

Mémoire « Pour une réforme de la gouvernance municipale et du comité exécutif »

Commission de l'aménagement du territoire

Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 104, Loi modifiant diverses dispositions afin notamment de donner suite à certaines demandes du milieu municipal

Auteure :
Annie Godbout
Conseillère municipale du district de Rock Forest – Ville de Sherbrooke
2013-2025

Table des matières

Introduction.....	3
Présentation de l’auteure.....	4
Annie Godbout	4
1. Réformer le comité exécutif.....	5
1.1 Constats - Firme externe Linovati (2022)	5
1.2 Constats - Commission municipale du Québec (2024).....	6
1.3 Fonctionnement problématique	6
1.4 Instaurer un mécanisme de coordination des ordres du jour.....	7
1.5 Recommandations de la CMQ à la ville de Sherbrooke	7
1.6 Recommandations au législateur dans le cadre de cette étude	7
2. Corriger l’iniquité entre élus de partis et élus indépendants.....	8
2.1 Une démocratie à deux vitesses.....	8
2.2 Exemple de Sherbrooke (2017-2021).....	8
2.3 Exemple de Sherbrooke (2021-2025).....	10
2.4 Le rôle de l’opposition : un enjeu démocratique	10
2.5 Un regroupement officiel des indépendants	11
2.6 Représentativité au comité exécutif	11
2.7 Recommandation pour une gouvernance plus équitable.....	11
3. Reconnaître le rôle du conseiller municipal dans la loi.....	12
3.1 Une asymétrie structurelle.....	12
3.2 Une définition inspirée de la pratique	13
3.3 Recommandation	13
4. Vers une réforme législative équitable et moderne	14
4.1 Principes directeurs.....	14
4.2 Recommandation au gouvernement	14
5. Propositions d’amendements à la LCV (dans le cadre du PL 104).....	16
Conclusion	18
Annexe 1 – Article du journal La Tribune sur le Rapport Linovati.....	19
Annexe 2 – Rapport de la Commission municipale du Québec – juin 2024.....	20
Annexe 3 – Proposition au changement réglementaire.....	21
Document préparé par Nancy Robichaud et Annie Godbout	21

Introduction

Le projet de loi 104 s'inscrit dans un contexte où les municipalités québécoises sont des gouvernements de proximité depuis 2017. Celles-ci doivent composer avec une complexité croissante des enjeux : urbanisme, environnement, mobilité, développement économique, inclusion sociale.

Or, la gouvernance municipale actuelle présente des failles structurelles qui fragilisent la démocratie locale. Ces failles touchent particulièrement :

- le fonctionnement opaque et centralisateur des comités exécutifs
- les inégalités criantes entre élus de partis et élus indépendants.
- la non-reconnaissance légale et la définition du rôle du conseiller municipal,

Ces constats ne sont pas théoriques : ils se vivent au quotidien dans les conseils municipaux du Québec. À Sherbrooke, la Commission municipale du Québec (CMQ) est même intervenue en 2024 pour accompagner la Ville, constatant des problèmes sérieux dans la gouvernance, dans le climat politique et l'ensemble de l'organisation municipale.

Le présent mémoire expose ces problématiques et propose des pistes de réforme afin que le projet de loi 104 devienne une occasion de renforcer l'équité démocratique, la transparence et l'efficacité de la gouvernance municipale.

Présentation de l'auteure

Annie Godbout

Conseillère municipale indépendante – District Rock Forest, Ville de Sherbrooke (2013 – 2025)

Élue pour trois mandats consécutifs, Annie Godbout a consacré plus de douze ans à la vie municipale sherbrookoise. Elle a siégé au comité exécutif (2021–2022) et préside depuis 2021 l'arrondissement Brompton–Rock Forest–Saint-Élie–Deauville.

Son parcours politique est marqué par une volonté constante de renforcer la gouvernance locale et d'appuyer le développement économique et social :

- **Développement économique** : coprésidente du comité politique (2020–2021) et vice-présidente de la commission municipale (2021 – aujourd'hui), elle a piloté la refonte de la gouvernance économique et représenté Sherbrooke dans plusieurs instances stratégiques.
- **Gouvernance et climat de travail** : membre du comité de gouvernance transpartisan politico-administratif (2024 – aujourd'hui), elle a contribué au plan d'action découlant des recommandations de la Commission municipale du Québec pour améliorer la clarté des rôles politiques et administratifs.
- **Relations interculturelles** : présidente du comité (2013–2021), elle a lancé la Semaine sherbrookoise des rencontres interculturelles (SSRI), négocié un partenariat de 250 000 \$/an avec le MIDI et initié le projet Dialogue+.
- **Innovation municipale** : membre de la Commission de l'innovation et de la transformation numérique de l'UMQ (2018 – aujourd'hui), elle s'est impliquée dans l'évolution des pratiques numériques et de gouvernance des villes du Québec.
- **Engagement communautaire et gouvernance régionale** : administratrice et secrétaire des PÉPINES (2022–2024), présidente de Destination Sherbrooke (2017–2020), présidente du comité d'investissement du Fonds local d'investissement (2014–2020), ainsi qu'administratrice de Valoris, Commerce Sherbrooke et Sherbrooke Innopole (2013–2018).

À travers ces mandats, Annie Godbout s'est illustrée comme porteuse d'une vision humaniste et pragmatique de la gouvernance, cherchant à bâtir des ponts entre les élus, l'administration et la population.

Mme Godbout a annoncé qu'elle ne serait pas candidate à l'élection du 2 novembre 2025. Elle se retire donc de la politique active, mais a toujours à cœur de travailler à améliorer la gouvernance municipale.

1. Réformer le comité exécutif

Le comité exécutif occupe une place centrale dans la gouvernance municipale, puisqu'il agit comme filtre et pivot entre l'administration et le conseil. Or, l'expérience récente de Sherbrooke a démontré les dérives possibles d'un tel organe lorsqu'il fonctionne sans encadrement suffisant et sans transparence.

En 2024, la Commission municipale du Québec (CMQ) a été appelée à intervenir à Sherbrooke en raison d'un climat politique tendu et de difficultés à faire progresser les dossiers. Son diagnostic a révélé des problèmes systémiques au sein du comité exécutif : opacité, microgestion, ingérence, centralisation excessive et iniquité d'accès à l'information.

Ces constats mettent en lumière la nécessité d'une réforme législative claire afin d'assurer que le comité exécutif remplisse sa mission de manière efficace, démocratique et respectueuse des rôles de chacun.

Le projet de loi n° 104 permettrait l'abolition du comité exécutif dans certaines configurations. Or, au regard de l'expérience sherbrookoise et des diagnostics externes, le comité exécutif demeure une instance requise pour le bon fonctionnement municipal — à condition d'être clairement encadré (mandat, composition, transparence). La présente section précise les ajustements nécessaires pour sécuriser son rôle tout en corrigeant les dérives observées.

1.1 Constats - Firme externe Linovati (2022)

Mandaté par la direction générale de la Ville, le rapport Linovati (août 2022) visait à optimiser les processus politiques, notamment le fonctionnement du comité exécutif et du conseil municipal. L'objectif était de réduire la lourdeur administrative, d'améliorer la coordination entre le politique et l'administration, et de rendre le processus décisionnel plus fluide. Puisque ce rapport est classé confidentiel, les informations présentées sont issues d'un article de La Tribune suite à une fuite médiatique, voir annexe 1.

Ce diagnostic, fondé sur une méthodologie Lean, a révélé un système décisionnel municipal opaque, centralisé et inefficace, où la microgestion politique et le manque de confiance envers l'administration freinent la performance et la transparence.

Le comité exécutif y est identifié comme un goulot d'étranglement, concentrant trop de décisions et ralentissant le travail administratif.

Les séances, d'une durée moyenne de plus de six heures, sont nettement plus longues que dans les villes comparables, et de nombreux dossiers sont reportés faute de coordination.

Le rapport souligne aussi un manque de transparence dans la préparation des ordres du jour et l'usage problématique des dossiers dits « divers ».

Linovati recommande de clarifier les responsabilités entre élus et administration, de réduire la centralisation du comité exécutif et d'instaurer une culture de gouvernance plus stratégique, fluide et collaborative.

Deux ans plus tard, en 2024, plusieurs constats de ce rapport demeurent valides selon des sources internes citées par *La Tribune*. Les constats d'ingérence, de duplication et de perte d'autonomie ont continué d'alimenter un climat politique fragilisé et une gouvernance municipale à réformer en profondeur.

1.2 Constats - Commission municipale du Québec (2024)

En 2024, la Commission municipale du Québec (CMQ) a été appelée à intervenir à Sherbrooke, à la suite d'un climat politique tendu et de difficultés à faire progresser les dossiers dans l'organisation municipale. Son diagnostic a confirmé les mêmes problèmes systémiques au sein du comité exécutif : opacité, microgestion, centralisation excessive et iniquité d'accès à l'information.

Les principaux constats sont les suivants :

- **Opacité et lourdeur** : multiplication des ateliers de travail et des points « Sujets divers », rendant la traçabilité des décisions difficile.
- **Microgestion** : modifications ou suppressions des recommandations formulées par les services administratifs.
- **Accès inégal à l'information** : les élus non membres du comité exécutif n'ont accès qu'aux titres des dossiers, sans contenu détaillé.
- **Climat difficile** : méfiance entre élus et administration, démobilitation et centralisation excessive des décisions.

1.3 Fonctionnement problématique

Le comité exécutif fonctionne selon une segmentation tripartite de son ordre du jour :

1. **Séance régulière** – documents accessibles aux membres du conseil;
2. **Séance de travail** – où seuls les titres des dossiers sont visibles;
3. **Séance confidentielle**, appelée « Sujets divers » par la CMQ – sans information disponible pour les autres élus.

Le comité exécutif établit ses propres règles de fonctionnement internes, sans véritable délégation ou approbation du conseil municipal.

Ainsi, le conseil municipal délègue des pouvoirs sans être en mesure d'en suivre l'exercice ni de connaître la nature des dossiers traités de manière confidentielle.

Cette situation soulève des enjeux éthiques et démocratiques majeurs : elle fragilise la reddition de comptes et mine la confiance des élus non membres, de l'administration et de la population.

1.4 Instaurer un mécanisme de coordination des ordres du jour

L'un des espaces les plus stratégiques de la gouvernance municipale réside dans la préparation des ordres du jour. Cette préparation détermine le rythme et la qualité des décisions. Un mécanisme de coordination formalisé par règlement, réunissant la direction générale, le greffe et des représentants politiques, améliorerait la planification et la transparence sans empiéter sur les prérogatives du conseil.

Cette démarche complète la mesure phare de représentativité au comité exécutif (voir 2.6) en outillant l'administration et en fluidifiant l'acheminement des dossiers.

1.5 Recommandations de la CMQ à la ville de Sherbrooke

- Abolir les ateliers de travail et « Sujets divers ».
- Clarifier et simplifier le cheminement des dossiers.
- Préserver les recommandations intégrales de l'administration.
- Donner à tous les élus un accès minimal et équitable à l'information.

1.6 Recommandations au législateur dans le cadre de cette étude

- Revoir la composition du comité exécutif pour refléter la diversité politique, incluant des élus indépendants (précision au point 2.6).
- Encadrer la participation des élus non-membres aux séances du comité exécutif.
- Redéfinir la délégation accordée, en renforçant la reddition de comptes au conseil.
- Créer un comité des ordres du jour formel, garant de la transparence dans la priorisation des dossiers selon la représentativité au conseil municipal.
- Permettre aux élus de connaître les sujets abordés sans accéder aux documents dans les cas de dossiers de nature confidentielle

2. Corriger l'iniquité entre élus de partis et élus indépendants

Le pluralisme politique municipal québécois est marqué par une réalité hybride : certaines villes fonctionnent avec des partis politiques structurés, tandis que d'autres comptent une majorité d'élus indépendants. Or, la Loi actuelle favorise clairement les formations politiques, créant un déséquilibre démocratique majeur.

Cette situation engendre une gouvernance à deux vitesses : d'un côté, les élus de partis disposent de ressources humaines et financières substantielles; de l'autre, les conseillers indépendants, pourtant nombreux au Québec, exercent leur mandat avec très peu de moyens et de soutien. Il en résulte une iniquité de représentation qui affaiblit l'opposition municipale, réduit la diversité des voix et accentue la centralisation du pouvoir autour des partis et de l'exécutif.

2.1 Une démocratie à deux vitesses

La présence de partis politiques municipaux crée une iniquité profonde :

- Seuls les élus d'un parti peuvent être reconnus comme opposition officielle.
- Seuls les partis disposent de cabinets dotés de ressources financières et humaines importantes.
- Les élus indépendants, bien que nombreux dans plusieurs villes, sont marginalisés dans les processus décisionnels et privés d'appuis équitables.

2.2 Exemple de Sherbrooke (2017-2021)

- 1 maire indépendant
- 13 conseillers indépendants
- 1 conseillère d'un parti municipal (Sherbrooke Citoyen)

Résultat : une seule élue, grâce à son statut partisan, a bénéficié d'un cabinet doté de plus de 200 000 \$ de ressources, alors qu'un conseiller indépendant disposait d'un maigre budget de 20 000 \$ à 25 000 \$.

Cette disproportion est flagrante lorsqu'on la compare aux montants accordés à des dizaines d'organismes communautaires, parfois avec des enveloppes inférieures à 10 000 \$.

Budget - Parti politique

	Renouveau Sherbrookoïis Budget alloué	Renouveau Sherbrookoïis Budget dépensé	Sherbrooke Citoyen Budget alloué	Sherbrooke Citoyen Budget dépensé
2018	38 786 \$	33 962 \$	35 030 \$	21 205 \$
2019	39 422 \$	25 481 \$	35 604 \$	32 169 \$
2020	40 058 \$	0 \$	36 178 \$	35 016 \$
2021	0 \$	0 \$	65 988 \$	38 110 \$

Budget - Cabinet d'opposition pour une seule conseillère municipale

Résultat : Deux employés à temps plein

	Budget alloué	Montant dépensé
2018	160 000 \$	155 797 \$
2019	180 000 \$	178 834 \$
2020	209 500 \$	198 752 \$
2021 (jusqu'en septembre)	234 400 \$	136 109 \$

Budget - Soutien et recherche des personnes élues

En plus de son cabinet d'opposition, la conseillère issue du parti reconnu bénéficiait également du budget de soutien et de recherche alloué par la Ville à toutes les personnes élues.

En 2019, ce budget annuel s'élevait à 22 333 \$ par conseiller municipal. Ce montant a augmenté graduellement au fil des ans pour atteindre 27 820 \$ en 2024.

Ces montants ont été confirmés par le Service des finances de la Ville de Sherbrooke en septembre 2021.

2.3 Exemple de Sherbrooke (2021-2025)

- 1 mairesse – Sherbrooke Citoyen
- 8 conseillers indépendants
- 6 conseillers membres du parti municipal *Sherbrooke Citoyen*
- 6 membres du cabinet politique (direction, trois attachés, 2,5 secrétaires)
- Aucun personnel de soutien pour les élus indépendants, rendant impossible la constitution d'un véritable « cabinet d'opposition ».

Résultat : il y avait pratiquement autant de membres au cabinet de la mairie que de conseillers indépendants siégeant au conseil.

Cette disproportion est d'autant plus marquée que les élus indépendants exerçaient leurs fonctions avec des salaires généralement inférieurs et sans appui administratif, alors même qu'ils représentaient plus de la moitié des élus municipaux.

Cette situation met en évidence un déséquilibre structurel entre les élus issus d'un parti et ceux élus à titre indépendant, un déséquilibre qui compromet l'équité démocratique au sein du conseil municipal.

2.4 Le rôle de l'opposition : un enjeu démocratique

L'opposition municipale constitue un contre-pouvoir essentiel au bon fonctionnement démocratique d'un conseil.

Elle contribue à maintenir un équilibre entre l'administration et les élus, à enrichir le débat public et à renforcer la transparence des décisions.

Elle joue plusieurs rôles fondamentaux :

- Surveiller l'administration et le comité exécutif ;
- Proposer des alternatives ou des ajustements aux projets ;
- Représenter une partie importante de l'électorat ;
- Favoriser la transparence et la qualité du débat public.

Or, la logique actuelle exclut de ce rôle les conseillers indépendants, qui assument pourtant, dans les faits, plusieurs de ces fonctions sans reconnaissance ni moyens équivalents à ceux d'un cabinet d'opposition.

Cependant, il ne s'agit pas de reproduire le modèle parlementaire, qui oppose de manière rigide un gouvernement et une opposition.

Dans le contexte municipal, il faut plutôt favoriser des modèles de collaboration et de concertation transpartisans, notamment à travers la création d'un comité des ordres du jour où toutes les sensibilités politiques peuvent contribuer à la planification des travaux du conseil.

2.5 Un regroupement officiel des indépendants

L'exemple de Montréal (Règlement 05-056) démontre qu'il est possible d'inclure formellement un regroupement d'élus indépendants, capable de désigner un représentant siégeant aux côtés des chefs de partis.

Une telle disposition permettrait d'assurer l'équité démocratique, une meilleure circulation de l'information et un climat de travail plus constructif, sans transformer les indépendants en parti politique.

2.6 Représentativité au comité exécutif

Pour assurer un contrepois démocratique et refléter la diversité des points de vue, la composition du comité exécutif devrait être équilibrée : le maire ou la mairesse désigne deux membres, et le conseil municipal en désigne deux selon une procédure prévue par règlement.

Cette configuration renforce la légitimité des décisions, la confiance au sein du conseil et la transparence, tout en préservant le rôle stratégique du CE.

2.7 Recommandation pour une gouvernance plus équitable

Afin de corriger les déséquilibres actuels et d'assurer une représentation politique réellement équitable, les mesures suivantes sont proposées :

- Reconnaître officiellement les élus indépendants dans la loi, afin de leur donner un statut et une voix institutionnelle dans les décisions du conseil.
- Permettre la formation de regroupements d'élus indépendants, sur le modèle de Montréal, pour qu'ils puissent désigner un représentant et participer aux instances politiques de coordination.
- Garantir leur participation aux comités et instances décisionnelles, notamment aux comités pléniers et au comité exécutif, afin que tous les courants d'opinion soient représentés.
- Assurer un accès équitable aux ressources et à l'information stratégique, afin que chaque élu puisse exercer son mandat de manière pleinement informée et efficace.

Par ailleurs, plutôt que de centrer la représentativité sur la préparation administrative des séances (ex. comité des ordres du jour), il serait plus structurant de l'inscrire dans la composition même du comité exécutif.

Ainsi, le modèle pourrait prévoir que :

le maire ou la mairesse désigne deux membres du comité exécutif, et que le conseil municipal en désigne également deux autres, afin d'assurer un contrepois démocratique et une diversité de points de vue.

Ce type de configuration, déjà observé dans certaines grandes villes, renforcerait la légitimité politique et la confiance envers le comité exécutif, tout en respectant la primauté du conseil municipal comme instance décisionnelle.

3. Reconnaître le rôle du conseiller municipal dans la loi

La démocratie municipale repose sur l'action collective d'un conseil élu.

Pourtant, dans les faits, la Loi sur les cités et villes (LCV) accorde un statut officiel presque exclusif au maire ou à la mairesse. Cette vision hiérarchisée de la gouvernance ne reflète plus la réalité des villes d'aujourd'hui, où la complexité des enjeux, économiques, sociaux, environnementaux et numériques, exige la contribution active de l'ensemble des élus.

La transformation graduelle des conseils municipaux, où plusieurs élus exercent désormais leur fonction à temps complet, accentue la nécessité de repenser les cadres législatifs. Le système actuel, historiquement conçu pour des élus à temps partiel, ne correspond plus aux exigences contemporaines de disponibilité, de reddition de comptes et de gouvernance. Il devient donc essentiel d'adapter les structures, les ressources et la reconnaissance à cette nouvelle réalité politique et institutionnelle.

Les conseillers municipaux, en contact direct avec la population, sont les premiers relais des préoccupations citoyennes et les interprètes du terrain. Pourtant, leur rôle n'est ni défini ni reconnu dans la LCV, ce qui crée une asymétrie structurelle au sein des conseils municipaux et fragilise l'équilibre démocratique entre le pouvoir exécutif et délibératif.

3.1 Une asymétrie structurelle

Malgré l'évolution du rôle des élus municipaux et la complexité croissante des responsabilités locales, la Loi sur les cités et villes (LCV) continue d'accorder un statut officiel presque exclusif au maire ou à la mairesse.

Les conseillers municipaux, pourtant majoritaires au sein des conseils, demeurent sans reconnaissance institutionnelle claire.

Cette absence de statut limite leur influence dans la gouvernance municipale et réduit la portée de leur action comme représentants de proximité. Elle entretient une asymétrie démocratique qui ne reflète plus la réalité du travail politique actuel, où les conseillers jouent un rôle clé dans la concertation, la surveillance et la définition des orientations locales.

Cette absence de reconnaissance dans la Loi sur les cités et villes réduit la légitimité institutionnelle des conseillers et fragilise leur capacité d'influence au sein du conseil.

Sans cadre légal clair, leur rôle dépend des pratiques locales ou de la volonté de la mairie, ce qui crée une variabilité importante entre les villes.

Elle entraîne aussi un accès inégal à l'information et aux ressources, limitant leur pouvoir de surveillance et de contribution stratégique.

En conséquence, l'équilibre entre le pouvoir exécutif et le pouvoir délibératif s'en trouve affaibli, ce qui mine la collégialité et la vitalité démocratique des conseils municipaux.

3.2 Une définition inspirée de la pratique

À Sherbrooke, une nouvelle « politique encadrant les interactions et les processus » a permis de définir plus clairement les attentes à l'égard des conseillers. Cette définition pourrait inspirer la loi :

- Représenter la voix et les préoccupations des citoyens de leur district.
- Servir en accompagnant les citoyens dans leurs démarches.
- Décider par résolution ou règlement.
- Définir et déterminer les orientations et les paramètres budgétaires.
- Reconnaître et assurer la marge de manœuvre de la direction générale.

3.3 Recommandation

Inscrire dans la LCV une reconnaissance formelle du rôle du conseiller municipal, en définissant ses responsabilités de représentation, de décision et de surveillance démocratique.

4. Vers une réforme législative équitable et moderne

Le projet de loi 104 constitue une occasion déterminante pour corriger des déséquilibres qui persistent depuis trop longtemps dans la gouvernance municipale. Les constats faits à Sherbrooke par la Commission municipale du Québec ne sont pas des cas isolés : ils révèlent des failles systémiques présentes dans plusieurs villes du Québec.

Pour bâtir une démocratie municipale réellement à la hauteur des attentes citoyennes, il faut doter les conseils d'outils modernes, d'un cadre législatif plus clair et de règles équitables qui reconnaissent le rôle de l'ensemble des élus.

La réforme doit donc s'appuyer sur des principes simples, mais structurants : représentativité, collaboration, équité, reconnaissance, transparence et respect des rôles. C'est à partir de ces bases qu'un nouveau modèle de gouvernance municipale pourra émerger, plus juste et plus représentatif.

4.1 Principes directeurs

La réforme du projet de loi 104 devrait s'appuyer sur quatre principes :

1. Équité entre élus de partis et indépendants.
2. Reconnaissance légale du rôle du conseiller municipal.
3. Transparence dans les processus de décision.
4. Respect des rôles entre élus et administration.

4.2 Recommandation au gouvernement

Il est recommandé que le gouvernement du Québec mette sur pied un groupe de travail sur la gouvernance municipale, chargé de formuler des recommandations structurées portant notamment sur :

- le statut légal et institutionnel des conseillers municipaux ;
- le rôle, la reconnaissance et les ressources de l'opposition municipale ;
- et la réforme du comité exécutif, afin d'en renforcer la transparence, la représentativité et l'efficacité.

Je propose également que ce groupe de travail élargisse sa réflexion à la mise en place d'un modèle de commissaire indépendant à la gouvernance municipale, qui pourrait agir à l'échelle régionale.

Un tel commissaire, distinct de la Commission municipale du Québec (CMQ), permettrait d'assurer un accompagnement plus personnalisé et réactif auprès des élus et des administrations locales.

Cette idée a d'ailleurs été évoquée dans le cadre de la démarche d'accompagnement menée par la CMQ à Sherbrooke en 2024, soulignant le besoin d'un soutien externe mieux adapté, plus proche du terrain et centré sur la qualité des pratiques de gouvernance.

5. Propositions d'amendements à la LCV (dans le cadre du PL 104)

Thème	Constat / projet de loi 104	Amendement proposé / recommandation
1. Rôle du conseiller municipal	Le projet de loi 104 ne définit pas le rôle du conseiller municipal ; la LCV ne reconnaît officiellement que le maire comme détenteur d'un statut distinct.	Ajouter un article 52.1 : « Le conseiller municipal est le représentant élu de la population de son district. Il exerce des responsabilités de représentation, de décision, de définition d'orientations municipales et de surveillance démocratique, dans le respect de l'administration municipale. »
2. Représentation équitable et regroupement des élus indépendants	Aucune disposition actuelle ne permet la reconnaissance officielle d'un regroupement d'élus indépendants ni leur participation formelle aux instances politiques. La loi avantage les partis municipaux reconnus.	Ajouter un article 70.1 : « Les conseillers municipaux non affiliés à un parti reconnu peuvent se regrouper officiellement. Ce regroupement peut désigner un représentant siégeant aux instances de coordination du conseil, au même titre que les chefs de partis. Le conseil prévoit, par règlement, les modalités de reconnaissance, de fonctionnement et de ressources minimales de ce regroupement. »
3. Équité des ressources politiques	L'article 70.2 de la LCV permet le financement des partis municipaux, sans obligation d'équité envers les élus indépendants.	Modifier l'article 70.2 : Ajouter : « Le conseil doit également assurer aux conseillers municipaux indépendants ou regroupés des ressources de soutien proportionnelles, leur permettant d'exercer pleinement leur rôle de représentation et de surveillance démocratique. »
4. Comité des ordres du jour (coordination politique)	Le projet de loi 104 ne prévoit aucun mécanisme de planification concertée des ordres du jour municipaux. Les pratiques actuelles varient selon les villes, souvent au détriment de la représentativité.	Exiger que la LCV stipule que le règlement de régie interne de chaque conseil prévoit un comité des ordres du jour, composé du maire, des chefs de partis, d'un représentant des élus indépendants, du greffier et du directeur général. Ce comité formulerait des recommandations formelles sur l'inscription des dossiers à l'ordre du jour et la planification des séances.
5. Transparence et efficacité du comité exécutif	Le projet de loi 104 modernise certains pouvoirs municipaux, mais ne resserre pas le contrôle du comité exécutif, ni ne règle les problèmes d'opacité et de microgestion documentés (rapports Linovati 2022 et CMQ 2024).	Ajouter un article 70.8.1 : « Les séances du comité exécutif doivent faire l'objet d'un ordre du jour clair et documenté. Les décisions ne peuvent être prises sous la rubrique "Sujets divers". Les dossiers comprennent le sommaire décisionnel intégral préparé par

Thème	Constat / projet de loi 104	Amendement proposé / recommandation
6. Représentativité politique au sein du comité exécutif	Le projet de loi 104 maintient la possibilité pour le maire ou la mairesse de nommer unilatéralement la majorité des membres du comité exécutif. Ce modèle accentue la centralisation du pouvoir et ne garantit pas la représentation des divers courants politiques présents au conseil municipal.	<p>l'administration. Tout élu doit avoir accès à un minimum d'information sur les dossiers traités. »</p> <p>Ajouter, après l'article 70.7 de la Loi sur les cités et villes, l'article suivant :</p> <p>70.7.1. Composition équilibrée du comité exécutif</p> <p>« Le comité exécutif doit refléter la diversité politique du conseil municipal. À cette fin, le maire ou la mairesse désigne deux membres du comité exécutif parmi les membres du conseil, et le conseil municipal en désigne également deux autres, selon une procédure déterminée par règlement. Cette composition vise à assurer un contrepois démocratique, une représentativité équitable des différentes sensibilités politiques et une meilleure transparence des décisions. »</p> <p>« Le règlement précise les modalités de nomination, la durée des mandats et les règles de remplacement en cas de vacances. »</p>

Conclusion

En plaçant l'équité, la reconnaissance, la transparence et le respect des rôles au cœur de la réforme, le projet de loi 104 peut devenir un véritable levier de modernisation de la démocratie municipale et ouvrir la voie à une gouvernance plus juste, plus efficace et plus proche des citoyens.

Le projet de loi 104 marque une avancée dans la modernisation municipale, mais il laisse intactes plusieurs failles structurelles révélées à Sherbrooke et ailleurs.

Les amendements proposés visent à :

- mieux équilibrer les pouvoirs internes au sein des conseils municipaux ;
- renforcer la confiance entre les élus et l'administration municipale ;
- garantir une gouvernance réellement démocratique, inclusive et performante ;
- assurer une représentation politique équitable pour les élus indépendants ;
- et établir un cadre législatif clair favorisant la transparence et la reddition de comptes, notamment dans le fonctionnement du comité exécutif et la préparation des ordres du jour.

En somme, ces propositions cherchent à consolider la démocratie municipale québécoise autour de trois principes fondamentaux : l'équité, la transparence et la collaboration.

La gouvernance municipale actuelle, centrée sur la figure de la mairie et favorisant les partis politiques, a montré ses limites. Elle accentue les iniquités, alimente la méfiance et fragilise la démocratie locale.

Le projet de loi 104 est une chance de corriger ces déséquilibres. Il doit reconnaître pleinement le rôle du conseiller municipal, assurer une équité entre élus de partis et indépendants, et encadrer le comité exécutif pour le rendre transparent et responsable.

C'est au prix de ces changements que nous pourrons bâtir une gouvernance municipale plus juste, plus démocratique et véritablement au service des citoyens.

Annexe 1 – Article du journal La Tribune sur le Rapport Linovati

Il existe un rapport complet d'une firme externe. Puisque je suis sous le sceau de la confidentialité, j'annexe un article de *La Tribune*.

Ingérence et microgestion : un rapport accablant pour le comité exécutif à Sherbrooke

Par [Jonathan Custeau, La Tribune](#)

21 avril 2024 à 04h00



Laure Letarte-Lavoie, Annie Godbout, Évelyne Beaudin, Danielle Berthold et Fernanda Luz étaient membres de l'exécutif sherbrookoise au moment où l'étude a été réalisée. Annie Godbout et Danielle Berthold ont quitté ses rangs depuis, alors que Raïs Kibonge s'est ajouté en avril. (Jessica Garneau/Archives La Tribune)

Non-respect des agendas, manque de confiance envers l'administration, microgestion et ingérence politique: les perceptions des employés de la Ville de Sherbrooke de la gestion de l'agenda politique se traduisent par des critiques acerbes, notamment envers le comité exécutif. Le constat sévère émane d'un rapport diagnostique préliminaire livré en août 2022, dont *La Tribune* a obtenu copie. Or, des situations dénoncées perdurent en 2024, selon plusieurs sources jointes récemment.

Le rapport s'intéresse entre autres à la tenue des réunions du comité exécutif et au processus de décision à la Ville de Sherbrooke en 2021, sous l'administration de Steve Lussier, et au début de 2022, sous l'administration d'Évelyne Beaudin. Il met en lumière une certaine déconnexion entre le politique et l'administratif. Il aurait été commandé devant l'ampleur des changements souhaités par la nouvelle administration.

La Tribune s'est entretenue avec six sources ayant toutes un lien avec l'appareil municipal. Toutes préfèrent ne pas être identifiées en raison de la nature délicate du dossier. Au moins trois d'entre elles laissent entendre que la situation illustrée en 2022 a perduré jusqu'à aujourd'hui, les autres n'étant pas en mesure de confirmer ou de contredire cette information. Les informations recueillies indiquent qu'aucune suite n'a été donnée au rapport après sa présentation.

La mairesse Évelyne Beaudin a décliné notre demande d'entrevue. «La mairesse a pris connaissance du rapport. Puisqu'il traite d'amélioration et d'optimisation de processus internes, il ne fera pas l'objet d'un commentaire», a répondu par écrit son conseiller stratégique aux communications, Marc-Antoine Bélanger.

Le cabinet de la mairie s'en remet par ailleurs à [la démarche d'accompagnement amorcée avec la Commission municipale du Québec](#) pour trouver des pistes d'amélioration pour que le politique et l'administratif trouvent satisfaction.

Fernanda Luz, présidente par intérim du comité exécutif, affirme que le document ne lui a jamais été présenté, tant comme membre du comité exécutif que comme élue. «Je n'ai jamais eu connaissance de l'existence de ce document.» Ajoutant ne pas connaître le contenu du rapport, elle dit ne pas être en mesure de le commenter.

Contrôle et manque de confiance

Le comité exécutif, composé de trois ou quatre élus en plus du maire ou de la mairesse, a pour mission d'assurer la gestion administrative et financière de la Ville en fonction des plans, budgets et projets adoptés par le conseil municipal.

Pour élaborer le rapport, la mairie, des membres de l'exécutif, la direction du Service des affaires juridiques, des directeurs de service et des secrétaires de direction ont notamment été consultés avec l'objectif de documenter leurs perceptions, leurs attentes, leurs préférences et leurs irritants. En somme, les commentaires négatifs ont été dix fois plus nombreux que les commentaires positifs.

Parmi les facteurs humains sous la loupe, on souligne «beaucoup de contrôle et un manque de confiance entre le politique et l'administratif». On nomme un besoin pour une plus grande confiance envers les fonctionnaires et envers l'intelligence collective. On précise aussi qu'il faut faire confiance aux

commissions, donc ne pas repasser leurs dossiers au comité exécutif pour éviter que celui-ci soit un goulot d'étranglement.

Dans une liste de souhaits des collaborateurs, on réclame que les rôles et responsabilités soient clairement définis, qu'on favorise une plus grande autonomie des directions et qu'on élimine les étapes inutiles, dont «les sommaires décisionnels bidons».

Selon nos sources, les sommaires décisionnels bidons seraient des documents «vides» déposés au comité exécutif par des directeurs de service, à la demande des élus, pour éviter de laisser des traces sur des sujets sensibles. Par conséquent, des sujets traités en commission seraient rejetés par le comité exécutif et ne seraient jamais présentés aux autres élus du conseil municipal.

[Des inquiétudes sur la transparence du comité exécutif avaient d'ailleurs été soulevées par la conseillère Annie Godbout en février 2023](#), alors qu'une modification règlementaire risquait de maintenir les conseillers dans l'ignorance sur certains sujets traités à l'exécutif.



Un débat s'était tenu au conseil sur la façon de traiter les agendas et les dossiers au comité exécutif en février 2023. (Archives La Tribune)

Les intervenants cités dans le rapport trouvent par ailleurs que trop de dossiers passent par le comité exécutif et que l'exécution de celui-ci n'est pas efficiente : «manque de rigueur, retards et reports

fréquents». En conséquence, «les intervenants de l'administration et des commissions indiquent manquer d'autonomie. Ils ont le sentiment de manque de confiance de la part du politique».

On déplore aussi que l'administration soit submergée «en raison des nombreuses modifications, reprises, retours en arrière dans le cheminement des dossiers, ce qui est perçu comme étant causé par l'ingérence politique». On estime entre 20 et 40 le nombre de modifications par dossier au cours d'un cheminement complet.

Le rapport mentionne «un manque de vision et d'objectifs communs entre l'administration et le politique, une faible maturité des méthodes de gestion et l'absence d'indicateurs de performance». Il précise que «le comité exécutif semble être le goulot du processus et que la capacité du comité exécutif est variable et incertaine».

«De l'ingérence pure»

Une source fiable rapporte aujourd'hui que des sommaires décisionnels sont rejetés pour des détails orthographiques et que le processus pour inscrire un sujet à l'ordre du jour du comité exécutif est passé de sept à 21 jours, ce qui ralentirait l'acceptation des dossiers. «Tout est long et inefficace», rapporte une autre source qui connaît bien le processus décisionnel.

Dans l'administration précédente, une politique de communication entre élus et fonctionnaires avait été mise en place pour limiter les risques d'ingérence. [Cette politique a été tablettée](#), si bien qu'une source estime que certains membres du conseil actuel ont versé dans «l'ingérence pure».

Plusieurs sources reprochent de façon générale une microgestion à la mairesse et à certains élus qui «tiendraient pratiquement le crayon» dans la main des fonctionnaires. La perception d'ingérence était d'ailleurs au cœur [des relations houleuses entre la mairesse et la secrétaire à la participation citoyenne, Néné Oularé](#).

Les commissions, une création de l'actuelle administration, auraient perdu le pouvoir de recommandation qui relevait autrefois des comités municipaux. «Les commissions ont été présentées pour accélérer les dossiers, mais c'est tout le contraire qui se produit. Ça prend des mois pour approuver des éléments mineurs», rapporte une source employée de la Ville.



Selon le rapport, à la Ville de Sherbrooke, «le comité exécutif semble être le goulot du processus et la capacité du comité exécutif est variable et incertaine». (Jean Roy/Archives La Tribune)

De très longues rencontres

Le document propose par ailleurs une comparaison statistique entre des villes de taille semblable, soit Sherbrooke, Trois-Rivières, Lévis et Saguenay. On constate une moyenne élevée de résolutions adoptées par le comité exécutif de Sherbrooke à chacune de ses séances, avec une capacité moyenne de 3,8 résolutions par heure. «Les villes comparables adoptent plus fréquemment moins de cinq résolutions par séance.»

Pour la période située entre le 1er janvier et le 30 juin 2021, chaque séance du comité exécutif durait en moyenne cinq heures alors que Steve Lussier était maire. Avec la mairesse Évelyne Beaudin, le temps moyen est passé à 6,2 heures en 2022. Pour des villes de taille comparable «chaque séance dure en moyenne 2,5 heures».

La longueur des séances n'est donc pas propre à l'administration Beaudin, même si les réunions se sont allongées. Une source pointe en partie l'inefficacité des rencontres et le désir de microgestion, mais soulève aussi une culture du travail à corriger en définissant mieux le rôle de chacun. Les frontières entre les dossiers relevant du politique et de l'administratif seraient encore trop floues. «Il serait réducteur de faire porter tout le blâme à la mairesse», relève une source du monde municipal au fait du dossier. «Traditionnellement, et depuis plusieurs administrations, les directeurs considèrent leur passage devant l'exécutif comme un cauchemar», ajoute-t-elle.

Un graphique du rapport démontre qu'à Sherbrooke, en 2022, aucune séance n'a duré moins d'une heure et qu'une seule a duré deux heures, alors que 11 d'entre elles se sont étirées entre six et sept heures. En comparaison, Lévis a tenu 12 séances d'une durée de moins de 60 minutes alors que les 15 rencontres à Trois-Rivières se sont conclues en moins d'une heure. Une donnée à interpréter avec prudence, prévient la même source du monde municipal : les villes aux séances très courtes laissent peut-être moins de place au débat.

C'est néanmoins la longueur des comités exécutifs qui avait été évoquée par ses membres, en novembre, [pour justifier un ajustement de leur salaire](#). La conseillère Danielle Berthold avait alors déclaré : «Si je vous sors le nombre d'heures [à siéger au CE], vous allez tomber en bas de votre chaise.» Elle rapportait que la charge au comité exécutif s'alourdissait avec les années.

«Je comprends la lourdeur de la tâche, mais il faudrait plutôt trouver une façon de mettre moins d'heures au lieu de mettre plus d'argent.»

— la conseillère Christelle Lefèvre, en novembre 2023

L'exécutif avait convenu par la suite de [suspendre sa hausse salariale le temps qu'une firme externe analyse la rémunération des élus](#).

Dans l'introduction du rapport, on précise avoir retenu les services d'une entreprise spécialisée en Lean Management et en amélioration continue, Linovati, «afin de poursuivre l'implication [du] personnel et [des] gestionnaires vers la mise en place des meilleures pratiques permettant de faire face aux enjeux modernes des organisations publiques en matière de gestion de la performance».

Il n'a pas été possible de joindre la présidente du comité exécutif, Laure Letarte-Lavoie, qui est en congé de maternité.

Annie Godbout, membre indépendante du comité exécutif au moment où l'étude a été réalisée, a refusé de commenter en raison de la nature confidentielle du rapport. Nouvellement démissionnaire du comité exécutif, Danielle Berthold a également refusé d'accorder une entrevue.

Annexe 2 – Rapport de la Commission municipale du Québec – juin 2024

COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC



CMQ-70567-001

Accompagnement de la Ville de Sherbrooke

Présenté par M^e Sylvie Piérard et
M^e Philippe Asselin
Membres de la Commission municipale du Québec

Le 11 juin 2024

Québec 





PLAN DE LA PRÉSENTATION



1. LE MANDAT
2. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT
3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS
 - 3.1 La gouvernance de la Ville
 - 3.1.1 Le conseil municipal
 - 3.1.2 Le comité exécutif
 - 3.1.3 Les comités et commissions



PLAN DE LA PRÉSENTATION

3.2 Le climat de travail

3.2.1 Le manque de respect

3.2.2 L'ingérence

3.2.3 Autres éléments soulevés

4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

4.2 Le climat de travail

4.3 La mise en œuvre





1. LE MANDAT





1. LE MANDAT

- Le conseil de la Ville a adopté à l'unanimité la résolution 2024-9188-00 le 23 février 2024 demandant à la Commission une médiation pour accompagner la Ville
 - Difficultés à faire avancer les projets dans un climat tendu
 - Un fonctionnement optimal des instances démocratiques repose notamment sur le respect du rôle de chaque personne
 - Inquiétude du personnel face à la dynamique présente au conseil municipal



1. LE MANDAT

- La ministre des Affaires municipales a demandé à la Commission d'intervenir auprès de la Ville pour réaliser un accompagnement conformément à l'article 21.1 de la *Loi sur la Commission municipale* :

SECTION II.1 DU SOUTIEN AUX MUNICIPALITÉS

2021, c. 31, a. 90.

21.1. La Commission peut, sur demande du ministre, intervenir dans une municipalité aux prises avec des difficultés qui nuisent à son bon fonctionnement. Cette intervention de la Commission a pour objectif d'accompagner la municipalité dans l'exercice de ses fonctions.

Une entente-cadre conclue entre le ministre et la Commission fixe les modalités et les conditions de ces interventions.

2021, c. 31, a. 90.



1. LE MANDAT



- Désignation de deux membres par le président de la Commission pour accomplir le mandat
- Le mandat des membres qui accompagnent la Ville est de recommander au conseil municipal ou aux fonctionnaires des actions qui visent à dénouer l'impasse et à améliorer le fonctionnement de la Ville.



2. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT





2. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

- Rencontres **tenues confidentiellement** avec plus de 30 personnes :
 - Représentants de la direction régionale de l'Estrée du MAMH
 - Mairesse et membres du conseil
 - Fonctionnaires de la direction
 - Employés du cabinet de la mairie



2. LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT



- Examen de divers documents :
 - Décret constitutif de la Ville
 - Règlements et politiques
 - Procès-verbaux et extraits de séances du conseil et du comité exécutif
 - Documents de travail internes
 - Articles de presse, etc.
- Formulation de recommandations



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS





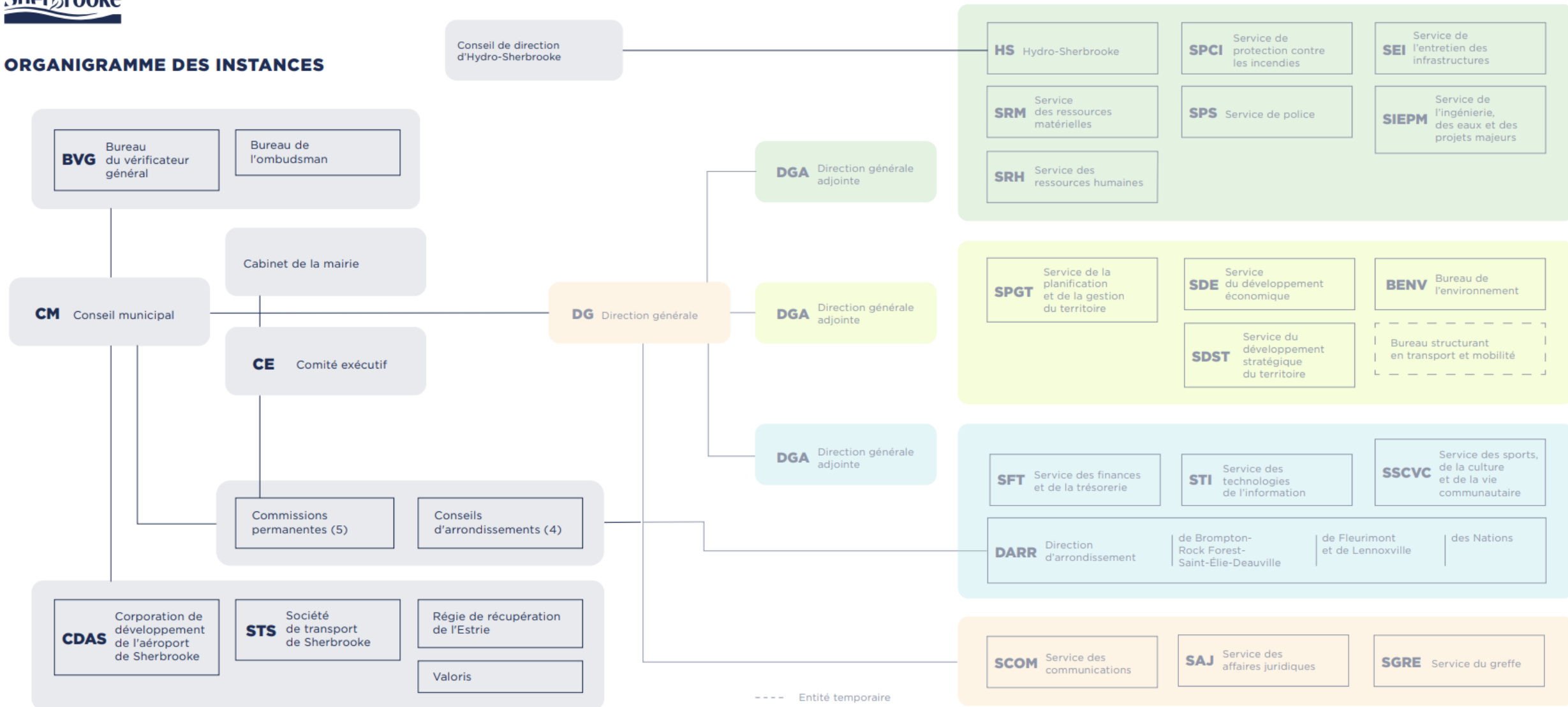
3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville





ORGANIGRAMME DES INSTANCES





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- L'environnement normatif
 - L'article 3 du *Décret 850-2001* (le Décret) prévoit que la Ville est régie par la *Loi sur les cités et villes* (la LCV)
 - Toutefois, le Décret prévoit certaines particularités applicables à la Ville



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- La présidence du conseil municipal
 - Le maire préside les séances du conseil, mais il peut choisir de nommer un conseiller comme président du conseil (Décret, art. 10.1)
 - Ce type de disposition est différent de l'article 328 LCV qui ne prévoit pas la possibilité de nommer un autre membre du conseil comme président



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- La présidence du conseil (suite)
 - Certains exemples :
 - À Longueuil, **le conseil** de la ville élit, parmi ses membres, un président qui n'est pas le maire (*Charte de la Ville de Longueuil*, annexe C, art. 1)
 - À Montréal, **le conseil** désigne un de ses membres pour présider les séances du conseil (*Charte de la Ville de Montréal*, annexe C, art. 43)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- La présidence du conseil (suite)
 - La présidence du conseil municipal est névralgique dans le fonctionnement du conseil municipal
 - De plus, cette personne doit disposer de toute la légitimité requise auprès du conseil municipal



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement
 - Deux séances ordinaires par mois normalement
 - Les séances ordinaires sont précédées d'une séance plénière
 - En général, une séance plénière est une occasion de se réunir à *huis clos* pour discuter de certains dossiers ou pour préparer les séances du conseil
 - À la Ville, la séance plénière comporte toutefois un volet à *huis clos* et un volet en public



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance plénière (suite)
 - L'ordre du jour est préparé par un **comité informel** lors de la rencontre des agendas (où on prépare également l'ordre du jour de la séance publique et du comité exécutif)
 - Ce comité, présidé dans les faits par la mairesse, est composé du président du conseil municipal et de celui du comité exécutif, du directeur général, du chef de cabinet de la mairie et du greffier comme secrétaire du comité



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance plénière (suite)
 - Les sujets traités sont généralement ceux prévus pour la prochaine séance ordinaire (dans les semaines suivantes)
 - Absence de cadre normatif applicable
 - Confusion quant à l'ajout de sujets à l'ordre du jour et au déroulement de cette partie
 - Absence de débat constructif et encadré



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique
 - L'ordre du jour des séances du conseil est également préparé par le comité des agendas
 - Le cadre normatif pour son déroulement est prévu au Règlement 1300



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique (suite)
 - Le droit de parole
 - Le temps de parole semble inadéquat (durée, moment, gestion, respect, etc.)
 - Absence de réelles délibérations
 - Certaines personnes élues interviennent sans permission et coupent la parole



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique (suite)
 - Le droit de parole (suite)
 - Attaques de nature personnelle
 - La possibilité d'exprimer son point de vue et de pouvoir en débattre respectueusement est souhaitée



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le droit de parole (suite)
 - À titre d'exemple, le règlement intérieur de la Ville de Longueuil (CM-2002-37, édition 2013) prévoit ceci :

2. – Interventions des membres du conseil

37. Un membre du conseil qui désire faire une intervention doit se lever et demander la parole au président en lui signifiant son intention.

Il ne peut interrompre celui qui a la parole, sauf pour soulever un point d'ordre ou une question de privilège.



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le droit de parole (suite)

38. Le président donne d'abord la parole au membre du conseil qui a présenté la proposition pour une durée maximale de cinq minutes.

Le président donne ensuite la parole aux autres membres du conseil en respectant l'ordre des demandes.

Tous les membres du conseil peuvent prendre la parole sur cette proposition une seule fois et pour une durée maximale de cinq minutes chacun.

Toutefois, s'il le juge nécessaire, le président peut prolonger la durée du droit de parole d'un membre du conseil.



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le droit de parole (suite)

39. Le membre du conseil qui a la parole doit :
- 1° parler debout en demeurant au siège qui lui a été attribué;
 - 2° s'adresser au président par son titre;
 - 3° s'en tenir à l'objet du débat;
 - 4° éviter les allusions personnelles, les insinuations, les paroles violentes, blessantes ou irrespectueuses à l'égard de quiconque, les expressions et tournures vulgaires;



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le droit de parole (suite)

40. Lorsque tous les membres du conseil qui le désirent ont exercé leur droit de parole, le président accorde un droit de réplique d'une durée maximale de cinq minutes à celui qui a présenté la proposition. La réplique met fin au débat.
41. Le président, s'il le juge nécessaire, peut prolonger la durée du droit de réplique d'un membre du conseil afin de lui permettre de conclure sa réplique.



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique (suite)
 - Absence d'outil pour le suivi des dossiers
 - Le conseil ne dispose pas d'un outil de travail collectif efficace afin de pouvoir vérifier l'état d'avancement des dossiers
 - Les membres du conseil ne sont donc pas en mesure de suivre adéquatement la progression des dossiers



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique (suite)
 - Les avis de proposition
 - Il s'agit pour les membres du conseil d'un moyen pour ajouter des sujets à l'ordre du jour des séances publiques du conseil
 - Le dépôt d'avis de proposition occasionne certaines difficultés
 - Les délais de présentation d'un avis de proposition sont très courts



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Le déroulement (suite)
 - La séance publique (suite)
 - Les avis de proposition (suite)
 - Un membre du conseil désirant présenter une nouvelle proposition en séance du conseil doit utiliser le cheminement prévu au Règlement 1300 (art. 2.1.37.1)
 - Le processus des avis de proposition est complexe et mal compris des membres du conseil



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.1 Le conseil municipal

- Absence de planification stratégique
 - Lors d'un « lac à l'épaule », le conseil a amorcé une démarche de planification stratégique
 - L'adoption de cette planification et sa mise en œuvre devrait avoir lieu à l'automne 2024



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif :
 - Le comité exécutif de la ville se compose du maire et de trois ou quatre membres désignés par le maire parmi les membres du conseil (Décret, art. 18)
 - Le maire préside les séances du comité exécutif, mais il peut nommer un membre du comité comme président (Décret, art. 19)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Ce type de disposition a été prévu dans le cadre des regroupements de certaines villes dans le début années 2000
 - À l'époque, il semble que l'objectif était de permettre à la nouvelle organisation de fonctionner plus adéquatement
 - Le contexte a évolué depuis



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - L'article 70.2 LCV est différent, puisqu'il prévoit que le maire est d'office président du comité exécutif (si un tel comité est créé)
 - Les autres membres du comité sont alors nommés par résolution **du conseil** parmi ses membres, pour un mandat d'un an qui est renouvelable



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif siège à *huis clos* (Décret, art. 26)
 - Toutefois, il peut siéger en public :
 - Dans les circonstances où le règlement intérieur de la Ville (le Règlement 1300) le prévoit
 - Pendant tout ou partie d'une séance lorsqu'il en a décidé ainsi



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif exerce les responsabilités prévues par l'article 70.8 LCV, donc il « **prépare et soumet** au conseil » les différentes matières y étant prévues (Décret, art. 30)
 - Le comité exécutif **donne au conseil son avis** sur tout sujet
 - L'avis du comité exécutif **ne lie pas le conseil**



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif peut consentir tout contrat qui n'entraîne pas une dépense excédant 100 000 \$ (Décret, art. 30)
 - Le conseil peut, dans son règlement intérieur, déterminer certains actes, relevant de sa compétence et qu'il a le pouvoir ou l'obligation d'accomplir, **qu'il délègue** au comité exécutif (Décret, art. 31)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le conseil peut prévoir les conditions et modalités de la délégation
 - Le conseil peut également, dans son règlement intérieur, déterminer tout sujet sur lequel le comité exécutif **doit donner son avis au conseil** et prévoir les conditions et modalités de la consultation (Décret, art. 31)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le règlement intérieur **peut** également prévoir les modalités suivant lesquelles **un membre du conseil peut demander au comité exécutif de faire rapport au conseil** sur une matière de la compétence du comité exécutif (Décret, art. 31)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le Règlement 1300 prévoit ainsi les règles relatives aux délibérations du comité exécutif (Titre 2, chapitre 1, section 2)
 - Le comité exécutif tient des séances ordinaires tous les mercredi (Règlement 1300, art. 2.1.53)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité siège à *huis clos* et en public dans les circonstances où le règlement le prévoit (Règlement 1300, art. 2.1.57)
 - Toutefois, le règlement ne prévoit pas de telles circonstances
 - L'ordre du jour est préparé par le président du comité exécutif et la direction générale (Règlement 1300, article 2.1.61)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le conseil délègue au comité exécutif les actes mentionnés au règlement relevant de sa compétence (Règlement 1300, art. 2.2.1)
 - La délégation du conseil n'empêche pas le conseil d'exercer ces mêmes pouvoirs (Règlement 1300, art. 2.2.1)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif exerce les fonctions exécutives du gouvernement de la Ville (Règlement 1300, art. 2.2.2)
 - Assurer la gestion administrative et financière en conformité avec les plans, projets , budgets et financements approuvés par le conseil
 - Disposer des affaires administratives courantes



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif exerce les fonctions exécutives du gouvernement de la Ville (suite)
 - Analyser et **faire rapport au conseil** de toute matière de la juridiction du conseil que ce dernier lui a soumise
 - Analyser et **faire rapport au conseil** de ses décisions au moyen de procès-verbaux



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le comité exécutif exerce les fonctions exécutives du gouvernement de la Ville (suite)
 - Analyser et **faire rapport au conseil** de ses suggestions sur toute matière d'intérêt municipal



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- L'environnement normatif (suite) :
 - Le Règlement 1300 prévoit les dossiers référés au comité exécutif pour étude **et recommandation** (affaires administratives courantes et affaires financières) (art. 2.2.3)
 - Il prévoit également les dossiers référés au comité exécutif pour décision, autorisation ou approbation (Règlement 1300, art. 2.2.4)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif
 - Dans les faits, l'ordre du jour est préparé par le comité des agendas
 - Les séances du comité exécutif se tiennent entièrement à *huis clos*
 - Les séances comprennent une partie pour la prise des décisions dans les dossiers réguliers et une partie appelée « atelier de travail »



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif (suite)
 - L'ordre du jour des ateliers de travail contient des dossiers pour discussion et orientation (avant la prise de décision) et le point « Sujets divers »
 - Ce point devrait normalement comprendre les sujets identifiés comme étant confidentiels lors de la préparation des agendas
 - Or, beaucoup de dossiers sont premièrement inscrits au point « Sujets divers », avant de pouvoir cheminer pour discussion et orientation lors de l'atelier de travail



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif (suite)
 - Toutefois, les dossiers provenant des services suivants sont directement inscrits dans les dossiers réguliers pour discussion et orientation
 - Service des finances
 - Service des ressources humaines
 - Service du greffe
 - Division de l'approvisionnement du Service des technologies de l'information



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif (suite)
 - Les membres du conseil qui ne font pas partie du comité exécutif peuvent uniquement connaître les titres des dossiers inscrits à l'ordre du jour des ateliers de travail
 - Cependant, les dossiers contenus au point « Sujets divers » ne sont pas détaillés
 - Ces autres membres du conseil n'ont pas accès aux sommaires décisionnels et à leurs annexes, à moins d'être invités en atelier de travail pour examiner un dossier



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif (suite):
 - La procédure de traitement de nombreux dossiers
 - Inscription du sujet à l'ordre du jour de l'atelier de travail dans la rubrique « Sujets divers »
 - Inscription à nouveau du sujet à l'ordre du jour d'un atelier de travail avec une désignation spécifique, un sommaire décisionnel (parfois révisé) et une recommandation (parfois révisée également)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Le fonctionnement du comité exécutif (suite)
 - La procédure de traitement des dossiers (suite)
 - Inscription à l'ordre du jour dans les sujets réguliers du comité exécutif pour décision
 - Inscription à l'ordre du jour de la séance plénière du conseil municipal
 - Inscription à l'ordre du jour de la séance publique du conseil municipal



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Situations mises en relief :
 - Plusieurs enjeux soulevés par le fonctionnement des ateliers de travail
 - Présence de micro-gestion
 - Aller-retour des dossiers et cheminement inefficent
 - Délais importants pour la progression des dossiers
 - La rubrique « Sujets divers » est perçue par certaines personnes comme un manque de transparence



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Situations mises en relief (suite) :
 - Plusieurs enjeux soulevés par le fonctionnement des ateliers de travail (suite)
 - Modification importante des sommaires décisionnels, incluant la modification ou la suppression des recommandations des services administratifs
 - Les personnes élues n'ont pas accès à tous les documents qui ont permis l'analyse des dossiers sur lesquels ils doivent prendre une décision



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Situations mises en relief (suite) :
 - Plusieurs enjeux soulevés par le fonctionnement des ateliers de travail (suite)
 - Un manque de confiance entre le politique et l'administration est ressenti mutuellement
 - Démobilisation des personnes élues, des fonctionnaires et des présidents de commissions
 - Lourdeur informatique
 - Travail en silo entre le politique et l'administration



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.2 Le comité exécutif

- Situations mises en relief (suite) :
 - Plusieurs enjeux soulevés par le fonctionnement des ateliers de travail (suite)
 - Longueur des ateliers de travail
 - Non-respect des horaires
 - Monopolisation du personnel de la direction
 - Surcharge de travail des employés



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif :
 - Les comités en vertu du Décret
 - **Le conseil** peut, en tout temps, de sa propre initiative, nommer **des comités** composés des personnes qu'il désigne et modifier, par la suite, la composition de ces comités selon qu'il le juge à propos (Décret, art. 10.3)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les comités en vertu du Décret (suite)
 - Ces comités sont chargés de l'étude de tous faits, matières et questions relevant de la compétence de la Ville **que le conseil juge à propos** de leur soumettre (Décret, art. 10.3)
 - Ces comités doivent **faire rapport au conseil** dans le délai prescrit



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions en vertu de la LCV
 - Puisque le décret prévoit que la Ville est régie par la LCV, l'article 70 de cette loi permet également **au conseil** de nommer des **commissions permanentes ou spéciales**, composées d'autant de ses membres qu'il juge nécessaire



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions en vertu de la LCV (suite)
 - Ces commissions sont créées pour la surveillance de l'administration des divers départements civiques et pour l'administration des affaires (art. 70 LCV)
 - Les commissions rendent compte au conseil de leurs travaux et de leurs décisions **au moyen de rapports** signés par leur président, ou par la majorité des membres qui les composent



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions municipales en vertu du Règlement 1300 :
 - Six commissions municipales ont été créées par le Règlement 1300 (une de celles-ci a été abolie depuis)
 - Contrairement aux conseils d'arrondissement, au comité exécutif et au conseil municipal, elles ne sont pas précisément identifiées au Décret ou à la LCV (*Guide d'accompagnement pour un fonctionnement optimal des commissions municipales, p.3*)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions municipales en vertu du Règlement 1300 (suite) :
 - Leur pouvoir de recommandation découle des compétences qui leur sont spécifiquement attribuées par le conseil municipal
 - Le rôle des commissions est de formuler des recommandations en fonction de leur mission, du programme du conseil et des plans d'action (Règlement 1300, art. 2.3.3)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions municipales en vertu du Règlement 1300 (suite) :
 - Les commissions doivent **rendre compte de leur travaux**, décisions ou recommandations **au moyen de procès-verbaux présentés à la séance du conseil** suivant leur ratification (Règlement 1300, art. 2.3.42)
 - Les **recommandations** des commissions sont, déposées **à la séance du comité exécutif** suivant leur adoption (Règlement 1300, art. 2.3.43)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- L'environnement normatif (suite) :
 - Les commissions municipales en vertu du Règlement 1300 (suite) :
 - **Le comité exécutif doit joindre sa propre recommandation à celle d'une commission et les faire cheminer au conseil municipal (Règlement 1300, art. 2.3.43)**



Tableau comparatif – comités et commissions

	Comités (Décret)	Commissions (LCV)	Commissions municipales (Règlement 1300)
Composition	Nombre illimité de personnes désignées par le conseil	Nombre illimité de membres du conseil (et autres personnes si la Loi l'exige)	Nombre limité de membres du conseil
Mandat(s)	Étude de tous faits, matières et questions relevant de la compétence de la Ville que le conseil juge à propos de soumettre aux comités	Surveillance de l'administration des divers départements civiques et administration des affaires	Le mandat de chaque commission est déterminé dans un plan d'action, lequel est élaboré annuellement par chaque commission à partir du programme de planification stratégique du conseil. Le plan d'action de chaque commission doit être entériné par le comité exécutif et ensuite par le conseil.
Reddition	Faire rapport au conseil dans le délai prescrit	Rapport au conseil signé par le président de la commission ou par la majorité des membres qui la composent	Recommandations au moyen d'un procès-verbal déposé au comité exécutif. Ce dernier y joint sa propre recommandation et fait cheminer les deux documents au conseil municipal.



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- Situations mises en relief :
 - Le conseil a adopté le *Guide d'accompagnement pour un fonctionnement optimal des commissions municipales* (le Guide) et a mandaté le Service du greffe pour modifier le Règlement 1300 afin de tenir compte de la procédure prévue à ce guide (résolution C.M. 2023-8858-00)
 - La modification du Règlement 1300 est actuellement en cours de réalisation



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- Situations mises en relief (suite) :
 - Le Guide prévoit, entre autres, le cheminement des dossiers des commissions municipales (Guide, art. 6)
 - Les membres du comité exécutif et les présidences des commissions municipales travaillent conjointement à la révision des plans d'action qui sont soumis à l'approbation du conseil (Guide, art. 11)
 - Le comité exécutif ou le conseil peut ajouter une action en cours d'année (Guide, art. 11)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- Situations mises en relief (suite) :
 - Bien que le but recherché par la création des commissions municipales était louable, les mandats confiés à ces commissions et les possibilités d'ingérence du comité exécutif dans leurs travaux ne correspondent pas au cadre normatif normalement applicable



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- Situations mises en relief (suite) :
 - Le Guide, qui n'est pas inséré dans Règlement 1300, est lourd et incompris
 - Les plans d'action révisés par le comité exécutif contiennent peu de dossiers, sont très vagues, sans cible et ne prévoient aucun échéancier



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.1 La gouvernance de la Ville

3.1.3 Les comités et commissions

- Situations mises en relief (suite) :
 - Les commissions municipales sont inefficaces car certaines personnes monopolisent les discussions et empêchent les présidents d'assurer leur bon déroulement
 - Le comité exécutif exerce un droit de regard sur les opérations des commissions municipales



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.1 Le manque de respect





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.1 Le manque de respect

- Situations mises en relief :
 - Utilisation excessive et inappropriée des cellulaires et des applications de communication collaboratives pendant les rencontres et les séances
 - Non-respect de l'ordre et du décorum lors des séances
 - Attaques personnelles plutôt que débats d'idées



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.1 Le manque de respect

- Situations mises en relief (suite) :
 - Problème au niveau du vocabulaire utilisé et des attitudes démontrées (incluant la communication non verbale) entre les personnes élues et envers les fonctionnaires
 - Certaines personnes élues coupent la parole et interviennent sans permission
 - Remise en question de l'expertise des employés ainsi que de leur analyse



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.1 Le manque de respect

- Situations mises en relief (suite) :
 - Des fonctionnaires sentent leur crédibilité minée
 - Sentiment d'intimidation ressenti par certaines personnes (personnes élues et fonctionnaires) et peur de s'exprimer
 - Non-respect de la vie privée



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.2 L'ingérence

Sujet 2 : L'écart de vision 2012-2019

Vous avez les mandats de l'écart de vision à l'origine et le rapport de la région sur le mandat de la région. Vous devez faire un rapport à la Commission. Vous avez les mandats de la région et le rapport de la région. Vous devez faire un rapport à la Commission. Vous avez les mandats de la région et le rapport de la région. Vous devez faire un rapport à la Commission.

Quand présentez-vous un rapport à la Commission ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?

Quelle est la procédure à suivre ?



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.2 L'ingérence

- Situations mises en relief :
 - Des personnes élues se permettent de modifier et de refaire le travail des fonctionnaires
 - Des personnes élues dictent à des fonctionnaires le contenu de sommaires décisionnels
 - Des personnes élues interviennent directement auprès des fonctionnaires, sans respecter la politique des communications (voir plus loin)



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.2 L'ingérence

- Situations mises en relief (suite)
 - Le code d'éthique et de déontologie révisé des élu·es et des élus (Règlement 1251) ne contient pas de règles interdisant aux personnes élu·es de commettre de l'ingérence dans l'administration de la Ville



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.2 L'ingérence

- Incompréhension du rôle des fonctionnaires
 - Les fonctionnaires peuvent conseiller les membres du conseil et transmettre leur point de vue en fonction de leur expertise et de leurs connaissances techniques ou opérationnelles
 - Cela n'est pas automatiquement de l'ingérence de leur part
 - Il appartient au conseil municipal de décider des orientations et de prendre les décisions



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés





3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- D'autres situations qui contribueraient à un climat de travail difficile :
 - Sorties médiatiques précoces
 - Modèle de gouvernance centralisateur
 - Manque de respect de la confidentialité des informations et des documents obtenus par les personnes élues dans l'exercice de leurs fonctions



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- D'autres situations qui contribueraient à un climat de travail difficile (suite) :
 - Modification à plusieurs reprises d'une orientation au lieu de bien la définir et de la maintenir
 - Perte de ressources humaines en raison du climat de travail et difficultés à recruter
 - Non-respect du rôle des personnes élues, des fonctionnaires et des présidents de commission



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- La politique administrative sur l'encadrement des processus de communication
 - La politique n'est pas adéquate et n'est pas respectée
 - Résultat : directives émises directement par des personnes élues auprès des fonctionnaires



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- La politique administrative sur l'encadrement des processus de communication (suite)
 - Il revient au directeur général d'assurer les communications entre le conseil, le comité exécutif et les commissions, d'une part, et les autres fonctionnaires et employés de la Ville, d'autre part (art. 114.1, al. 1 (1) LCV)
 - Le directeur général est l'interface, le lien, voire le trait d'union entre les sphères décisionnelle et opérationnelle de la Ville



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- La politique administrative sur l'encadrement des processus de communication (suite)
 - Une personne élue devrait donc présenter une **demande d'information** au **directeur général** et non aux autres fonctionnaires
 - La situation du maire doit toutefois être nuancée (art. 52 LCV)
 - La politique actuelle ne centralise pas les communications vers le directeur général



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- La politique administrative sur l'encadrement des processus de communication (suite)
 - La communication n'est pas à sens unique : les règles de la politique doivent s'appliquer également aux employés qui doivent diriger vers le directeur général les communications qui s'adressent au conseil, au comité exécutif et aux commissions



3. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SOULEVÉS

3.2 Le climat de travail

3.2.3 Autres éléments soulevés

- Le conseil sans papier
 - Communications directes entre les personnes élues et les employés
 - Des commentaires discutables y ont déjà été formulés, ce qui a nécessité des rectifications



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ



- Remarques préliminaires :
 - Ces recommandations visent à optimiser la gouvernance actuelle de la Ville
 - Celles-ci visent donc à permettre l'amélioration du fonctionnement de la Ville



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ



- Remarques préliminaires (suite) :
 - Le contenu des recommandations découle en grande partie de propositions communiquées par des personnes qui ont été rencontrées
 - Il appartient à la Ville d'établir les moyens et l'échéancier pour mettre en application les recommandations qu'elle souhaite retenir
 - La Ville est invitée à bonifier les recommandations retenues et à les adapter si nécessaire



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement





4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #1

Mener à terme la **planification stratégique du conseil** afin de se donner une vision commune et d'établir quels sont les projets prioritaires.

➤ Voir la diapositive #32



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #2

Que le **cheminement des dossiers en général** soit clarifié, simplifié, standardisé, présenté et respecté.

Donner suite aux recommandations pertinentes du rapport de la firme LINOVATI relatif à l'optimisation du processus de gestion déposé en août 2022.

➤ Voir les diapositives #53 à 58



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #3

Créer et mettre en place un **outil de suivi collectif et efficace**, comme un tableau de bord, afin de permettre à tous les membres du conseil et du personnel de direction d'identifier les priorités et de connaître l'état d'avancement des dossiers.

➤ Voir la diapositive #29



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #4

Prévoir au Règlement 1300 un cadre normatif pour le **déroulement des séances plénières du conseil**, incluant notamment :

- La procédure à suivre par l'administration et par tous les membres du conseil pour déterminer les sujets à l'ordre du jour;
- La tenue d'une forme de débat constructif et respectueux.

➤ Voir les diapositives #19 à 21



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #5

Modifier le Règlement 1300 afin de revoir les modalités des **interventions des membres du conseil en séance publique**, en incluant notamment un droit de réplique.

- En l'absence d'amélioration, prévoir des dispositions pénales en cas de non-respect des règles prévues au titre 2 du règlement.

➤ Voir les diapositives #23 à 28



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #6

Modifier le Règlement 1300 afin de réviser et simplifier le cadre réglementaire des avis de proposition pour les **séances publiques du conseil** ou revoir la procédure à suivre par l'administration et par tous les membres du conseil pour déterminer les sujets à l'ordre du jour de ces séances.

➤ Voir les diapositives #30 et 31



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #7

Revoir le **fonctionnement des séances du comité exécutif** afin d'optimiser le traitement des dossiers :

- Abolir la partie atelier de travail, incluant la rubrique « sujets divers »;
- Inscrire tous les dossiers à l'ordre du jour pour discussion, recommandation ou décision;
- Lorsque des dossiers doivent vraiment demeurer confidentiels, ils pourront être traités sans qu'il soit nécessaire de rédiger un compte-rendu sur ces sujets.

➤ Voir les diapositives #49 à 58



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #8

Revoir la constitution, le mandat et le fonctionnement des **comités ou des commissions**.

En fonction du cadre normatif choisi (Décret ou LCV), établir des règles de fonctionnement plus simples au Règlement 1300 en s'assurant que ces comités ou commissions relèvent directement du conseil municipal.

➤ Voir les diapositives #68 à 73



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

Recommandation #9

Bonifier le rôle de la **personne assurant la présidence d'un comité ou d'une commission** afin que celle-ci puisse disposer du pouvoir de maintenir l'ordre et le décorum.

S'assurer que cette personne puisse suivre une formation portant spécifiquement sur son rôle.

➤ Voir les diapositives #72 et 73



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.1 Le fonctionnement

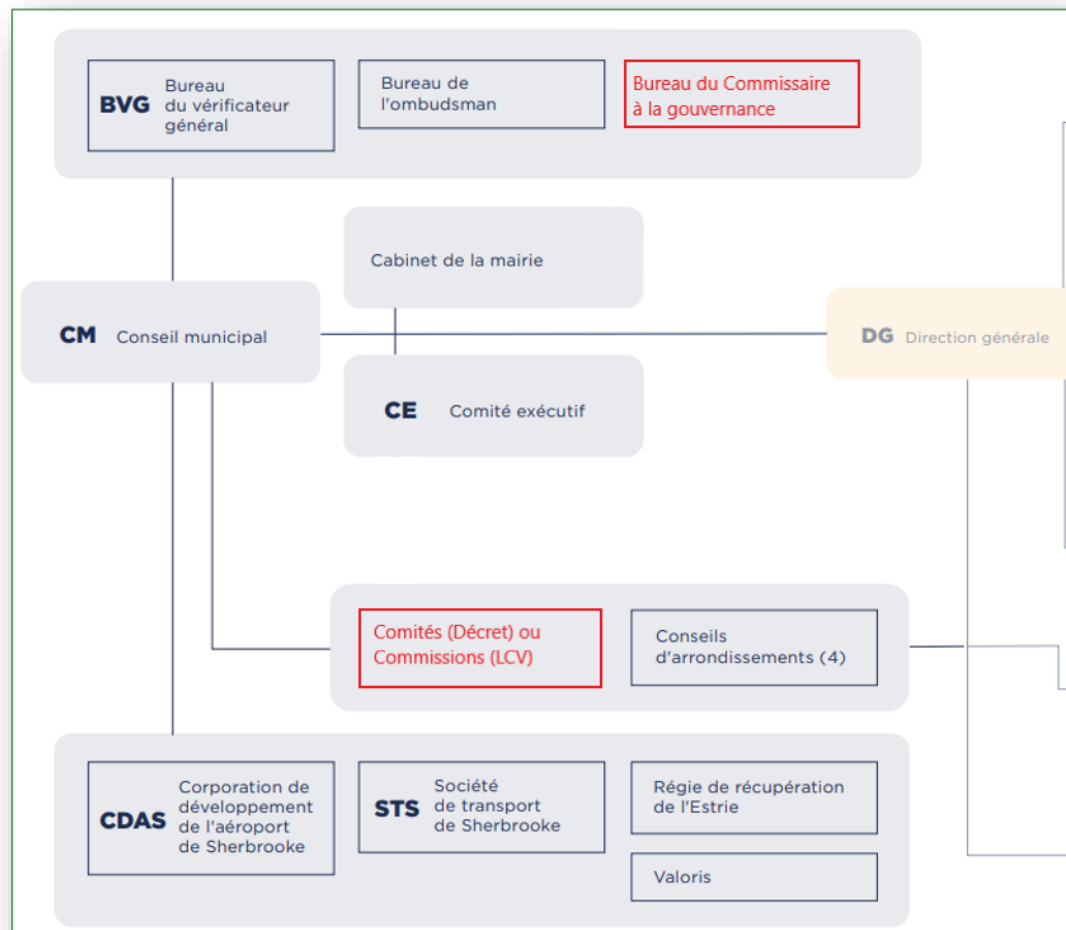
Recommandation #10

Créer une instance indépendante, comme un **commissaire à la gouvernance**, afin d'assurer le respect des mécanismes de gouvernance à la Ville, de recevoir les plaintes à cet effet, d'émettre des avis et de faire des recommandations afin d'améliorer en cours de route les règles et les pratiques en place.



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

Extrait du nouvel organigramme selon les recommandations





4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail





4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #11

Que les membres du conseil suivent des **formations poussées** sur les sujets suivants :

- L'ingérence politique, incluant l'importance d'éviter la micro-gestion
- Le respect, l'écoute, l'incivilité et la confidentialité;
- La procédure des séances du conseil et de ses autres instances (notamment les comités ou commissions).

➤ Voir les diapositives #23 et 24, 75 à 77 et 79 à 81



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #12

Modifier le **code d'éthique et de déontologie applicable aux personnes élues** afin de prévoir des règles interdisant leur ingérence dans l'administration de la Ville.

➤ Voir les diapositives #79 à 81



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #13

Réviser la **politique des processus de communication** entre les personnes élues et les fonctionnaires afin que le contenu de cette politique se situe davantage à l'intérieur du cadre normatif applicable.

➤ Voir les diapositives #85 à 88



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #14

Réviser la procédure pour les **demandes d'information effectuées par les personnes élues** auprès de l'administration, notamment dans le conseil sans papier, afin de s'assurer que ces demandes convergent vers la direction générale.

➤ Voir la diapositive #89



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #15

Sauf lorsqu'il s'agit de corriger des erreurs factuelles dans un **sommaire décisionnel**, le comité exécutif ne devrait pas requérir d'un service administratif de modifier le contenu de ce document.

Par ailleurs, s'assurer que les sommaires décisionnels incluent notamment la ou les recommandations intégrales de l'administration.

➤ Voir les diapositives #56 et 79



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.2 Le climat de travail

Recommandation #16

En cas de conflit interpersonnel entre des membres du conseil ou entre des membres du conseil et de l'administration, recourir le plus tôt possible à la **médiation** ou à **tout autre mode de résolution des conflits**, aux frais de la Ville.



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.3 La mise en œuvre

Tableau 22 : L'écart de vision 2014-2019

Principes de la CMQ

- **Quand parler** : Dans un cadre de confiance et de respect, il est important de parler de la vision de la CMQ avec les différents acteurs de la région. Cela permet de partager les idées et de les enrichir.
- **Qui parler** : Les acteurs de la CMQ sont les élus locaux, les professionnels de la région, les citoyens et les entreprises.
- **Comment parler** : Il est important de parler de la vision de la CMQ de manière claire et concise, en utilisant des exemples concrets.

Durant ce premier tour de discussions, les élus ont abordé le sujet de la vision de la CMQ et ont exprimé leurs attentes et leurs préoccupations.

Après le premier tour de discussions, les élus ont exprimé leurs attentes et leurs préoccupations.



4. LES RECOMMANDATIONS DE LA CMQ

4.3 La mise en œuvre

Recommandation #17

Établir un **plan d'action**, incluant une priorisation des solutions, pour répondre aux recommandations retenues.

S'assurer que ce plan d'action soit approuvé par le conseil municipal.

C

**Commission
municipale**
Québec 
La saine gestion au bénéfice de tous

Q

Annexe 3 – Proposition au changement réglementaire

Document préparé par Nancy Robichaud et Annie Godbout

Ville de Sherbrooke – Séance du conseil municipal du 17 juin 2025

La proposition déposée lors de cette séance, par les conseillères municipales Annie Godbout et Nancy Robichaud, visait à amorcer une réflexion sur des ajustements réglementaires nécessaires au bon fonctionnement du conseil municipal.

Toutefois, faute de temps, les validations juridiques complètes n'ont pu être réalisées pour permettre au dossier de cheminer plus rapidement.

Cette annexe témoigne néanmoins de la volonté de corriger certaines lacunes et servira de base à des travaux subséquents.



Vers une gouvernance plus équitable et transparente

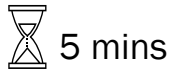
Gouvernance et personnes élues indépendantes

Juin 2025

Ordre du jour

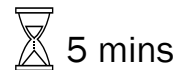
01. Introduction

Objectifs à atteindre en matière de gouvernance

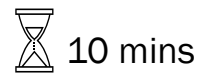


02. Bilan des actions

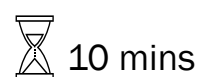
Mise en lumière de ce qui reste à faire



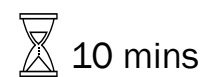
03. Comité exécutif



04. Comité des agendas

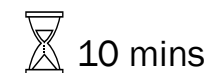


05. Regroupement des indépendants



06. Prochaines étapes

Séance tenante ou avis de proposition



Introduction



Decorative elements: two horizontal green lines, a teal triangle pointing right, a yellow triangle pointing down, and a green triangle pointing down.

Transparence

Collaboration

Efficacité des travaux du conseil municipal

Équité en termes d'accès à l'information

Introduction

The slide features a large, bold title 'Introduction' at the top left. Below it are two horizontal green bars. The main content is organized into three distinct sections, each with a large, light-colored geometric shape behind the text: a teal triangle pointing right, a yellow parallelogram, and a green triangle pointing left. The text is in a clean, black, sans-serif font.

Impact de l'arrêt du comité de
gouvernance transpartisan

Nécessité d'avancer de nouvelles
règles de fonctionnement avant
les élections

Benchmarking avec les autres
villes du Québec

Bilan des actions

Nb Sous-Actions	40	40*
Réalisé (présentés et adoptés)	18	18
En cours (présentation sous peu)	9	4
À venir / reportés (certains étaient en cours dans le tableau mais n'auront pas été vu par le comité)	8	10
Analysé - Non retenus	5	5
Avis de proposition	0	3

*À jour versus version de mars

Bilan des actions

3=après juin 2025

1	PLAN STRATÉGIQUE ET OUTILS DE SUIVI	1	1.1 Développer un plan stratégique	RÉALISÉ
			1.2 Prioriser les chantiers 18 mois et dossiers (commissions, personnes élues et direction générale)	RÉALISÉ
		3	1.3 Mettre en place un outil collectif facilitant le suivi et la prise de décision	EN COURS
2	RÈGLEMENT NUMÉRO 1300 - TITRE 2 LE CONSEIL MUNICIPAL, SES COMITÉS ET SES COMMISSIONS : MODIFICATIONS EN FONCTION DE MIEUX ENCADRER, OUTILLER ET SOUTENIR LES MEMBRES DU CONSEIL	6	2.1 Réviser et simplifier le cadre réglementaire des avis de proposition pour les séances publiques du conseil	RÉALISÉ
		5	2.2 Revoir les modalités des interventions des membres du conseil en séance publique, incluant notamment un droit de réplique (en cohérence avec le projet de loi no 57)	EN COURS
		1 & 2 & 4	2.3 Modéliser et présenter le cheminement et les échéanciers des dossiers en général (modélisation simplifiée, clarifiée, standardisée)	À VENIR
			2.3.1 Donner suite aux recommandations du rapport LINOVA1 (août 2022), en prenant soins de bonifier le portrait réalisé de la perspective des personnes élues	
		2	2.4 Formaliser le comité des agendas	REPORTÉ
7	2.5 Encadrer les situations pour lesquels les autres membres sont invités à participer au comité exécutif (point 6.3)	EN DISCUSSION		


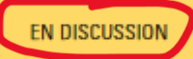


Bilan des actions

3	RÈGLEMENT NUMÉRO 1300 - TITRE 2 LE CONSEIL MUNICIPAL, SES COMITÉS ET SES COMMISSIONS : NOUVEAU CHAPITRE SUR LES COMITÉS PLÉNIERS	4	3.1 Consulter le conseil municipal pour alimenter la rédaction du nouveau chapitre sur les séances plénières du conseil	EN COURS
			3.2 Clarifier procédure pour déterminer ordre du jour, déroulement et forme de débat encadrant les séances plénières du conseil	EN COURS
4	RÈGLEMENT NUMÉRO 1300 - TITRE 2 LE CONSEIL MUNICIPAL, SES COMITÉS ET SES COMMISSIONS - CHAPITRE 3 LES COMMISSIONS CONSULTATIVES DU CONSEIL : NOUVEAU CHAPITRE SUR CONSTITUTION, MANDAT ET FONCTIONNEMENT DES COMITÉS ET/OU DES COMMISSIONS	8	4.1 Développer une fiche simplifiée intérimaire pour soutenir les commissions en remplacement du Guide d'accompagnement pour un fonctionnement optimal des commissions municipales qui serait aboli dès l'adoption de cette fiche.	RÉALISÉ
		8	4.2 Consulter les présidences de commissions pour recueillir leurs propositions et alimenter le comité transpartisan en validant d'abord avec elles le nouveau chapitre 3 qui préciserait : constitution, mandat et fonctionnement des comités et/ou commissions, selon le choix retenu.	SONDAGE PERSONNES ÉLUES RÉALISÉ
		8	4.3 Faire une analyse des modèles (commissions de la LCV versus comités du décret) et choisir une orientation au conseil	RÉALISÉ
		8	4.4 Tenant compte des orientations des membres du conseil (4,3), rédiger et proposer un nouveau chapitre 3 qui préciserait : constitution, mandat et fonctionnement des comités et/ou commissions, selon le choix retenu	À VENIR
		9	4.5 Bonifier et clarifier le rôle de la présidence du conseil municipal, des conseils d'arrondissement, des commissions et/ou des comités : pouvoir de maintenir l'ordre et le décorum	RÉALISÉ
		N/A	4.6 Standardiser les rapports annuels des commissions et/ou comités	REPORTÉ
		9	4.7 Offrir de la formation aux personnes assurant la présidence d'une instance	REPORTÉ



Bilan des actions



5	CODE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE	12	5.1 Rédiger et proposer pour adoption une modification au code d'éthique et de déontologie des personnes élues et du personnel politique, incluant une section sur l'ingérence	EN COURS 
6	FONCTIONNEMENT DES SÉANCES DU COMITÉ EXÉCUTIF ET OPTIMISATION DU TRAITEMENT/CHEMINEMENT DES DOSSIERS	2 & 7	6.1 En fonction du cheminement des dossiers optimisé (point 2.3), Assurer le partage des documents du CE à l'ensemble des personnes élues via le logiciel du Conseil sans papier (CSP)	RÉALISÉ
		7	6.2 Circonscrire les séances officielles (ordre du jour et procès verbaux) avec l'administration et les séances de délibération de nature politique (atelier de travail). Inscrire, en comité exécutif régulier, tous les dossiers à l'ordre du jour pour discussion, recommandation ou décision	RÉALISÉ
			6.3 Rencontrer la présidence du comité exécutif pour alimenter le comité transpartisan politico-administratif sur la révision de la réglementation	RÉALISÉ
		7	6.4 Encadrer les situations pour lesquelles les autres membres sont invités à participer au comité exécutif (point 2.5)	EN DISCUSSION 

Bilan des actions

7	INSTANCE INDÉPENDANTE EN SOUTIEN À LA GOUVERNANCE	10	7.1 Étudier un modèle de soutien à la gouvernance (local ou régional) et faire un choix qui facilite le respect des mécanismes de gouvernance à la Ville, qui reçoit les plaintes et émet des avis et recommandations, agit en situation d'écart et accompagne les élu.e.s vers une meilleure capacité à se gouverner	ANALYSÉ - NON RETENU
			7.1.1 Explorer l'intérêt, à la TME, de partager une telle ressource sur une base régionale	
		10	7.2 Mettre en œuvre le choix retenu en adoptant conséquemment les budgets et procédant à l'embauche de la ressource	ANALYSÉ - NON RETENU
		10	7.3 Confier à la ressource, la responsabilité de réaliser une évaluation de la gouvernance aux deux ans	ANALYSÉ - NON RETENU
8	PROGRAMME DE FORMATIONS AUX MEMBRES DU CONSEIL	11	8.1 Dans le cadre du processus budgétaire 2025, analyser une demande budgétaire récurrente pour la formation des personnes élues	RÉALISÉ
		11	8.2 Définir les besoins en formation des personnes élues, notamment à l'égard de : ingérence politique, respect-écoute-incivilité-confidentialité, procédure des séances, présidence de conseil et autres instances, etc.	EN COURS
		11	8.3 Développer un programme de formations répondant aux besoins identifiés, incluant, entre autres, les sujets suivants : ingérence politique, respect-écoute-incivilité-confidentialité, procédure des séances et autres instances	EN COURS
		11	8.4 Développer des fiches synthèses (outils de référence) pour soutenir les personnes élues dans leur rôle	À VENIR



Bilan des actions

9	POLITIQUE DES PROCESSUS DE COMMUNICATION ENTRE LES PERSONNES ÉLUES, LE PERSONNEL POLITIQUE ET LES FONCTIONNAIRES	13	9.1 Rédiger et proposer au conseil municipal une nouvelle version de la Politique de communication personnes élues-fonctionnaires afin de positionner la direction générale et de revenir au cadre législatif	EN COURS 
		13 & 14	9.2 Développer un guide synthèse pour faciliter l'application de la Politique actualisée, tant par les personnes élues que par les fonctionnaires, guide qui clarifierait : la procédure pour les demandes effectuées par les personnes élues auprès de l'administration, les rôles des coordonnateurs des arrondissements et de la nouvelle personne responsable des personnes élues (point 9.3)	EN COURS 
		14	9.3 Dans le cadre du processus budgétaire 2025, analyser une demande budgétaire récurrente pour la création d'un poste de responsable des relations avec les personnes élues relevant de la direction générale	RÉALISÉ
10	SOMMAIRE DÉCISIONNEL	15	10.1 Conserver une version intégrale des sommaires décisionnels, sauf pour la rectification des erreurs factuelles	RÉALISÉ
		2 & 15	10.2 Revoir le modèle de sommaire décisionnel et développer un guide de rédaction de sommaire décisionnel pour les services administratifs (information factuelle, analyse objective)	RÉALISÉ

Bilan des actions

11	CAS DE CONFLIT INTERPERSONNEL ET MODE DE RÉOLUTION	16	11.1 Rédiger une procédure administrative afin de clarifier le processus de médiation prévu au Code d'éthique et de déontologie	RÉALISÉ
		16	11.2 Dans le cadre du processus budgétaire 2025, analyser une demande budgétaire récurrente pour soutenir le processus de médiation	RÉALISÉ
		16	11.3 Étudier la possibilité de confier l'application de la procédure administrative à la personne ou l'instance visée par le point 7.2	ANALYSÉ - NON RETENU
		11 & 16	11.4 À court terme, solliciter les membres du conseil pour entamer une démarche de coaching individuel afin que chaque personne réalise un gain personnel qui permettrait d'élever le débat	ANALYSÉ NON RETENU
12	PLAN D'ACTION	17	12.1 Établir un plan d'action, incluant une priorisation des solutions, pour répondre aux recommandations retenues	RÉALISÉ
			12.2 Prolonger le mandat du comité transpartisan afin qu'il veille à la réalisation du présent plan d'action, analysant notamment les propositions de modifications réglementaires avant qu'elles soient soumises au conseil municipal	RÉALISÉ

Comité exécutif – Grands objectifs

Révision de la composition du comité exécutif

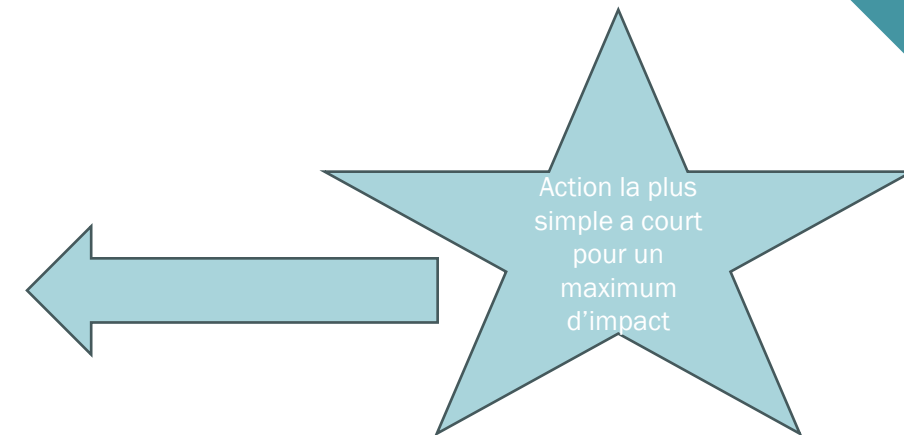
La composition du comité exécutif devrait mieux refléter la diversité politique du conseil municipal. Un ajustement de la représentativité – incluant les élus indépendants – permettrait de renforcer la légitimité du comité, de favoriser un dialogue plus équilibré, et d'améliorer la confiance entre les membres du conseil.

Accès encadré et équitable des élus non-membres

Des règles claires encadrant la présence des élus non-membres sont essentielles. L'objectif est d'assurer un accès minimal à l'information, d'éviter les décisions prises en silo et de permettre aux élu.es qui n'en font pas partie de suivre les enjeux majeurs, dans une optique de transparence et de gouvernance inclusive.

Modernisation des compétences et des responsabilités

Une révision de la délégation du conseil municipal au comité exécutif est souhaitable. Celle-ci permettrait de préciser les mandats, de renforcer la reddition de comptes et d'optimiser l'efficacité des processus décisionnels, tout en respectant le rôle ultime du conseil comme instance décisionnelle principale.



Comité des agendas



Objectif

Intégrer formellement un **comité des agendas** au règlement de régie interne du conseil municipal. Cette démarche s'inscrit dans la volonté de favoriser une meilleure coordination politique, une gouvernance plus transparente et une représentation équitable des personnes élues.

Composition

Le maire, la mairesse (ou son représentant), le directeur général, le greffier, les chefs des partis reconnus et une ou deux représentantes du regroupement des indépendants.

Rôle

Discuter de la priorisation des dossiers, proposer des ordres du jour équilibrés, transmettre des recommandations au greffier pour la version finale.

Types de rencontres

Comités pléniers du conseil municipal
Séance du conseil municipal

Atelier de travail du comité exécutif
Séance du comité exécutif

Pourquoi un comité des agendas?

Assurer une meilleure coordination et collaboration des travaux du conseil

- Permettre une priorisation claire des enjeux à traiter.

Favoriser une représentation politique plus équitable

- Inclure dans le comité des représentants de tous les groupes reconnus, incluant une représentante du regroupement des élus indépendants, s'il existe.
- Garantir que les priorités politiques de chacun soient entendues en amont des séances.

Renforcer la transparence dans la construction des ordres du jour

- Permettre que les choix de mise à l'agenda soient discutés ouvertement, selon des critères clairs.
- Faciliter l'anticipation des dossiers pour une préparation plus rigoureuse.

Améliorer l'efficacité des séances du conseil

- Limiter les ajouts de dernière minute.
- Optimiser la séquence de présentation des dossiers et éviter les débats logistiques en séance publique.

Pourquoi maintenant?



Dans un contexte où les enjeux sont de plus en plus complexes, où les rôles politiques se diversifient (élus de partis, élus indépendants), et où la qualité de l'information influence directement la prise de décision, **la coordination politique doit être renforcée.**

Un comité des agendas bien structuré est un outil de gouvernance essentiel pour :

- éviter les improvisations,
- limiter les tensions logistiques en séance,
- et garantir que les priorités de chacun soient entendues dès l'amont.

Un comité des agendas, c'est aussi un antidote à l'iniquité.

Trop souvent, les personnes élues non-membres du comité exécutif découvrent les ordres du jour à la dernière minute, sans possibilité d'anticiper les débats, de consulter des parties prenantes ou de proposer des ajustements.

Ce déséquilibre nuit à l'efficacité du conseil et accentue la polarisation.

Le comité des agendas agit comme un espace de concertation politique minimal, mais vital.

Regroupement des indépendants


Le conseil municipal de Sherbrooke est composé à la fois d'élus membre d'un parti politique municipal et d'élus indépendants.

À l'approche de la prochaine élection municipale, il est probable que le paysage politique comprenne **au moins deux partis reconnus** ainsi que des **candidats indépendants**. Cette configuration crée un environnement où la représentativité politique est appelée à cohabiter avec la diversité des statuts d'élus.

Actuellement, les règles de régie interne du conseil **n'encadrent pas de manière explicite** la reconnaissance ni le fonctionnement structuré :

- des **cabinets politiques** liés aux partis municipaux, ni
- des **regroupements d'élus indépendants**.

Bien que la **Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités** (LERM) favorise la création de partis politiques (en leur accordant des droits distincts en matière de financement, d'organisation et de visibilité), **notre règlement interne** pourrait jouer un rôle d'équilibre. Il pourrait ainsi **corriger certaines asymétries** en assurant une représentation plus équitable dans les processus internes – notamment en ce qui concerne **l'accès à l'information, la participation aux décisions organisationnelles et la coordination politique**.



Vérification légale en cours par le service du greffe...

Objectifs du règlement

Permettre aux élus indépendants de se regrouper officiellement pour :

participer aux instances de coordination du conseil, au même titre que les partis reconnus ;

être représentés formellement dans les processus internes (comité des agendas, comité plénier, réunions préparatoires, etc.) ;

accéder équitablement à l'information stratégique nécessaire à l'exercice du rôle de conseiller ou conseillère municipale.

Regroupement des indépendants

	Cabinet politique – Chef de parti reconnu	Regroupement d'indépendants reconnu
Accès à des ressources financières	Selon la loi	Fonds de soutien et recherche
Accès à l'information (comité des agendas)	Mêmes droits d'accès à l'information	Mêmes droits d'accès à l'information
Règles de délibération	Mêmes droits de participation	Mêmes droits de participation
Politique communication – fonctionnaires et élus	Mêmes droits	Mêmes droits

Modèle éprouvé à Montréal

La Ville de Montréal reconnaît officiellement un **regroupement d'élus indépendants** dans son règlement intérieur (Règlement 05-056).

Ce regroupement peut désigner un représentant qui siège aux côtés des chefs de partis dans le **Comité de coordination du conseil**, ce qui assure une voix à tous les élus, peu importe leur statut politique.

Pourquoi une telle disposition est nécessaire?

1. Équité démocratique

Un statut d'indépendant ne devrait pas limiter la capacité d'une personne élue à influencer les travaux du conseil ou à être entendue. Or, sans regroupement formel reconnu, les personnes élues indépendantes sont aujourd'hui exclues des canaux politiques informels ou structurants.

2. L'information, c'est une forme de pouvoir

Accéder à l'information, c'est pouvoir se préparer, poser les bonnes questions, proposer des amendements, prévenir des dérives. Ne pas savoir, c'est se voir relégué au second plan. Comme le dit bien l'adage : « **Avoir l'information, c'est déjà avoir une part du pouvoir.** »

Tous les élus doivent pouvoir exercer leur mandat pleinement, avec les outils et les informations nécessaires.

3. Amélioration du climat de travail

Un cadre clair pour les indépendants évite les tensions liées à l'arbitraire ou à l'interprétation des règles. Il permet une meilleure circulation de l'information et une participation plus constructive aux débats.

4. Meilleure gouvernance

Offrir aux indépendants la possibilité de participer à des instances comme le **comité des agendas**, les réunions préparatoires ou le comité plénier permet d'enrichir les discussions et d'augmenter la légitimité des décisions.

Principaux éléments proposés dans le règlement

1. Reconnaissance officielle d'un regroupement d'élus indépendants dès que deux membres non affiliés à un parti en font la demande officielle **et un maximum de deux regroupements seraient autorisés pour Sherbrooke.**
 - Il est possible qu'il n'y ait pas de regroupement une année, mais possible l'année suivante, c'est facultatif et non obligatoire.
2. Désignation d'un porte-parole auprès de la présidence et de l'administration, avec un statut équivalent à celui des leaders de partis reconnus.
3. Accès formel aux réunions préparatoires, comités des agendas, etc.
4. Droit d'intervention et d'information équivalent à celui des partis reconnus, dans un souci de transparence et d'efficacité.
5. **Encadrement souple** : les élus peuvent quitter ou rejoindre le regroupement en tout temps, sur avis transmis au greffier.



Conclusion

Il ne s'agit pas ici de transformer les personnes élues indépendantes en parti politique, mais bien de leur offrir une structure leur permettant de remplir pleinement leur rôle.

Ce projet de règlement vise à :

- **renforcer la légitimité collective du conseil ;**
- **favoriser l'égalité des voix dans les espaces de décision ;**
- **et créer une culture de collaboration plus juste et équilibrée.**

À l'heure où la diversité des profils politiques est appelée à grandir, il est temps que notre règlement de régie interne **reflète cette nouvelle réalité municipale.**

Présence au CE pour toutes les personnes élues

Dans la résolution, il faut prévoir un bilan après 1 année afin d'y apporter des modifications aux besoins

ATTENDU que le conseil municipal souhaite favoriser la transparence, la collaboration et une meilleure cohérence entre les décisions du comité exécutif et les réalités des districts;

ATTENDU que Cette modification vient combler une situation problématique énuméré dans le rapport de la CMQ, recommandation No 7, et est inclus dans le plan d'action du comité de gouvernance transpartisan polico-administratif No 2.5

ATTENDU que l'article 85 de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19) permet au conseil municipal d'adopter des règles de régie interne pour déterminer les modalités de fonctionnement de leur comité exécutif, sous réserve des pouvoirs exclusifs;

IL EST PROPOSÉ de mandater le service de greffe à modifier le règlement 1300 afin d'y insérer l'article sur la présence au CE pour toutes les personnes élues, selon les principes suivants :

Présence au CE pour toutes les personnes élues

Il est demandé par plusieurs élus d'avoir le même principe d'observateur dans les différents comités/commission. Comment devons-nous procéder ??

Il est ajouté, après l'article XX, l'article suivant :

XX.1 – Accès des membres du conseil municipal aux séances du comité exécutif

- a) Tout membre du conseil municipal qui n'est pas membre du comité exécutif peut assister à toute séance de ce dernier à titre d'**observateur**.
- b) Un élu observateur n'a pas droit de vote et ne peut intervenir lors des délibérations, sauf disposition contraire prévue au présent règlement.
- c) Tout membre du conseil municipal peut **intervenir à titre de participant**, sans droit de vote, lors de la présentation ou de l'étude d'un dossier :
 - concernant exclusivement ou principalement son district;
 - ou concernant une commission du conseil dont il est membre ou président.
- d) Le président du comité exécutif peut, à tout moment, encadrer les modalités de participation de l'élu non-membre afin de préserver l'ordre, l'efficacité et la confidentialité des délibérations.

XX.2 – Entrée en vigueur

Le présent règlement entre en vigueur conformément à la Loi sur les cités et villes.

Regroupement des indépendants

- ATTENDU que** la Ville de Sherbrooke compte, parmi les membres de son conseil, des élus indépendants qui ne sont affiliés à aucun parti politique reconnu ;
- ATTENDU que** ces élus indépendants participent pleinement à la vie démocratique municipale, contribuent aux travaux du conseil et représentent leurs électeurs de manière active et engagée ;
- ATTENDU que** les partis politiques reconnus bénéficient, en vertu des règles internes du conseil, de droits collectifs leur permettant d'être représentés dans certaines instances de coordination (ex. : comité des présidences), de recevoir des documents préparatoires et d'intervenir de façon structurée dans les échanges politiques ;
- ATTENDU que** la reconnaissance d'un **regroupement d'élus indépendants** offrirait à ces derniers des moyens équitables de participation et de coordination, sans leur imposer l'affiliation à un parti politique ;
- ATTENDU que** des villes comme Montréal ont déjà prévu de telles dispositions dans leur réglementation interne afin d'assurer l'équité entre les groupes représentés au conseil ;
- ATTENDU que** l'article 85 de la **Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)** permet au conseil municipal d'adopter des règles de régie interne pour organiser ses travaux, encadrer la participation des membres et assurer une gouvernance démocratique adaptée à sa réalité locale ;

IL EST PROPOSÉ de mandater le service de greffe à modifier le règlement 1300 afin d'y insérer l'article sur les regroupements des indépendants, selon les principes suivants :

Regroupement des indépendants

Il est ajouté, après l'article XX, l'article suivant :

Reconnaissance d'un regroupement d'élus indépendants

Article X – Regroupement des membres indépendants du conseil

1. Les membres du conseil municipal qui ne sont pas affiliés à un parti politique reconnu peuvent former un **regroupement d'élus indépendants**.
2. Ce regroupement est reconnu s'il regroupe **au moins deux** membres indépendants et qu'il en informe officiellement le greffier par écrit. **Un maximum de deux regroupements seraient autorisés pour Sherbrooke.**
3. Le regroupement désigne un représentant, qui jouit des mêmes prérogatives que les chefs ou porte-parole des partis reconnus, notamment pour :
 - a. participer au comité des présidences ou à toute instance consultative ou de coordination des travaux du conseil ;
 - b. recevoir les mêmes documents préparatoires, convocations et avis que les représentants des partis ;
 - c. intervenir lors des périodes d'échanges réservées aux chefs ou porte-parole de groupes reconnus ;
 - d. proposer des points à l'ordre du jour dans les mêmes conditions que les autres groupes reconnus.
4. La reconnaissance du regroupement d'élus indépendants demeure valide tant que ses membres maintiennent leur statut d'indépendants et leur volonté formelle d'agir ensemble.
5. Un élu indépendant ne peut faire partie que d'un seul regroupement à la fois.

Officialisation d'un comité des agendas

Dans la résolution, il faut prévoir un bilan après 1 année afin d'y apporter des modifications aux besoins

- ATTENDU que** le comité exécutif traite une grande variété de dossiers ayant des incidences importantes sur les orientations, priorités et décisions du conseil municipal ;
- ATTENDU que** l'ordre du jour du comité exécutif et du conseil est actuellement préparé sans encadrement formel de la composition d'un comité de coordination des travaux (aussi appelé Comité des agendas) ;
- ATTENDU que** l'absence de cadre formel nuit à la prévisibilité, à la transparence et à la collaboration intergroupe dans la planification des dossiers ;
- ATTENDU que** plusieurs municipalités, dont Montréal, ont mis en place des mécanismes de coordination structurés où les différentes formations politiques et groupes reconnus peuvent faire valoir leurs priorités ou préoccupations en amont ;
- ATTENDU que** la reconnaissance récente d'un regroupement d'élus indépendants à Sherbrooke appelle une participation équitable à ce type de comité de coordination ;
- ATTENDU que** Cette modification vient combler une situation problématique énuméré dans le rapport de la CMQ, recommandation No 2, et est inclus dans le plan d'action du comité de gouvernance transpartisan polico-administratif No 2.4
- ATTENDU que** l'article 85 de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, c. C-19) permet au conseil municipal d'adopter des règlements pour encadrer ses propres règles de fonctionnement et celles de ses comités, y compris ceux de nature consultative ou administrative ;

Officialisation d'un comité des agendas

IL EST PROPOSÉ de mandater le service de greffe à modifier le règlement 1300 afin d'y insérer des dispositions formalisant le Comités des agendas, notamment :

- Sa **création officielle** en tant qu'instance de coordination ;
- Sa **composition minimale**, incluant :
 - La **maire** ou son représentant ;
 - La **présidente** ou le **président** du conseil municipal ;
 - Un représentant désigné par **chaque parti politique reconnu** ;
 - Un représentant du **regroupement d'élus indépendants reconnu** ;
- La possibilité de convoquer des séances régulières ou ponctuelles pour discuter de la **planification des travaux du conseil**, de la **préparation des ordres du jour** et de la **priorisation de certains dossiers** ;
- Un engagement à **favoriser la transparence, la circulation de l'information** et la collaboration entre les groupes représentés au conseil municipal.



Questions - Commentaires

Merci!