

L'ADAPTATION DES ADMINISTRATIONS MUNICIPALES FACE À L'AVENIR



ADMQ

Association des
directeurs municipaux
du Québec

Réflexion stratégique –
Bas-Saint-Laurent

1.

Nous sommes dans un contexte où les règles du jeu changent.
Pas seulement pour les grandes villes.
Pour toutes les municipalités.

2.

LES RÈGLES DU JEU CHANGENT

- Les obligations légales augmentent
- De nouvelles responsabilités transférées
- La rareté de main-d'œuvre s'intensifie
- Les coûts fixes explosent

- La loi ne tient pas compte de la taille
- Une petite municipalité a pratiquement les mêmes obligations qu'une grande municipalité
- Le défi n'est plus seulement financier
- Il est **organisationnel**

3.

Modifications législatives (2021-2025)

LES RÈGLES DU JEU CHANGENT

Sommaire des
modifications

Au total, ce sont

125

modifications qui ont affecté
le milieu municipal sur une
période de 4 ans et demi.

43 lois

24 nouveaux
règlements

54 règlements qui modifient
des règlements

1 mise en œuvre
d'un programme

1 politique
linguistique

2 orientations
ministérielles

4.

LES RÈGLES DU JEU CHANGENT

- 73 % hors MAMH
- 40+ champs d'intervention
- OGAT – nouvelles responsabilités

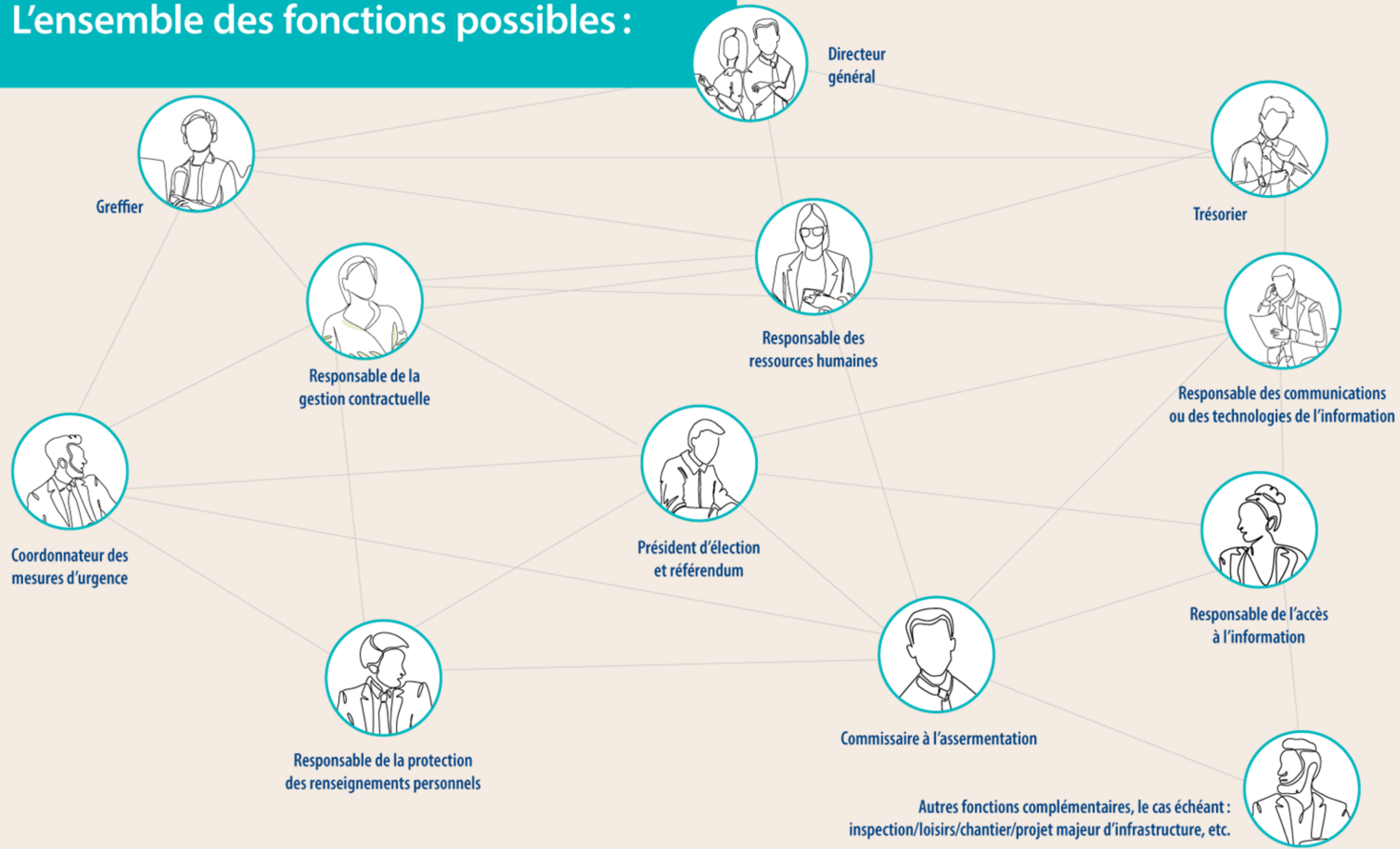
5.

LES OBLIGATIONS « INCOMPRESSIBLES »

- Budget
- Urbanisme
- Incendie
- Élections
- Reddition de comptes
- GRH
- Services essentiels
- Services non obligatoires, mais nécessaires

6.

L'ensemble des fonctions possibles :



7. **COMMENT ON S'ORGANISE?**

Du point de vue administratif, la vraie question est :

« Comment assure-t-on des services de qualité et pérennes dans le contexte actuel? »

8.

SYMPTÔMES OU VRAI PROBLÈME?

On entend souvent :

- On manque d'argent
- On manque de personnel
- Les normes sont trop lourdes

Mais ce sont souvent des
symptômes.

9.

LE VRAI ENJEU EST :

La capacité organisationnelle

Question simple :

« Si votre DG quittait demain, seriez-vous en situation de risque? »

10.

L'ÉVENTAIL DES SOLUTIONS

- Analyse et diagnostic internes :
«restructuration », bonification des outils, etc.
- Entente intermunicipale
- Régie intermunicipale
- Regroupement administratif
- Délégation de compétence
- Fusion

Important :

Il n'y a pas qu'une seule solution.

Sous-volet Coopération intermunicipale

Soutenir la mise en place ou la bonification de projets de **coopération visant la mise en commun de services municipaux**. Il offre aussi la possibilité aux organismes municipaux de réaliser un diagnostic ou une étude permettant d'évaluer les besoins en matière de coopération et la faisabilité des projets en amont de leur réalisation.

2^e appel de projets du sous-volet Coopération intermunicipale : du 5 janvier au 17 avril 2026.

Sous-volet Renforcement de la gouvernance

Ce sous-volet permet de soutenir les démarches de réflexion visant à identifier **les modèles de gouvernance optimaux** pour une livraison de services de qualité, incluant, au besoin, de nouveaux modèles.

Appel de projets du sous-volet Renforcement de la gouvernance : du 2 mai 2025 au 31 décembre 2026.

12.

L'IMPORTANCE DE BIEN RÉFLÉCHIR

Attention à bien planifier le type d'entente ou de collaboration.

Cette réflexion pourrait vous faire économiser beaucoup d'argent.

13.

LES TAXES : MYTHES ET RÉALITÉS

Est-ce que ça fait baisser les taxes?

- Généralement : non

Les collaborations servent d'abord à :

- Maintenir les services
- Éviter des hausses abruptes
- Réduire les risques

Si on promet une baisse de taxes, on se met à risque.

« On collabore pour maintenir, pour accentuer. Pas pour promettre. »

14.

LE VRAI FREIN

La peur de perdre :

- Perdre le contrôle
- Perdre l'identité
- Perdre une voix

Mais partager un service n'est pas perdre son identité.

- Une municipalité peut conserver :
- Son nom
- Son conseil
- Son histoire

Tout en partageant une capacité administrative.

15.

L'ANALYSE DES « CRITIQUES » À L'ÉCHELLE DU QUÉBEC

Les critiques qui ressortent

- Perte d'identité locale?
- Perte de contrôle politique?
- Hausse des taxes ou économies non réalisées?
- Répartition jugée inéquitable des coûts?
- Gouvernance trop lourde ou complexe?
- Distance décisionnelle accrue

Ce que cela révèle réellement

- Besoin de transparence financière
- Importance d'une gouvernance claire
- Nécessité d'un diagnostic partagé
- Importance de l'acceptabilité sociale
- Besoin d'une démarche graduelle

16.

EXEMPLES

- Janvier 2026 : fusion entre Hébertville, Saint-Bruno et Hébertville-Station
- **Incertitude sur l'identité** : Le nom de la future entité (Hébertville) crée des tensions, notamment pour les résidents de Saint-Bruno et Hébertville-Station qui craignent de perdre leur identité, selon [Le Quotidien](#).
- **Aspect financier** : Une hausse des coûts pour la Sûreté du Québec est anticipée, bien que le comité de fusion assure qu'elle sera épongée par des subventions- selon [Radio-Canada](#)
- **Manque de transparence** : Des citoyens et un conseiller de Saint-Bruno critiquent l'absence de réelles consultations et l'exclusion des conseillers municipaux du processus.

17.

EXEMPLES

Partage de directions générales / services administratifs

Objectif :

- Pallier la pénurie de DG
- Stabiliser l'administration
- Réduire la dépendance à une seule personne

Critiques :

- DG surchargé
- Moins de présence locale
- Sentiment de dilution des priorités municipales

18.

PAR OÙ COMMENCER?

- Sécurité incendie
- Matières résiduelles
- Déneigement / déglacage
- Balayage de rues
- Lignage des rues
- Gestion animalière
- Loisirs (camp de jour, etc.)
- Inspection et urbanisme (émission de permis, surveillance sur les terrains, etc.)

- Traitement de l'eau potable
- Traitement des eaux usées
- Services informatiques
- Sécurité/sauvetage nautique
- Travaux publics et infrastructures
- Gestion des ressources humaines
- Transport collectif
- Inspection et caractérisation des installations septiques en milieux isolés
- Vidange des installations septiques

19.

CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE COLLABORATION

- Diagnostic partagé
- Objectifs clairs (capacité vs économies)
- Équité financière transparente
- Rôles politiques bien définis
- Clauses d'ajustement ou de sortie
Communication citoyenne proactive
- Mise en œuvre graduelle

20.

CE QUE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE NOUS APPREND

- Les collaborations fonctionnent quand le problème est clairement identifié
- Les économies ne sont jamais garanties automatiquement
- L'acceptabilité sociale est déterminante
- La gouvernance claire est plus importante que la structure choisie
- Les solutions graduelles sont mieux acceptées que les changements brusques

21.

QUESTIONS

Quel service est le plus fragile chez vous?

Où êtes-vous dépendants d'une seule personne?

Si rien ne change, où serez-vous dans 5 ans?

**« LE STATU QUO
EST AUSSI UNE
DÉCISION. »**



ADMQ

Association des
directeurs municipaux
du Québec