responsabilités n'est généralement pas accompagné des ressources nécessaires à l'accomplissement de ces nouveaux rôles. La fiscalité municipale, qui demeure largement inchangée, en est un bon exemple. La gouvernance locale, soit la manière dont s'exerce le pouvoir, doit également évoluer afin de permettre aux municipalités, à leurs élus et aux administrations locales, de mieux remplir leur rôle. Les défis auxquels est confronté le monde municipal sont significatifs, comme en témoigne la récente démission d'environ 10% des élus municipaux élus lors des élections générales de l'automne 2021 (Ducas, 2024). Cela souligne l'éminence des changements en cours et l'importance de trouver des solutions de fond. Si certains de ces changements doivent concerner le palier provincial pour s'appliquer au monde municipal dans son ensemble, d'autres changements peuvent s'opérer à l'intérieur des gouvernements locaux. C'est précisément dans ce contexte que s'inscrit la nature de notre mandat.

La MRC des Sources a traversé plusieurs changements significatifs au cours de la dernière décennie s'adaptant constamment à un environnement en évolution. Cette période a été marquée par une croissance importante de ses effectifs à l'interne, des projets et de ses dossiers en cours. Sur le plan de la gouvernance, celle-ci a aussi évolué. Les instances (ateliers, soirée MRC, pré-séance, etc.) ont évolué pour permettre aux élus et à l'administration de s'accorder sur les orientations à donner aux enjeux. Bien que ce mandat ne porte pas sur le travail des individus dans l'organisation, à ce stade, il semble essentiel de mentionner que l'organisation a été constamment en adaptation grâce au leadership du directeur général et à sa volonté de faire face aux défis ainsi que de saisir les opportunités pour la MRC des Sources. Le présent mandat offre l'occasion de prendre du recul, d'évaluer ces changements et d'apporter une nouvelle perspective sur la gouvernance en place.

### Plusieurs forces et encore du potentiel

Les entrevues ont permis de dégager plusieurs forces de l'organisation lui permettant de tirer profit de l'environnement dans lequel elle se trouve. Cette section n'a pas la prétention d'être exhaustive, mais identifie certaines fondations ou des vecteurs positifs d'avancement pour la MRC des Sources afin de lui permettre de faire face aux défis.

Tout d'abord, la MRC peut compter sur des membres de sa direction générale qui sont engagés et compétents. À plus d'une reprise, la MRC a fait preuve de capacité d'innovation et s'est démarquée. L'analyse démontre clairement qu'il existe un dynamisme et une agilité organisationnelle qui constituent des forces importantes dans l'avancement des priorités ou des opportunités qui émergent du territoire. Malgré une croissance rapide au cours de la dernière décennie, l'organisation demeure stable, mobilisée et proactive. Par ailleurs, la multiplication des dossiers traités par la MRC témoigne de sa capacité à agir en tant qu'entité coordonnatrice et facilitatrice sur son territoire. Malgré une charge de travail accrue, la MRC a démontré une capacité de gestion des enjeux complexes, notamment en matière de développement durable (comme le secteur des éco-matériaux) et d'économie circulaire.

Aussi, il y a une demande croissante d'implication de la part des élus locaux dans les processus décisionnels. Cela reflète une volonté de renforcer la représentativité démocratique et de garantir que les décisions prises reflètent au mieux les besoins et les préoccupations de la population. Il s'agit là aussi d'une force importante pour la MRC. Les élus membres du Conseil des maires reconnaissent l'importance de leur engagement à la MRC. D'ailleurs, leur engagement à la MRC leur prend de plus en plus de temps : les rencontres et les dossiers se sont accrus significativement. Bien que la charge de travail soit importante, tous reconnaissent que ce travail est incontournable.

Les élus apprécient plusieurs structures de gouvernance qui ont été mises en place. Celles-ci favorisent l'engagement et le dynamisme de la MRC vis-à-vis plusieurs enjeux, ainsi que la concertation et la cohésion au sein de l'organisation. De plus, les élus apprécient le niveau de transparence et la pédagogie dans le traitement des dossiers. Ils se disent écoutés par l'appareil municipal qui est efficace dans la recherche de solutions. Au sein même du Conseil des maires, les décisions sont prises le plus souvent dans une grande harmonie et celle-ci est valorisée comme manière de procéder. La recherche de consensus, par exemple, est privilégiée par plusieurs membres du Conseil des maires.

Enfin, la MRC des Sources bénéficie d'une excellente réputation tant au niveau régional que provincial, ce qui témoigne de son efficacité dans la gestion des affaires publiques et de son engagement envers le bien-être de la population locale. La mobilisation de la fonction publique et des élus autour d'initiatives telles que l'Agenda 21 démontre la capacité de la MRC à fédérer les énergies autour d'objectifs communs de développement durable et de prospérité régionale.

La gouvernance de la MRC présente ainsi des défis (que vivent par ailleurs de nombreuses organisations locales), mais également de nombreuses réussites et initiatives prometteuses. Cette analyse met en lumière la nécessité de consolider les points forts tout en identifiant des axes d'amélioration pour assurer une gouvernance efficace et durable dans les années à venir. Les sections suivantes, ainsi que les recommandations sont formulées dans une perspective de continuité et de renforcement de ce qui a été mis en place à la MRC des Sources dans les dernières années.

### Instance de travail et horaire

Afin de s'adapter à la nouvelle réalité, la MRC des Sources a mis en place plusieurs structures de gouvernance pour s'assurer de répondre aux enjeux, ainsi qu'aux besoins des élus et de la direction. Il existe donc une diversité des structures de rencontres au sein de la MRC des Sources telles que les ateliers, les soirées MRC, les pré-séances, les tours de table permettant aux élus d'informer ou de consulter leurs compères, les séances officielles et les lacs-à-l'épaule annuels. Cette grande diversité de structure crée une certaine confusion quant au rôle de chacune de ces réunions. Les entrevues réalisées révèlent que la plupart des participants interprètent différemment le but et la portée de ces divers types de rencontres, surtout les ateliers, les soirées MRC et les pré-séances. Cette confusion pourrait ne pas permettre de gérer de manière optimale le temps et les ressources de tous. Comme il semble que beaucoup de temps soit accordé aux réunions, mais que le temps ne soit pas toujours optimisé, une simplification des types de rencontres pourrait permettre de maximiser le temps.

Dans cette optique, il est suggéré de simplifier la structure des rencontres en trois types de rencontres. Le premier type de rencontre comprend les rencontres essentielles et incontournables, comme les séances officielles du Conseil des maires et du conseil administratif où les décisions formelles sont prises. Dans un second temps, des rencontres de travail pourraient être instaurées, celles-ci servant à plusieurs fins : informer les élus (comme lors que l'adoption d'un projet de loi affectant les pouvoirs des municipalités, les saisir d'une opportunité, les consulter sur les orientations à prendre dans un dossier, les informer de l'avancement d'un dossier, réviser l'ordre du jour du Conseil des maires avant une séance, etc.) Ces rencontres de travail remplaceraient les ateliers, soirées MRC, et pré-séances. Il est à noter qu'il est du pouvoir des élus d'ajouter un point à l'ordre du jour pour, par exemple, les informer de l'avancement d'un dossier ou les consulter sur les orientations qu'ils souhaitent prendre quant à un dossier régional. Finalement, dans un troisième temps, les rencontres stratégiques pour la planification à long terme devraient être maintenues (voir paragraphe suivant).

En réduisant le nombre de types de rencontres, telles que les ateliers, les pré-séances et les soirées MRC, la MRC pourrait rationaliser ses processus de prise de décisions, clarifier les responsabilités et maximiser l'efficacité des échanges. Il est à noter que c'est le préfet, ou un élu remplaçant désigné, qui préside l'ensemble de ces rencontres.

#### Recommandation 1

*Simplifier les rencontres en établissant trois types de rencontres, soit les rencontres officielles où les élus siègent et prennent des décisions (rencontres du conseil administratif et des séances du Conseil des maires), les rencontres de travail permettant de faire cheminer des dossiers avant la prise de décision officielle et les rencontres stratégiques, soit la tenue de lac-à-l'épaule.*

Au plan stratégique, le lac-à-l'épaule annuel semble une occasion particulièrement appréciée. Il permet à tous de prendre du recul et de discuter d'enjeux à plus haut niveau pour l'organisation. À cet effet, il a été noté durant les entrevues qu'il serait souhaitable que les élus soient impliqués dans le choix des sujets à traiter lors de cette journée. Il est aussi à noter qu'il est du pouvoir des élus de prévoir un lac-à-l'épaule s'ils souhaitent aborder un enjeu plus stratégique pour l'organisation.

#### Recommandation 2

*Maintenir le lac-à-l'épaule annuel et s'assurer d'impliquer les élus dans la planification des sujets à traiter lors de celui-ci.*

La nature évolutive des dossiers et des responsabilités au sein des gouvernements locaux nécessite un investissement accru en termes de rencontres et de temps. Cependant, il est de plus en plus évident que l'optimisation de ce temps est essentielle. Les rencontres se tenant durant les heures régulières de travail, soit durant la journée, sont préférables, offrant un cadre où les participants sont plus reposés et donc plus efficaces. Cette transition vers des rencontres en journée est motivée par plusieurs facteurs : non seulement elles mobilisent davantage les employés, facilitant ainsi leur rétention, mais elles permettent également une meilleure conciliation travail-famille pour les élus. Par ailleurs, le fait que les rencontres se tiennent le soir a comme effet qu'elles peuvent se prolonger, comme il s'agit souvent du dernier événement de la journée. Des rencontres de jour nécessitent une gestion efficace du temps, il est d'ailleurs recommandé qu'on évalue le temps nécessaire pour la discussion en amont et que le président d'assemblée assure une gestion serrée des temps alloués pour chaque sujet. Au besoin, du temps supplémentaire peut être alloué, mais cette gestion serrée favorisera une optimisation du temps de tous.

Plusieurs organisations municipales, à mesure qu'elles se professionnalisent, font le choix de privilégier les rencontres de jour. Les entrevues réalisées semblent confirmer la faisabilité de tenir des réunions hebdomadaires en journée pour les membres du Conseil des maires, à condition qu'elles soient planifiées adéquatement pour maximiser leur efficacité et leur pertinence.

### Recommandation 3

*Que les rencontres de travail se tiennent sur les heures de travail régulières, soit durant le jour (à l'exception des séances du Conseil des maires et des lacs-à-l'épaule).*

Il serait souhaitable de mettre en place des huis clos de manière systématique, par exemple, à la fin d'un atelier de travail. Ce dispositif offre un espace d'échange exclusivement réservé aux élus, favorisant ainsi un dialogue informel après les réunions officielles. Fondé sur le principe de saine gestion, ce type de séance est une pratique courante dans les conseils municipaux, les conseils des maires ou les conseils d'administration. Sa mise en place de manière systématique, avec la possibilité de les annuler advenant leur inutilité, assure une régularité dans les échanges. Chaque élu a la liberté d'aborder les sujets qui lui tiennent à cœur et la discussion est menée de manière informelle. Ces huis clos peuvent servir à diverses fins, tels que faire le point sur les méthodes de travail, l'organisation des réunions, ou encore à ramener à l'ordre si nécessaire, une responsabilité qui incombe aux élus eux-mêmes. De plus, ils offrent la possibilité de faire le point sur le travail de l'administration, tout en garantissant la confidentialité des échanges. En tant que séances huis clos, il est impératif que rien ne soit divulgué à l'extérieur, assurant ainsi un cadre de confiance et de transparence au sein du groupe d'élus.

#### Recommandation 4

*Que des huis clos soient mis en place de manière systématique, par exemple, à la fin d'un atelier de travail. Au besoin, ils sont annulés.*

Les structures de travail sont importantes, car elles cadrent les discussions ainsi que l'évolution des dossiers au sein de la MRC. Il semble qu'une optimisation soit faisable au sein des instances du Conseil des maires, ainsi que des comités impliquant des acteurs de la société civile.

#### Comités, commissions et engagement avec la société civile

Les entrevues ont permis de conclure qu'il existe un quasi-consensus au sein de la MRC des Sources voulant qu'il existe un trop grand nombre de comités, ce qui entraîne un travail souvent redondant et énergivore tant pour les équipes internes que pour les élus. Plusieurs personnes ont mentionné que la multiplicité des rencontres réduisait la mobilisation des individus. Cette prolifération des comités nuit à l'efficacité globale de la gouvernance de la MRC en dispersant les ressources et en fragmentant les efforts. Pour remédier à cette situation, il est recommandé de réduire le nombre de comités. Les comités obligatoires dans le cadre législatif québécois doivent être maintenus.

Durant les entrevues, plusieurs ont proposé que les comités soient réorganisés en fonction des catégories existantes. Cette idée devrait être mise de l'avant comme elle permettrait d'ajouter de la cohérence aux actions de la MRC.

#### Recommandation 5

*Réorganiser les comités de manière à en réduire le nombre et réfléchir à une réorganisation en fonction des priorités de l'organisation.*

Il est également proposé que les rencontres des comités soient systématiquement préparées grâce à une rencontre préparatoire impliquant le directeur et l'élu responsable (la présidence du comité). Cette pratique semble plutôt répandue, mais inégalement appliquée dans l'organisation, et celle-ci devrait être systématisée. Cette approche permet de partager l'information en amont, de clarifier les attentes de part et d'autre (administration et élus) et de garantir une cohérence dans les actions entreprises par les représentants de la MRC. La planification de ces rencontres devrait relever du directeur concerné, celui-ci jugeant quels employés de son équipe doivent aussi être présents.

De plus, comme pour les rencontres avec le Conseil des maires, il est recommandé que les présentations de l'administration auprès des comités se fassent par un membre de l'équipe de direction, soit le directeur responsable, en plus des employés lorsque les dossiers sont attribués à ces derniers.

Des rencontres préparatoires devraient aussi se tenir avant les rencontres de tables de concertation régionale auxquelles la MRC prend part. Dans ce cas, il est important de mentionner que le rôle de l'élu est de représenter la position régionale, soit celle de la MRC. Il parle donc au nom de la MRC, à titre de conseiller régional. Une prudence s'impose lorsque la MRC n'a pas encore pris de position claire dans un dossier. Il est donc de la responsabilité de l'élu de s'arrimer aux équipes de travail pour avoir une position cohérente avec l'organisation qu'il représente.

Une autre recommandation importante est la mise en place de rapports et de procès-verbaux des comités, qui seraient ensuite déposés au Conseil des maires pour information et adoption. Cette mesure optimiserait le temps des élus en leur fournissant un aperçu des discussions et des décisions prises lors des comités, tout en assurant une circulation fluide de l'information au sein de la MRC.

#### Recommandation 6

*Une fois la réorganisation des comités effectuée, et pour les comités mandatés par le Conseil de la MRC, des rapports ou procès-verbaux des comités devraient être rédigés de manière systématique et déposés au Conseil de la MRC pour information selon un mécanisme à déterminer.*

En résumé, il est nécessaire de revoir la structure et le fonctionnement des comités au sein de la MRC des Sources afin de les rendre plus efficaces et cohérents avec les priorités et les objectifs de l'organisation. Ces recommandations visent à rationaliser les processus de gouvernance et à améliorer la communication interne, tout en garantissant une représentation cohérente et transparente des intérêts de la MRC dans ses interactions avec la société civile et les partenaires externes.

#### Interface politico-administratif

L'interface entre le politique et l'administratif constitue un aspect crucial de la gouvernance dans un gouvernement, peu importe le palier. Cette dynamique régit les relations entre les élus et les membres de la direction, incarnée par le directeur général, qui constitue l'interface officielle entre le politique et l'administratif au niveau local. Les interactions au-delà de ce point relèvent du pouvoir d'influence (entre les élus et l'équipe de direction). Ces liens revêtent néanmoins une importance capitale pour influencer

**l'appareil administratif et orienter les décisions et les actions de la MRC. Dans un contexte où les dossiers deviennent plus nombreux et complexes, il est essentiel de faire le point sur cette interface politico-administrative.**

**Les entrevues menées ont révélé que les relations entre la direction générale et le Conseil des maires sont étroites et très majoritairement satisfaisantes pour les individus directement impliqués. L'interface politico-administrative requiert toujours des ajustements constants en fonction des enjeux et des dossiers, cette situation est normale et attendue. L'adaptabilité sous-tend cette interface. Néanmoins, cette relation est rendue possible grâce à une confiance mutuelle fondée sur l'écoute, la communication, la franchise et le respect des fonctions des deux parties.**

**Par ailleurs, les débats et les discussions au sein du Conseil des maires sont considérés comme sains, même s'ils peuvent parfois être animés. Il est tout à fait normal que certains sujets suscitent des divergences d'opinions parmi les élus, mais il est impératif que les débats restent centrés sur les idées et les contenus, évitant ainsi les confrontations personnelles. Pour préserver un débat productif, ce sont les idées qui doivent être exposées et débattues et non la pertinence ou la justesse des individus eux-mêmes.**

**Il a été observé lors des entrevues que plusieurs élus recherchent le consensus. Il s'agit d'une manière saine de gouverner et de maintenir l'harmonie au sein du Conseil des maires. Or, il n'est pas anormal que les votes ne soient pas toujours consensuels. Les résultats de votes divisés ne sont pas une menace au fonctionnement de la MRC. À mesure que les gouvernements locaux se politisent, ces situations surviendront de plus en plus souvent, voilà pourquoi les processus et attentes doivent être clairs.**

**Il est primordial de distinguer clairement le rôle du politique et de l'administration au sein de la MRC des Sources. Les débats et les discussions doivent demeurer entre les élus, préservant ainsi l'administration de toute politisation. Autrement dit, l'administration publique ne devrait pas devenir un adversaire politique. Ainsi, pendant les discussions, l'administration publique présente sa démarche, fait un état des lieux et offre ses recommandations, s'il y a lieu. Elle répond aux questions des élus. Lorsqu'un élu n'est pas d'accord avec la recommandation proposée, il débat avec ses collègues et tente de les convaincre d'en adopter une autre.**

**En bref, les débats d'idées doivent être menés au sein du Conseil des maires. S'il y a des écarts en ce sens, la personne qui préside la rencontre, le préfet dans le cadre d'un Conseil des maires, doit ramener les élus à l'ordre. Si le débat porte sur les ressources humaines formant l'administration publique, celui-ci devrait se faire à huis clos, entre les élus**

seulement. En somme, il est nécessaire de mettre en place une séparation claire des rôles pour assurer un climat de travail productif et respectueux.

De plus, devant la responsabilité accrue de la MRC et son fort dynamisme, il est essentiel d'élargir l'interface entre le politique et l'administratif en impliquant davantage l'équipe de direction dans les rencontres avec les élus. Ainsi, au Conseil des maires, les présentations devraient être menées par l'équipe qui porte le dossier à l'interne. Un employé devrait toujours être accompagné d'un directeur. Le directeur général est présent en tout temps et l'équipe de direction devrait l'être aussi. Ces derniers démontrent d'ailleurs un grand intérêt à accroître leur collaboration avec les élus, ce qui constitue une force pour l'organisation.

Il est aussi possible d'impliquer les élus responsables des dossiers concernés en amont de ces discussions pour ainsi soutenir la prise en charge et le leadership politique. Cela permettrait une meilleure compréhension des attentes des élus et une optimisation du temps de travail pour tous les acteurs impliqués.

#### Recommandation 7

*Que l'ensemble de l'équipe de direction soit présente lors des rencontres de travail, officielles et stratégiques avec les élus.*

*Que l'équipe qui porte le dossier en fasse la présentation au Conseil des maires, soit l'employé ou les employés qui porte(nt) le dossier ainsi que son directeur.*

Aussi, les entrevues ont permis de comprendre qu'il serait utile que plusieurs dossiers soient présentés plus tôt dans leur cheminement aux membres du Conseil des maires, notamment les dossiers risquant d'avoir davantage d'impact au plan politique. Des orientations obtenues rapidement permettraient de gagner du temps aux équipes de travail dans certains cas. Cette manière de procéder offrirait aussi aux élus la possibilité d'influencer les enjeux et solutions plus rapidement, ce qui constitue donc une autre manière d'exercer leur pouvoir politique. Aussi, le fait de présenter au préalable les dossiers pour les orientations, favoriserait l'engagement des autres parties prenantes au processus décisionnel. Par exemple, les membres du Conseil des maires pourront solliciter l'avis de leurs conseils municipaux respectifs, encourager la consultation des partenaires, etc. Finalement, dans certains cas, la pratique de présenter plusieurs options aux élus face à une situation accroîtrait leur influence sur le cours des dossiers.

#### Recommandation 8

*Que les dossiers, notamment ceux risquant d'être plus politisés, soient présentés en amont aux membres du Conseil des maires, afin que les équipes internes obtiennent rapidement des orientations à prendre.*

*Que l'option de présenter différentes avenues aux membres du Conseil des maires soit examinée afin que ces avenues soient sous-pesées par ces derniers et ainsi d'accroître l'influence politique du Conseil.*

Par ailleurs, en dehors des rencontres formelles du Conseil des maires, il est également nécessaire d'établir des lignes directrices claires concernant les interactions entre les élus et les employés, en garantissant que les demandes et les questions soient adressées uniquement aux directeurs, afin de maintenir une chaîne de commandement claire et efficace. Lorsque les élus s'adressent aux employés, cela perturbe le travail mené à l'interne et crée de la confusion chez les employés.

#### Recommandation 9

*Que les élus s'adressent uniquement aux membres de l'équipe de direction pour des questions ou d'autres interventions. Au besoin, par exemple pour informer un élu de l'avancement d'un dossier, le directeur peut prévoir une rencontre avec des membres de son équipe interne et l'élu concerné par le dossier en question.*

Une bonne pratique en matière de gouvernance municipale est une évaluation annuelle de la direction générale. Cette pratique, par ailleurs courante dans de nombreuses organisations, permet de faire le point sur les attentes, les défis et les performances, à la fois pour la direction générale et pour les élus. L'évaluation annuelle du directeur général engage une réflexion et un dialogue entre la direction générale et les élus, par le biais du conseil administratif, par exemple. Différentes bonnes pratiques pour l'évaluation de la direction générale existent et peuvent être partagées.

#### Recommandation 10

*Mettre en place une évaluation annuelle de la direction générale, évaluation qui sera menée par le Conseil administratif.*

#### Planification annuelle et stratégique

Les entrevues et la consultation des documents internes démontrent que l'organisation s'appuie sur des outils intéressants et adaptés lui permettant d'avoir une vision stratégique et opérationnelle de ses priorités. Bien que ces outils soient récents dans

l'organisation - ce qui est normal vu la croissance rapide des dernières années - ils semblent permettre d'assurer un suivi serré des enjeux autant provenant de l'administration que des élus.

Chaque année, un document contenant les priorités annuelles est présenté au Conseil des maires pour fin d'adoption. Bien que ce document soit complet et utile, il a été relevé que les élus disposent de peu d'occasions pour l'influencer comme le document leur est présenté une fois qu'il est presque terminé. Il a été suggéré, à plusieurs reprises, lors des entrevues, que les élus puissent l'influencer plus tôt dans son élaboration dans le cadre d'une rencontre de travail entre l'équipe interne et les élus. Cette occasion pourrait aussi être celle de présenter l'avancement des priorités de l'année en cours et ce qu'on anticipe devoir poursuivre l'année suivante et comment le faire. Ce processus devrait par ailleurs être arrimé à l'élaboration du budget annuel.

#### Recommandation 11

*Que le Conseil des maires soit impliqué plus tôt dans l'élaboration du document contenant les priorités annuelles de manière à ce que les membres du Conseil puissent apporter leurs priorités politiques et influencer le cheminement de ces priorités. Cet exercice devrait aussi être arrimé à celui de l'élaboration du budget.*

Par ailleurs, les entrevues ont permis de constater que les élus ont la possibilité d'influencer l'appareil administratif et de faire valoir leurs priorités politiques de plusieurs manières. D'abord, ils ont une certaine capacité d'influencer les priorités annuelles et le budget (ce qui pourra être amélioré avec la recommandation précédente). Ensuite, les élus ont une facilité d'influencer les dossiers à l'ordre du jour des différentes instances par exemple en parlant au préfet ou à l'équipe de direction.

Néanmoins, il a été noté qu'il n'existait pas de document contenant la vision des élus et leurs objectifs ou priorités pour la durée du mandat politique (4 ans.) Un tel document permet de prévoir, orienter et arrimer le travail de l'administration avec les priorités politiques des élus. Il pourrait être intéressant qu'il existe un document pour exprimer une vision politique et rassembler des priorités. Ce document peut même devenir public et être déposé sur le site Internet de la MRC des Sources pour accroître l'information disponible aux citoyens.

À titre d'exemple, depuis quelques mandats, la Ville de Gatineau se dote d'un *Programme du Conseil municipal* élaboré et adopté par l'ensemble des élus pour la durée du mandat<sup>1</sup>. Ce document rassemble les priorités des élus, priorités qui ont été débattues et adoptées en début de mandat. Il agit comme une feuille de route pour les membres du Conseil ainsi que pour l'administration.

## Recommandation 12

*Que la MRC des Sources réfléchisse à se doter d'un document rassemblant la vision politique et les priorités pour l'ensemble du mandat, document qui serait rendu disponible au grand public.*

### La formation des nouveaux élus

La gouvernance d'une MRC constitue un domaine complexe qui requiert une compréhension approfondie de ses mécanismes et de ses enjeux. De nombreux élus ont rapporté une connaissance limitée de la MRC et de son fonctionnement lors de leur prise de fonction au Conseil des maires. Ils ont souligné qu'ils ont appris au fil du temps, principalement grâce à la disponibilité et à la collaboration de l'équipe interne et de leurs collègues élus. Dans un contexte où la gouvernance locale devient de plus en plus complexe, il est impératif de se pencher sur des outils visant à faciliter l'intégration des nouveaux élus dans leur rôle au sein du Conseil des maires de la MRC des Sources.

La question de la formation des élus est devenue un sujet d'actualité récemment. Bien qu'il existe une formation obligatoire sur l'éthique et la déontologie pour tous les nouveaux élus au Québec, il est devenu évident qu'un besoin plus large de formation se fait ressentir. En février dernier, en réaction à la démission de nombreux élus municipaux, la ministre des Affaires municipales, Andrée Laforest, en collaboration avec la Fédération québécoise des municipalités (FQM) et l'Union des municipalités du Québec (UMQ), a annoncé la création d'une nouvelle formation destinée aux élus municipaux. Peu d'informations sont encore disponibles sur cette formation qui doit être pensée avec les regroupements municipaux. Cette initiative répond à une demande croissante de la part des élus municipaux et souligne l'importance de renforcer les compétences des élus pour faire face aux défis de la gouvernance locale.

Dans ce contexte, il est proposé d'envisager une formation plus approfondie des élus de la MRC des Sources dès la prochaine élection générale municipale. Cette formation pourrait être dispensée au début de chaque mandat et devrait inclure un rappel des rôles et des responsabilités des élus au sein de la MRC, ainsi qu'une explication détaillée du

---

<sup>1</sup> Le Programme du Conseil municipal de la Ville de Gatineau se retrouve à l'adresse Internet suivante : [https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet\\_municipal/conseil\\_municipal/programme\\_conseil\\_municipal](https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/conseil_municipal/programme_conseil_municipal) (page consultée le 16 mars 2024)

fonctionnement de l'organisation. Des mises en situation pratiques pourraient également être intégrées pour permettre aux élus de mieux comprendre les défis auxquels ils pourraient être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions.

### Recommandation 13

*Que les options de formation soient évaluées pour les élus en début de mandat de manière à leur permettre de faire les apprentissages et acquérir les compétences nécessaires plus rapidement dès leur entrée en fonction.*

Parallèlement à la formation, la création d'un Guide de l' élu pourrait également être envisagée. Ce guide fournirait aux nouveaux élus une ressource précieuse contenant des informations essentielles sur la gouvernance de la MRC, les procédures internes, les ressources disponibles et les bonnes pratiques à suivre. Ce document servirait de référence tout au long du mandat et aiderait les élus à mieux naviguer dans leur rôle et leurs responsabilités au sein de la MRC des Sources.

Plusieurs sources crédibles produisent de l'information intéressante et riche à l'accomplissement de la fonction d' élu municipal. Également, il est attendu que plusieurs sources d'information ou documents s'ajoutent en vue de la prochaine élection municipale générale à l'automne 2025 qui devra accueillir de nouveaux élus partout au Québec. Une possibilité qui s'offre à la MRC des Sources est de produire un cartable rassemblant les informations nécessaires à la fonction d' élu. Ce rapport pourrait d'ailleurs être inclus à ce cartable. De la documentation produite, par exemple, par le ministère des Affaires municipales, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) ou l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) pourrait être jointe à ce cartable. Des informations produites par la MRC, comme l'Agenda 21, ainsi que l'information sur les comités, les commissions ainsi que les tables de concertation devraient être ajoutées à ce cartable à distribuer à l'ensemble des élus, les nouveaux comme les plus expérimentés.

D'autres options pourraient aussi être envisagées, en fonction de la disponibilité des ressources au sein de l'organisation, comme du mentorat pour les nouveaux élus ou une soirée d'information en amont de l'élection sur le rôle d'un élu au palier supralocal (MRC).

### Recommandation 14

*Qu'un Guide de l' élu soit élaboré en vue de contenir des informations essentielles sur la gouvernance de la MRC des Sources et le rôle de l' élu. Ce guide serait remis à chaque élu en début de mandat.*

## La rémunération des élus

La question de la rémunération des élus est un sujet complexe qui mérite une attention particulière au sein de la MRC des Sources. Actuellement, la rémunération des élus est généralement fixe, sans tenir compte des différentes responsabilités et charges de travail qui incombent à chaque élu (sauf pour le préfet et le suppléant). Cette approche uniforme ne reflète pas nécessairement la réalité de l'engagement et de l'implication de chaque élu dans la gouvernance de la MRC.

Il est impératif de repenser le système de rémunération des élus en le rendant plus flexible et en le basant sur les responsabilités spécifiques de chaque élu, y compris les présidences de catégorie. En reconnaissant les différentes charges de travail et les niveaux d'implication, il serait possible d'ajuster la rémunération en conséquence, reflétant ainsi plus fidèlement la contribution de chaque élu à la gestion et à la prise de décisions au sein de la MRC des Sources.

Une rémunération variable en fonction des responsabilités permettrait également d'encourager une plus grande participation des élus aux différentes fonctions et comités au sein de la MRC. En offrant une rémunération supplémentaire pour des rôles spécifiques, tels que les présidences de catégorie, on pourrait inciter les élus à s'impliquer davantage dans des domaines clés de la gouvernance de la MRC, renforçant ainsi l'efficacité et la représentativité de l'ensemble du Conseil des maires.

Le rapport de recherche intitulé *La gestion par les élues et élus municipaux des actes et propos violents, haineux ou déplacés à leur égard* remis par la professeure de l'UQTR Mireille Lalancette et commandée par la ministre Laforest afin d'éclairer *Le plan d'action pour favoriser le respect et la civilité*, produit par le Gouvernement du Québec, parle de la rémunération des élus. Une des recommandations est celle-ci :

«Modifier la rémunération des personnes élues afin de moduler en fonction de leur charge de travail réelle et leur permettre de se dégager du temps à consacrer à leur rôle d'élu.e.s.» (p. 8 et 48).

Cette recommandation s'applique notamment aux plus petites municipalités où les élus cumulent souvent des fonctions professionnelles en plus de leur fonction électorale. Le rapport mentionne que beaucoup d'élus de municipalités de petite taille disent ne pas recevoir une rémunération appropriée pour le ratio d'heures ou le niveau d'engagement qu'ils y consacrent. Une meilleure rémunération permettrait d'encourager plus de jeunes à se présenter et valoriserait mieux le travail des élus. Le rapport présente cette recommandation dans une optique de changer la culture municipale de manière à favoriser un engagement accru des élus municipaux.

À mesure que la charge augmente, il est nécessaire de revoir cette rémunération. Bien sûr, cette rémunération se doit d'être à la hauteur de la capacité de payer de la MRC des Sources. À cet effet, l'administration municipale pourrait vouloir s'appuyer sur une expertise externe pour mener une réflexion afin de revoir son mode de rémunération. Afin d'éclairer cette réflexion, la référence d'un document produit par la Fédération québécoise des municipalités (FQM) sur les salaires des élus dans les MRC partout au Québec est ajoutée à la fin de ce rapport, dans la section Références.

#### **Recommandation 15**

*Revoir la rémunération des élus de la MRC des Sources afin de la rendre plus adaptable aux responsabilités individuelles de chaque élu. Cette approche permettrait de mieux reconnaître et valoriser l'engagement de chaque élu, tout en encourageant une plus grande participation à la gouvernance locale.*

## Conclusion

La démarche d'analyse et de recommandations menée au sein de la MRC des Sources a été marquée par une approche collaborative et rigoureuse, s'appuyant sur une analyse exhaustive de la documentation disponible et des entrevues avec l'ensemble des parties prenantes. La validation du rapport préliminaire par le Conseil des maires et la direction générale lors d'une demi-journée de lac-à-l'épaule a permis de valider et terminer le rapport final. La consultante est donc confiante, à la suite des nombreux échanges avec les acteurs clés, que les recommandations permettront d'alléger et d'optimiser les processus de gouvernance interne dans l'administration municipale.

Ce rapport met en lumière plusieurs défis à relever et opportunités à saisir pour améliorer la gouvernance de la MRC. Néanmoins, il convient à ce stade de rappeler quelques éléments de contexte, notamment la croissance rapide qu'a connue la MRC dans les dix dernières années, soit particulièrement depuis l'arrivée en poste de son actuel directeur général. La MRC a su s'adapter, se questionner et se remettre en cause, sous le leadership de celui-ci, afin d'améliorer ses processus et, surtout, de mieux répondre aux besoins de sa population, de ses municipalités et de bien cerner les enjeux présents dans son environnement. La MRC vit donc ses défis liés à sa croissance, démontre un grand dynamisme, une capacité d'innovation, de l'agilité organisationnelle, ainsi qu'une remarquable capacité de s'adapter.

Les recommandations sont présentées au sommaire qui suit cette section (Sommaire des recommandations), mais elles incluent notamment la révision et la réorganisation des comités et commissions pour en réduire le nombre, une réévaluation de la rémunération des élus pour mieux refléter leurs responsabilités, la création d'un Guide de l'élu et l'élaboration d'un programme du Conseil des maires en début de mandat après la prochaine élection.

Ces recommandations nécessiteront un plan d'action et les actions devront être séquencées pour leur mise en œuvre. Certaines recommandations pourraient être mises en œuvre à court terme, comme la simplification et réorganisation des rencontres (recommandation 1), l'implication des élus dans la planification des sujets du lac-à-l'épaule (recommandation 2), dès celui qui devrait se tenir en 2025, et la présence de l'ensemble de l'équipe de direction aux rencontres avec le Conseil des maires (recommandation 8).

La réorganisation des comités (recommandation 5) devrait être envisagée en amont de la prochaine élection municipale générale de l'automne 2025, afin d'être mise en œuvre dès l'entrée en fonction des nouveaux élus. D'autres initiatives, telles que la révision de la

rémunération des élus (recommandation 16), devraient se faire en parallèle, mais pourraient nécessiter l'expertise d'une ressource externe spécialisée afin d'orienter la démarche de la MRC.

L'arrivée de nouveaux élus après la prochaine élection municipale générale devrait être l'occasion d'instaurer un exercice de priorisation pour le mandat politique des dossiers à réaliser (recommandation 12). Cet exercice devrait avoir lieu rapidement en début de mandat, par exemple, au cours des six premiers mois. Tout le volet pour assurer une formation adéquate des nouveaux élus (recommandations 14 et 15) devrait aussi être mis en œuvre à ce moment. Évidemment, il est essentiel de tenir compte des ressources disponibles au sein de l'organisation et de maintenir la mobilisation de toutes les parties prenantes dans ce processus de changement, ce qui devrait aussi orienter l'ordre et le calendrier des changements à mettre en place.

Ce rapport offre des pistes de solutions pour simplifier la gouvernance de la MRC dans le futur, sans pour autant ajouter de pression supplémentaire à une organisation déjà dynamique. Il s'agit d'un point de départ pour une réflexion et des actions concertées visant à renforcer l'efficacité et la transparence de la gouvernance locale au bénéfice de tous les citoyens de la MRC des Sources.

En dernier lieu, la consultante tient à souligner l'excellente collaboration qu'elle a obtenue, tout au long du processus, de l'ensemble des parties prenantes qui ont pris part sans réserve au processus. Elle remercie particulièrement le directeur général, Frédéric Marcotte, pour sa très grande ouverture d'esprit, sa disponibilité et son grand intérêt tout au long de la réalisation du mandat.

## Sommaire des recommandations

### Instances de travail et horaire

#### Recommandation 1

***Simplifier les rencontres en établissant trois types de rencontres, soit les rencontres officielles où les élus siègent et prennent des décisions (rencontres du conseil administratif et des séances du Conseil des maires), les rencontres de travail permettant de faire cheminer des dossiers avant la prise de décision officielle et les rencontres stratégiques, soit la tenue de lac-à-l'épaule.***

#### Recommandation 2

***Maintenir le lac-à-l'épaule annuel et s'assurer d'impliquer les élus dans la planification des sujets à traiter lors de celui-ci.***

#### Recommandation 3

***Que les rencontres de travail se tiennent sur les heures de travail régulières, soit durant le jour (à l'exception des séances du Conseil des maires et des lacs-à-l'épaule).***

### Comités, commissions et engagement avec la société civile

#### Recommandation 4

***Que des huis clos soient mis en place de manière systématique, par exemple, à la fin d'un atelier de travail. Au besoin, ils sont annulés.***

#### Recommandation 5

***Réorganiser les comités de manière à en réduire le nombre et réfléchir à une réorganisation en fonction des catégories existantes au sein de l'organisation.***

#### Recommandation 6

***Une fois la réorganisation des comités effectuée, et pour les comités mandatés par le Conseil de la MRC, des rapports ou procès-verbaux des comités devraient être rédigés de manière systématique et déposés au Conseil de la MRC pour information selon un mécanisme à déterminer.***

## Interface politico-administrative

### Recommandation 7

*Que l'ensemble de l'équipe de direction soit présente lors des rencontres de travail, officielles et stratégiques avec les élus.*

*Que l'équipe qui porte le dossier en fasse la présentation au Conseil des maires, soit l'employé ou les employés qui porte(nt) le dossier ainsi que son directeur.*

### Recommandation 8

*Que les dossiers, notamment ceux risquant d'être plus politisés, soient présentés en amont aux membres du Conseil des maires, afin que les équipes internes obtiennent rapidement des orientations à prendre.*

*Que l'option de présenter différentes avenues aux membres du Conseil des maires soit examinée afin que ces avenues soient sous-pesées par ces derniers et ainsi d'accroître l'influence politique du Conseil.*

### Recommandation 9

*Que les élus s'adressent uniquement aux membres de l'équipe de direction pour des questions ou d'autres interventions. Au besoin, par exemple pour informer un élu de l'avancement d'un dossier, le directeur peut prévoir une rencontre avec des membres de son équipe interne et l'élu concerné par le dossier en question.*

### Recommandation 10

*Mettre en place une évaluation annuelle de la direction générale, évaluation qui sera menée par le Conseil administratif.*

## Planification annuelle et stratégique

### Recommandation 11

*Que le Conseil des maires soit impliqué plus tôt dans l'élaboration du document contenant les priorités annuelles de manière à ce que les membres du Conseil puissent apporter leurs priorités politiques et influencer le cheminement de ces priorités. Cet exercice devrait aussi être arrimé à celui de l'élaboration du budget.*

### Recommandation 12

***Que la MRC des Sources réfléchisse à se doter d'un document rassemblant la vision politique et les priorités pour l'ensemble du mandat, document qui serait rendu disponible au grand public.***

### La formation des nouveaux élus

#### Recommandation 13

***Que les options de formation soient évaluées pour les élus en début de mandat de manière à leur permettre de faire les apprentissages et acquérir les compétences nécessaires plus rapidement dès leur entrée en fonction.***

#### Recommandation 14

***Qu'un Guide de l'élu soit élaboré en vue de contenir des informations essentielles sur la gouvernance de la MRC des Sources et le rôle de l'élu. Ce guide serait remis à chaque élu en début de mandat.***

### La rémunération des élus

#### Recommandation 15

***Revoir la rémunération des élus de la MRC des Sources afin de la rendre plus adaptable aux responsabilités individuelles de chaque élu. Cette approche permettrait de mieux reconnaître et valoriser l'engagement de chaque élu, tout en encourageant une plus grande participation à la gouvernance locale.***

## Références

Courchene, Thomas J. "Glocalization: The Regional/International Interface." *Canadian Journal of Regional Science* XVIII, no. 1 (1995): 1–20.

Creswell, John W., and David J. Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th edition. SAGE Publications. United States of America, 2018.

Divay, Gérard, Serge Belley, Linda Caron, Étienne Charbonneau, et Marie-Claude Prémont. *Le Management Municipal, Tome 1: Un Gouvernement de Proximité?* Les Presses de l'Université du Québec, 2019. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/management-municipal-tome-1-3586.html>.

Ducas, Isabelle. "Les Maux Des Élus Municipaux." *La Presse*, 22 février 2024. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2024-02-22/demission-de-la-mairesse-de-gatineau/les-maux-des-elus-municipaux.php>.

Fédération québécoise des municipalités (FQM). "Enquête - Rémunération des élu.e.s," Septembre 2021. [https://fqm.ca/wp-content/uploads/2022/11/do\\_enquete\\_remuneration\\_elus\\_2019.pdf](https://fqm.ca/wp-content/uploads/2022/11/do_enquete_remuneration_elus_2019.pdf).

Lalancette, Mireille. "La Gestion par les élus et les élus municipaux des actes et propos violents, haineux ou déplacés à leur égard." Rapport de recherche adressé à madame Andrée Laforest, ministre des Affaires municipales. Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), 2021.

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. "Unis Pour la démocratie municipale: Plan d'action pour favoriser le respect et la civilité." Gouvernement du Québec, 6 octobre 2021.

Pedneaud-Jobin, Maxime. *Passer de la ville à la cité: Faire place à la participation citoyenne*. Les Éditions David, 2021.

## Annexe 1 – Questionnaire d’entrevue

### Diagnostic de la gouvernance

#### MRC des Sources

Décembre 2023 – Janvier 2024

### Questionnaire d’entrevue

#### Pour tous

Pouvez-vous vous présenter?

Selon vous, dans quel contexte survient le mandat qui m’a été confié? Est-ce que des défis sont existants au sein de l’organisation en ce qui concerne la gouvernance?

#### Pour les élus

Avez-vous l’impression d’avoir accès à l’information nécessaire au moment de voter lors d’une séance du Conseil des maires?

Est-ce que ça prend des espaces juste entre élus?

Comme élu municipal, avez-vous l’impression d’être capable d’influencer l’appareil municipal? Avez-vous l’impression d’être capable de le faire au moment opportun?

Avez-vous les bons mécanismes en place pour vous permettre de discuter en amont des dossiers avant qu’ils soient amenés au Conseil des maires? Avec vos collègues? Et avec l’administration?

Selon vous, quelles informations devraient être mises à disposition des nouveaux élus qui joignent la table du Conseil des maires? Quelles informations auriez-vous voulu avoir ou jugez-vous pertinentes?

### **Pour les administrateurs**

Avez-vous l'impression d'avoir les bons mécanismes de gouvernance en place afin de préparer les dossiers avant qu'ils soient traités au Conseil des maires?

Comme administrateur municipal, avez-vous l'impression que les analyses et recommandations de vos équipes de travail sont communiquées adéquatement aux élus municipaux? Pensez-vous que ceux-ci ont accès à l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées?

Pour vos équipes, est-ce que la chaîne de commandement est claire? Sinon, d'où vient la confusion?

### **Pour tous**

Est-ce que le Conseil des maires a une vision claire, selon vous, de ce qu'il souhaite accomplir dans le présent mandat? Est-ce que certains aspects sont clairs ou d'autres, nébuleux? Quels sont les outils à disposition?

Est-ce que l'équipe de direction et les équipes internes ont une vision claire, selon vous, de ce qu'ils souhaitent accomplir durant le présent mandat? Est-ce que certains aspects sont clairs ou d'autres, nébuleux? Quels sont les outils à disposition?

Quel est votre niveau d'appréciation du lac-à-l'épaule? Des mercredis MRC? Des ateliers? Et des pré-séances (soupers) et séances du Conseil des maires?

Quelle est la perception, selon vous, des partenaires externes par rapport à comment à comment ça se passe à l'interne (par exemple, les comités régionaux)?

Quelles sont pour vous les idées ou pistes de solutions pour faciliter le travail du côté politique autant qu'administratif?

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de satisfaction des mécanismes en place en matière de gouvernance à la MRC? Pourquoi?

Avez-vous autre chose à ajouter en ce qui concerne la gouvernance à la MRC?

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

