



**Chaire Desjardins
en développement
des petites collectivités**

**Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue**

**Rapport d'intervention sur une démarche
de réorganisation des services publics
au Témiscamingue - 1998**

Par
Mario Carrier
et Danielle L. Goulet



**Rapport d'intervention
sur une démarche de réorganisation
des services publics
au Témiscamingue-1998**

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités

Août 2001

Éditeur :

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
445, boulevard de l'Université
Case postale 700
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4
(819)762-0971, poste 2394

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
Août 2001

ISBN 2-920849-62-X

Toute reproduction, totale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, est interdite, à moins d'une autorisation expresse de l'éditeur.

Le contenu de cette publication n'engage que son auteur.

AVANT-PROPOS

Le processus de prise en charge, discuté dans ce rapport, s'inscrit dans une démarche de réorganisation des services publics dans la Municipalité régionale de comté du Témiscamingue (MRCT) en Abitibi-Témiscamingue, au Québec, qui a débuté à l'automne 1996¹. Le présent document rend compte de la deuxième phase de ce projet qui s'est déroulée de janvier 1998 à décembre 1998. Cette deuxième phase visait à l'application de recommandations, émises en 1997, par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (Chaire Desjardins) et le Groupe Conseil Action Gestion, portant sur la réorganisation des services publics au Témiscamingue.

Le contenu de cette publication est tiré d'un rapport préliminaire déposé par l'agente d'intervention mandatée par la Chaire Desjardins, soit madame Marie-Josée Tremblay. Un comité de suivi s'est réuni à trois reprises, tout au long du parcours. Ce comité était composé des représentants de la MRCT, soit le préfet, monsieur Philippe Barette et le secrétaire trésorier, monsieur Denis Clermont, ainsi que du directeur de la Chaire Desjardins, monsieur Mario Carrier et de l'agente d'intervention susmentionnée.

La réécriture a été effectuée par madame Danielle L. Goulet, agente de recherche à la Chaire Desjardins, sous la direction de monsieur Mario Carrier, directeur de la Chaire Desjardins.

¹ Voir CARRIER, Mario et Marie-Josée TREMBLAY. *L'organisation des services publics au Témiscamingue*, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, 1997, 79 pages.

TABLE des MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	i
TABLE des MATIÈRES.....	ii
1 INTRODUCTION.....	1
2 LE TÉMISCAMINGUE	2
2.1 La situation géographique	2
2.2 Le taux de chômage, le taux d'activité, le taux d'emploi et le revenu moyen	2
3 LE PROCESSUS DE PRISE EN CHARGE	6
4 LES ACTEURS	7
4.1 Le porteur du dossier	7
4.2 Les collaborateurs principaux.....	7
4.3 Les collaborateurs additionnels	7
5 LA DÉMARCHE	8
6 LE PLAN DE TRAVAIL.....	10
7 LES PROJETS DE PRISE EN CHARGE	12
7.1 Premier projet : Colloque scolaire à la municipalité de Rémigny.....	12
7.1.1 Déroulement.....	13
7.1.2 Bilan.....	13
7.2 Deuxième projet : Réorganisation municipale de la municipalité de St-Édouard- de-Fabre	14
7.2.1 Déroulement.....	15
7.2.2 Bilan.....	16
7.3 Troisième projet : Mise sur pied d'une coopérative de solidarité multifonctionnelle dans le secteur Est du Témiscamingue.....	17
7.3.1 Déroulement.....	17
7.3.2 Bilan.....	18
7.4 Quatrième projet : Le comité de travail des secrétaires trésoriers.....	18
7.4.1 Déroulement.....	19
7.4.2 Bilan.....	20
8 BILAN DE L'ENSEMBLE DE LA DÉMARCHE	21
9 CONCLUSION	23

1 INTRODUCTION

En tant que tel, le processus de prise en charge sous-tend un grand nombre de gestes qui sont souvent motivés par la volonté des gens concernés à faire avancer des dossiers qu'ils considèrent vitaux à la bonne marche de leur communauté. Dans ce cas, le porteur de dossier, soit la MRCT, s'intéressait particulièrement aux trois dossiers suivants : la professionnalisation des secrétaires trésoriers ; les ententes et le partenariat entre les municipalités d'une part, et avec la MRCT d'autre part et la question des infrastructures, précisément celle des bâtiments d'intérêt public, comme l'édifice municipal, la bibliothèque, l'école ou les équipements publics. La prise en charge s'est concrétisée par l'entremise de quatre projets qui se rapportent aux dossiers susmentionnés et dont nous décrivons ici la démarche.

En premier lieu, nous présentons brièvement la région du Témiscamingue. Nous poursuivons en élaborant sur la signification d'un processus de prise en charge. Par la suite, nous présentons les acteurs en place ainsi que le plan de travail proposé. Nous continuons en décrivant les quatre projets ayant servi de plate-forme au processus de prise en charge proposé et nous terminons en effectuant le bilan de l'ensemble de la démarche.

2 LE TÉMISCAMINGUE

2.1 La situation géographique²

La MRCT fait partie de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, située dans le sud-ouest de la province de Québec (Appendice 1). La MRCT compte de vastes portions de sa superficie en territoires non organisés. La population se regroupe dans deux secteurs qui longent la frontière ontarienne. Le secteur sud ne comprend que deux municipalités : Témiscaming et Kipawa. Plus au nord, Notre-Dame-du-Nord et Saint-Bruno-de-Guigues complètent la liste des municipalités de plus de 1 000 habitants (Appendice 1). La MRC compte, en outre, 16 municipalités de moins de 1 000 habitants, dont 11 de moins de 500.

Le Tableau 1 offre un portrait démographique de la MRCT ainsi que de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la province de Québec, s'étalant sur une dizaine d'années.

Tableau 1 : Population de la MRC Témiscamingue, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec, de 1951 à 1996

	1951	1961	1971	1981	1986	1991	1996
MRC Témiscamingue	17 338	18 095	16 013	16 437	17 333	17 381	18 027
Abitibi-Témiscamingue	103 924	122 226	117 840	140 719	146 770	151 978	153 905
Québec	3 956 776	5 129 648	5 955 842	6 438 065	6 500 429	6 662 145	7 138 795

2.2 Le taux de chômage, le taux d'activité, le taux d'emploi et le revenu moyen³

En 1996, le taux de chômage de la MRCT était de 15,7 %, alors que celui de l'Abitibi-Témiscamingue était de 13,9 % et celui de l'ensemble du Québec de 11,8 % (Tableau 2). Les données disponibles pour 1997 montrent une croissance notable du

² L'Atlas de l'évolution démographique des municipalités locales et des municipalités régionales du Québec, de 1951 à 1991. Union des municipalités régionales de comté et des municipalités locales du Québec, Sainte-Foy, 1991.

Profil des divisions et subdivisions de recensement. Statistique Canada, Ottawa : Industrie Canada 1999. Recensement du Canada de 1996. Numéro 95-186-XPB au catalogue.

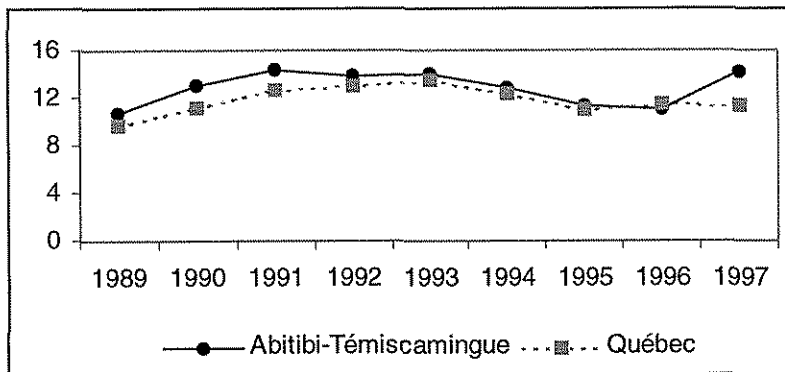
³ *Bilan socio-économique – Abitibi-Témiscamingue – Édition 1999*. Gouvernement du Québec, ministère des Régions, Édition 1999, 125 pages.

taux de chômage en Abitibi-Témiscamingue (Figure 1) qui n'est pas sans affecter directement la MRCT.

Tableau 2 : Indicateurs en % du marché du travail pour la MRC Témiscamingue, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec (1996)

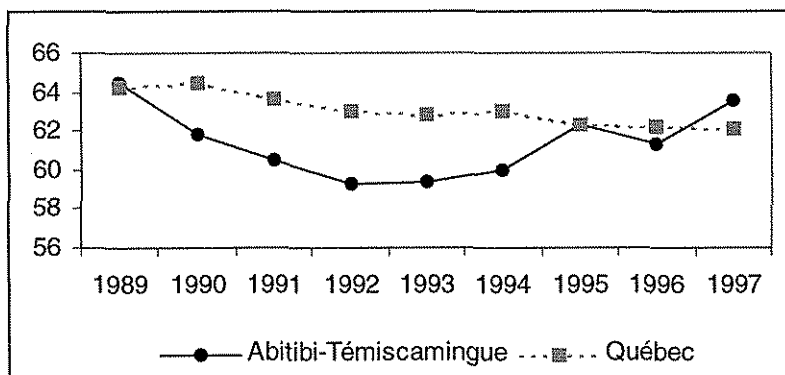
	Taux de chômage	Taux d'activité	Taux d'emploi
MRC Témiscamingue	15,7	60,4	50,9
Abitibi-Témiscamingue	13,9	61,5	52,9
Québec	11,8	62,3	55,0

Figure 1 : Taux de chômage en % pour l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec (1989-1997)



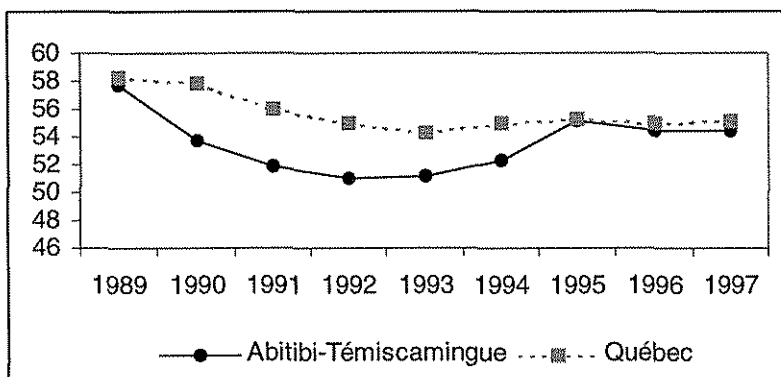
En 1996, le taux d'activité était de 60,4 % dans la MRCT, de 61,5 % en Abitibi-Témiscamingue et de 62,3 % dans l'ensemble du Québec (Tableau 2). Les données disponibles pour 1997 démontrent une augmentation du taux d'activité pour l'Abitibi-Témiscamingue, pendant que l'ensemble du Québec démontre une légère diminution (Figure 2).

Figure 2 : Taux d'activité en % pour l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec (1989-1997)



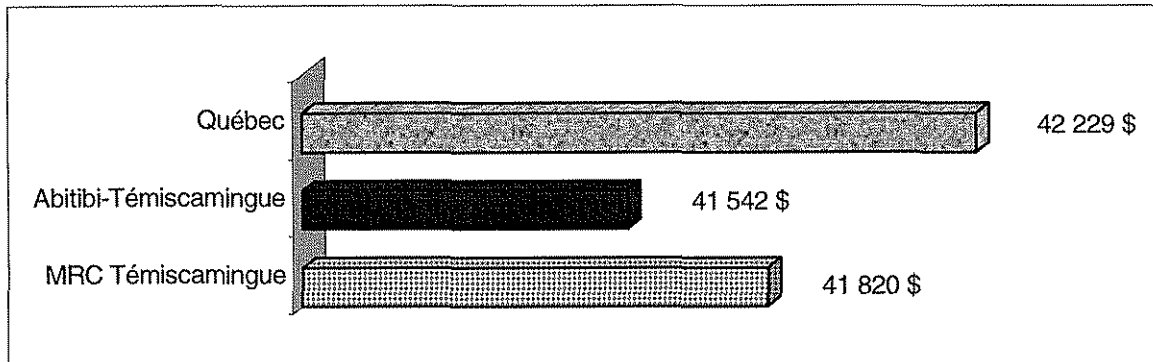
En 1996, le taux d'emploi pour la MRCT était de 50,9 %, celui de l'Abitibi-Témiscamingue de 52,9 % et celui de l'ensemble du Québec de 55,0 % (Tableau 2). Les données disponibles pour 1997 démontrent que le taux d'emploi au Québec était comparable au taux d'emploi de 1996 pendant que celui de l'Abitibi-Témiscamingue affiche une légère augmentation (Figure 3).

Figure 3 : Taux d'emploi en % pour l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec (1989-1997)



En 1996, le revenu moyen des ménages, présenté à la Figure 4, était de 41 820 \$ dans la MRCT, de 41 542 \$ en Abitibi-Témiscamingue et de 42 229 \$ dans l'ensemble du Québec.

Figure 4 : Revenu moyen des ménages de la MRC Témiscamingue, de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec-1996



3 LE PROCESSUS DE PRISE EN CHARGE

Il n'existe pas de recettes uniformes et exportables d'un processus de prise en charge. Cependant, un tel processus requiert du temps et beaucoup d'investissement de la part des acteurs concernés, le tout nécessitant une disposition au changement et une volonté de ces acteurs à modifier des modes de fonctionnement qui existent souvent déjà depuis plusieurs années. Notons que le changement n'est pas toujours facile, puisqu'il entraîne inévitablement des sentiments d'incertitude qui, parfois, peuvent freiner ou ralentir la démarche, d'où l'importance de suivre le rythme propre aux acteurs prenant part à une telle démarche. La prise en charge ne veut pas nécessairement dire non plus que tout doit être modifié en même temps ; ce peut être une démarche lente mais constante et progressive.

La prise en charge se qualifie donc de différentes façons. Cependant, toute intervention venant de l'extérieur d'un milieu ne peut se faire que dans un esprit d'accompagnement et de soutien, puisque les intervenants locaux sont les seuls à décider des interventions désirées, ainsi que du rythme de leur implantation.

4 LES ACTEURS

4.1 Le porteur du dossier

Le porteur de dossier était la MRCT, par l'entremise de son préfet, monsieur Philippe Barette, et de son secrétaire trésorier, monsieur Denis Clermont.

4.2 Les collaborateurs principaux

Les collaborateurs de premier plan étaient :

- la MRCT ;
- les municipalités du Témiscamingue ;
- la Société de développement du Témiscamingue (SDT) ;
- la Commission scolaire du Lac-Témiscamingue (CSLT) ;
- les Centres de santé des municipalités de Témiscaming et de Ville-Marie ;
- le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) ;
- la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (la Chaire Desjardins).

Le rôle de la Chaire Desjardins visait à, notamment, supporter, animer et concilier les différents intérêts des partis en présence ; à chercher, rassembler et concerter des alternatives possibles ; à mettre en relation des intervenants susceptibles de contribuer à la démarche de prise en charge proposée et à respecter les besoins, les attentes, les volontés et le rythme des acteurs concernés.

4.3 Les collaborateurs additionnels

La démarche a parfois fait appel à des intervenants externes pouvant agir en tant qu'experts. Les intervenants qui ont collaboré à la présente démarche sont les suivants :

- des spécialistes de différents ministères du gouvernement provincial ;
- des spécialistes universitaires ;
- des spécialistes du secteur privé ;
- Solidarité rurale du Québec ;
- le groupe « Rues principales » ;
- le Groupe Conseil Action Gestion.

5 LA DÉMARCHE

Précédant la démarche décrite dans cette publication, la MRCT avait mis sur pied, en mai 1996, un comité régional dont le mandat était de répertorier les forces et les besoins de la région, soit le comité Défi 2000. Cette première phase de la démarche de prise en charge est documentée dans une publication de la Chaire Desjardins intitulée : *L'organisation des services publics au Témiscamingue*, publiée en 1997.

La deuxième phase du projet visait d'abord et avant tout la prise en charge d'un point de vue municipal et, de ce fait, nécessitait la participation des municipalités de la MRCT. L'équipe d'intervention était composée des porteurs de dossier susmentionnés, du président du comité Défi 2000, monsieur Gabriel Bastien et de l'agente d'intervention de la Chaire Desjardins. L'équipe d'intervention avait comme objectif premier de rencontrer chacun des conseils municipaux des municipalités du Témiscamingue, afin d'appliquer les recommandations proposées lors de la première phase du projet. Sur un total possible de vingt et une municipalités, dix ont accepté de participer à la démarche proposée. L'équipe d'intervention a rencontré, à quelques exceptions près, les maires, les conseils municipaux et les secrétaires trésoriers des dix municipalités suivantes :

1. Béarn
2. Belleterre
3. Guérin
4. Laforce
5. Laverlochère
6. Moffet
7. Rémigny
8. Saint-Bruno-de-Guigues
9. Saint-Édouard-de-Fabre
10. Saint-Eugène-de-Guigues

Le déroulement de cette démarche, qui s'est effectuée de janvier 1998 à décembre 1998, se résume ainsi :

- des rencontres préparatoires avec le président du comité Défi 2000, le préfet de la MRCT, le secrétaire trésorier de la MRCT et l'agente d'intervention de la Chaire Desjardins ;

- une invitation, lancée aux municipalités de la MRCT, contenant un plan de travail établi ;
- une présentation sur le rôle des différents acteurs et du plan de travail établi au maire, au conseil municipal et au secrétaire trésorier des municipalités participantes ;
- des échanges sur les préoccupations locales et territoriales en matière de développement ;
- *l'identification des priorités municipales ;*
- l'identification des projets à mettre en place ;
- la réalisation du ou des projets ;
- le suivi.

6 LE PLAN DE TRAVAIL

Initialement, le plan de travail établi proposé aux municipalités était le suivant :

- une rencontre avec le maire, le conseil municipal et le secrétaire trésorier ;
- la mise sur pied d'un comité Défi 2000 local (tables de rencontres, de discussions et d'échanges) ;
- la mise en place d'un processus d'information, d'animation et de formation ;
- l'implication du milieu ;
- l'identification des problèmes, des causes et des besoins ;
- l'inventaire des ressources et des potentiels présents dans le milieu ;
- la définition de la vision du développement, d'une orientation à prendre et des domaines particuliers d'intervention ;
- la préparation d'un plan d'action, d'une stratégie, etc. ;
- l'identification des outils de travail ;
- l'identification des responsables, des actions à mener, du suivi et des réajustements possibles ;
- le maintien de contacts et le recours à l'aide extérieure au besoin (ministères, organismes régionaux et autres).

Suite aux rencontres avec les premières municipalités ayant accepté de participer à ce projet, le plan de travail établi s'est rapidement modifié. Principalement, il a été convenu de faire abstraction des différentes étapes suggérées et de travailler plutôt à partir des préoccupations, des attentes, de la disponibilité et de la volonté des municipalités à investir dans une démarche de prise en charge locale et régionale. Certains éléments du plan de travail ont été abandonnés, dont la création d'un comité Défi 2000 local. À cet effet, notons que plusieurs municipalités ont déjà en place bon nombre de comités reliés aux différents aspects de la vie de leur communauté, ce qui rend un nouveau recrutement parfois problématique. Il a donc été convenu de travailler avec les conseils municipaux ou avec certains des intervenants déjà imbriqués dans la dynamique des communautés participantes.

Cette modification au plan de travail proposé a démontré une appropriation rapide de la démarche par les acteurs engagés et une volonté de prise en charge déjà présente dans le milieu. Elle a donc permis aux municipalités de porter l'intérêt immédiatement sur leurs besoins spécifiques.

7 LES PROJETS DE PRISE EN CHARGE LOCALE

Cette section décrit quatre projets réalisés ou en voie de réalisation au moment du dépôt du rapport préliminaire, auxquels la Chaire Desjardins a participé activement en collaboration avec les différents intervenants locaux et territoriaux impliqués directement ou indirectement dans le processus de prise en charge proposé. Le premier projet a consisté en l'organisation d'un colloque portant sur la question scolaire à la municipalité de Rémigny. Le deuxième projet visait la réorganisation municipale de la municipalité de Saint-Édouard-de-Fabre. Le troisième projet concernait une possibilité de mise sur pied d'une coopérative de solidarité multifonctionnelle dans le secteur Est du Témiscamingue. Le dernier projet faisait état des travaux réalisés par un comité de travail composé de plusieurs secrétaires trésoriers des municipalités de la MRCT. Ce comité s'est penché sur la question de professionnalisation du rôle des secrétaires trésoriers et sur la possibilité d'ajouter à leur agenda des tâches en développement local issues des nouvelles réalités municipales et des enjeux qui s'y rattachent.

7.1 Premier projet : Colloque scolaire à la municipalité de Rémigny

Ce projet émane d'une préoccupation du conseil municipal de Rémigny face à la nouvelle dynamique récemment mise en place dans leur école primaire. Cette préoccupation provenait du fait que, en plus de faire face à l'implantation des conseils d'établissements, l'école de Rémigny devait dorénavant composer avec une classe multiprogrammes. Dans l'optique de rassurer les parents et de maximiser les chances de réussite de ces nouvelles réalités scolaires, le conseil municipal a élaboré ce projet de colloque. Le conseil a nommé une déléguée qui a travaillé très activement à mettre ce projet sur pied.

Voici les principales étapes et les principaux moyens utilisés pour la réalisation de ce projet :

- animation ;
- définition des priorités du milieu ;

- définition des ressources (humaines et financières) et des conditions (disponibilité et volonté) du milieu ;
- support technique ;
- recherche d'intervenants ;
- recherche documentaire reliée au projet ;
- élaboration du programme de colloque ;
- réalisation du projet ;
- suivi et planification de projets futurs.

7.1.1 Déroulement

Le colloque a eu lieu en septembre 1998, à Rémigny. Il a débuté avec une présentation sur la réforme en éducation, menée par un représentant de la Direction régionale du ministère de l'Éducation du Québec, suivie d'une présentation additionnelle portant sur les classes multiprogrammes. Cette dernière présentation était accompagnée de témoignages provenant de parents familiers avec cette dynamique, ainsi que du témoignage d'une enseignante possédant quinze années d'expérience en enseignement dans les classes multiprogrammes. Ces témoignages furent suivis de deux ateliers. Le premier atelier a porté sur les projets éducatifs et le travail de groupe. Il a été dirigé par une formatrice travaillant à la Fédération des comités de parents du Québec. Le deuxième atelier portait sur les nouvelles technologies et il a été dirigé par un représentant de la Commission Scolaire de Val-D'Or en Abitibi.

7.1.2 Bilan

Près de 80 personnes ont assisté à cette journée d'information. Ce colloque a permis, notamment :

- d'échanger sur les nouvelles réalités scolaires (diminution de la clientèle, compressions budgétaires, etc.) ;
- d'informer les acteurs des changements en cours et à venir ;
- de démystifier certains concepts, dont les classes multiprogrammes ;
- de permettre aux différents acteurs d'échanger entre eux et avec les intervenants sur certains aspects qui inquiètent soit les parents, soit les enseignants, soit les décideurs locaux ;

- d'obtenir de l'information sur l'utilisation des nouvelles technologies comme support pédagogique dans une petite école.

Étant fortement interpellé par la question scolaire, le conseil municipal de Rémigny visait à en faire un projet prioritaire pour l'avenir de son milieu. Afin d'optimiser les chances de réussite, le conseil entendait participer activement en favorisant un partenariat avec la Commission Scolaire du Lac Témiscamingue (CSLT), la Société de développement du Témiscamingue (SDT) et la MRCT, ainsi que les autres municipalités du Témiscamingue.

Conscients de la situation précaire de leur école, les acteurs locaux (parents et décideurs) étaient disposés à tout mettre en œuvre pour assurer le maintien et le développement de celle-ci. Ainsi, il y avait déjà en place un groupe de parents qui participaient à certaines activités pédagogiques, afin d'aider les enseignants qui intervenaient au sein de la classe multiprogramme.

Le colloque a permis aux participants de renouer avec un sentiment de contrôle sur la situation, ce qui est essentiel à une démarche réussie de prise en charge locale. Avant le colloque, le maire avait mentionné que « la population n'était plus capable de continuer à se battre pour le maintien de son école ». Après l'événement, il nous a confié que le colloque avait redonné confiance aux citoyens de Rémigny et que ceux-ci se sentaient maintenant mieux outillés afin de maintenir l'école dans leur communauté.

7.2 Deuxième projet : Réorganisation municipale de la municipalité de Saint-Édouard-de-Fabre

Dans le cadre du processus de prise en charge proposé et dans l'optique d'accroître l'efficiencia et l'efficacité de son administration, le conseil municipal de Saint-Édouard-de-Fabre avait choisi de revoir son fonctionnement administratif.

Cette démarche a débuté par une rencontre avec les secrétaires et la pro-maire afin de définir les tâches actuelles ainsi que les remaniements souhaités. Par la suite, les rencontres ont servi à effectuer une sorte de déblayage du rôle et des fonctions des

secrétaires et, en fait, la révision de tous les rôles et fonctions des employés et des élus municipaux a été effectuée.

Par ailleurs, le conseil municipal de Saint-Édouard-de-Fabre était aussi disposé à jeter un regard sur l'aspect du développement local. À cet effet, le conseil avait proposé que la secrétaire trésorière consacre une journée par semaine à titre de personne ressource au développement local. Une formation et une sensibilisation au développement local étaient prévues afin que celle-ci se familiarise avec les différents organismes de développement en région et avec les outils susceptibles de faciliter sa nouvelle tâche. Cette dernière pouvait également travailler en partenariat avec la SDT et profiter de cette association afin d'intégrer le groupe d'agents de développement travaillant dans la région du Témiscamingue.

Voici les principaux objectifs de départ du projet de réorganisation administrative de la municipalité de Saint-Édouard-de-Fabre :

- créer des comités adjoints, au niveau du conseil municipal, sous la responsabilité d'un conseiller ;
- réviser la répartition des tâches entre les secrétaires et celles de l'inspecteur municipal et de leur deuxième employé ;
- réviser les horaires des secrétaires selon leurs tâches respectives ;
- effectuer une nouvelle disposition du bureau afin de respecter la confidentialité au travail ;
- prévoir une disponibilité de quelques heures par semaine de la part du maire, afin qu'il puisse recevoir les citoyens et voir à ses tâches et à ses fonctions ;
- considérer l'embauche d'étudiants pour effectuer du classement administratif ;
- élaborer un programme de formation concernant les fonctions administratives des secrétaires ;
- élaborer un programme de formation et de sensibilisation au développement local.

7.2.1 Déroulement

Plusieurs rencontres ont eu lieu avec la pro-maire, le conseil municipal, les secrétaires trésorières et les employés municipaux. Certaines de ces rencontres regroupaient l'ensemble des gens susmentionnés et d'autres seulement quelques membres ciblés. La démarche a débuté à la fin du mois de septembre 1998, de concert

avec le nouveau maire qui était fortement intéressé à repenser son administration municipale.

Voici les différents points mis sur table par les participants à ce projet:

- la présentation et la définition des tâches actuelles des secrétaires et des tâches envisagées ;
- la présentation du fonctionnement du conseil municipal et le fonctionnement envisagé ;
- la présentation des rôles et des fonctions actuels du maire et des conseillers municipaux, ainsi que les rôles et les fonctions envisagés ;
- la présentation des inquiétudes face à la modification possible du rôle des secrétaires trésoriers ;
- la révision de la répartition des tâches entre les deux secrétaires, afin que l'une d'entre elles consacre une journée par semaine à titre de personne ressource en développement local ;
- l'attribution de fonctions spécifiques au maire et aux conseillers ;
- la perspective de réviser l'infrastructure municipale.

7.2.2 Bilan

La réorganisation susmentionnée, ainsi que les nouveaux modes de fonctionnement, avaient tous été adoptés par les élus et par les employés municipaux. Tous les objectifs n'ont cependant pas été mis en place. Cependant, les actions réalisées au cours des deux mois suivant la démarche sont positives et pointent vers une réorganisation que le maire considérait comme étant déjà plus efficace et plus efficiente. Ces actions sont les suivantes :

- la répartition des dossiers municipaux aux divers conseillers qui en assument entièrement l'administration et la gestion. Par exemple, un conseiller étant responsable du dossier de la voirie, il peut lancer une invitation à la population afin de créer un comité de travail servant à élaborer des projets concernant cette responsabilité municipale ;
- des démarches ont été entreprises afin d'analyser la possibilité d'une étude de faisabilité concernant un projet d'infrastructure.

La plupart des autres éléments sont en voie d'implantation. Tout en se familiarisant avec son nouveau rôle, le maire voit également à l'implantation des recommandations.

Il est donc primordial que le rythme de cette dynamique soit respecté. Le conseil municipal prévoyait continuer la réorganisation prévue après le dépôt du budget municipal.

7.3 Troisième projet : Mise sur pied d'une coopérative de solidarité multifonctionnelle dans le secteur Est du Témiscamingue

L'idée d'une coopérative de solidarité multifonctionnelle émergeait du souci de certains résidents à doter le secteur Est du Témiscamingue de conditions de vie favorisant le développement de son milieu. Sachant très bien que les conditions géographiques, sociales et économiques les positionnaient précairement, un groupe d'acteurs, coordonné par l'agent de développement communautaire du secteur, s'était intéressé à la possibilité de mettre sur pied une coopérative de santé et de services sociaux, en partenariat avec le Centre de santé Sainte-Famille (CSSF) de Ville-Marie.

Voici les principales étapes et les moyens utilisés pour accompagner les intéressés dans cette démarche :

- l'animation, le support et l'accompagnement ;
- la mise sur pied d'un groupe d'acteurs intéressés par la question ;
- une recherche documentaire sur la question (le concept de coopérative et d'autres expériences vécues au Québec) ;
- l'organisation d'une série de rencontres d'informations avec des spécialistes de la question, soit des représentants de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec et de la Fédération des Caisses Populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec ;
- l'organisation de la participation de deux intervenantes témiscamiennes à un colloque provincial portant sur des expériences similaires vécues au Québec ;
- la mise en relation de certains acteurs susceptibles d'être interpellés par ce projet, dans l'optique d'établir un partenariat et une concertation ;
- un suivi coordonné par l'agent de développement communautaire du secteur.

7.3.1 Déroulement

Dès le départ, ce projet a connu quelques ratés, tels que :

- l'absence de consensus sur la question ;
- une faible concertation de la part des acteurs interpellés ;
- une vision de développement hétérogène. Effectivement, certains visaient le développement social en prévision d'un développement économique, d'autres visaient uniquement le développement de l'emploi et le développement économique ;
- une croyance plus ou moins élevée sur la viabilité et la faisabilité du projet de la part des acteurs en présence.

7.3.2 Bilan

Il importe de mentionner qu'un projet d'une telle envergure s'échelonne habituellement sur plusieurs années et requiert un grand nombre de partenariats nécessaires à son implantation.

Dans le présent cas, le travail effectué dans le cadre du processus de prise en charge proposé a été plutôt un travail de déblayage. Les acteurs prenant part ont profité de l'avis d'experts en la matière et ils leur restent maintenant à penser à une formule de coopérative de santé et de services sociaux qui leur sera propre.

7.4 Quatrième projet : Le comité de travail des secrétaires trésoriers

Initialement, la mise sur pied d'un tel comité n'était pas prévue dans le plan de travail. En effet, il était convenu au départ de rallier quelques municipalités désirant participer à la mise en place de la recommandation touchant la professionnalisation du rôle des secrétaires trésoriers. Cependant, seule une municipalité a fait part de son intérêt concernant l'implantation de cette recommandation. Par ailleurs, les porteurs du projet misaient sur ce dossier et ils considéraient cette recommandation comme importante dans l'exercice de prise en charge. Afin de répondre à ce souhait et afin de recueillir la vision des secrétaires trésoriers sur le sujet, il a été convenu de mettre sur pied un comité de travail des secrétaires trésoriers en vue de créer un terrain d'échange.

Les objectifs de cette consultation étaient les suivants :

- connaître les rôles et les fonctions des secrétaires trésoriers ;
- connaître leur opinion sur la recommandation concernant la professionnalisation de leur rôle dans l'administration municipale ;
- permettre aux secrétaires trésoriers de soumettre une série de recommandations précises en rapport au fonctionnement municipal ;
- expliquer le rôle d'un agent de développement en faisant le lien avec les fonctions tenues par les secrétaires trésoriers ;
- faire en sorte que les secrétaires trésoriers se sentent interpellés et qu'ils éprouvent le désir de s'investir dans une démarche de réorganisation ;
- saisir les conditions permettant d'assurer la mise en place de recommandations suggérées par les secrétaires trésoriers.

7.4.1 Déroutement

Les objectifs définis, une invitation a été lancée à tous les secrétaires trésoriers du Témiscamingue. En tout, quatre rencontres ont eu lieu et neuf secrétaires trésoriers, sur un total possible de vingt et un, ont participé à ces rencontres. Une première rencontre s'est tenue à Saint-Bruno-de-Guigues où étaient présents les secrétaires trésoriers des sept municipalités suivantes: Saint-Bruno-de-Guigues, Lorrainville, Béarn, Laverlochère, Saint-Édouard-de-Fabre, Nédélec et Belleterre (dont l'agent de développement était présent). La deuxième rencontre a eu lieu à Nédélec, où les secrétaires trésoriers de deux autres municipalités se sont ajoutés, soit les municipalités de Duhamel-Ouest et de Angliers, portant le total final à neuf secrétaires trésoriers. La troisième rencontre a eu lieu à Lorrainville et la quatrième à Saint-Édouard-de-Fabre, avec les neuf secrétaires trésoriers susmentionnés.

Généralement, le contenu des rencontres peut se résumer comme suit :

- échanges sur les responsabilités des secrétaires trésoriers (en se référant au *Guide d'accueil Secrétaire-Trésorier, secrétaire municipal, une fonction clé, Gouvernement du Québec, 1996*) ;
- présentation des difficultés rencontrées ;
- présentation du besoin de formation (compte tenu que le travail devient de plus en plus spécialisé) ;
- présentation de nouvelles façons de faire qui permettraient d'être plus efficient et plus efficace ;

- sélection des principales recommandations à être remises aux conseils municipaux, à la MRCT et au ministère des Affaires Municipales ;
- échanges avec le président du comité Défi 2000 sur les visées respectives de chacun concernant les rôles et les fonctions au sein du gouvernement local et sur la professionnalisation du rôle des secrétaires trésoriers ;
- échanges sur la bonification des fonctions d'agent de développement (pertinence, enjeux, inquiétudes, etc.) ;
- échanges avec le commissaire au développement des collectivités de la SDT sur le rôle d'une personne ressource en développement local.

7.4.2 Bilan

Le comité de consultation représentait une occasion idéale de mettre en réseau les secrétaires trésoriers du Témiscamingue.

En résumé, le comité de consultation a permis à ses participants :

- de détailler le travail des secrétaires trésoriers ;
- de jeter un regard sur les tâches rattachées au rôle d'agent de développement local et sur la pertinence de l'élargissement que ces tâches apporteraient à leur rôle ;
- d'émettre huit propositions de réorganisation municipale basées sur leur expérience de travail ;
- de discuter de la recommandation visant la professionnalisation du rôle des secrétaires trésoriers ;
- de constater l'ampleur des nouvelles responsabilités qui constituent la nouvelle réalité des municipalités et de leur rôle en tant que secrétaires trésoriers.

En ce qui concerne la recommandation visant la professionnalisation du rôle des secrétaires trésoriers, les membres du comité de travail pensent qu'il appartient plutôt au monde municipal de poser une réflexion collective sur cette question, ainsi que sur celle de l'ajout de fonctions en développement local à la tâche déjà lourde et complexe qu'assume un secrétaire trésorier.

8 BILAN DE L'ENSEMBLE DE LA DÉMARCHE

La démarche de prise en charge, présentée dans le présent rapport, provient des recommandations émises en 1997 à la MRCT par la Chaire Desjardins et le Groupe Conseil Action Gestion. Conséquemment, la MRCT était porteuse de ce dossier et la Chaire Desjardins agissait à titre d'accompagnatrice dans cette démarche.

Précédant l'intervention sur le terrain, un tel projet de prise en charge requiert une période de consultation et de concertation des acteurs sollicités. Le consensus de ces acteurs est un élément primordial à la mise en place d'un projet provenant de l'extérieur du milieu. Dans le présent cas, la MRCT avait effectué une consultation à ce sujet, auprès de la Table de ses maires, avant d'amorcer la démarche. Toutefois, environ la moitié seulement des municipalités de la MRCT ont accepté de participer à cette démarche. Les raisons évoquées par les maires non participants étaient variées et elles suggèrent qu'un grand nombre d'entre eux n'étaient pas nécessairement au fait du but de notre démarche. Le consensus provenant de la consultation auprès de la Table des maires n'était donc pas clair et les enjeux n'étaient pas saisis de la même façon par les acteurs, selon qu'ils appartenaient à un groupe plutôt qu'à un autre. La décision de vivre des changements doit être prise par tous les acteurs concernés, car tout processus de changement requiert une période d'apprivoisement, suivi d'une période d'ajustement, qui vient déstabiliser le mode de fonctionnement de chacun, ce qui exige un surplus de travail et d'énergie.

L'intérêt démontré par la MRCT d'ajouter des fonctions de développement à la tâche des secrétaires trésoriers a suscité beaucoup de controverses de la part des partis en cause. Certains maires ont clairement fait savoir qu'ils ne tenaient pas à cet ajout, désirant plutôt que les tâches et les fonctions des secrétaires trésoriers demeurent inchangées.

Ajoutons à cela que le rythme de travail semblait trop rapide pour certains et trop lent pour d'autres. Pour les uns, les responsabilités au sein de leur collectivité ne leur permettaient pas d'accorder suffisamment de temps et d'énergie à la démarche

proposée. Pour les autres, la hâte d'obtenir des résultats concrets les poussait souvent à agir trop rapidement.

Cependant, malgré ses limitations, il est apparent que cette démarche a fait ressortir une volonté déjà présente de prise en charge, puisque les projets décrits sont nés au palier local. De plus, cette démarche a fait progresser la prise en charge locale en favorisant un processus de concertation additionnel entre les partis intéressés. La démarche entreprise a ainsi permis aux intervenants locaux et territoriaux d'échanger sur leurs besoins mutuels, ce qui est essentiel à l'émergence d'un climat de confiance. En ce sens, le Colloque des partenaires du comité Défi 2000, tenu en octobre 1998, a rassemblé les acteurs de tous les secteurs d'activités du Témiscamingue. Cet événement a favorisé l'émergence d'un nouveau réseau qui alimentera sûrement le dessein d'une concertation visant le développement futur du Témiscamingue. Ajoutons à cela l'éventuelle possibilité de tenir un forum municipal qui servira à réunir tous les élus et les employés municipaux de la MRCT, afin qu'ils joignent leurs forces pour élaborer un projet de développement commun pour leur région.

