



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Rapport sur la gouvernance de la Municipalité régionale de comté de Pierre-De Saurel

Juin 2019

— Pour une gouvernance créatrice de valeurs^{MD} —

Table des matières

	<u>PAGES</u>
À propos de l'Institut sur la gouvernance	1
1) Résumé	3
2) Le mandat	6
3) La méthodologie	8
4) Règles, procédures et politiques pouvant encadrer et préciser le fonctionnement du conseil	9
5) Gestion de l'information, transparence et reddition de comptes auprès du conseil	16
6) Éthique et déontologie	21
7) Rôles et responsabilités du conseil	23
8) Rôles et responsabilités des municipalités et de la MRC dans diverses sphères de compétences	28
9) Rôles et responsabilités de la direction générale	31
10) Communications des instances	34
11) Synthèse des recommandations	35
Sources consultées	41
Lexique	42

À propos de l'Institut sur la gouvernance

LA RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia - École de gestion John-Molson), par la Fondation Stephen Jarislowsky ainsi que par l'Autorité des marchés financiers, l'Institut sur la gouvernance est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance.

Par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, l'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé. Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire vers une gouvernance créatrice de valeurs. Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

Les activités de l'Institut portent sur les quatre domaines suivants :

- Prises de position
- Formation
- Recherche
- Diffusion des connaissances

L'IGOPP tient à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à ce rapport soit les élus municipaux, les directeurs généraux qui ont répondu chaleureusement à nos questions.

Rapport

1. Résumé

Le fonctionnement d'une municipalité régionale de comté (MRC) est encadré par des lois édictées par l'Assemblée nationale, en particulier par la *Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme* (LAU), le *Code municipal* (CM) et la *Loi sur les cités et villes* (LCV). La MRC de Pierre-De Saurel exerce ses compétences obligatoires et certaines autres autorisées par la *Loi sur les compétences municipales* (LCM) dans les domaines de la culture, des loisirs, des activités communautaires et des parcs, du développement économique local et régional, de l'énergie et des télécommunications, de l'environnement, de la salubrité et des nuisances, de la sécurité et des transports et des cours d'eau.

En vertu de cette même loi, la MRC a décrété des règlements pour la protection des boisés, le développement local et régional sur son territoire, le transport collectif et adapté, la production d'électricité via le Parc éolien Pierre-De Saurel, les équipements à caractère supralocal, le réseau informatique et enfin le soutien informatique aux municipalités et organismes du territoire. La mise en place du Parc éolien avec investissement privé, à lui seul, témoigne de l'esprit entrepreneurial des élus de la MRC.

D'autre part, la MRC a l'obligation d'élaborer un schéma d'aménagement et de développement (SAD), un plan de gestion des matières résiduelles (PGMR), un schéma de couverture de risques (sécurité incendie) et un schéma de sécurité civile. La *Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation* a, quant à elle, transféré à la MRC la responsabilité du développement de l'économie et de l'entrepreneuriat sur son territoire. Elle peut remplir ce rôle directement ou être assistée par le Centre local de développement (CLD) qu'elle doit soutenir financièrement.

Les MRC peuvent aussi exercer des compétences facultatives considérées comme supralocales, lesquelles s'exercent pour l'ensemble des municipalités du territoire. Par exemple, désigner et gérer des équipements à caractère supralocal, constituer un fonds pour le logement social, apporter un soutien financier à des entreprises en démarrage, ce dernier pouvoir constitue un **pouvoir exclusif aux MRC**.

Outre tous ces domaines d'intervention, en vertu de la LAU, une MRC peut déclarer sa compétence à l'égard des municipalités locales dont le territoire est compris dans le sien relativement à tout ou partie d'un domaine sur lesquels ces dernières ont compétence sauf celui d'imposer des taxes foncières. La MRC de Pierre-De Saurel, au cours des dernières décennies, a acquis les compétences que voulait bien lui donner le gouvernement et les municipalités de son territoire. **Le portrait actuel de la MRC en matière de gouvernance exprime la volonté du gouvernement et des élus qui se sont succédé au conseil de la MRC au fil du temps. Aujourd'hui, certains élus veulent reconsidérer l'exercice de certaines compétences. Une réflexion devra être menée à cet égard.**

L'appareil administratif

Le Conseil de la MRC a créé quatorze (14) comités régionaux et les conseillers régionaux siègent aussi sur plus de 26 organismes externes ou OBNL mis en place par la MRC ou par d'autres paliers gouvernementaux ou partenaires.

L'IGOPP a analysé la gouvernance des organisations à l'aide de la documentation publique disponible ou de documents d'archives fournis par la MRC et ses municipalités membres.

Propositions de pistes d'amélioration

- L'analyse conclut que les pratiques de gouvernance doivent être ajustées pour préciser les rôles et responsabilités à exercer par les élus au sein des différents comités régionaux et sur certains OBNL. Les règles de gouvernance des comités régionaux, politiques et règlements doivent être réajustées en conséquence.
- Une révision des politiques à double juridiction (culture, famille, aînés) doit être réalisée en gardant à l'esprit que des subsides gouvernementaux y sont associés.
- La MRC et tous les organismes liés au développement économique (SADC, CDC, SDE, CLD, MRC, ville de Sorel-Tracy, Chambre de commerce et d'industrie de Sorel-Tracy) devront entreprendre une réflexion approfondie sur leur stratégie commune d'actions visant à réduire les structures et les lourdeurs des fonctionnements croisés et surtout à maximiser les fonds disponibles.
- Des discussions devront être tenues sur le rôle à assumer par la ville-centre à titre de partenaire majeur en matière de développement économique.
- Comme l'exercice de planification stratégique mené en 2017 a contribué à créer une synergie réelle entre les acteurs du développement économique régional, la mise en place du Forum stratégique régional sera l'occasion de partager de l'information et de rallier annuellement l'ensemble des partenaires pour mettre en œuvre les chantiers de la planification stratégique.
- Afin de renforcer sa gouvernance, le Conseil de la MRC doit réviser ses modes de fonctionnement et de reddition de comptes, à cette fin, l'IGOPP recommande aussi à la MRC de modifier son règlement 265-17 pour y ajouter une obligation en ces matières.
- Des règles plus strictes en matière de déontologie devront être appliquées pour éviter que les fonctions exercées par certains élus n'entrent en conflit avec leur mandat régional.
- Une culture de la transparence doit être mise en place via les outils de communications, lesquels contribueront à diffuser et à échanger l'information entre la MRC, ses municipalités membres et les citoyens. De plus, l'échéance de la transmission des documents aux élus pour les assemblées délibérantes doit être ajustée.

- Une politique de consultation et un plan de communications devront être élaborés pour répondre aux grands enjeux de transparence et de communications.
- Le préfet devra exercer son leadership régional par sa participation à la réflexion sur les grands enjeux régionaux et par l'adhésion de tous les conseillers régionaux à la pensée régionale.
- Le Conseil de la MRC sera appelé à mettre en place un comité de gouvernance pour établir les priorités et mettre en œuvre les recommandations soumises au présent rapport.

2. Le mandat

La MRC de Pierre De-Saurel en bref

Population (décret 2018) ¹	51 493	
Une ville de 30 000 hab. et plus	Sorel-Tracy	
12 municipalités	Incluses dans le territoire de la région administrative de la Montérégie	
3 villes LCV 9 municipalités CM	Loi sur les cités et villes (LCV) Saint-Ours V 1722 Sorel-Tracy V 35 056 Saint-Joseph-de-Sorel V 1613	Code municipal (CM) Saint-Robert M 1785 Saint-Roch-de-Richelieu M 2253 Sainte-Victoire-de-Sorel M 2474 Saint-David M 857 Saint-Aimé M 468 Sainte-Anne-de-Sorel M 2774 Massueville VL 549 Saint-Gérard-Majella P 237 Yamaska M 1705
Budget 2019 (7 parties)	13 076 824 \$	
Nombre employés	19	
Masse salariale	1 247 595 \$	
Nombre de voix au Conseil	15	Sorel (4) 11 autres (1)

La MRC de Pierre-De Saurel a fait appel à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) pour l'accompagner dans sa réflexion portant sur sa gouvernance. Cette réflexion porte sur :

- 1) les règles, procédures et politiques pouvant encadrer et préciser le fonctionnement du conseil;
- 2) la gestion de l'information, la transparence et la reddition de comptes auprès du conseil;
- 3) l'éthique et la déontologie;
- 4) les rôles et les responsabilités du conseil;
- 5) les rôles et les responsabilités des municipalités et de la MRC dans diverses sphères de compétences;
- 6) les rôles et les responsabilités de la direction générale;
- 7) les communications des membres du conseil entre eux, avec les citoyens, les municipalités et l'appareil administratif de la MRC.

¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation – Décret 1421-2018 du 26 décembre 2018

Description du mandat

L'IGOPP a donc accompagné la MRC de Pierre-De Saurel dans sa réflexion. Cet accompagnement consistait à effectuer un diagnostic de la gouvernance de la MRC de Pierre-De Saurel à l'aide d'une analyse documentaire (procès-verbaux et politiques de la MRC) et en réalisant onze (11) entrevues individualisées avec des membres désignés par le conseil de la MRC. Une rencontre de travail avec l'ensemble des maires a également eu lieu avant le dépôt du rapport final.

Cet accompagnement permet de dresser un portrait des pratiques de gouvernance actuelles de la MRC de Pierre-De Saurel et de proposer des recommandations quant aux pratiques à adopter pour être à l'avant-garde dans ce domaine. Ce portrait et ces recommandations furent présentés à l'ensemble des membres du conseil de la MRC.

3. La méthodologie

L'IGOPP a analysé la gouvernance de la MRC Pierre-De Saurel à l'aide de la documentation publique disponible ou de documents d'archives tels que les rapports annuels, les états financiers, les procès-verbaux du conseil et de ses comités, les règlements, les conventions et ententes de services, et tout autre document ou résolution qui puisse témoigner des valeurs, des politiques et des pratiques en gouvernance et imputabilité. Le personnel de recherche a aussi rencontré des élus et des gestionnaires. L'analyse de cette information, comparée avec les meilleures politiques et pratiques généralement reconnues en cette matière, fait apparaître des enjeux et des défis de gouvernance. Selon le cas, et à des fins d'illustration du propos, notre étude se réfère aussi à des exemples puisés dans d'autres villes et MRC en matière de gouvernance, d'imputabilité et de reddition de comptes.

L'IGOPP a entendu les témoignages de onze (11) personnes. Elle a tenu également une rencontre avec les membres du conseil de la MRC pour échanger sur les constats retenus.

Notre étude repose sur l'information disponible au public ou mise à notre disposition par la MRC et ses municipalités. Elle provenait en général de documents publiés depuis la création de la MRC et des multiples politiques adoptées par la MRC dans des sphères d'activités très diversifiées, dont certaines très novatrices.

4. Les règles, procédures et politiques pouvant encadrer et préciser le fonctionnement du conseil

L'analyse réalisée est basée sur les **quatre piliers de la gouvernance créatrice de valeurs** ²

1) **Crédibilité et légitimité des administrateurs**

- Bâtir un conseil légitime et crédible

2) **Gestion et processus de planification stratégique**

- Fixer les grandes orientations, où veut-on être en 2025
- Écrire une vision conforme à la mission de la MRC
- Adopter un plan annuel d'actions pour réaliser cette vision

3) **Système d'information et gestion des risques**

- Assurer le suivi des activités et du budget
- Établir des contrôles budgétaires
- Fixer des objectifs annuels

4) **Évaluation de la direction et incitatifs à la performance**

- Évaluer annuellement la direction en fonction des objectifs et des résultats attendus

Fonctionnement du conseil

Les 12 maires des municipalités constituantes de la MRC forment le Conseil régional, l'instance de gouvernance se réunit tous les mois. Ses séances sont publiques, ses ordres du jour disponibles sur le site internet et ses procès-verbaux sont publiés dans le portail de la MRC. Les décisions sont prises selon le principe de la double majorité des voix : voix et population. Ainsi, pour qu'une proposition soit entérinée, il faut 1) que la majorité des voix exprimées soit positive 2) que le total des populations attribuées aux représentants qui ont exprimé des voix positives doit représenter plus de la moitié de la population totale de la MRC.

Pour qu'une décision soit réputée négative, le même principe s'applique (voix-population). Comme la ville de Sorel-Tracy compte plus de 50% de la population de la MRC, son vote est requis pour l'adoption d'une proposition. Notons que cette prérogative a été utilisée lors de l'adoption du budget de 2019.

² Les quatre piliers de la gouvernance « créatrice de valeurs » Allaire et Firsirotu, 2003.

Chacune séance du Conseil est précédée d'un caucus. Les points figurant à l'ordre du jour sont commentés par le directeur général et les coordonnateurs des dossiers, s'il y a lieu. L'ordre du jour est dressé par le directeur général qui le soumet au préfet dans la semaine précédant la tenue du Conseil régional et celui-ci, au besoin, le commente et apporte des changements. Le procès-verbal est rédigé selon les normes, sauf en ce qui a trait aux règlements qui sont repris *in extenso* dans le procès-verbal. L'usage veut que soient consignées aux procès-verbaux uniquement les résolutions adoptant les règlements : les règlements étant eux-mêmes versés au Registre des règlements.

Par ailleurs, le **Règlement numéro 265-17** établissant les règles de régie interne de l'ensemble des comités régionaux de la MRC de Pierre-De Saurel est amendé régulièrement puisque les membres des comités y figurent. Les nominations des membres de la MRC siégeant au sein des différents comités régionaux devraient se faire par résolution et non en amendant le règlement.

Comités et représentations externes

Quatorze (14) comités ont été mis en place par le Conseil des maires.

Comités obligatoires

- Comité consultatif agricole (CCA) constitué en vertu de la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* (LPTAAQ)
- Bureau des délégués des cours d'eau (*Code municipal du Québec*)
- Comité régional agricole (CRA) sur le plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC de Pierre-De Saurel;

Comités de régie interne (élus et/ou fonctionnaires)

- Comité administratif
- Comité général de travail (CGT)

Comités pour les municipalités du Code

- Comité régional de la ruralité (CRR)

Comités de la MRC

- Comité de sécurité publique (CSP)
- Comité de vigilance du LEDCO de Danis Construction inc., sur la gestion des matières résiduelles
- Comité régional culturel (CRC)
- Comité régional des cours d'eau (CRCE)
- Comité régional de développement (CRD)
- Comité régional de la famille et des aînés (CRFA)
- Comité régional de sécurité incendie et civile (CRSIC) (schéma de couverture de risques)
- Comité de suivi de l'écocentre régional

Le Conseil régional délègue aussi des représentants sur des comités ou organismes externes. Notons le Comité de concertation et de valorisation du bassin de la rivière Richelieu (COVABAR), la Table de concertation des aînés de la Montérégie, le conseil d'administration du CLD de Pierre-De Saurel, le Comité de coordination du chantier de la persévérance scolaire, le Parc éolien Pierre-De Saurel et plusieurs autres.

Règlements et politiques

Au cours des années, le Conseil régional s'est doté de certains outils de gestion pour encadrer ses pratiques administratives. Les politiques, procédures et règles de fonctionnement suivantes ont été portées à notre connaissance :

Outils de planification

- Schéma d'aménagement et de développement du territoire (en révision)
- Plan de gestion des matières résiduelles (2016)
- Schéma de couverture de risques en sécurité incendie (2009)
- Politique culturelle (2010) et Convention d'aide financière – Programme d'aide aux initiatives de partenariat entre la MRC et le ministère de la Culture et des Communications (MCC) (2017)
- Politique familiale (2011)
- Politique régionale des aînés (2015) 9 municipalités de la MRC
- Politique relative à la gestion des cours d'eau (2013)
- Plan de développement de la zone agricole - PDZA (2016)
- Plan de conservation et de mise en valeur des boisés (2009)
- Plan de développement régional « Fais ta marque » et Rapport final de la Planification stratégique 2017-2022 (2017)

Outils administratifs

- Politique globale de sécurité de l'information (2016)
- Règlement sur la gestion contractuelle (2018)
- Code d'éthique et de déontologie des employés de la MRC (2016)
- Refonte de la Politique de travail adoptée le 28 novembre 1984 (1999)
- Politique salariale des employés de la MRC (2005) et (2012)
- Politique de tolérance zéro pour le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour tous (2018)
- Règlement sur la rémunération des élus

Outils de développement

- Protocole de gestion des équipements, services et activités à caractère supralocal (2015-16)
- Protocole d'entente entre la MRC et le service adapté et collectif régional de la MRC de Pierre-De Saurel (2017)
- Protocole d'entente relatif à l'octroi d'une contribution financière MRC et Office de tourisme et congrès des vallées de l'archipel du lac Saint-Pierre (2018)
- Politique de soutien aux entreprises 2019-2020 (2019)
- Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie 2019-2020 (2019)
- Entente de délégation entre la MRC et le CLD (2016)

Outils de planification

Nous avons passé en revue les différents outils de planification, qui pour plusieurs, sont encadrés par des lois provinciales, lesquels reçoivent des approbations ministérielles. Le **schéma d'aménagement et de développement du territoire** est l'outil de planification par excellence - la pièce maîtresse en matière d'aménagement et de développement de la MRC - il faudrait s'assurer que la révision du schéma soit réalisée selon un calendrier bien précis.

La **Politique culturelle** semble satisfaire aux exigences de la majorité des municipalités et remise en question par quelques-unes. Quelque six (6) principes directeurs sous-tendent cette politique qui fait état de l'impact de la culture sur la communauté. De plus, on y précise que la région doit se doter d'outils promotionnels forts pour bien véhiculer l'offre culturelle, en considérant que l'accès à la culture est plus difficile en milieu rural. Le réseau de communication actuel semble faire défaut bien que constituant le fer de lance de cette politique. L'IGOPP recommande de faire le point sur ce dossier qui suscite des interrogations. Le ministère de la Culture et des Communications négocie des ententes de développement culturel avec les municipalités locales et les MRC. Il faut garder en tête que les subsides gouvernementaux versés aux MRC ne peuvent être transférés aux municipalités locales et que la politique régionale comble une absence de politiques dans les plus petites communautés.

La MRC et certaines municipalités de la MRC ont adopté des **politiques familiales** et d'autres destinées **aux aînés** : l'inconfort exprimé par certaines municipalités est à l'effet qu'il y a dédoublement d'actions. Comme la Politique des aînés a été conçue pour répondre aux besoins de neuf (9) municipalités rurales avec des plans d'actions ciblés pour chacune d'elles : nous considérons qu'il n'existe pas de duplications. Quant à la Politique familiale, l'IGOPP est d'avis qu'il faudrait tracer une ligne entre les actions régionales (sécurité, aménagement du territoire, habitation et transport) et les actions locales (loisir, culture, vie communautaire, etc.) de façon à éviter les litiges, **ceci est vrai pour toutes les politiques à double juridiction**. Pour tous ces dossiers à double juridiction, nous les traiterons plus à fond à la section 8.

Enfin, parmi les outils de planification, l'IGOPP tient à souligner l'importance de l'exercice de planification mené par les acteurs régionaux et la mobilisation marquée lors des consultations publiques. Le **Plan de développement régional « Fais ta marque »** et son Rapport final de la **Planification stratégique 2017-2022 constitue le deuxième pilier de la gouvernance créatrice de valeurs**. La MRC s'est dotée d'une vision forte et d'ambitions communes, laquelle vision doit servir de pierre d'assise aux actions futures de la MRC et ce, en fonction des orientations stratégiques adoptées par l'ensemble des partenaires régionaux.

La vaste consultation menée a identifié les principaux axes de cohésion régionale et a précisé les **ambitions communes** des acteurs, notamment au niveau du développement économique régional. Un plan d'actions annuel pour chacun des axes doit être réalisé et suivi rigoureusement avec indicateurs de résultats. À ce titre, les partenaires régionaux ont ciblé les actions communes à réaliser et les maires ont tout intérêt à les entendre et à tous converger vers cette vision commune.

Outils administratifs

La MRC s'est dotée d'outils administratifs pour être à la fine pointe en matière de gestion des ressources informationnelles, contractuelles et déontologiques. Nous avons vérifié si les mises à jour avaient toutes aussi été réalisées au gré de l'adoption de nouveaux projets de loi par les corps législatifs. Tout ce qui a été porté à notre connaissance rencontre de hauts standards tant au niveau de la qualité, que des contenus et jusqu'à l'étendue des politiques elles-mêmes (sécurité de l'information, tolérance zéro pour le maintien d'un milieu de travail sain et autres).

Le **Règlement sur la gestion contractuelle** adopté en 2018 vise à instaurer plus de transparence et une meilleure gestion des contrats municipaux au sein de la MRC. Depuis, le gouvernement du Québec a adopté de nouveaux paramètres quant aux règles d'adjudication des contrats avec la Loi 122, le règlement a aussi été revu pour satisfaire aux nouvelles exigences législatives.

Règlement sur la rémunération des élus – Révision du règlement sur la tarification

L'adoption de la Loi 122 visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité, prévoit qu'à partir du 1^{er} janvier 2018, il appartient au Conseil de fixer par règlement la rémunération de tous ses membres. Le Conseil de la MRC a donc adopté un règlement sur la rémunération des élus et révisé aussi le *Règlement décrétant le tarif applicable aux dépenses encourues par un membre du conseil pour le compte de la MRC*. Le travail d'harmonisation a donc été réalisé.

Outils de développement

Le **Protocole de gestion des équipements, services et activités à caractère supralocal (2015-2016)** mérite d'être souligné puisqu'il démontre clairement la volonté des élus de doter la MRC d'équipements supralocaux selon des paramètres bien définis, lesquels ne semblent pas être remis en question. Les équipements de la Ville de Sorel-Tracy sont mis à la disposition des plus petites municipalités selon des termes convenus entre les parties. À leur tour, les bouées de Sainte-Anne-de-Sorel, de Yamaska et l'animation estivale au Canal de Saint-Ours constituent des services ou activités au sens du protocole et sont assumées par l'ensemble des municipalités de la MRC. La façon dont ce protocole a été bâti (distance, accessibilité, équipements retenus, utilisateurs, etc.) peut très certainement servir d'inspiration pour régler les différends entre les municipalités et la MRC pour d'autres types d'équipements ou de services.

Le **Protocole d'entente entre la MRC et le service adapté et collectif régional de la MRC de Pierre-De Saurel (2017)** est un autre bel exemple où les différents types de transport adapté, collectif rural et Taxibus ont fait l'objet de consensus **pour offrir une réponse aux besoins de mobilité de la population**. On y a également introduit l'importante notion d'électrification des transports. D'autres protocoles et politiques (Ex : Protocole d'entente relatif à l'octroi d'une contribution financière entre la MRC et l'Office de tourisme et congrès des vallées de l'archipel du Lac Saint-Pierre inc., la création par la MRC d'une société en commandite pour la mise en place du Parc éolien, Entente sectorielle relative au développement du secteur bioalimentaire 2019 avec la MRC de Rouville et les initiatives pour la conservation du Lac Saint-Pierre) décidé par des acteurs régionaux sensibles au développement du territoire ont insufflé un dynamisme régional générateur d'une vision pour un coin de pays, riche en histoires, en patrimoine et en ressources hydriques.

L'Entente de délégation entre la MRC et le CLD date de 2016. Celle-ci a été soumise à l'approbation du MAMOT et édictée par ce même ministère en vertu de la *Loi sur les compétences municipales* (art.126.3 LCM). Elle porte sur plusieurs secteurs d'activités : développement rural, économie sociale, services de première ligne aux entreprises. Cette entente-cadre et son addenda prévoit un plan de travail (encadrement légal). Cet outil est donc révisé et soumis à des règles d'encadrement strictes et à des redditions de comptes régulières, tel qu'en fait foi l'article 2 de cette entente.

La **Politique de soutien aux entreprises 2019-2020 et la Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie 2019-2020** adoptées en 2019 statuent sur l'encadrement général prévalant pour créer et maintenir des emplois sur le territoire de la MRC et favoriser la mise en place d'initiatives conduisant à la revitalisation des milieux de vie. On sait que les MRC peuvent maintenant verser des subventions en vertu de la *LCM* et que la mise en place des centres locaux de développement (CLD) et notamment l'entente-cadre sur la délégation de compétences des CLD ont établi de nouvelles règles du jeu. Il est intéressant de constater que les onze (11) orientations retenues par ces politiques sont en tous points cohérentes avec les orientations retenues lors de l'exercice de *Planification stratégique – Fais ta marque*.

Bilan et recommandations

Le Conseil de la MRC a adopté plusieurs politiques pour encadrer son fonctionnement et s'acquitter de ses responsabilités. Pour bien mesurer leur impact dans une organisation, il est primordial qu'elles soient mises en œuvre et mises à jour. Pour ce faire, il faut d'abord convenir d'un plan de travail annuel et y affecter les ressources financières et humaines adéquates. En plus, il faut prévoir des mécanismes de reddition de comptes sous forme de rapports annuels, de bilans financiers récurrents ou autres. Les politiques et règlements consultés sont au goût du jour, aussitôt les modifications législatives adoptées, les politiques ou règlements sont modifiés dans de courts délais. Il importe aussi de souligner que l'exercice de planification stratégique menée par les acteurs régionaux qui constitue **le deuxième pilier d'une gouvernance créatrice de valeurs, teinte avantageusement plusieurs outils de développement**.

Pour moderniser sa gouvernance et ses politiques, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 1

D'adhérer aux quatre piliers de la gouvernance créatrice de valeurs.

Recommandation 2

Considérant l'importance d'une Planification stratégique, laquelle sert d'appui aux différentes politiques et planifications sectorielles mises en place et constitue le deuxième pilier de la gouvernance créatrice de valeurs.

Mettre en œuvre la **Planification stratégique 2017-2022** selon un échéancier bien précis avec indicateurs de résultats.

Valoriser le travail effectué par le comité régional de développement et son président pour mener à bien cette démarche entérinée par les principaux acteurs de développement du territoire.

Évaluer les résultats obtenus auprès de la direction, une fois, tenu le forum stratégique annuel.

Recommandation 3

Réviser le **schéma d'aménagement et de développement**, selon un calendrier préétabli puisqu'il constitue la pièce maîtresse de la planification territoriale régionale.

Aménager les nouveaux secteurs à développer ou à redévelopper avec des outils urbanistiques novateurs capables de capter les jeunes et les nouvelles familles.

Recommandation 4

Consigner aux procès-verbaux uniquement les résolutions adoptant les règlements et non les règlements eux-mêmes et procéder par résolution à la nomination des membres au sein des différents comités régionaux en évitant de **modifier le Règlement numéro 265-17 établissant les règles de régie interne de l'ensemble des comités régionaux de la MRC de Pierre-De Saurel** à la pièce.

Recommandation 5

Réviser les **politiques culturelle, de la famille et des aînés de manière à créer une adhésion régionale**, et s'assurer qu'elles s'harmonisent aux politiques locales en mêmes matières visant à éviter les sempiternels débats sur les doubles juridictions.

5. La gestion de l'information, la transparence et la reddition de comptes auprès du conseil

Gestion de l'information

La concertation entre la MRC et ses municipalités membres est une condition essentielle pour développer un réel sentiment d'appartenance de la population et de toutes les municipalités de la MRC afin d'assurer la qualité de vie des citoyens de toute la région. La concertation est d'autant plus réussie quand l'information est partagée et la méfiance entre tous les partenaires levée.

Il doit y avoir un transfert de références quand l'élu siège à la MRC. L'élu est là, non pas pour représenter sa municipalité, mais siège comme conseiller régional. Le Conseil de la MRC, l'a bien compris en désignant nommément ses élus – conseillers régionaux. Il n'y a pas que l'appellation qui importe mais la vision régionale à porter, à développer. Le conseiller régional est appelé à s'adapter et à penser au bien-être de la communauté régionale. D'importantes jurisprudences l'ont rappelé. Après chacune des séances du conseil de la MRC, le préfet devrait tenir un huis-clos pour revenir sur celle-ci et s'assurer que les conseillers régionaux ont joué leur rôle régional et ont été capables de transcender leurs intérêts locaux.

Il existe au Québec plus d'une trentaine d'agglomérations dont la proportion des services, des infrastructures et des activités représente entre 50 et 70 % des dépenses d'agglomération et de proximité payée par les revenus des taxes. « Dans la plupart des MRC comprenant ces villes, des rivalités prennent forme qui peuvent être parfois très prononcées quand s'affrontent des visions de développement à moyen ou long terme ». ³

Il n'existe aucun forum pour échanger, se concerter et s'entendre sur les actions collectives à mener pour la mise en œuvre de la planification stratégique régionale. Il y aurait lieu de tenir chaque année un Forum stratégique de la MRC de Pierre-De Saurel réunissant les élus, directeurs généraux, secrétaires-trésoriers, gestionnaires des municipalités membres de la MRC, les acteurs du développement économique, touristique et autres qui ont participé activement à la planification stratégique régionale.

Forum stratégique de Pierre-De Saurel

Sous l'initiative du Conseil de la MRC, le Forum stratégique de Pierre-De Saurel serait articulé autour de panels présentant les actions menées pour la réalisation de la **Planification stratégique de la MRC**. Tous les projets et savoir-faire présentés par les municipalités locales et enfin toutes les expériences pertinentes des partenaires économiques pourraient aussi y être présentés. Tout ce matériel pourrait être partagé annuellement pour stimuler les échanges et agir comme catalyseur de l'action régionale. Par exemple, la ville-centre pourrait dresser un portrait des actions menées par elle dans son projet de désignation de la zone industrialoportuaire et la MRC et les municipalités locales ce qu'elles font pour soutenir cette initiative prometteuse pour la grande région.

³ La gouvernance sur le territoire de la MRC de Beauharnois-Salaberry, 2005. P.15

Le Forum stratégique de Pierre-De Saurel serait orchestré par le comité régional de développement qui verrait à planifier annuellement cette activité afin de mener à bien cette initiative unique et singulière.

Municipalités membres et citoyens

Transparence

Les acteurs principaux de la MRC qui sont le préfet et le directeur général doivent établir une culture de la transparence.

Le principe de la transparence est de plus en plus au cœur des discussions dans les rapports gouvernant l'appareil gouvernemental et les citoyens. Le gouvernement du Québec, en 2015, s'y est adressé et a produit un rapport intitulé « *Plus de transparence pour une meilleure gouvernance* »⁴, sous réserve toutefois du secret devant régir les informations personnelles ou nominatives encadré par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Ce rapport visera à terme à réviser la *Loi sur l'accès à l'information* et à assujettir en plus des organismes publics, de nouveaux organismes qui gèrent des fonds publics.

Essentiellement, les conditions d'accès aux documents administratifs doivent être élargies pour être en mesure de répondre aux besoins de transparence et d'information des citoyens et prévaloir dans les relations entre les organismes. Le principe de la transparence doit régir l'obtention de renseignements dans les documents officiels. Ainsi la transmission des documents administratifs aux élus pour la tenue de leurs assemblées délibérantes doit être faite selon des délais acceptés de tous.

Faciliter l'accès aux documents administratifs et promouvoir plus de transparence devraient aussi régir les relations entre la MRC, ses municipalités membres et les citoyens. Cette **plus large diffusion de l'information** contribue à créer un climat plus propice aux échanges, puisque basé sur l'ouverture. C'est pourquoi les initiatives mises de l'avant par la MRC pour favoriser les échanges d'informations doivent être maintenues. Prenons pour exemple son site internet et ses initiatives pour développer ses outils de communication. La transparence exige aussi un contrôle de la qualité des informations diffusées. À ce titre, la MRC devrait se doter d'un **Plan de communications** pour répondre aux besoins d'information et de transparence.

Le besoin de maintenir les échanges entre les directeurs généraux nous apparaît aussi un enjeu d'importance, surtout avec l'adoption de la Loi 122 et son impact sur les municipalités – nouveaux gouvernements de proximité. Cet enjeu est majeur et traduit l'engagement des directeurs généraux à l'endroit de leurs structures et sur leur volonté de partager une vision commune **pour mettre en place une nouvelle gouvernance créatrice de valeurs**. Le Forum stratégique offrira justement cette opportunité d'échanges.

⁴ Gouvernement du Québec. Plus de transparence pour une meilleure gouvernance, 2015. 206 p.

Reddition de comptes

Au chapitre de la reddition de comptes, nous avons constaté qu'il existe de bonnes pratiques à la MRC. De façon plus concrète, sont déposés systématiquement les certificats de disponibilité des crédits lors des séances régulières du Conseil de la MRC ainsi que les rapports mensuels faits par les conseillers régionaux sur les travaux réalisés par les comités régionaux. Voilà autant de façons de faire susceptibles de répondre aux besoins en information et en matière de transparence.

Fait intéressant, en 2011, un rapport d'un auditeur indépendant a été préparé sur le coût de la collecte sélective 2010, cette démarche à elle seule mérite d'être soulignée comme faisant partie des bonnes pratiques.

Par ailleurs, la MRC a adopté le *Règlement numéro 265-17 établissant les règles de régie interne pour nombre de comités régionaux de la MRC de Pierre-De Saurel*. Ce règlement s'applique à sept (7) comités régionaux et encadre la composition, le mandat, les règles de fonctionnement de ceux-ci. Nombre de comités déposent annuellement au Conseil de la MRC des rapports d'activités, un plan de travail et formulent des recommandations sur les deniers nécessaires à la poursuite de leur mandat.

Cette pratique est saluée ainsi que le règlement l'encadrant. Cette façon de faire devrait être la norme pour l'ensemble des comités de la MRC. Des modifications devraient toutefois être apportées à ce même règlement pour y ajouter une section sur la reddition de comptes. Cependant, il en est autrement pour les OBNL, cette même rigueur n'est pas exigée de l'ensemble des organismes financés par la MRC. En fonction des sources consultées, il semble que la mise en œuvre de leurs politiques n'a pas fait l'objet pour l'ensemble de ceux-ci d'une **reddition de comptes périodique, complète, franche et claire. Le Conseil de la MRC est ultimement responsable des politiques édictées**, il devrait donc exiger de temps à autre une reddition de comptes jugé par lui.

À cet égard, le comité administratif ou comité de suivi budgétaire s'est doté de bonnes pratiques en conviant annuellement lors de ses comités de travail l'ensemble des comités régionaux afin que lui soit soumis annuellement un rapport d'activités et un plan d'actions annuel. Le comité général de travail est un comité dont l'apport est essentiel au moment où s'amorce le processus annuel de préparation budgétaire. Il devrait en être de même pour les OBNL, notamment le réseau cyclable La Sauvagine, l'Office du tourisme de Sorel-Tracy et le Parc éolien Pierre-De Saurel, lesquels devraient être conviés à présenter systématiquement leurs rapports d'activités et programmes de suivis budgétaires.

Quant aux organismes externes, dont notamment le CLD, le Comité ZIP du lac Saint-Pierre, le CREM, Loisir et Sport Montérégie dont les constitutions relèvent de lois provinciales ou fédérales, le législateur a déjà prévu un cadre de gouvernance et des exigences d'imputabilité claires et précises.

Représentativité des élus au sein des CA

Comme certains projets de développement requièrent un apport de fonds publics, l'imputabilité, la reddition de comptes et la transparence se doivent d'être bien encadrées dans des politiques et des pratiques de gouvernance efficaces, ouvertes et claires.

Par ailleurs, pour certains OBNL créés par la MRC dont : (Parc éolien Pierre-De Saurel -2 maires, STACR de la MRC Pierre-De Saurel - 3 maires, Office du tourisme de la région Sorel-Tracy – 1 maire, le Réseau cyclable de la Sauvagine - 1 maire, la Coopérative de services internet PDS - 1 maire), la composition des conseils d'administration doit être revue pour refléter de meilleures pratiques en matière de gouvernance.

Pour mieux répondre aux besoins de gestion de l'information, de transparence et de reddition de comptes, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 6

De mettre en place un **Forum stratégique de Pierre-De Saurel** articulé autour de panels présentant les actions menées par les partenaires du milieu pour la réalisation de la Planification stratégique de la MRC et d'y convier les élus, les directeurs généraux ou secrétaires-trésoriers municipaux, les grands acteurs économiques et les partenaires d'initiatives régionales d'intérêt.

Recommandation 7

De se doter d'un **Plan de communications** pour répondre aux besoins d'information et de transparence et d'un comité régional de suivi, si le conseil régional le juge à propos.

Recommandation 8

De recevoir les documents administratifs pour la tenue des assemblées délibérantes selon un **calendrier préétabli** qui reçoit l'adhésion de tous un chacun.

Recommandation 9

De maintenir une **plate-forme technologique avec application mobile, pages facebook et sites web** pour diffuser les plans de mise en œuvre des politiques adoptées et toute l'information de la MRC vers les municipalités membres et les différents publics;

De continuer d'offrir le soutien en communications à certaines municipalités de la MRC puisqu'il répond à un besoin réel pour les plus petites municipalités.

Recommandation 10

Pour moderniser et de renforcer la gouvernance des OBNL et d'en faire une condition préalable à leur développement :

- Reformuler les ententes ou protocoles d'entente de manière à renforcer la reddition de comptes de ces OBNL.
- Éliminer l'obligation de réserver aux élus municipaux des sièges d'administrateur au conseil d'administration de ces organismes. Dans un cadre de gouvernance forte, la présence d'élus municipaux n'est pas requise.
- Préciser dans les protocoles d'entente les exigences de gouvernance que ces organismes devront respecter, soit la publication et le dépôt au Conseil de la MRC au plus tard six mois après la fin de leur année fiscale du rapport annuel d'activité, du rapport financier, du budget et du plan stratégique de développement.
- Conclure avec ces organismes des ententes triennales afin de leur apporter un soutien prévisible et stable.
- Adopter un cadre des valeurs ou un code de déontologie auquel toute personne déléguée, nommée ou recommandée doit adhérer et se conformer.
- Renforcer le rôle du conseil de la MRC en matière de surveillance des OBNL mandataires et exiger que les organismes comparaissent devant le Conseil de la MRC pour y présenter le rapport d'activité et leurs états-financiers, ainsi que pour répondre aux questions.

Recommandation 11

Tenir un huis-clos, à la fin de chacune des séances du conseil de la MRC, pour revenir sur celle-ci et s'assurer que les conseillers régionaux ont joué leur rôle régional et ont été capables de transcender leurs intérêts locaux.

6. L'éthique et la déontologie

Chaque municipalité membre de la MRC a son propre Code d'éthique et de déontologie qui s'applique tant aux élus qu'aux fonctionnaires municipaux. Cette obligation a été imposée aux municipalités en 2010 afin qu'elles se conforment à la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (E-15.1.0.1).

La MRC a eu l'obligation aussi d'adopter un Code d'éthique et de déontologie s'appliquant à l'ensemble du personnel de la MRC en 2016. La MRC avait eu cette préoccupation en 2012 bien avant l'instauration d'une obligation légale. Un nouveau Code a été élaboré en 2016. Avec le projet de Loi 155, de nouvelles modifications législatives ont été adoptées pour établir des règles d'après-mandat et avec l'entrée en vigueur de la loi fédérale *Loi concernant le cannabis et autres lois réglementant certaines drogues et substances*, dès octobre 2018, la MRC modifiait son règlement pour se conformer à ces nouvelles lois.

Le Code d'éthique et de déontologie des employés de la MRC est à ce jour et se doit d'être appliqué.

Les questions soulevées en matière d'éthique et de déontologie commandent une expertise unique. Certains CEGEP ont des spécialistes dans ce domaine qui offrent des formations et services-conseils. Le Conseil de la MRC pourrait envisager d'offrir un service-conseil à l'ensemble des municipalités du territoire pour répondre à des questions pointues qui leur sont adressées et pour assurer le suivi des Codes d'éthique et de déontologie adoptés par la MRC et les municipalités membres. De plus, cette ressource professionnelle pourrait être mise à profit pour déterminer les fonctions occupées par les maires n'entrent pas en conflit avec leurs mandats régionaux.

D'ailleurs, la MRC pourrait recourir aux services d'un conseiller en éthique indépendant pour déterminer si toutes les fonctions exercées par les élus en matière de développement économique local et régional n'entrent pas en conflit avec les valeurs et les règles de conduite énoncées en matière d'éthique et de déontologie. « Il importe de souligner qu'en 2010, la Cour suprême du Canada a rappelé qu'il n'est pas interdit à un élu de s'engager dans son milieu dans la mesure où cela ne lui procure pas un intérêt particulier qui risque de le mettre en situation de conflit entre ses intérêts et ceux de la municipalité ».⁵

De plus, la MRC - pour assurer sa bonne gouverne - a adopté une Politique relative au harcèlement psychologique au travail et une Politique de tolérance zéro pour le maintien d'un milieu de travail sain et sécuritaire pour tous.

⁵ Commission municipale du Québec / Guide des bonnes pratiques. P.12

Pour mieux répondre aux exigences d'éthique et de déontologie, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 12

De **maintenir à jour son Code d'éthique et de déontologie** tout comme elle l'a fait pour répondre aux nouvelles exigences en la matière et s'inspirer, en apportant les adaptations nécessaires, au Code d'éthique et de conduite des affaires de Cascades qui fait autorité en la matière.⁶

Recommandation 13

D'évaluer l'opportunité de mettre en place un petit **service d'éthique régional** et pour ce faire, de requérir aux services conseils d'un spécialiste indépendant d'une institution d'enseignement en matière d'éthique et de déontologie pour répondre aux questions et assurer le suivi des Codes d'éthique adoptés par la MRC et ses municipalités constituantes.

Recommandation 14

S'assurer en matière d'éthique professionnelle que les fonctions exercées par certains élus n'entrent pas en conflit avec leur mandat régional.

⁶ <https://www.cascades.com/fr/entreprise/gouvernance/code-ethique/conduiteaffaires>

7. Les rôles et les responsabilités du conseil

Le rôle et les responsabilités du préfet et du Conseil de la MRC sont encadrés par plusieurs lois, dont le *Code municipal du Québec*, la *Loi sur l'organisation territoriale municipale*, la *Loi sur les compétences municipales* et plusieurs autres. **Le Conseil de la MRC détient le pouvoir et le directeur général agit dans les limites du pouvoir conféré.**

Le conseil de la MRC doit exercer ses **compétences obligatoires** en matière de :

- Aménagement du territoire
- Cours d'eau
- Préparation des rôles d'évaluation
- Vente des immeubles pour défaut de paiement de taxes
- Plan de gestion des matières résiduelles
- Schéma de couverture de risques
- Sécurité publique
- Développement de la zone agricole
- Développement économique local et régional

Le conseil de la MRC doit exercer ses compétences obligatoires ou facultatives en vertu de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*.

Le Conseil de la MRC peut aussi exercer ses compétences par **délégation ou par ententes intermunicipales**. Elle l'a fait, par entente de délégation avec le CLD en matière de développement économique et par déclaration de compétences, dans d'autres matières : collecte des matières résiduelles, gestion de l'écocentre, service de transport adapté et collectif régional et plusieurs autres. « Il faut aussi tenir compte du contexte particulier de la MRC quand des municipalités sont trop petites pour exercer leurs fonctions publiques parce qu'elles n'ont pas de base fiscale suffisante pour faire face à des réalités de plus en plus complexes ». ⁷ La MRC joue alors un rôle pivot qui rend des services indispensables aux municipalités plus rurales.

De plus, la MRC est dotée de quatorze (14) comités. Huit (8) comités et le conseil de la MRC sont régis par le *Règlement numéro 265-17 établissant les règles de régie interne de l'ensemble des comités régionaux de la MRC Pierre-De Saurel*. Des règles claires ont été établies pour définir leur mandat, leur caractère consultatif, leur composition, la durée du mandat de leurs membres et déterminer le nombre minimal des réunions qu'ils doivent tenir, et enfin énoncer leurs pouvoirs. Le règlement est silencieux sur l'obligation de reddition de comptes.

Le texte qui suit ci-après énonce clairement les pouvoirs du comité. Il pourrait inspirer largement les rédacteurs pour modifier le *Règlement numéro 265-17* :

« ...Le rôle du comité est d'assurer la surveillance de l'information financière, de la gestion des finances, du contrôle et de la gestion intégrée des risques ainsi que de l'audit... »

⁷ La dynamique organisationnelle des territoires de MRC.core.ac.uk

« 5. Pouvoirs - Pour assurer l'exercice adéquat de son mandat, le conseil reconnaît les pouvoirs suivants au comité:

5.1 Convoquer, face à une situation exceptionnelle, une assemblée spéciale du conseil d'administration pour lui soumettre tout dossier qu'il juge approprié et, sur autorisation du conseil d'administration;

5.1.1 Convoquer, lorsqu'il le juge à propos, les gestionnaires, les employés et le vérificateur;

5.1.2 Exiger et obtenir de tout employé de la Société tous les renseignements, information et documents qui lui sont nécessaires;

5.2 S'adjoindre les ressources appropriées et requérir du conseil d'administration les crédits nécessaires pour réaliser son mandat. »⁸

Outre leur plan de travail, les comités régionaux devront déposer annuellement, au plus tard six mois après la fin de leur année fiscale, leur bilan financier et leur rapport d'activités. Chaque président devra déposer les rapports en temps et lieu au Conseil de la MRC afin de répondre aux questions soulevées par ces rapports. Comme il existe un **risque réel de dédoublement** en raison du grand nombre de comités, le plan de travail annuel est un bon instrument pour éviter ces dédoublements. Ces plans de travail, une fois déposés, permettront au Conseil de la MRC de s'en assurer.

En bref, le coordonnateur responsable du dossier et le président d'un comité donné doivent convenir préalablement du **plan de travail annuel**, le présenter au préfet, puis au comité formé des maires. Le comité fait une recommandation au comité administratif, s'il y a lieu, tout en précisant **l'impact budgétaire de la mise en œuvre du plan d'action annuel**, laquelle recommandation est soumise à son tour au Conseil de la MRC. Et enfin, instaurer et gérer un processus de reddition de comptes périodique, incluant la diffusion publique de l'information sur le portail de la MRC pour l'ensemble des comités régionaux, contribuera à mieux répondre aux besoins de transparence et d'information.

Le Conseil de la MRC a mis en place ces comités : pour sept (7) d'entre eux, il s'agit de répondre aux prérogatives légales (CRA - Comité régional agricole, BD - Bureau des délégués, CRCE - comité régional des cours d'eau, CRSIC - Comité régional de sécurité incendie et civile, CSP - Comité de sécurité publique, CRD – comité régional de développement, CRR – comité régional de la ruralité), et pour les six (6) autres, ils concernent les besoins internes à la MRC (CSB – comité de suivi budgétaire, CA – comité administratif, CGT – comité général de travail, CRC – comité régional culturel, CRFA – comité régional de la famille et des aînés). Le comité de suivi de l'écocentre est aussi actif et répond à un besoin ponctuel.

⁸ Charte du Comité d'audit, de finances et de gestion des risques de la Société d'habitation et de développement de Montréal, 27 août 2013.

Il faut comprendre que ces **comités sont à géométrie variable** : ils s'appliquent aux municipalités du Code pour plusieurs compétences, aux municipalités du territoire pour d'autres et enfin pour répondre aux ententes ou politiques mises en place pour ces dernières. Enfin, la MRC a ses propres comités pour des questions de régie interne : administratif, général de travail.

Lors des entrevues réalisées et des consultations menées, les élus ont exprimé clairement les difficultés rencontrées à évoluer dans un environnement complexe aux enjeux multiples et au cadre juridique évolutif. Ainsi des compétences multiples sont requises pour bien saisir les enjeux sur les dossiers présentés. Pour les plus petites municipalités, à défaut d'avoir une fonction publique variée susceptible de bien les préparer, ils comptent sur l'apport de leurs collègues élu(e)s aux compétences complémentaires aux leurs et aux fonctionnaires qu'ils côtoient pour se faire une tête sur les dossiers. Un ingrédient est essentiel à cette dynamique : la confiance mutuelle entre élus et avec les employés. L'éthique des employés doit être irréprochable à l'endroit des élus : ceux-ci ont une obligation de respect et de probité, il en est de même pour les élus à l'endroit de leurs employés.

Selon les règles de régie interne, **le préfet est membre d'office de la plupart des comités**. Rien ne lui interdit de **déléguer la participation** sur ces comités au préfet suppléant ou à tout autre membre du Conseil, dûment mandaté par résolution du conseil, et de se concentrer sur quelques comités, tels le comité général de travail, le Bureau des délégués des cours d'eau afin de consacrer plus de temps à exercer son **leadership régional** pour mettre en œuvre avec la direction générale et le président du comité régional de développement la Planification stratégique de la MRC.

Pour préciser les rôles et responsabilités du conseil, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 15

D'exercer ses responsabilités en **restructurant sa gouvernance** de manière à ce que les rapports soient clairs entre lui et la direction générale afin que chacun puisse exercer son rôle dans un cadre d'imputabilité et de **reddition publique des comptes complète, franche et claire**, qui inspirera confiance.

Recommandation 16

Pour atténuer les disparités rurales-urbaines et afin d'assurer une meilleure gouvernance, mieux **définir le rôle et responsabilités à exercer** par les élus, dans le respect de leurs compétences, au sein des différents comités régionaux et OBNL mis en place par la MRC tout en considérant leur capacité de s'y investir.

Recommandation 17

De former les **nouveaux élus** de la MRC et des municipalités membres en matière de gouvernance puisqu'ils évoluent dans un contexte régional fort complexe aux enjeux multiples.

Recommandation 18

De modifier le *Règlement 265-17* pour y ajouter une obligation en matière de reddition de comptes pour l'ensemble des comités régionaux :

- Énoncer leurs pouvoirs en s'inspirant de la Charte du Comité d'audit, de finances et de gestion des risques de la Société d'habitation et de développement de Montréal.

Recommandation 19

D'établir un mode de **fonctionnement pour les présidents de chaque comité régional** quant au dépôt des plans de travail, des bilans financiers, s'il y a lieu, des rapports d'activités et une fois déposés de les diffuser sur les outils de communications de la MRC.

D'établir de nouvelles règles de fonctionnement des comités pour répondre aux prérogatives de la transparence d'une **MRC ouverte sur la participation de l'ensemble des élus des municipalités membres** qui peuvent contribuer par leurs compétences sur des comités de la MRC et aussi envisager une participation accrue de la société civile.

Recommandation 20

D'inviter le préfet à **déléguer au préfet suppléant la participation à différents comités** ou à tout autre élu afin de consacrer plus de temps à exercer son **leadership régional** pour mettre en oeuvre la Planification stratégique de la MRC en collaboration avec la direction générale et le président du comité régional de développement.

Recommandation 21

D'adopter une **Politique de consultation**, en conformité avec la Loi 122, (transparence et information aux citoyens) qui mise sur des mécanismes de participation répondant aux règles de l'art en matière d'urbanisme participatif et mandater le comité régional des communications à être mis en place afin d'en assurer sa réalisation.

8. Les rôles et les responsabilités des municipalités et de la MRC dans diverses sphères de compétence

Au cours des entrevues réalisées, des commentaires ont été émis sur la difficile cohabitation entre les sphères de compétence locale et/ou régionale. Afin de créer une véritable synergie basée sur des **ambitions communes** et de susciter un **sentiment d'appartenance régionale** créateur de valeurs, l'IGOPP recommande de revoir certaines compétences acquises par la MRC, au fil des ans, notamment celles ayant trait au développement économique local et régional et aussi au développement culturel.

Après avoir effectué une revue de la littérature sur la question du développement économique au Québec, il est apparu que ce domaine est particulièrement sensible et donne lieu souvent à des conflits, à de l'arbitrage, entre intérêts locaux et régionaux. L'importance de dégager une vision régionale forte en matière de développement économique - pour contrer certains indicateurs socio-économiques défavorables de la région quant à la scolarisation et le niveau de revenus plus faibles que la moyenne nationale, la population vieillissante et la difficulté à capter les jeunes et les nouvelles familles - constitue aussi un enjeu capital.

Tous les spécialistes sur la question s'entendent à dire que le dynamisme régional dépend de l'apport de la ville-centre comme locomotive au développement économique local et régional. Les élus rencontrés ont été unanimes pour reconnaître l'importance de leur « chef-lieu ». Le maire de la ville-centre a exprimé aussi son droit à la dissidence sur certains enjeux et a aussi montré de l'ouverture sur la recherche de consensus.

Il existe plus d'une manière de concevoir un système où évoluent plusieurs acteurs avec des intérêts convergents et parfois divergents. Une réflexion soutenue doit être tenue pour permettre une meilleure intégration possible des pouvoirs des différents paliers. Sur le territoire de la MRC, il existe une panoplie d'organismes voués au développement économique : chambre de commerce et d'industrie, Carrefour Jeunesse Emploi, SADC, CLD, Office du tourisme et CDC. « Parmi ces acteurs, il y a des organismes qui, de par leur rôle, leur mode de fonctionnement, leur financement contribuent entretiennent des liens étroits avec une ou plusieurs municipalités. Certains de ces organismes agissent de leur propre initiative, alors que d'autres exercent des fonctions proprement municipales au nom de cette dernière ».⁹

Les articles 126.2 et 126.4 de la *Loi sur les compétences municipales* favorisent les MRC en matière de développement local et régional. Elles peuvent soutenir toute mesure de soutien à l'entrepreneuriat, incluant l'entrepreneuriat de l'économie sociale. Ainsi en cette matière, la municipalité locale doit respecter les orientations régionales déterminées par la MRC, laquelle a aussi une obligation envers le gouvernement et les orientations gouvernementales énoncées par tous les ministères de l'appareil gouvernemental.

Le MAMH met à la disposition des MRC des sommes considérables dans le programme de soutien « Fonds de développement des territoires (FDT) », dans la Politique nationale de la ruralité et cela c'est sans compter les enveloppes financières versées par le ministère de

⁹ L'action municipale en matière de développement économique – Droit québécois et comparé. Université Laval, 2018. P.36

l'Économie, de la Science et de l'Innovation, sommes destinées au CLD. L'État soutient aussi financièrement les MRC pour développer les entreprises, des mesures en développement de la main-d'œuvre et de l'employabilité via des ententes de partenariat.

Ce qu'il faut retenir, c'est la notion de complémentarité entre les actions de développement économique local et régional mises en place par les MRC et les municipalités locales.

Le CLD de Pierre-De Saurel a une expertise reconnue en matière de développement économique et figure comme acteur privilégié du développement du territoire. Il faudra en tenir compte dans la réflexion globale. Nous attirons votre attention sur la transformation alimentaire dans le Plan stratégique de développement, qui constitue un des axes prioritaires d'intervention. Le CLD ne pourrait-il pas être mis à profit dans le développement de la zone agricole de la MRC ?

La délicate question budgétaire a aussi été soulevée par quelques élus considérant l'augmentation des quotes-parts de la MRC. De plus, certaines frustrations ont été exprimées quand les municipalités paient pour des services pour lesquels elles ne retirent aucun bénéfice (géomatique, développement culturel).

Après avoir consulté, s'être documenté, il est évident que le Conseil de la MRC a innové, saisi des opportunités et mis en place des initiatives singulières. Les bons coups de la MRC ont été nombreux. Les municipalités locales ont eu tout intérêt à miser sur leurs points de convergence avec le protocole de gestion des équipements, services et activités à caractère supralocal, le parc éolien : premier parc 100% communautaire au Québec. Des résultats très probants ont suivi peu de temps après son implantation : ce qui démontre le bien-fondé de cette initiative des élus de la MRC.

La MRC Pierre-De Saurel est ouverte aux partenariats et en a fait la preuve dans de multiples dossiers : les ententes inter-MRC, avec la MRC de Rouville pour le portrait agroalimentaire, avec la MRC de Brome-Missisquoi pour le couvert forestier, avec les MRC des Jardins-de-Napierville et des Maskoutains pour la transformation agroalimentaire.

Pour clarifier les rôles et les responsabilités des municipalités et de la MRC dans diverses sphères de compétence, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 22

Revoir les ententes de collaborations entre les municipalités locales et la MRC et s'assurer qu'elles répondent bien aux besoins tant au niveau de la prestation de services que des coûts générés.

Recommandation 23

Avant d'initier de nouveaux projets régionaux, s'assurer de trouver le point d'équilibre quant aux sphères de compétences suivantes :

Développement économique

Revoir dans son ensemble le développement économique territorial et les organismes qui le soutiennent en gardant à l'esprit l'exercice mené avec les partenaires économiques (SADC, CLD, CDC, SDE, MRC, ville de Sorel-Tracy, CCIST) lors de l'élaboration du **Plan de développement régional 2017-2022 – Fais ta marque**, démarche de la planification stratégique visant à l'optimisation des forces économiques de la région :

- Soutenir la création d'entreprises;
- Maximiser la transformation industrielle et agroalimentaire;
- Développer les infrastructures liées à la logistique;

Convenir **du rôle à assumer par la ville-centre** à titre de partenaire majeur du développement économique et du **rôle que pourrait jouer le CLD** dans le développement des entreprises situées dans la zone agricole.

Développement culturel

- Statuer sur un modus operandi satisfaisant pour l'ensemble des municipalités de la MRC en matière de développement culturel en gardant à l'esprit qu'il y a des enveloppes financières, provenant des gouvernements, destinées uniquement aux MRC;
- De mesurer l'impact de leur retrait sur les enveloppes financières du MCC réservées aux MRC, sur la planification stratégique et le cadre réglementaire en vigueur.

Recommandation 24

Pour soutenir les projets régionaux et éviter d'augmenter les quotes-parts et de puiser à même les sources de taxation conventionnelles, conserver un pourcentage des revenus générés par le Parc éolien pour financer des projets régionaux.

9. Les rôles et les responsabilités de la direction générale

« Le directeur général est une figure centrale de l'organisation municipale au Québec. Premier fonctionnaire de la municipalité, il effectue le lien entre le conseil municipal constitué d'élus et les membres de l'administration municipale, il veille à l'exécution des décisions du conseil et il supervise l'ensemble des activités administratives ». ¹⁰

En dehors du cadre purement légal, une MRC, tout comme une municipalité, fonctionne bien quand une réelle chimie s'opère entre le préfet et son directeur général.

Une fois établie la vision par le Conseil de la MRC, le préfet et le directeur général s'entendent sur la planification annuelle et sur les priorités à mener afin d'assurer une cohésion dans l'action régionale. Celle-ci est essentielle surtout lorsque la MRC a déclaré sa compétence dans des matières locales, il faut obligatoirement établir des mécanismes de communication constants avec les administrations municipales locales.

Après avoir passé en revue l'ensemble de la documentation portée à notre connaissance, nous pouvons indiquer sans retenue que **le directeur général planifie, organise, coordonne de façon professionnelle l'ensemble des activités de la MRC**. Il est très proactif et de nouveaux projets sont initiés au gré des opportunités.

La MRC est une structure encadrée par différentes lois et ses pratiques administratives guidées par les outils réglementaires. Quand elles ne le sont pas, cela peut laisser place à l'improvisation et mener à des décisions administratives arbitraires et contestables, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines. Ce qui n'est pas le cas.

L'IGOPP a eu pour mandat de présenter le portrait le plus juste possible pour cerner les pratiques de gouvernance actuelles de la MRC et de proposer des recommandations quant aux pratiques à adopter pour être à l'avant-garde.

L'organigramme de la structure administrative de la MRC comporte des postes de coordonnateurs créés pour répondre aux compétences obligatoires/déléguées ou prestation de services offerte par la MRC. Dix-neuf (19) postes pour gérer un budget de 13 millions \$ avec une masse salariale de 1 247 595 \$ pour un ratio de 9,54 %, c'est bien peu. À titre d'exemple, le ratio à la Ville de Sorel-Tracy est de 38 % y incluant les charges sociales et de 40,2 % pour la ville de Montréal.

Un rapport préparé par une firme professionnelle en 2010 concluait que les ressources professionnelles étaient peu nombreuses à la MRC et invitait le conseil de la MRC à créer trois (3) nouveaux postes. Dans les circonstances, avec les multiples dossiers à traiter, nous concluons que la structure est adéquate pour remplir les différentes fonctions. Si cette impression de lourdeur administrative persiste, nous invitons le conseil de la MRC à donner un mandat à une firme compétente en la matière. Pour nous, ce qui nous a été donné de vérifier, le ratio du

¹⁰ Robert PETRELLI et Robert J. GRAVEL. Les fonctions et les rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec. Groupe d'étude et de recherche sur l'administration municipale, 1992, p.1.

budget annuel affecté aux RH rencontre les normes reconnues et est bien en de ça de ce qui nous a été donné de voir.

Les multiples prix et reconnaissances reçus par la MRC, au cours des ans, démontrent à quel point le travail réalisé par le personnel de la MRC est estimé et reconnu. Il faut éviter à tout prix que les élus des municipalités locales s'arrogent le travail fait à la MRC : ce qui démotive hautement les ressources et font craindre pour la pérennité de l'organisme.

Au niveau des rôles et responsabilités de la direction générale, l'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC :

Recommandation 25

De souligner les faits d'armes du personnel de la MRC pour le motiver et faire de la formation des ressources humaines un enjeu central pour amener les employés de la MRC à se dépasser et à innover.

Recommandation 26

De mandater formellement le directeur général à réviser les politiques en matière de gestion des ressources humaines pour maintenir l'adhésion du personnel.

Recommandation 27

De mettre en place le comité de gouvernance formé de trois (3) élus pour établir les priorités, revoir les politiques et règlements de fonctionnement de la MRC et pour apporter les correctifs suggérés au présent rapport, de mesurer les progrès à l'aide d'objectifs concrets, de cibles réalistes et de résultats attendus. Ce comité pourra s'adjoindre des personnes internes ou externes de son choix.

10. Les communications des membres du conseil entre eux, avec les citoyens, les municipalités et l'appareil administratif de la MRC

Grâce au poste d'agent de communication, la gestion de l'information est diffusée adéquatement et nous recommandons de le maintenir. Il importe d'établir des mécanismes de communication entre les membres du conseil comme c'est l'usage de le faire lors des caucus précédant la tenue des séances publiques. Lors des consultations menées auprès des élus, l'ensemble des commentaires ont été à l'effet qu'un climat de collégialité régnait entre la majorité des élus. Il existe des conflits liés aux sphères de compétences. Une fois les consensus établis, le climat sera plus propice aux échanges.

Ce sont les citoyens, au centre de l'action municipale, qui bénéficieront d'une gouvernance régionale améliorée !

11. Synthèse des recommandations

Voici la synthèse des recommandations émises pour chaque enjeu. Nous suggérons la mise en œuvre des plus importantes selon l'ordre suivant : **1, 2, 5, 8, 23, 22, 6, 10, 11, 9, 21, 16, 27, 15, 19, 17, 24, 7, 3, 4, 12, 13, 18, 20, 25, 26, 14.**

L'IGOPP propose les recommandations suivantes au Conseil de la MRC.

Recommandation 1

D'adhérer aux quatre piliers de la gouvernance créatrice de valeurs.

Recommandation 2

Considérant l'importance d'une Planification stratégique, laquelle sert d'appui aux différentes politiques et planifications sectorielles mises en place et constitue le deuxième pilier de la gouvernance créatrice de valeurs.

Mettre en œuvre la **Planification stratégique 2017-2022** selon un échéancier bien précis avec indicateurs de résultats.

Valoriser le travail effectué par le **comité régional de développement** et son président pour mener à bien cette démarche entérinée par les principaux acteurs de développement du territoire.

Évaluer les résultats obtenus auprès de la direction, une fois, tenu le forum stratégique annuel.

Recommandation 3

Réviser le **schéma d'aménagement et de développement**, selon un calendrier préétabli puisqu'il constitue la pièce maîtresse de la planification territoriale régionale.

Aménager les nouveaux secteurs à développer ou à redévelopper avec des outils urbanistiques novateurs capables de capter les jeunes et les nouvelles familles.

Recommandation 4

Consigner aux procès-verbaux uniquement les résolutions adoptant les règlements et non les règlements eux-mêmes et procéder par résolution à la nomination des membres au sein des différents comités régionaux en évitant de **modifier le Règlement numéro 265-17 établissant les règles de régie interne de l'ensemble des comités régionaux de la MRC de Pierre-De Saurel** à la pièce.

Recommandation 5

Réviser les **politiques culturelle, de la famille et des aînés de manière à créer une adhésion régionale**, et s'assurer qu'elles s'harmonisent aux politiques locales en mêmes matières visant à éviter les sempiternels débats sur les doubles juridictions.

Recommandation 6

De mettre en place un **Forum stratégique de Pierre-De Saurel** articulé autour de panels présentant les actions menées par les partenaires du milieu pour la réalisation de la Planification stratégique de la MRC et d'y convier les élus, les directeurs généraux ou secrétaires-trésoriers municipaux, les grands acteurs économiques et les partenaires d'initiatives régionales d'intérêt.

Recommandation 7

De se doter d'un **Plan de communications** pour répondre aux besoins d'information et de transparence et d'un comité régional de suivi, si le conseil régional le juge à propos.

Recommandation 8

De recevoir les documents administratifs pour la tenue des assemblées délibérantes selon un **calendrier préétabli** qui reçoit l'adhésion de tous un chacun.

Recommandation 9

De maintenir une **plate-forme technologique avec application mobile, pages facebook et sites web** pour diffuser les plans de mise en œuvre des politiques adoptées et toute l'information de la MRC vers les municipalités membres et les différents publics.

De continuer d'offrir le soutien en communications à certaines municipalités de la MRC puisqu'il répond à un besoin réel pour les plus petites municipalités.

Recommandation 10

Pour moderniser et de renforcer la gouvernance des OBNL et d'en faire une condition préalable à leur développement :

- Reformuler les ententes ou protocoles d'entente de manière à renforcer la reddition de comptes de ces OBNL;
- Éliminer l'obligation de réserver aux élus municipaux des sièges d'administrateur au conseil d'administration de ces organismes. Dans un cadre de gouvernance forte, la présence d'élus municipaux n'est pas requise;

- Préciser dans les protocoles d'entente les exigences de gouvernance que ces organismes devront respecter, soit la publication et le dépôt au Conseil de la MRC au plus tard six mois après la fin de leur année fiscale du rapport annuel d'activité, du rapport financier, du budget et du plan stratégique de développement;
- Conclure avec ces organismes des ententes triennales afin de leur apporter un soutien prévisible et stable;
- Adopter un cadre des valeurs ou un code de déontologie auquel toute personne déléguée, nommée ou recommandée doit adhérer et se conformer;
- Renforcer le rôle du conseil de la MRC en matière de surveillance des OBNL mandataires et exiger que les organismes comparaissent devant le Conseil de la MRC pour y présenter le rapport d'activité et leurs états-financiers, ainsi que pour répondre aux questions.

Recommandation 11

Tenir un huis-clos, à la fin de chacune des séances du conseil de la MRC, pour revenir sur celle-ci et s'assurer que les conseillers régionaux ont joué leur rôle régional et ont été capables de transcender leurs intérêts locaux.

Recommandation 12

De **maintenir à jour son Code d'éthique et de déontologie** tout comme elle l'a fait pour répondre aux nouvelles exigences en la matière et s'inspirer, en apportant les adaptations nécessaires, au Code d'éthique et de conduite des affaires de Cascades qui fait autorité en la matière.¹¹

Recommandation 13

D'évaluer l'opportunité de mettre en place un petit **service d'éthique régional** et pour ce faire, de requérir aux services conseils d'un spécialiste indépendant d'une institution d'enseignement en matière d'éthique et de déontologie pour répondre aux questions et assurer le suivi des Codes d'éthique adoptés par la MRC et ses municipalités constituantes.

Recommandation 14

S'assurer en matière d'éthique professionnelle que les fonctions exercées par certains élus n'entrent pas en conflit avec leur mandat régional.

¹¹ <https://www.cascades.com/fr/entreprise/gouvernance/code-ethique/conduiteaffaires>

Recommandation 15

D'exercer ses responsabilités en **restructurant sa gouvernance** de manière à ce que les rapports soient clairs entre lui et la direction générale afin que chacun puisse exercer son rôle dans un cadre d'imputabilité et de **reddition publique des comptes complète, franche et claire**, qui inspirera confiance.

Recommandation 16

Pour atténuer les disparités rurales-urbaines et afin d'assurer une meilleure gouvernance, mieux définir le rôle et responsabilités à exercer par les élus, dans le respect de leurs compétences, au sein des différents comités régionaux et OBNL mis en place par la MRC tout en considérant leur capacité de s'y investir.

Recommandation 17

De former les **nouveaux élus** de la MRC et des municipalités membres en matière de gouvernance puisqu'ils évoluent dans un contexte régional fort complexe aux enjeux multiples.

Recommandation 18

De modifier le *Règlement 265-17* pour y ajouter une obligation en matière de reddition de comptes pour l'ensemble des comités régionaux :

- Énoncer leurs pouvoirs en s'inspirant de la Charte du Comité d'audit, de finances et de gestion des risques de la Société d'habitation et de développement de Montréal.

Recommandation 19

D'établir un mode de **fonctionnement pour les présidents de chaque comité régional** quant au dépôt des plans de travail, des bilans financiers, s'il y a lieu, des rapports d'activités et une fois déposés de les diffuser sur les outils de communications de la MRC.

D'établir de nouvelles règles de fonctionnement des comités pour répondre aux prérogatives de la transparence d'une **MRC ouverte sur la participation de l'ensemble des élus des municipalités membres** qui peuvent contribuer par leurs compétences sur des comités de la MRC et aussi envisager une participation accrue de la société civile.

Recommandation 20

D'inviter le préfet à **déléguer au préfet suppléant la participation à différents comités** ou à tout autre élu afin de consacrer plus de temps à exercer son **leadership régional** pour mettre en oeuvre la Planification stratégique de la MRC en collaboration avec la direction générale et le président du comité régional de développement.

Recommandation 21

D'adopter une **Politique de consultation**, en conformité avec la Loi 122, (transparence et information aux citoyens) qui mise sur des mécanismes de participation répondant aux règles de l'art en matière d'urbanisme participatif et mandater le comité régional des communications à être mis en place afin d'en assurer sa réalisation.

Recommandation 22

Revoir les ententes de collaborations entre les municipalités locales et la MRC et s'assurer qu'elles répondent bien aux besoins tant au niveau de la prestation de services que des coûts générés.

Recommandation 23

Avant d'initier de nouveaux projets régionaux, s'assurer de trouver le point d'équilibre quant aux sphères de compétences suivantes :

Développement économique

Revoir dans son ensemble le développement économique territorial et les organismes qui le soutiennent en gardant à l'esprit l'exercice mené avec les partenaires économiques (SADC, CLD, CDC, SDE, MRC, ville de Sorel-Tracy, CCIST) lors de l'élaboration du **Plan de développement régional 2017-2022 – Fais ta marque**, démarche de la planification stratégique visant à l'optimisation des forces économiques de la région :

- Soutenir la création d'entreprises;
- Maximiser la transformation industrielle et agroalimentaire;
- Développer les infrastructures liées à la logistique.

Convenir **du rôle à assumer par la ville-centre** à titre de partenaire majeur du développement économique et du **rôle que pourrait jouer le CLD** dans le développement des entreprises situées dans la zone agricole.

Développement culturel

- Statuer sur un modus operandi satisfaisant pour l'ensemble des municipalités de la MRC en matière de développement culturel en gardant à l'esprit qu'il y a des enveloppes financières, provenant des gouvernements, destinées uniquement aux MRC.
- De mesurer l'impact de leur retrait sur les enveloppes financières du MCC réservées aux MRC, sur la planification stratégique et le cadre réglementaire en vigueur.

Recommandation 24

Pour soutenir les projets régionaux et éviter d'augmenter les quotes-parts et de puiser à même les sources de taxation conventionnelles.

Conserver un pourcentage des revenus générés par le Parc éolien pour financer des projets régionaux.

Recommandation 25

De souligner les faits d'armes du personnel de la MRC pour le motiver et faire de la formation des ressources humaines un enjeu central pour amener les employés de la MRC à se dépasser et à innover.

Recommandation 26

De mandater formellement le directeur général à réviser les politiques en matière de gestion des ressources humaines pour maintenir l'adhésion du personnel.

Recommandation 27

De mettre en place le comité de gouvernance formé de trois (3) élus pour établir les priorités, revoir les politiques et règlements de fonctionnement de la MRC et pour apporter les correctifs suggérés au présent rapport, de mesurer les progrès à l'aide d'objectifs concrets, de cibles réalistes et de résultats attendus. Ce comité pourra s'adjoindre des personnes internes ou externes de son choix.

Sources consultées

- 1) **Charte du Comité d’audit, de finances et de gestion des risques de la Société d’habitation et de développement de Montréal**, 27 août 2013.
- 2) **Guide des bonnes pratiques**, Commission municipale du Québec, 12 p.
- 3) **L’action municipale en matière de développement économique - Droit québécois et comparé**, Université Laval, 2018, 36 p.
- 4) **La dynamique organisationnelle des territoires de MRC**, Marc-Urbain Proulx et Natacha Jean Cahiers de géographie du Québec, vol. 45, n° 124, 2001, p. 87-100.
- 5) **La gouvernance sur le territoire de la MRC de Beauharnois-Salaberry**, 2005. 39 p.
- 6) **Séminaire présenté par monsieur Michel Nadeau**, La gouvernance, IGOP, 2007
- 7) **Les fonctions et les rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec**, Robert PETRELLI et Robert J. GRAVEL, Groupe d’étude et de recherche sur l’administration municipale, 1992, p. 332-350.
- 8) **Les quatre piliers de la gouvernance « créatrice de valeurs »**, Allaire et Firsirotu, 2003
- 9) **Plus de transparence pour une meilleure gouvernance**, Gouvernement du Québec, 2015, 206 p.
- 10) **Les MRC**, Cjrs-rcsr.org, Marc Urbain Proulx, 19 p.

<https://www.baspo.admin.ch/fr/dokume> (transparence dans l’administration)

<https://www.cascades.com/fr/entreprise/gouvernance/code-dethique/conduiteaffaires>

<https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/le-directeur-general-coherence-cohesion-continuité>

Lexique

BD :	Bureau des délégués
CA :	Comité administratif
CCA :	Comité consultatif agricole
CRA -	Comité régional agricole
CGT :	Comité général de travail
CLD :	Centre local de développement
CM :	Code municipal
CRC :	Comité régional culturel
CRCE :	Comité régional des cours d'eau
CRD :	Comité régional de développement
CRFA :	Comité régional de la famille et des aînés
CRR :	Comité régional de la ruralité
CRSIC :	Comité régional de sécurité incendie et civile
CSP :	Comité de sécurité publique
CSB :	Comité de suivi budgétaire
PDDZA :	Plan de développement et de mise en valeur de la zone agricole
LAU :	Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme
LCM :	Loi sur les compétences municipales
LCV :	Loi sur les cités et villes
LPTAAQ :	Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles
MAMH :	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MCC :	Ministère de la Culture et des Communications
MRC :	Municipalité régionale de comté
PGMR :	Plan de gestion des matières résiduelles
SAD :	Schéma d'aménagement et de développement

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **info@igopp.org** | **www.igopp.org**



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques