
COMITÉ DE TRANSITION DE SAINT-JÉRÔME

Rapport final

31 janvier 2002

TABLE DES MATIÈRES

LE MOT DU PRÉSIDENT.....	2
UN CHANGEMENT RÉUSSI, UN POTENTIL ÉLARGI	3
1.1 <i>La vie urbaine et la vision de la ville.....</i>	4
1.1.1 <i>L'aménagement du territoire.....</i>	5
1.1.2 <i>Le développement économique.....</i>	5
1.1.3 <i>La solidarité sociale.....</i>	6
1.2 <i>L'organisation efficiente de services publics renouvelés.....</i>	7
1.2.1 <i>Une organisation des services capable de mieux répondre aux besoins.....</i>	7
1.2.2 <i>De meilleures perspectives professionnelles pour la fonction publique.....</i>	7
1.2.3 <i>Un élargissement de l'offre de services.....</i>	8
1.2.4 <i>Tarifcation et accessibilité.....</i>	9
1.3 <i>La qualité de vie et des choix en faveur du développement durable.....</i>	9
1.3.1 <i>La collecte sélective et la gestion de déchets.....</i>	10
1.3.2 <i>La gestion de l'eau.....</i>	10
1.3.3 <i>Les transports collectifs.....</i>	10
LE BILAN DES ACTIVITÉS.....	12
2.1 <i>Le fonctionnement du Comité de transition.....</i>	12
2.2 <i>Les mandats du Comité de transition.....</i>	13
2.2.1 <i>La première élection générale.....</i>	13
2.2.2 <i>Le plan d'organisation des services.....</i>	14
2.2.2.1 <i>Le processus de nomination des cadres.....</i>	15
2.2.3 <i>L'harmonisation du régime de relations de travail.....</i>	18
2.2.3.1 <i>Les obligations légales.....</i>	18
2.2.3.2 <i>Les parties en présence.....</i>	20
2.2.3.2 <i>Le déroulement des négociations.....</i>	21
2.2.3.4 <i>Les ententes intervenues.....</i>	22
2.2.4 <i>La préparation d'une proposition de budget 2002.....</i>	25
2.2.4.1 <i>Réduction des dépenses.....</i>	26
2.2.4.2 <i>Baisse du fardeau fiscal.....</i>	27
2.2.4.3 <i>Plus de services à moindre coût.....</i>	27
2.2.4.4 <i>Un budget d'immobilisation à venir.....</i>	28
2.2.5 <i>Le rapport du sous-comité de la toponymie.....</i>	28

LE MOT DU PRÉSIDENT

À monsieur André Boisclair, Ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, à l'Environnement et à l'Eau.

Il me fait plaisir de vous remettre le Rapport final du Comité de transition de Saint-Jérôme. Conformément au mandat qui lui a été confié, le Comité a travaillé avec le souci constant de réunir toutes les conditions requises pour que la communauté jérômiennne puisse compter sur une institution municipale efficace et performante. La Ville de Saint-Jérôme est désormais une organisation capable de relever les défis et, surtout, d'offrir aux élus et aux citoyens tout le soutien nécessaire pour réaliser son potentiel.

Le Comité a dû abattre une besogne considérable dans un temps très court. Tout au long de l'exercice il a pu compter sur la collaboration des maires des quatre villes du regroupement et sur la participation dévouée des quatre directeurs généraux de ces mêmes villes. Cette coopération a été déterminante pour l'évolution des travaux. Elle a tout d'abord permis d'établir le climat de confiance indispensable à la conduite d'un travail de l'envergure de celui qui a été réalisé. Mais elle a surtout permis de poser la première pierre de la Ville nouvelle, celle sur laquelle, on peut l'espérer en toute confiance, se construira la culture organisationnelle du nouveau Saint-Jérôme.

La transparence qui a marqué les échanges, la franchise et la rigueur des discussions ont favorisé la recherche des solutions opérationnelles les meilleures sans rien sacrifier de ce qui méritait d'être conservé. Les éléments essentiels au partage d'une vision commune des besoins et des défis de la nouvelle Ville sont désormais réunis. Les travaux des divers comités qui ont mobilisé de très nombreux collaborateurs ont fourni aussi bien les matériaux que des exemples concrets des collaborations à faire naître et développer.

Saint-Jérôme est d'ores et déjà doté d'une organisation et d'une fonction publique qui lui permettront de faire face à tous les défis de son développement. Les citoyens et citoyennes peuvent désormais compter, telle est ma conviction, sur une structure adéquate, fonctionnelle et bien outillée pour traduire et incarner la volonté démocratique.

C'est avec le sentiment du devoir accompli que le Comité de transition de Saint-Jérôme passe maintenant le relais aux élus de nouvelle Ville. À titre de président et au nom de tous les membres et collaborateurs du Comité, je voudrais redire, en terminant notre mandat, que nous avons la certitude que la Ville nouvelle peut désormais regarder l'avenir en toute confiance. Son potentiel est inspirant, ses moyens sont maintenant à la hauteur de sa capacité de mobilisation.

Gilles Rioux
Président

UN CHANGEMENT RÉUSSI, UN POTENTIL ÉLARGI

Le regroupement des quatre municipalités qui forment désormais le nouveau Saint-Jérôme constitue un changement réussi. Tel est le constat qui s'impose au Comité de transition au terme d'une intense période de travail au cours de laquelle il a été à même de prendre la mesure du dynamisme local. La mise en commun des moyens permettra certes de faire davantage, mais elle permettra aussi de faire des choses nouvelles, d'élargir la capacité de répondre aux besoins actuels tout en améliorant celle de s'adapter aux exigences du développement. En cela, de l'avis du Comité, Saint-Jérôme est particulièrement bien outillé pour atteindre les objectifs de la réorganisation municipale.

Il importe de le rappeler, le regroupement des municipalités vise des objectifs susceptibles d'améliorer substantiellement la qualité de vie des citoyens et la capacité des villes à bien orienter et mieux saisir leur potentiel de développement. Madame Louise Harel, alors ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, les a fait connaître dans un Livre blanc paru au printemps 2000 : ***La réorganisation municipale : changer les façons de faire pour mieux servir les citoyens***. Plus spécifiquement, la réforme lancée par le gouvernement du Québec fixait ainsi les objectifs du regroupement des municipalités :

- Accroître la capacité d'offrir des services de meilleure qualité;
- Réaliser des économies par la mise en commun, l'élimination des dédoublements et la création de masses critiques;
- Répartir plus équitablement le fardeau fiscal à l'échelle des territoires regroupés;
- Donner une cohérence accrue à la gestion publique et réduire les conflits;
- Réduire la concurrence improductive entre les municipalités;
- Améliorer la capacité de tirer partie de la mondialisation en cours;
- Élargir les perspectives pour la promotion des intérêts locaux.

La nouvelle Ville de Saint-Jérôme est déjà en bonne voie d'atteindre les trois premiers de ces objectifs, son budget et son organisation en font foi. Le Comité de transition estime, par ailleurs, que les conditions sont réunies pour que le nouveau Saint-Jérôme puisse avec succès atteindre les quatre autres objectifs. Là se trouvent, de l'avis du Comité, les plus grands défis de développement.

Sans minimiser l'importance et la valeur de ce qui a été réalisé, il faut néanmoins reconnaître que c'est l'esprit de la réforme qui devra faire son œuvre sur la transformation des mentalités et que cela demande forcément du temps pour s'accomplir. Une chose est certaine cependant, les dispositions manifestées, tant du côté des élus que de l'administration publique et - pour autant que le Comité ait été à même d'en percevoir les manifestations - des citoyens et citoyennes des quatre villes du regroupement, autorisent à aborder avec confiance le proche avenir. Des enjeux se pointent déjà qui fixent des rendez-vous importants pour toute la communauté jérômienne.

Tout au long de ses travaux, le Comité de transition a tenu pour la plus haute priorité de ne rien mettre en œuvre sans l'adhésion des principaux intéressés non seulement aux objectifs poursuivis mais aussi aux moyens mobilisés pour les atteindre. La nouvelle Ville de Saint-Jérôme a pris forme grâce à la collaboration de tous ses artisans que le Comité estimait de son devoir et de sa responsabilité d'accompagner avec la rigueur et le détachement que lui procurait son mandat. Même si son action était par nature temporaire, le Comité est toujours resté soucieux de continuité. Il lui apparaissait indispensable que les solutions retenues, les modalités d'organisation mises de l'avant puissent servir de point d'appui pour l'élaboration et la réalisation d'une vision d'avenir.

Tels qu'ils apparaissent à la fin des travaux du Comité, les grands enjeux qui vont faire la trame du devenir de Saint-Jérôme se regroupent essentiellement autour de trois grands axes :

- la vie urbaine et la vision de la ville;
- l'organisation efficiente de services publics renouvelés;
- l'amélioration de la qualité de vie par des choix de développement durable.

Le milieu est mieux outillé que jamais pour relever les défis qui se posent sur chacun de ces enjeux. Telle est, du moins, la conviction du Comité de transition : le regroupement donne de nouveaux moyens pour agir à la hauteur des nouveaux défis. Le Comité souhaite que la brève présentation qui en est ici faite soit considérée comme une dernière contribution de sa part au processus de mise en œuvre de la nouvelle Ville.

1.1 LA VIE URBAINE ET LA VISION DE LA VILLE

Le regroupement des quatre municipalités est venu en quelque sorte porter la taille de l'institution municipale à la dimension de l'agglomération réelle. Le nouveau Saint-Jérôme peut désormais prendre acte de son véritable cadre urbain. Les perceptions vont devoir évoluer, le discours public se rajuster chez l'ensemble des intervenants publics aussi bien du monde institutionnel que communautaire : le tout, la Ville nouvelle, est plus et autre chose que la somme de ses parties. Le nouveau Saint-Jérôme va devoir se percevoir autrement. Il va devoir penser l'intérêt public en fonction non pas de la coexistence de collectivités homogènes mais bien dans la communauté de destin d'une population qui forme un milieu diversifié et plus complexe. Les nouveaux secteurs font désormais partie d'un ensemble qui va devoir faire naître et partager une vision commune de son cadre de vie.

Les perceptions ne changeront pas instantanément. Les caractéristiques de chaque secteur vont perdurer encore un bon moment. Mais la logique inhérente au développement urbain et la conséquence pratique du nouveau cadre institutionnel municipal (une seule catégorie de citoyens, un seul conseil municipal, un seul budget et une même organisation des services) vont exercer des pressions au changement. Trois grands enjeux se pointent déjà qui vont favoriser le développement d'une pensée commune et d'une vision partagée de la cohésion sociale.

1.1.1 L'aménagement du territoire

L'harmonisation des choix d'aménagement peut fournir une occasion pour Saint-Jérôme de se projeter d'une manière nouvelle et mobilisatrice pour l'ensemble des citoyens.

Les préoccupations à l'égard de l'aménagement du territoire sont appelées en quelque sorte à muter. Désormais, Saint-Jérôme va devoir penser son développement en fonction de l'invention de solutions propres à favoriser une meilleure intégration des différentes fonctionnalités de son territoire. Il faudra mettre au point des modes d'organisation susceptibles de neutraliser à plus ou moins brève échéance les effets négatifs de la disparité des services. La recherche de ces solutions doit être vue comme une occasion d'innover, de mettre en place des moyens définis sur une lecture des besoins à venir plutôt que sur la seule préoccupation de se conformer aux normes en cours.

La nouvelle Ville compte un sous-secteur où les infrastructures publiques sont moins développées : le sous-secteur rural de Bellefeuille. Les besoins en matière de desserte pour la protection contre les incendies, les caractéristiques propres à la partie rurale du territoire vont poser des défis considérables en matière d'aménagement du territoire. Le nouveau Saint-Jérôme va devoir rester sensible à ces besoins particuliers et à la situation spécifique de ce sous-secteur. La discontinuité du territoire engendrée par la présence de l'autoroute va continuer de poser des défis particuliers d'aménagement et d'intégration, défis que la planification et l'organisation du transport en commun pourraient contribuer à relever de façon intéressante.

1.1.2 Le développement économique

Les quatre parcs industriels du nouveau Saint-Jérôme ne sont plus en concurrence. Il faut désormais les concevoir et orienter leur développement en fonction d'une vision économique commune. La stratégie de développement qu'est chargé d'instrumenter et de mettre en œuvre le Centre local de développement est appelée à évoluer rapidement. Le développement du parc aéroportuaire de Mirabel est susceptible de créer des occasions intéressantes (fournisseurs, sous-traitants, etc.) dont le potentiel structurant pour l'économie locale reposera en grande partie sur une vision intégrée du territoire, de ses équipements et de ses ressources humaines. La réussite d'un milieu à attirer des investissements repose d'abord et avant tout sur sa capacité d'agir avec cohésion en fonction d'une vision cohérente de ce qu'il est et de ce qu'il veut devenir.

Le développement économique local ne tient cependant pas qu'aux infrastructures et aux investissements extérieurs. Il résulte aussi largement de la capacité d'accompagnement

des entrepreneurs locaux. À cet égard, le nouveau Saint-Jérôme a accru sa masse critique et il faut souhaiter que le nouveau cadre municipal facilite et renforce les échanges et la collaboration entre les réseaux d'affaires et institutionnels. C'est ce rapprochement qui donne à un milieu ses habiletés et compétences à stimuler l'innovation et à soutenir l'entrepreneuriat.

Le dynamisme et la densité de la vie communautaire jouent un rôle essentiel dans la capacité d'un milieu à prendre en main son développement économique. Une vie communautaire riche, un milieu associatif vivant et diversifié ne contribuent pas seulement à la convivialité et au maintien de la qualité de vie, ils créent aussi des conditions favorables à l'épanouissement d'initiatives qui peuvent avoir un rôle économique structurant dans plusieurs domaines de la vie collective. C'est une constatation qui s'impose de façon de plus en plus éloquente, en particulier depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, alors que le gouvernement du Québec reconnaissait formellement le potentiel de l'économie sociale en la considérant désormais comme une composante à part entière de l'économie du Québec.

Il est à espérer que le maillage s'intensifiera entre les divers acteurs de la vie communautaire du nouveau Saint-Jérôme pour que le dynamisme associatif observable dans chacun des secteurs trouve à s'exprimer dans de nouvelles convergences, de nouveaux projets qui sauront interpeller l'ensemble de la communauté jérômiennne.

1.1.3 La solidarité sociale

L'exercice d'une plus grande et plus efficace solidarité sociale est au cœur de la réforme municipale. Les quatre villes du regroupement n'avaient pas, à ce chapitre, de rattrapage particulier à faire puisqu'on trouvait un Office municipal d'habitation dans chacune d'elles. Il faudra désormais les gérer comme un ensemble et tirer le meilleur parti du regroupement des moyens.

L'habitation est un secteur particulièrement névralgique pour le développement urbain. C'est également un domaine fondamental d'exercice de solidarité et de soutien à l'égard des couches de la population les plus fragiles et les plus vulnérables à la marginalisation non seulement économique mais aussi sociale et civique. La nouvelle Ville, pour satisfaire aux exigences de la réforme municipale fera un effort supplémentaire et consacra en 2002 deux cent seize milles dollars (216 000 \$) à un fonds de développement du logement social. Il s'agit là d'un geste structurant qui ouvre des perspectives stimulantes.

En tant que milieu urbain voué à une diversification toujours plus grande de sa population Saint-Jérôme devra rester attentif aux besoins des plus démunis et s'outiller pour agir avant que les problèmes ne prennent une ampleur qui pourrait miner des acquis. Cela est vrai dans le domaine du logement comme dans les autres domaines de la vie communautaire. Et c'est là un autre des avantages du regroupement que celui d'avoir rendu possible l'ajout d'un poste d'agent de développement à la vie communautaire. C'est un acquis important qui ne manquera pas de donner rapidement des fruits. L'agent à la vie communautaire agira aussi bien pour faciliter les liens avec la municipalité que pour accompagner les divers intervenants du milieu. Il s'agit, indubitablement, d'un

signe de reconnaissance de l'importance de ce secteur en lui-même et pour la vie urbaine.

1.2 L'ORGANISATION EFFICIENTE DE SERVICES PUBLICS RENOUELÉS

La mise en commun des ressources des quatre villes du regroupement - le budget adopté le 17 décembre dernier en fait la démonstration - a permis une réduction des dépenses. Mais, surtout, elle aura permis de doter Saint-Jérôme d'une organisation beaucoup plus efficiente de ses services publics. Cela se manifeste de plusieurs manières et l'on peut regrouper sous quatre grandes caractéristiques les avantages que tire d'ores et déjà Saint-Jérôme du regroupement des forces et des ressources.

1.2.1 Une organisation des services capable de mieux répondre aux besoins

Le nouvel organigramme de la Ville privilégie le contact direct avec la population. Les niveaux hiérarchiques ont été réduits à leur plus simple expression de manière à s'assurer que le directeur général soit le plus près possible de l'action. Entre lui et les directeurs des services, il n'y a pas d'intermédiaires : cela facilitera la circulation de l'information et surtout, cela donnera à l'organisation un meilleur temps de réponse. Pour que les services restent près des citoyens, il est essentiel que les responsables puissent rapidement réagir aux plaintes comme aux suggestions.

Le plan d'organisation des services est particulièrement soucieux d'affecter les bonnes ressources aux bons endroits : la connaissance du territoire est un atout précieux et les nominations et les affectations aux divers postes en tiennent compte. L'organigramme reste centré sur une offre de services de proximité attentive aux réalités de chaque secteur. Mais le regroupement va désormais permettre quelque chose que la dispersion entre quatre organisations rendait très difficile : le développement d'une approche intégrée des besoins, l'élaboration d'une pensée stratégique reposant sur une vue d'ensemble de tout le territoire et facilitant une meilleure coordination des moyens et, par-là, offrant de meilleurs services. Les liens hiérarchiques directs entre le directeur général et les directeurs de services vont favoriser l'émergence d'un cadre de référence commun, le développement d'une vision commune.

Peu à peu une nouvelle culture organisationnelle va se déployer, une nouvelle fonction publique jérômiennne va se construire et son sentiment d'appartenance se développer. Il s'agit là d'un gain qui compte pour la démocratie municipale puisque la volonté des élus sera servie par une organisation plus performante.

1.2.2 De meilleures perspectives professionnelles pour la fonction publique

L'organisation de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme offre aux employés municipaux une gamme plus vaste d'emplois et de meilleures possibilités de mobilité professionnelle. La concentration des moyens permet également le déploiement de modes de gestion, de

méthodes d'organisation du travail et de prestation de services qui n'étaient pas envisageables dans de plus petites organisations.

Au cours des deux prochaines années, en particulier, des efforts devront être déployés pour adapter la nouvelle structure aux conditions concrètes. Il faudra mettre en place des mécanismes qui permettront les ajustements et faciliteront la poursuite de l'excellence. Il est possible de faire de ces exercices de véritables instruments d'innovation pour faire en sorte que la nouvelle culture organisationnelle puisse bien capter et réagir à l'émergence des nouveaux besoins tout en restant mobilisée par la recherche constante de meilleures façons de satisfaire aux besoins existants.

Enfin, il est à souhaiter que pour faire face aux nouveaux défis, la nouvelle Ville facilite l'adaptation de son personnel par diverses mesures de formation et d'échange d'expertise. Il ne s'agit pas seulement d'une responsabilité d'employeur. C'est un engagement et une protection contre la routinisation et un moyen d'offrir à tous les employés la possibilité de réaliser tout leur potentiel. Une culture d'organisation où la formation occupe une place centrale est plus que jamais une chose possible à la Ville de Saint-Jérôme. Ici aussi, le regroupement élargit l'horizon et fait des gagnants.

1.2.3 Un élargissement de l'offre de services

On sait à quel point la vie culturelle et communautaire contribue à la qualité de vie globale d'un milieu. La révision de l'offre de services en matière culturelle constitue aussi un gain net, autant pour la fonction publique que pour les citoyens. Il s'agit là d'un premier geste. C'est une tendance lourde en matière de gestion urbaine, la part de soutien au dynamisme culturel va croissante. Saint-Jérôme vient de s'inscrire dans une tendance porteuse. Et sa vie culturelle déjà riche autorise à penser que les besoins vont aller en augmentant. Heureusement, en matière culturelle, les retombées sont importantes aussi bien pour les administrations locales que pour l'économie locale et ce ne peut être là qu'un signal encourageant.

On peut, du reste, s'attendre à ce qu'un Saint-Jérôme regroupé améliore la qualité et l'étendue de l'offre globale en faisant un effort particulier de concertation avec le Cégep et la Commission scolaire. Cela permettrait certainement une plus grande optimisation des investissements en immobilisation dans les équipements. Mais il ne faut pas non plus négliger les gains à réaliser du côté d'une meilleure coordination des programmations où les complémentarités pourraient être plus grandes et favoriser, du même coup, une meilleure couverture de la gamme des intérêts et des besoins des citoyens.

Le domaine de la protection contre les incendies est aussi un domaine où l'offre de services s'améliore grâce au regroupement. Desserte et couverture permanente par des pompiers en caserne pour l'ensemble du territoire urbanisé doté d'un réseau d'aqueduc et services complémentaires de protection incendie pour les secteurs ruraux en misant sur l'expertise des pompiers de Bellefeuille, c'est une amélioration nette.

Au cours des prochaines années, il est à prévoir que le service va encore s'améliorer car la réforme québécoise en cours va entraîner une révision des standards et des pratiques. Cela se traduira certainement par l'ajout de ressources professionnelles et, par

conséquent, par un accroissement des dépenses à ce poste budgétaire pour la Ville. Mais à terme les citoyens en seront les gagnants puisqu'ils pourront compter sur une meilleure protection, chose qui devrait éventuellement se traduire par une baisse du coût des primes d'assurances pour les résidents.

1.2.4 Tarification et accessibilité

Une population plus diversifiée, un cadre de vie globalement moins homogène, telles sont les caractéristiques « urbaines » qui marqueront désormais l'administration des affaires publiques de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme. Cela va se traduire par des modifications importantes dans la philosophie et les approches concernant la tarification. Plus une ville est hétérogène et moins elle peut fonctionner avec une approche usager/payeur : l'offre de services publics ne doit pas servir à accroître les disparités entre les citoyens, elle ne doit pas contribuer à sanctionner ou creuser des inégalités susceptibles de cautionner quelque forme de reconnaissance ou de traitement de citoyens de deuxième ordre. La sensibilité à cette réalité de la diversité de la composition de la population est une des caractéristiques de la gestion urbaine par rapport à l'approche municipale conventionnelle : le nouveau Saint-Jérôme va devoir composer avec une part de plus en plus grande de son offre de services aux personnes par rapport aux services à la propriété.

Tout est affaire de proportion évidemment, mais plus le milieu est diversifié et géré comme tel, plus le poids des préoccupations s'accroît à l'égard des personnes. En termes plus techniques, c'est dire qu'il faut s'attendre à ce que la taxe générale soit l'instrument pour traduire cette préoccupation dans la dynamique financière de la municipalité.

Le nouveau Saint-Jérôme s'inscrit parfaitement bien dans les paramètres de base de la gestion urbaine en profitant du regroupement pour élargir l'accessibilité aux bibliothèques publiques par l'instauration de la gratuité sur l'ensemble de son territoire. Il en va de même pour la tarification des services de loisir, et notamment pour celle du hockey qui s'appliquera désormais de manière uniforme et moins coûteuse sur tout le territoire.

1.3 LA QUALITÉ DE VIE ET DES CHOIX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le regroupement amène inévitablement à une plus grande conscience de l'impact du peuplement sur l'environnement. Le territoire urbanisé de Saint-Jérôme peut désormais être géré dans un cadre administratif et institutionnel qui correspond à la réalité physique du territoire occupé. Les nuisances, les impacts négatifs sur l'environnement ne s'arrêtent jamais aux frontières administratives. Il faut donc se réjouir de ce que le regroupement va faire coïncider le lieu de la décision avec le cadre de vie. Encore ici, le regroupement permet la création d'une masse critique qui facilite l'organisation ou réduit les coûts. Les décisions relatives à la protection de l'environnement et au développement durable resteront toujours des décisions difficiles à prendre car elles supposent de faire primer les intérêts à long terme dans la gestion de problèmes où le calcul des gains à court terme et la courte vue offrent parfois des alibis confortables.

Capitale d'une région où la nature joue un rôle fondamental dans l'identité collective, Saint-Jérôme est en quelque sorte condamné à une conduite exemplaire. La Ville doit ouvrir la voie, c'est à une capitale qu'on demande de fixer les standards, c'est en fonction de ses pratiques que se généralisent des usages. Le regroupement ouvre ici aussi des perspectives intéressantes, pose des défis stimulants.

1.3.1 La collecte sélective et la gestion de déchets

La gestion des déchets est un problème qui revêtira une importance capitale au cours des prochaines années. La croissance des coûts de traitement, les effets de mieux en mieux connus des nuisances environnementales et les risques qu'ils font peser sur la santé publique plaident en faveur d'une gestion plus inventive des rebuts. L'extension de la collecte sélective au secteur de Lafontaine constitue un gain, un pas dans la bonne direction. La desserte de tout le territoire est une condition préalable à toute autre amélioration de la gestion des ordures. Les questions d'accroissement du taux de participation et d'augmentation du volume de matière récupérée vont désormais prendre le devant de la scène. C'est un domaine où il y a d'immenses défis d'innovation. Maintenant qu'existe la possibilité de faire une action concertée à l'échelle de tout le territoire, il revient à toutes les parties concernées (élus, fonctionnaires, groupes de citoyens) de se mettre à la tâche.

1.3.2 La gestion de l'eau

Le choix du Comité de transition de recommander dans sa proposition budgétaire d'abandonner les compteurs d'eau n'est pas une incitation au gaspillage. C'est la préoccupation de doter le nouveau Saint-Jérôme d'un modèle unifié de gestion de son eau qui motive cette décision. L'eau est une ressource naturelle abondante dans la région. Mais il ne faut jamais oublier qu'elle est, en ville, une ressource naturelle « transformée » et qu'il y a un coût pour la rendre accessible. À cet égard, la question du prolongement du réseau de l'aqueduc aux territoires non desservis va certainement devenir un enjeu de première importance à plus ou moins brève échéance. Autour de cet enjeu se poseront des questions d'importance sur l'accessibilité aux services aussi bien que sur la nécessité d'une gestion très serrée de la performance du réseau d'aqueduc. Encore ici le regroupement permettra des gains appréciables puisque la nouvelle Ville peut désormais agir sur toutes les dimensions de la gestion de l'eau à l'échelle de l'agglomération: production, gestion des réseaux de distribution, promotion des modèles de consommation.

1.3.3 Les transports collectifs

S'il est un domaine névralgique en matière d'impact de l'activité humaine sur l'environnement, c'est bien celui du transport. À cet égard, la création du nouveau Saint-Jérôme aura un impact considérable. Au plan administratif d'abord, le Conseil intermunicipal de transport Lafontaine-Saint-Antoine-Saint-Jérôme sera aboli. Sa fonction sera désormais assumée par la Ville nouvelle dans une unité administrative spécifique. Cette unité aura pour mandat de :

- Assurer la continuité du service local autant pour le transport en commun que pour le transport adapté;
- Garder le contrôle sur la planification et le développement du réseau local d'autobus et de taxis collectifs;
- Consolider et développer des relations étroites avec les principaux générateurs de déplacements (Cégep, Commission scolaire, centres commerciaux, hôpital, etc.);
- Promouvoir et développer le transport en commun;
- Négocier des ententes avec des transporteurs privés.

C'est au plan de la desserte régionale que des défis majeurs se pointent. Il faudra que Saint-Jérôme fasse le lien avec le Conseil intermunicipal de transport du sud de la région des Laurentides pour consolider la desserte d'autobus vers le train de banlieue Blainville et vers Montréal et préserver les mécanismes de financement et de répartition de la contribution financière au train de banlieue.

Un projet structurant : le train de banlieue

Le dossier de l'implantation du train de banlieue à Saint-Jérôme est, pour sa part, de la plus haute priorité. Il devrait continuer de faire l'objet d'une mobilisation large parmi la population, les corps intermédiaires et les élus. Il s'agit d'un investissement qui serait éminemment structurant. Le rattachement au réseau permettra, en effet, des gains appréciables d'efficacité et d'achalandage. Il permettra, en outre, une approche complètement intégrée du transport pour Saint-Jérôme et la région. D'ici là, des gains pourraient néanmoins être faits par :

- Des discussions entre Saint-Jérôme et la Commission scolaire en vue de favoriser le transport des étudiants par le réseau public plutôt que par son propre réseau;
- L'implantation d'une tarification intégrée permettant l'accès à plus d'un réseau en acquittant un seul titre de transport.

Le transport en commun est un choix gagnant pour Saint-Jérôme. Le rattachement au réseau des trains de banlieue lui permettra de jouer pleinement son rôle de capitale régionale. En favorisant l'intensification et la plus grande rapidité/fluidité des échanges avec la métropole, Saint-Jérôme s'assure de pouvoir prendre un appui solide sur elle pour mieux rayonner sur les Laurentides. La capitale régionale peut vraiment jouer un rôle de plaque tournante. Elle peut, au surplus, contribuer largement à l'implantation d'une philosophie du transport en commun qui permettrait d'optimiser la mobilité dans toute la région des Laurentides. Dans une région où le tourisme joue un si grand rôle, le choix de modes de transport plus écologiques est le plus logique puisqu'il permet de préserver, de mettre en valeur la nature, sans laquelle ce tourisme ne se serait pas développé.

En faisant clairement son choix pour le transport en commun, Saint-Jérôme ne ferait pas qu'enrichir sa qualité de vie, il accroîtrait son potentiel d'attraction pour les nouveaux résidents que la croissance économique de la zone Mirabel pourrait inciter à venir s'établir dans les Laurentides. Saint-Jérôme leur offrirait alors le meilleur des deux mondes : une qualité de vie urbaine marquée par la double proximité avec la métropole et la nature.

LE BILAN DES ACTIVITÉS

En vertu du décret numéro 1044-2001, daté du 12 septembre 2001, le gouvernement du Québec, sur la recommandation de la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, a procédé à la constitution, à compter du 1^{er} janvier 2002, de la municipalité locale désignée sous le nom de *Ville de Saint-Jérôme*. Par l'article 42 de ce même décret était créé le Comité de transition de Saint-Jérôme dont le mandat est ainsi défini :

42. *Le Comité de transition a pour mission de participer, avec les administrateurs et les employés des municipalités visées par le regroupement et de leurs organismes, à l'établissement des conditions les plus aptes à faciliter pour les citoyens de la ville la transition entre les administrations existantes et la ville.*

La création du Comité de transition de Saint-Jérôme marquait une étape importante dans le processus de regroupement des villes de Bellefeuille, Lafontaine, Saint-Antoine et Saint-Jérôme. Il s'agissait alors de donner suite à la recommandation de la Commission municipale, elle-même faisant suite aux conclusions du rapport du conciliateur gouvernemental, monsieur Gilles Rioux, rapport déposé le 8 décembre 2000.

Placé sous la présidence de monsieur Gilles Rioux, le Comité de transition était formé de messieurs Alain Dubuc, Luc Filiatrault et Pierre Laplante. Madame Danièle Lamy a agi à titre de secrétaire du Comité.

2.1 LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE TRANSITION

Le Comité de transition a entrepris son mandat sous le signe de la transparence et de la collaboration en s'adjoignant un comité consultatif formé des quatre maires des municipalités visées par le regroupement. Les quatre directeurs généraux des villes du regroupement ont également été invités à former un comité de travail. Le Comité de transition s'est réuni au moins une fois par semaine. De nombreux échanges informels ont également eu lieu entre les divers membres du comité consultatif et les membres du Comité de transition afin de faciliter la circulation de l'information et le maintien d'un climat d'ouverture et de collaboration.

Au plan organisationnel, le Comité de transition a pu bénéficier d'un bureau permanent et du soutien professionnel et dévoué de madame France Savoie (27 septembre au 31 décembre 2001), de madame Nicole Cameron (du 1^{er} octobre au 7 décembre 2001) ainsi que de monsieur Yves Gagnon (du 12 novembre au 31 décembre 2001). Le Comité a également pu bénéficier des prêts de services d'employés municipaux, soit monsieur Serge Forget pour le poste de directeur général adjoint de la nouvelle ville et de madame Micheline Turmel à titre d'adjointe pour le directeur général et le directeur général adjoint. De plus, deux employés municipaux ont fait l'objet de prêt de service au Comité pour des périodes variées soit mesdames Diane Primeau et Line Pelletier.

Afin de mener à bien les travaux, divers sous-comités ont été créés, comprenant selon les cas, au moins un membre du Comité de transition, un ou plusieurs directeurs généraux et diverses autres personnes dont les compétences et l'expérience étaient requises.

Rapport était régulièrement fait aux réunions du Comité de transition de l'évolution des travaux de ces sous-comités.

En outre, deux études spécifiques ont été commandées pour éclairer le Comité sur des enjeux particuliers. Ainsi la firme SNC-Lavalin a réalisé une étude sur les «*Orientations générales en matière de transport en commun pour la nouvelle ville de Saint-Jérôme*» et monsieur Élie Haccoun, consultant, a produit un rapport sur l'intégration des systèmes informatiques de la nouvelle ville «*Rapport d'évaluation et définition d'un plan préliminaire de transition de la fonction informatique*» ainsi que plusieurs comptes-rendus techniques. Divers contrats de services professionnels ont également été accordés pour couvrir des aspects techniques spécifiques.

2.2 LES MANDATS DU COMITÉ DE TRANSITION

Au cœur de la mission du Comité, quatre grands mandats : la préparation de la première élection générale; la structuration de la nouvelle Ville; la révision et l'harmonisation du cadre des relations de travail pour l'ensemble des employés, syndiqués et cadres; la préparation d'une proposition de budget à soumettre au nouveau conseil municipal. À ces mandats, qui ont requis une mobilisation considérable des ressources, se sont ajoutées des tâches spécifiques mais non moins importantes de reconfiguration institutionnelle, notamment en ce qui a trait à l'organisation de la cour municipale, de la toponymie et de la sécurité publique.

2.2.1 La première élection générale

L'article 81 du Décret 1044-2001 du gouvernement du Québec concernant le regroupement des villes de Saint-Jérôme, de Bellefeuille, de Saint-Antoine et de Lafontaine, a fixé au 25 novembre 2001 la tenue du scrutin de la première élection générale.

Le Comité de transition a nommé madame Diane Dufour Flynn, présidente d'élection. Le rapport de la présidente sera présenté sous pli séparé. Le premier grand défi a été de préparer la liste électorale (les districts électoraux étant définis par le décret). Quelque 44 616 électeurs étaient inscrits sur la liste électorale du nouveau Saint-Jérôme. Le temps n'a pas permis de mettre en place les infrastructures requises pour la tenue du scrutin électronique. Le scrutin s'est déroulé sans problème majeur et en conformité à la Loi électorale. Au total, 47,8 % des électeurs se sont rendus aux urnes pour élire le maire et les quatorze conseillers.

Les élus ont été assermentés le lundi, 3 décembre 2001, lors d'une cérémonie préparée par le Comité de transition et en présence de madame Louise Harel, ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, et de madame Lucie Papineau, Secrétaire d'État aux Régions ressources et députée de Prévost. De nombreux invités appartenant aux divers milieux du nouveau Saint-Jérôme ont également assisté à la cérémonie.

Le conseil municipal du nouveau Saint-Jérôme est formé des élus suivants :

Monsieur Marc Gascon, maire;
Monsieur Yves Legris, conseiller quartier 1;
Monsieur Robert Rioux, conseiller quartier 2;
Monsieur André Tousignant, conseiller quartier 3;
Madame Louise Bouchard, conseillère quartier 4;
Monsieur Marcel Lachance, conseiller quartier 5;
Monsieur Guy Lalande, conseiller quartier 6;
Monsieur Sylvain Gagné, conseiller quartier 7;
Madame Manon Labrèche, conseillère quartier 8;
Monsieur Robert Carrière, conseiller quartier 9;
Madame Michèle Céclier, conseillère quartier 10;
Monsieur Richard Forest, conseiller quartier 11;
Monsieur Martin Camirand, conseiller quartier 12;
Madame Pauline Cyr, conseillère quartier 13;
Monsieur François Boyer, conseiller quartier 14.

La première réunion du conseil municipal de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme a eu lieu le 17 décembre 2001.

2.2.2 Le plan d'organisation des services

Le sous-comité chargé de la définition de la structure administrative de la nouvelle Ville et de la composition de son organigramme était sous la responsabilité de monsieur Alain Dubuc qui a travaillé en étroite collaboration avec les quatre directeurs généraux, messieurs Marcel Bélanger, de Lafontaine, Serge Forget, de Saint-Antoine, Yves Gagnon, de Saint-Jérôme et Martin Nadon, de Bellefeuille.

Les travaux du sous-comité ont donné lieu à de nombreuses consultations et ont fait l'objet d'analyses en profondeur faites, notamment, en utilisant la méthode comparative pour établir, en référence à des municipalités aux caractéristiques analogues, les principes organisateurs les plus efficaces. Le défi majeur qui confrontait le sous-comité était de concevoir une structure qui allait faciliter la combinaison des expertises et de la connaissance des territoires selon la ligne hiérarchique la plus courte.

Il apparaissait impératif, en effet, que le directeur général soit le plus possible en contact direct avec les directions de chacun des services. Les liens directs facilitent la communication, permettent de réagir rapidement et de faire les ajustements nécessaires, surtout en période d'implantation. La nouvelle structure a été proposée au Comité de transition qui l'a adoptée comme organigramme de référence à sa réunion du 1^{er} novembre 2001. Des ajustements mineurs ont été apportés par la suite pour tenir compte de l'évolution des discussions au sous-comité des relations de travail ainsi que des choix réalisés en vue de la préparation budgétaire.

Dans le but de rassurer les employés et afin de les aider à se familiariser le plus rapidement possible avec la nouvelle structure envisagée, le Comité de transition a publié le 19 novembre 2001 un «Bulletin d'information» (voir Annexe 8). Le président du Comité y faisait le point sur l'évolution des travaux, l'organigramme était présenté et

quelques capsules présentaient les défis qui se pointent à l'horizon pour la nouvelle fonction publique jérômiennne.

L'organigramme retenu protège les emplois permanents et maintient, pour l'essentiel, les niveaux d'effectifs antérieurs au regroupement. Il permet néanmoins de définir une organisation du travail mieux adaptée pour offrir aux citoyens des services de qualité à meilleur coût. La nouvelle structure va en outre accroître les possibilités de développement professionnel pour ses employés en élargissant la gamme des emplois disponibles et en diversifiant les services offerts à la population. Des moyens et activités de formation devraient être prévus pour appuyer la mobilité et le perfectionnement.

2.2.2.1 Le processus de nomination des cadres

Les cadres de direction

Reconnaissant la valeur des effectifs des quatre administrations municipales visées par le regroupement, le Comité de transition a décidé de réserver, aux seuls cadres déjà à l'emploi des quatre villes, les concours de recrutement aux divers postes de cadres de direction. Au cours de la période s'échelonnant de la mi-octobre à la fin novembre 2001, le Comité de transition a tenu sept concours de recrutement pour les postes de :

- Directeur général
- Directeur général adjoint
- Directeur du Service de sécurité incendie
- Directeur du Service de l'urbanisme et du développement
- Directeur du Service des travaux publics
- Directeur du Service des finances et trésorier
- Directeur du Service du greffe et des affaires juridiques et greffier

Six de ces concours ont permis la sélection d'un titulaire pour ces postes. Ainsi, le Comité de transition a nommé les personnes suivantes :

- Monsieur Yves Gagnon, directeur général, le 26 octobre 2001;
- Monsieur Serge Forget, directeur général adjoint, le 26 octobre 2001;
- Monsieur Guy Meilleur, directeur du Service de sécurité incendie, le 16 novembre 2001;
- Monsieur Alain Bilodeau, directeur du Service de l'urbanisme et du développement, le 22 novembre 2001;
- Monsieur Richard Bégin, directeur du Service des travaux publics, le 22 novembre 2001;
- Monsieur Jacques Ouimet, directeur du Service des finances et trésorier, le 29 novembre 2001.

Au 31 décembre 2001, un poste de direction demeure vacant. Il s'agit du poste de greffier et de directeur du Service du greffe et des affaires juridiques.

Dans quatre autres cas, le Comité de transition a procédé à la nomination de titulaires dans des postes de direction sur la recommandation des dirigeants municipaux. D'abord, les maires des quatre villes se sont montrés favorables à la nomination de monsieur Pierre Bourgeois à titre de directeur du Service de police. Il a été nommé par le Comité de transition le 15 novembre 2001. Le directeur du Service des ressources humaines, monsieur Michel Larose, de même que le directeur du Service des communications, monsieur Louis Parent, ont été nommés, le 17 décembre 2001, sur la recommandation du maire élu. Il en a été de même pour le directeur du Service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire, monsieur Pierre Ratté le 19 décembre 2001.

Les cadres intermédiaires

Le processus de sélection pour combler les postes de cadres intermédiaires a été déterminé par les dispositions du protocole d'intégration conclu entre le Comité de transition et l'Association des cadres municipaux de la Ville de Saint-Jérôme, association issue du regroupement des quatre associations de cadres. Les dispositions du protocole prévoient que, dans le cas d'emplois n'existant que dans une seule municipalité ou d'emplois dont le nombre de titulaires est inférieur ou égal au nombre de postes de cette nature figurant à l'organigramme adopté par le Comité de transition, le Comité peut confirmer les personnes dans leurs postes. Par ailleurs, dans les autres cas, les directeurs nommés ont pour mission de contacter leurs employés afin de connaître leurs aspirations. Les employés peuvent également, de leur propre initiative, faire connaître leurs objectifs de carrière. Ce processus a été désigné comme la «manifestation d'intérêt».

Le 17 décembre 2001, le Comité de transition a pu désigner les titulaires de 37 postes suite à une recommandation du Directeur général. Les personnes sélectionnés pour ces postes sont :

Mairie et direction générale

Thérèse Pinsonneault, adjointe-administrative à la Mairie;
Micheline Turmel, adjointe-administrative à la Direction générale.

Greffes et affaires juridiques

Suzanne Marcotte, archiviste;
Suzie Beaudry, greffière de la Cour municipale.

Ressources humaines

Michel Gingras, conseiller cadre aux avantages sociaux.

Urbanisme et développement

Harold Larente, chargé de projets aux programmes;
Richard Saint-Jean, responsable de la réglementation;
Luc Dion, chef de division aux permis.

Loisirs, culture et vie communautaire

Gaétane Léveillé, régisseur aux activités culturelles;
Jacques Boucher, régisseur aux loisirs et sports;
Yvan Patenaude, agent de développement à la vie communautaire et régisseur suppléant aux activités culturelles;
Danielle Clément, agente de développement aux loisirs et sports;
Pierre Gagnon, chef de section aux arénas et plateaux sportifs;
Renée Masse, responsable de la bibliothèque du secteur Saint-Jérôme;
Chantal Paquin, responsable de la bibliothèque du secteur Saint-Antoine;
Claudine Picher, responsable de la bibliothèque du secteur Bellefeuille.

Travaux publics

Sacha Desfossés, chef de division aux bâtiments et équipements;
Serge Alarie, chef de division à l'environnement;
Éric Dancause, chef de division à la voie publique et aux parcs;
Léonard Castagnier, chef de division à l'ingénierie;
Richard Lizotte, chef de section au traitement des eaux;
Herman Proulx, contremaître à l'entretien et contremaître intérimaire à la mécanique;
Serge Longpré, contremaître à l'entretien;
Mario Corbeil, contremaître à la voirie et aux espaces verts;
Jean-Maurice Filion, contremaître à la voirie et aux espaces verts;
Michel Piché, contremaître à la voirie et aux espaces verts;
Jacques Després, contremaître à la voirie et aux espaces verts;
Daniel Piché, contremaître à l'aqueduc et aux égouts.

Sécurité incendie

Mario Saint-Pierre, chef de division à la prévention;
Robert Lauzon, chef de section aux enquêtes.

Police

Daniel Desjardins, lieutenant;
Pierre Rocheleau, lieutenant;
Daniel Horrobin, lieutenant;
Pierre Pilon, lieutenant;
Claudette Corbeil, adjointe-administrative.

Finances

Johanne Lessard, chef de division aux revenus et à l'évaluation et trésorière-adjointe;
Joanne Coursol, chef de division à la comptabilité et au budget.
Yves Caron, chef de division aux approvisionnements (nommé le 19 décembre 2001)

Au 31 décembre 2001 donc, quarante-huit des soixante postes cadres prévus à l'organigramme ont été comblés. Les postes qui demeurent sans titulaire sont les suivants :

- Adjoint au Directeur général
- Directeur du Service du greffe et des affaires juridiques et greffier
- Greffier-adjoint et conseiller aux affaires juridiques
- Conseiller cadre aux communications
- Conseiller cadre à la dotation et à la formation
- Chef de division à l'informatique
- Ingénieur
- Contremaître à la mécanique
- Contremaître à l'aqueduc et aux égouts
- Chef de division aux opérations (sécurité incendie)
- Directeur adjoint (police)
- Lieutenant (1 poste)

Les responsables municipaux procéderont à la dotation de ces postes en 2002. Cet effort sera complété par l'adoption d'une nouvelle structure salariale et d'une politique générale portant sur les conditions de travail du personnel cadre, avant la fin de 2002. Cette échéance est incontournable vu les conditions imposées aux titulaires des postes de cadres intermédiaires comblés. Pour l'essentiel, la nouvelle structure est en place.

Le défi pour les mois à venir sera de rassembler les compétences autour d'objectifs communs. Une nouvelle culture organisationnelle doit lentement s'implanter, témoignant de la façon de faire d'une fonction publique dynamisée par les nouveaux défis et le potentiel accru de la nouvelle Ville. Une telle chose ne dépend évidemment pas seulement d'un organigramme adéquat; elle repose largement sur la qualité de la dotation des postes et sur le leadership des gestionnaires qui sauront faire partager la mission de l'organisation et mobiliser les effectifs sur des objectifs clairs, conçus pour faire converger les besoins des citoyens et ceux des employés.

2.2.3 L'harmonisation du régime de relations de travail

2.2.3.1 Les obligations légales

La *Loi sur l'organisation territoriale municipale* et le décret 1044-2001, créant la nouvelle ville de Saint-Jérôme contiennent des obligations spécifiques en ce qui a trait aux relations de travail. Fixant les paramètres de l'effort d'harmonisation du régime de relations de travail, les articles suivants décrivent ces obligations :

- *Article 122 de la loi*: Les fonctionnaires et employés des villes regroupées deviennent des fonctionnaires et des employés de la nouvelle ville sans réduction de traitement. Ces fonctionnaires et employés conservent leur ancienneté et leurs avantages sociaux. Ils ne peuvent être mis à pied ou licenciés du seul fait du regroupement ;

- *Article 57 du décret* : Le Comité de transition doit, d'ici le 30 novembre 2002, s'entendre avec l'ensemble des associations accréditées au sens du Code du travail, représentant les salariés à l'emploi des municipalités visées par le regroupement, sur les modalités relatives à l'intégration de ces salariés à titre de membre du personnel de la ville, ainsi que sur les droits et recours de tout salarié qui se croit lésé par l'application de ces modalités.

Les parties peuvent en outre s'entendre sur des conditions de travail accessoires à l'intégration des salariés.

Une entente conclue en vertu du présent article ne peut prévoir des conditions de travail qui impliquent des coûts supérieurs à ceux qui découlent de l'application des conditions de travail applicables et ne peut avoir pour effet d'augmenter le niveau des effectifs.

Les modalités relatives à l'intégration des salariés sont des dispositions relatives à l'application du processus d'affectation prévu dans les conditions de travail applicables ou, à défaut d'un tel processus, qui permettent de leur attribuer un poste et un lieu de travail.

- *Article 59 du décret* : Le Comité de transition doit également élaborer tout plan relatif à l'intégration des fonctionnaires et employés des municipalités visées par le regroupement qui ne sont pas représentés par une association accréditée ainsi que les modalités relatives aux droits et recours de l'employé qui se croit lésé par l'application du plan d'intégration.

Tout plan visé au premier alinéa s'applique à la ville dès le 31 décembre 2001.

- *Article 62 du décret* : Le Comité de transition doit conclure une entente avec la Municipalité régionale de comté de La Rivière-du-Nord relativement au transfert, à la Ville, d'une partie des fonctionnaires et employés affectés au service de l'évaluation de la municipalité régionale de comté, aux conditions relatives à ce transfert et au partage de l'actif et du passif s'y rattachant.

L'entente doit être conclue au plus tard le 15 novembre 2001.

Le ministre des Affaires municipales et de la Métropole peut nommer un conciliateur pour aider les parties à parvenir à une entente, qui doit être approuvée par le gouvernement.

Le ministre des Affaires municipales et de la Métropole peut, à la demande du comité ou d'une municipalité visée au premier alinéa, accorder un délai additionnel.

À défaut d'entente, le gouvernement impose les règles concernant ce transfert et celles relatives au partage de l'actif et du passif s'y rattachant.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche et du rythme d'évolution des négociations, le Comité de transition a obtenu une prolongation de mandat l'autorisant à poursuivre

jusqu'au 31 janvier 2002 les négociations relatives à l'harmonisation du régime de relations de travail.

2.2.3.2 Les parties en présence

Le sous-comité des relations de travail était sous la présidence de monsieur Pierre Laplante et principalement composé de messieurs Yves Gagnon, directeur général de nouvelle ville, Serge Forget, directeur général adjoint, Michel Larose, alors conseiller en relations de travail à la Ville de Saint-Jérôme, ville d'origine. À divers moments et pour des collaborations spécifiques les directeurs généraux des villes du regroupement et les directeurs de service ont participé aux travaux .

Au total, vingt-trois associations représentatives étaient parties aux discussions. Quatorze conventions collectives étant en cause, les représentants des sections locales ont participé aux travaux ainsi que les représentants des cinq associations de cadres des villes regroupées (Saint-Jérôme, Bellefeuille, Lafontaine, Saint-Antoine, Régie de police), ceux du Syndicat des pompiers du Québec, du Syndicat canadien de la fonction publique, de la Confédération des syndicats nationaux, de la Fédération des policiers du Québec. Le comité a également dû se pencher sur de nombreux contrats individuels et sur quelques politiques administratives touchant certains groupes de cadres.

Les conventions collectives se répartissaient ainsi :

- Quatre conventions collectives touchant les cols blancs (Saint-Jérôme, Lafontaine, Saint-Antoine, Régie de police).
- Trois conventions collectives touchant les cols bleus (Saint-Jérôme, Lafontaine, Saint-Antoine).
- Une convention collective regroupant cols blancs et cols bleus (Bellefeuille).
- Une convention collective touchant les policiers municipaux.
- Une convention collective touchant les fonctionnaires en évaluation (Municipalité régionale de comté de la Rivière-du-Nord).
- Quatre conventions collectives touchant les pompiers (Saint-Jérôme, Lafontaine, Bellefeuille, Saint-Antoine).

Huit employeurs distincts étaient parties aux travaux :

- Ville de Saint-Jérôme
- Ville de Saint-Antoine
- Ville de Bellefeuille
- Ville de Lafontaine
- La municipalité régionale de comté de la Rivière-du-Nord
- La Régie de police du Saint-Jérôme métropolitain
- Conseil intermunicipal de transport Lafontaine – Saint-Antoine – Saint-Jérôme
- La nouvelle ville de Saint-Jérôme / par le Comité de transition

2.2.3.2 Le déroulement des négociations

Le comité des relations de travail a dû procéder avec célérité dans un contexte où il était impératif d'ordonner le travail de manière à éviter autant que possible que ses travaux n'infligent des stress inutiles à des organisations et des employés qui avaient déjà à composer avec les multiples défis du changement majeur que constituait pour elles, comme pour l'ensemble de la population, la création du nouveau Saint-Jérôme. Les travaux et les événements qui ont marqué le déroulement des négociations peuvent être décrits selon un cheminement en six étapes :

- **Les rencontres d'information** (du 1^{er} au 15 octobre 2001). Il était important de s'assurer que toutes les parties en présence partagent la même compréhension du processus et des exigences définis par la loi et le décret. Le comité des relations de travail a donc rencontré, dans leurs milieux respectifs, les divers intervenants locaux. En tout, quelque cinquante personnes ont été rencontrées. Afin d'apaiser des craintes et des appréhensions bien légitimes dans les circonstances il était nécessaire que les représentants syndicaux locaux, les représentants d'associations et les représentants patronaux véhiculent les mêmes informations. Il s'agissait là d'un pré-requis pour la réussite de la négociation et pour le maintien d'un esprit de collaboration propice à l'établissement d'un climat sain pour le régime de relations de travail de la nouvelle Ville.
- **L'établissement des grandes orientations** (du 15 au 31 octobre). Des réunions de travail ont été tenues avec les principaux porte-parole des associations de cadres, des unités syndicales et des employeurs, afin de connaître leurs points de vue préliminaires sur les grandes orientations à donner aux négociations. Ont notamment été abordées les questions suivantes :
 - * la définition des unités de négociation;
 - * la description des unités de négociation envisagées;
 - * l'établissement des listes d'ancienneté et la définition des mécanismes d'intégration;
 - * les grandes articulations des protocoles d'intégration.
- **La définition des paramètres et des objectifs de négociation** (du 1^{er} au 15 novembre). Des rencontres de travail ont eu lieu avec les responsables de chacune des parties afin de :
 - * d'identifier les conditions de travail devant faire l'objet de négociation;
 - * de recueillir l'information et colliger les données pertinentes;
 - * de définir avec la partie patronale les objectifs de négociation sur les conditions de travail identifiées et retenues comme objets de négociation;
 - * de convenir avec les différentes parties syndicales de la méthode et de la démarche à suivre pour la négociation des conditions de travail retenues.
- **La tenue des séances de négociation** (du 15 novembre au 31 décembre). De nombreuses séances de travail ont eu lieu avec les parties concernées visant à l'établissement et la ratification des protocoles d'entente.

- **La demande d'arbitrage.** Le 4 décembre le comité des relations de travail décidait de parer à toutes les éventualités en procédant à une demande d'arbitrage de tous les dossiers de négociation en cours. La procédure visait à s'assurer qu'en cas d'impasse dans les négociations les dispositions prévues à la loi et au règlement entrent en vigueur selon l'échéancier prévu.
- **Le report des échéances et la négociation intensive.** La prolongation du mandat du Comité de transition a rendu possible la conduite de négociations intensives avec trois groupes – les cols blancs, les cols bleus et les pompiers. Ces négociations ont été fructueuses, de telle sorte que le Comité de transition a pu conclure son mandat sans qu'il ait été nécessaire de recourir à l'arbitrage. Grâce à la prolongation de mandat, le Comité est parvenu à conclure des protocoles d'intégration avec tous les groupes de salariés.

2.2.3.4 Les ententes intervenues

Dans l'ensemble, les négociations se sont déroulées rondement. Dans les cas où le travail a été plus complexe et plus laborieux, la prolongation du mandat du Comité de transition pour ce qui est du volet «relations de travail» aura permis un dénouement satisfaisant pour l'ensemble des parties. Des protocoles d'entente ont été ratifiés avec les groupes composant les sept grandes catégories de salariés, fixant les termes du régime de relations de travail du nouveau Saint-Jérôme et jetant les bases de sa culture organisationnelle en ces matières.

La nouvelle Ville de Saint-Jérôme pourra compter sur un régime de relations de travail fonctionnel et en relativement bonne santé. L'année 2002 sera néanmoins déterminante puisque toutes les conventions collectives arrivent à échéance le 31 décembre. L'article 30 du décret touchant le regroupement stipule, par ailleurs, que «*L'exercice du droit à la grève des salariés des municipalités est suspendu du 1^{er} janvier 2002 au 31 mars 2003.*»

Les ententes conclues avec les policiers

Dans le cas des policiers, un seul employeur, la Régie intermunicipale de police de Saint-Jérôme métropolitain, entretenait des relations de travail avec trois unités distinctes :

- **Les policiers salariés de l'Association des policiers de Saint-Jérôme métropolitain.** La Régie intermunicipale regroupant déjà les municipalités visées par le regroupement, le protocole d'intégration n'a exigé que des modifications techniques mineures. Il a suffi de procéder au changement de nom de l'employeur, d'établir la reconnaissance des salariés et de convenir de la reconduction intégrale des conditions de travail de la convention collective existante. Selon les exigences du décret 1044-2001, la date d'expiration de la convention collective a été ramenée du 31 décembre 2003 au 1^{er} janvier 2003.

Le protocole d'entente a été signé le 13 décembre 2001.

- **Les policiers cadres et les cadres civils, réunis en une association indépendante de cadres.** Le même processus a prévalu pour l'entente avec les policiers cadres et les cadres civils. La date d'expiration des politiques administratives de l'employeur envers les policiers cadres et civils a, elle aussi, été ramenée au 1^{er} janvier 2003.

Le protocole d'entente a été signé le 13 décembre 2001.

- **Les cols blancs de la section locale 3694 du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).** Pour des fins de cohérence du nouveau régime de relations de travail, il fut convenu d'intégrer les cols blancs de la Régie de police au sein d'une seule unité de négociations couvrant tous les cols blancs salariés du nouvel employeur, soit la nouvelle Ville de Saint-Jérôme. Les discussions avec l'ensemble des cinq sections locales de cols blancs, tous syndiqués avec le SCFP, dont la section locale 3694, bien qu'allant bon train, ne purent être conclues au 31 décembre 2001.

Par mesure préventive, la médiation-arbitrage fut demandée le ou vers 7 décembre 2001.

Le 11 décembre 2001, le ministre du Travail déférait à la médiation-arbitrage.

Le 17 décembre 2001, le SCFP demandait la prolongation du mandat du Comité de transition pour le volet « Relations de travail ».

Le lundi, 17 décembre 2001, M. Marc Gascon, maire de la nouvelle ville de Saint-Jérôme, donnait également son accord à cette prolongation de mandat.

Le vendredi, 21 décembre 2001, la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole accordait au Comité de transition la prolongation demandée.

Le mercredi, 30 janvier 2002, était signé le protocole d'intégration des cols blancs de l'ex-Régie de police au sein de la nouvelle unité de négociation des cols blancs de la Ville de Saint-Jérôme.

L'entente conclue avec les cadres

Les cadres des quatre villes regroupées étaient représentés par quatre associations distinctes de cadres, toutes membres de la Fédération des associations de cadres municipaux du Québec (FACMQ).

Le 14 novembre 2001, les quatre associations de cadres se fusionnèrent en une seule, soit l'Association des cadres municipaux de la Ville de Saint-Jérôme. Ladite nouvelle association demeure affiliée à la FACMQ, ci-haut mentionnée.

Le 10 décembre 2001, le protocole d'intégration des cadres a été conclu avec l'Association des cadres municipaux de la Ville de Saint-Jérôme et adopté par le Comité de transition le 10 décembre 2001.

L'entente conclue avec les cols blancs

Les cols blancs étaient regroupés au sein de cinq sections locales toutes affiliées au SCFP, à savoir la section locale 1017 (Saint-Jérôme), la section locale 2654 (Saint-Antoine), la section locale 2342 (Bellefeuille), la section locale 4412 (Lafontaine) et la section locale 3694 de la Régie de police.

Reconnaissant le bien-fondé de la nécessité de n'avoir qu'une seule unité de négociation pour représenter l'ensemble des cols blancs de la nouvelle ville de Saint-Jérôme, les cols blancs ont convenu de se regrouper au sein d'un seul syndicat, soit la section locale 1017 du SCFP.

À Bellefeuille, les employés cols blancs et cols bleus étaient regroupés sous une seule unité de négociation. Il fut convenu entre les parties que les salariés visés seraient répartis dans les deux grandes unités distinctes qui regroupent ces catégories de salariés à l'échelle de la ville entière.

Le mercredi 30 janvier 2002, le protocole d'intégration fixant les conditions de travail pour l'ensemble des cols blancs du nouveau Saint-Jérôme fut signé.

Les ententes conclues avec les cols bleus

Les cols bleus étaient regroupés au sein de quatre sections locales. Trois de ces sections étaient affiliées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) : la section locale 308 (Saint-Jérôme), la section locale 2053 (Saint-Antoine) et la section locale 2342 (Bellefeuille). Pour leur part, les cols bleus de la Ville de Lafontaine étaient affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

Étant donné que le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) regroupait la majorité des salariés visés et comme ceux-ci étaient presque unanimes à souhaiter maintenir leur affiliation au SCFP, les représentants et les salariés rattachés à la Confédération des syndicats nationaux ont accepté de se retirer (sous réserve de conditions définies dans une entente entre les deux groupements syndicaux).

Le mercredi 30 janvier 2002 un protocole d'intégration était signé, établissant les conditions de travail des salariés cols bleus de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme.

Le protocole d'intégration d'une employée de la M.R.C. Rivière-du-Nord

Au mois de décembre 2001, une entente de principe était intervenue quant au transfert de l'employée affectée au service de l'évaluation de la municipalité régionale de comté, de même qu'aux conditions relatives à ce transfert et au partage de l'actif et du passif s'y rattachant.

À la demande du Syndicat canadien de la fonction publique, lequel syndicat représentait les cols blancs à l'emploi de la M.R.C., il fut convenu de retarder la signature dudit protocole afin de faciliter le travail de terrain du représentant syndical du SCFP auprès

des salariés de cette petite unité de négociation qui craignaient la disparition éventuelle de la M.R.C. à la suite du transfert de l'employée chargée de l'évaluation. Ledit représentant syndical devait donc s'assurer de la viabilité de l'unité de négociation des salariés cols blancs de la M.R.C. et voir à faciliter l'intégration de la salariée visée au sein de l'unité de négociation des salariés cols blancs de Ville de Saint-Jérôme.

Le mercredi 30 janvier 2002, les difficultés étant aplanies dans les deux unités de négociation susmentionnées, le protocole d'intégration fut finalement signé.

Le protocole d'intégration du Conseil intermunicipal de transport

Dans le cadre des travaux de structuration de la nouvelle Ville, il fut convenu d'intégrer totalement les fonctions de gestion du transport collectif du Conseil intermunicipal de transport (C.I.T.) au sein de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme.

Le jeudi 20 décembre le protocole d'intégration du C.I.T. au sein de la nouvelle ville de Saint-Jérôme a été signé. Les opérations du C.I.T. ont alors été intégrées dans une division du service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire.

Le protocole d'intégration des pompiers

Les discussions visant l'unification de quatre unités distinctes de négociation distinctes pour les pompiers ont été particulièrement ardues. La question du regroupement sous un même ensemble de quelque dix-huit pompiers travaillant à temps plein avec quelque cinquante pompiers oeuvrant à temps partiel soulève des problèmes nombreux et complexes dont plusieurs débordent largement le cadre local. Il n'a pas été possible de les résoudre en un laps de temps aussi court. Sous réserve de la réalisation d'un plan de travail post-transition, plan de travail soumis par le Comité de transition à la Ville de Saint-Jérôme, la question de la détermination définitive d'une ou plusieurs unités de négociation sera soumise à un commissaire du travail dans les semaines à venir.

Les parties ont néanmoins réussi à s'entendre sur les conditions de travail.

Le mercredi 30 janvier 2002 un protocole d'intégration était signé.

2.2.4 La préparation d'une proposition de budget 2002

M. Luc Filiatrault a présidé le comité de préparation du projet de budget. Il a pu compter sur la collaboration des responsables des finances des quatre villes du regroupement soit, monsieur Jacques Ouimet, directeur général adjoint et Joanne Coursol, trésorière à la Ville de Saint-Jérôme, madame Johanne Lessard, trésorière à la Villes de Saint-Antoine, madame Claudette Pion, secrétaire-trésorière à la Ville de Bellefeuille ainsi que monsieur Yvon Picotte, trésorier à la Ville de Lafontaine. Ont également participé aux travaux du Comité messieurs Yves Gagnon, directeur général à la nouvelle Ville de Saint-Jérôme et Simon Richer, trésorier-adjoint à la Ville de Saint-Jérôme. La tâche a nécessité un immense effort de collaboration pour réussir à construire une proposition budgétaire qui devait tenir compte de la mise en commun des dépenses et des ressources dans un

contexte très particulier. En effet, plusieurs changements importants sont survenus dans le monde municipal en même temps que le regroupement. Quatre facteurs concomitants ont conditionné la préparation du projet de budget :

- L'entrée en vigueur de nouveaux rôles d'évaluation
- L'adoption d'une nouvelle structure des taux de taxes
- La responsabilité pour chaque ville du regroupement d'assumer sa dette historique
- Le plafonnement à hauteur maximale de 5% de la variation du fardeau fiscal

La combinaison de ces facteurs a rendu très complexe la préparation de la proposition budgétaire. Par souci d'équité autant que par volonté de transparence, le Comité de transition voulait bien faire voir la différence entre les impacts financiers du regroupement et ceux qui sont attribuables à des changements qui auraient eu lieu de toute façon, même si la nouvelle Ville n'était pas née. Afin de bien clarifier les choses, le Comité de transition a donc choisi une démarche exigeante. Il a d'abord convié les responsables des finances de chacune des villes à préparer un budget en faisant comme si les villes avaient continué d'exister et en tenant compte des changements annoncés.

Ces changements affectent aussi bien le rôle d'évaluation que la structure des taux de taxes. En effet, trois des quatre secteurs (Bellefeuille, Lafontaine et Saint-Jérôme) ont un nouveau rôle d'évaluation modifiant la valeur imposable des immeubles. En plus, une nouvelle structure de taux de taxes entre en vigueur et elle détermine le fardeau fiscal autrement que par le passé : la surtaxe sur les immeubles non résidentiels disparaît et elle est remplacée par une nouvelle structure de taux qui varient selon les catégories d'immeubles, selon que le contribuable est propriétaire d'un immeuble résidentiel de moins de six logements, de six logements et plus ou selon qu'il possède un immeuble non résidentiel ou industriel ou encore des terrains vagues desservis. La confection des budgets selon ces paramètres a bien fait ressortir la situation financière qui aurait prévalu sans le regroupement.

On trouvera en annexe les documents budgétaires complets. On trouvera également copie des communiqués de presse émis pour l'occasion. Étant donné la complexité et l'abondance de l'information transmise aux citoyens, un communiqué général a été émis et il a été complété par un communiqué spécifique à chaque secteur de façon à permettre aux citoyens de mieux saisir ce qui arrive dans le secteur où ils habitent. Pour les fins de la présente section, on peut résumer ainsi les faits saillants de la proposition soumise et adoptée **à l'unanimité** par le Conseil municipal de Saint-Jérôme à la séance du 17 décembre 2001 :

2.2.4.1 Réduction des dépenses

- Budget total proposé : 62,7 millions de dollars
- Économie de 1 million de dollars grâce au regroupement.

2.2.4.2 Baisse du fardeau fiscal

- **Taxes de services** : les taux ont été revus à la baisse. Globalement, le taux des taxes de services pour les secteurs urbanisés sera donc de 195 \$ alors que l'an dernier il fluctuait, selon les secteurs, entre 211 \$ et 285 \$.
- **Taxe spécifique** : chaque secteur garde ses dettes et les paie avec une taxe spécifique
- **Fardeau fiscal** : si le regroupement n'avait pas eu lieu, le fardeau fiscal global aurait augmenté de 0,9 %, au lieu de cela, il diminuera en moyenne de 1,0 %. Cette baisse ne sera pas répartie également sur le territoire. En moyenne, la répartition sera la suivante :
 - Pour le secteur *Saint-Antoine* : baisse moyenne prévue de 4,6% du fardeau fiscal ;
 - Pour le secteur *Saint-Jérôme* : baisse moyenne prévue de 1,2%.
 - Pour le secteur de *Bellefeuille* : une hausse moyenne de 3,1 % est prévue. Elle aurait été de 7,1 % sans le regroupement ;
 - Pour le secteur de *Lafontaine* : une hausse prévue de 0,2 % au lieu de celle de 1,8% qui serait survenue sans le regroupement.

2.2.4.3 Plus de services à moindre coût

- **Tarifification revue** :
 - La gratuité des abonnements au réseau des bibliothèques.
 - L'uniformisation de la tarification pour le hockey à partir du tarif le plus bas. Le budget prévoit le remboursement des excédents de coûts imposés l'automne dernier, particulièrement pour les secteurs de Bellefeuille et de Lafontaine.
 - L'abandon de l'usage des compteurs d'eau. Il n'y aura plus de surfacturation liée à la consommation d'eau pour les contribuables du secteur de Lafontaine.
- **Accroissement de l'offre de services** :
 - Extension de la collecte sélective au secteur de Lafontaine.
 - Desserte par un service de transport collectif pour les résidents de Bellefeuille.
 - Desserte et couverture permanente par des pompiers en caserne pour l'ensemble du territoire urbanisé doté d'un réseau d'aqueduc.
 - Services complémentaires de protection incendie pour les secteurs ruraux en misant sur l'expertise des pompiers de Bellefeuille dont les services seront rendus disponibles sur l'ensemble du territoire non desservi par un aqueduc.

Enfin, le regroupement permet à la nouvelle Ville de bénéficier d'un programme de subvention particulier qui générera 1,1 millions de dollars de crédits nouveaux dès 2002.

2.2.4.4 Un budget d'immobilisation à venir

Pour compléter le portrait de la situation financière de la nouvelle ville, un budget d'immobilisation sera préparé par le nouveau conseil municipal.

2.2.5 Le rapport du sous-comité de la toponymie

Le traitement de la question des changements à la toponymie a été confié à madame Danièle Lamy, secrétaire du Comité de transition. Un rapport a d'abord été demandé à la Commission de toponymie du Québec. Ce rapport identifiait la procédure à suivre pour réduire ou éliminer les odonymes. Une rencontre a ensuite eu lieu avec les représentants de Bell Canada afin de connaître les modalités de ce que serait un échéancier réaliste pour le changement des noms des villes et des odonymes. Comme les quatre villes du regroupement avaient déjà procédé à la mise en commun de leurs services de police et d'urgence, il n'apparaissait pas pressant de procéder à des changements avant le 1^{er} janvier 2002.

Un sous-comité a néanmoins été formé, présidé par madame Danièle Lamy, secrétaire du Comité, et composé de messieurs Serge Forget, directeur général adjoint à la transition de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme; Louis Parent, service des communications, Ville de Saint-Jérôme; Harold Larente, service de l'urbanisme, Ville de Lafontaine; Alain Bilodeau, service de l'urbanisme, Ville de Bellefeuille; Luc Dion, service de l'urbanisme, Ville de Saint-Antoine.

Le mandat du sous-comité était le suivant :

- Étudier les problématiques soulevées par l'existence d'odonymes pouvant poser des problèmes d'homonymie sur le territoire de la nouvelle Ville de Saint-Jérôme;
- Étudier les différentes pistes de solutions et les orientations à prendre pour éliminer les homonymes si nécessaire;
- Établir les critères et une pondération pour identifier les rues qui conserveront leur nom;
- Établir l'échéancier de réalisation avec les différents intervenants;
- Assigner de nouveaux noms aux rues dont le nom devra être modifié;
- Établir un plan de communication pour informer la population des étapes de réalisation des changements requis.

Le sous-comité s'est réuni à trois reprises. Les critères à retenir pour procéder à l'harmonisation des odonymes ont été définis, les noms de rue à éliminer et à remplacer ont été identifiés. Le Comité de transition a retenu la recommandation du sous-comité visant à procéder à court terme au seul changement du nom de la ville. Après discussion avec Poste Canada, il est apparu réaliste de procéder à l'entrée en vigueur de ce changement en juillet 2002.

Il reviendra aux autorités de la nouvelle Ville de poursuivre les travaux relatifs à la toponymie, en particulier de procéder à l'adoption de nouveaux noms pour les rues qui ont été identifiées par le sous-comité et de voir à définir avec Postes Canada les modalités d'implantation. Il faudra ensuite définir un plan de communication pour informer les citoyens.

