

RAPPORT FINAL

COMITÉ DE TRANSITION DE MONTRÉAL

SOU MIS AU

MINISTRE DES AFFAIRES MUNICIPALES
ET DE LA MÉTROPOLE

MONSIEUR ANDRÉ BOISCLAIR

LE MERCREDI 6 FÉVRIER 2002

PREMIÈRE PARTIE – RAPPORT D'ACTIVITÉS

1. Mandat du Comité de transition de Montréal

Le mandat du Comité de transition était «de participer, avec les administrateurs et employés des municipalités ... et de la communauté urbaine ..., à l'établissement des conditions les plus aptes à faciliter pour les citoyens de la ville nouvelle la transition entre les administrations existantes et la ville nouvelle» (Charte de la Ville de Montréal, annexe I, article 165). Le Comité avait aussi pour mandat de mettre en place la nouvelle Ville de Montréal, afin que celle-ci puisse fonctionner pleinement et efficacement dès le 1^{er} janvier 2002.

2. Bref historique de Comité de transition de Montréal

Constitué par l'annexe I de la *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* de décembre 2000 (communément appelée «Loi 170»), le Comité de transition de Montréal a vu le jour en janvier 2001. Les onze membres du Comité, dont la présidente, Madame Monique Lefebvre, ont été nommés par la ministre des Affaires municipales et de la Métropole, Madame Louise Harel, le 12 janvier. Après une brève période d'organisation matérielle, le comité a officiellement débuté ses travaux le 22 janvier 2001.

Dès le mois de février, le Comité a tenu plusieurs rencontres avec les élus et les fonctionnaires des villes et de la Communauté urbaine, visées par la réforme. Les membres du Comité consultatif des maires ont été nommés et ce Comité a débuté son programme de rencontres mensuels.

Le Comité de transition de Montréal a tenu une réunion régulière sur une base hebdomadaire, tous les jeudis, et à d'autres moments selon les besoins. En tout, le Comité s'est réuni 54 fois au cours de l'année 2001. Tous les procès-verbaux de ces réunions sont affichés sur le site web du Comité de transition.

La méthode de travail privilégiée par le Comité de transition faisait appel à l'expertise des cadres et employés municipaux, sans oublier les élus. Outre le Comité consultatif des maires, on a créé une table de concertation des directeurs généraux des villes qui s'est réunie régulièrement, surtout dans les six premiers mois de fonctionnement du Comité. Une séance de réflexion de deux jours en avril 2001 a permis aux directeurs généraux et au Comité de transition de jeter les bases de ce qui allait devenir le plan d'organisation de la nouvelle Ville.

Par ailleurs, dans les dossiers majeurs dont le Comité était chargé, des groupes de travail ont été constitués, avec des mandats très précis. Pour élaborer le plan d'organisation, pour la préparation du budget, en relations de travail, en dotation des postes de cadres, dans le dossier de la législation et des chartes et dans plusieurs autres domaines, ces groupes de travail ou ces comités ont accompli

une œuvre remarquable qui a permis au Comité de transition de réaliser son mandat dans l'échéancier très serré qui lui était imparti. Le Comité de transition renouvelle ici sa plus vive reconnaissance envers tous ceux et toutes celles qui ont, par leurs idées et leur travail, aidé à mettre en place la nouvelle Ville de Montréal.

Au cours des premiers mois de ces travaux, le Comité de transition a aussi procédé à la confection d'un cheminement critique très détaillé. L'élaboration de ce cheminement a permis aux membres du Comité de bien suivre en cours d'année l'évolution de leurs travaux et de prévenir les problèmes et les conflits d'échéancier. Grâce à une mise à jour régulière du cheminement critique, cet outil s'est avéré d'une grande pertinence tout au cours des travaux du Comité.

Avec la nomination du directeur général de la nouvelle Ville, Monsieur Guy Coulombe, en mai, le Comité est passé à une nouvelle étape de ses travaux. En étroite collaboration avec Monsieur Coulombe, le Comité a accéléré ses travaux de définition et d'articulation du plan d'organisation de la nouvelle Ville et la dotation des autres postes de cadres supérieurs. Dès la nomination du directeur général adjoint aux Finances et Trésorier, Monsieur André Delisle, en juillet, celui-ci a pu s'intégrer aux différentes équipes qui travaillaient à la préparation du premier budget de la nouvelle Ville.

Le mode de travailler du Comité s'est trouvé modifié encore une fois dès le lendemain de l'élection municipale du 4 novembre 2001. Le Comité s'est alors attaqué prioritairement à assurer une transmission rapide et efficace de l'information sur ses travaux et sur ses décisions, aux nouveaux élus. À cette fin, trois séances d'information à leur intention ont été organisées en novembre et décembre. De plus, les membres du Comité ont travaillé avec des membres du nouveau comité exécutif pour assurer la suite de certains dossiers clé (cour municipale de Montréal, inspection des aliments, etc.)

Comme le prévoit la loi, le Comité de transition a cessé ses activités le 31 décembre 2001. L'actif et le passif du Comité passaient alors à la nouvelle Ville de Montréal.

3. Réalisations du Comité de transition de Montréal

Dans le cadre de la réalisation de son mandat, le Comité de transition a eu, notamment, à :

- Informer la population de ses activités, des échéanciers, de la progression de ses travaux et des résultats obtenus pour la mise en place de la nouvelle ville;

- Organiser la tenue de la première élection pour la nouvelle ville de Montréal, comprenant la division du territoire de la nouvelle ville en districts électoraux lorsque la loi exigeait une telle division;
- Concevoir et mettre en œuvre une structure administrative pour la nouvelle ville;
- Identifier et doter les principaux postes de cadres administratifs pour la nouvelle ville;
- Dresser le premier budget et le premier plan triennal d'immobilisations de la nouvelle ville;
- Identifier les unités d'accréditation et convenir des modalités d'intégration du personnel;
- Suivre et approuver les modifications négociées aux conventions collectives, ainsi que les mouvements de personnel et les embauches faites en 2001;
- Recommander au gouvernement l'adoption d'un décret maintenant en vigueur les dispositions appropriées des chartes et des lois particulières applicables à la Communauté urbaine de Montréal et aux municipalités qui en faisaient partie;
- Recommander au gouvernement des modifications législatives ou par voie de décret à la Loi 170 et aux autres lois applicables à la nouvelle Ville et administrées par la ministre des Affaires municipales et de la Métropole;
- Faire les autres recommandations au gouvernement et à la nouvelle Ville qui lui semblaient appropriées.

En annexe au présent rapport, on trouvera des documents qui relatent en détail le travail du Comité de transition sur chacun de ces points. De plus, on trouvera joint au présent rapport une disquette contenant une présentation que le Comité de transition a faite, en trois séances, aux nouveaux élus de la Ville de Montréal, les 21 et 28 novembre et le 3 décembre 2001. Cette présentation passait en revue les principaux travaux du Comité de transition et faisait état des principaux résultats de ces travaux.

Afin de ne pas alourdir ce rapport, on se contentera, lorsque cela s'avèrera approprié, de renvoyer aux documents en annexe.

Les sections qui suivent présentent, en forme synthétique, les résultats des travaux du Comité de transition sous chaque volet de son mandat.

✓ Communications, consultation et information

Dès le début de ses travaux, le Comité s'est engagé à tenir la population informée de la progression de ses travaux, des échéanciers, des enjeux et des résultats. À cette fin, il a créé un site web où se trouvaient les renseignements sur l'ensemble de ces questions. De plus, les procès-verbaux des réunions du Comité, ainsi que les principaux documents de discussion et d'orientation, ont

été affichés sur le site. Une partie réservée aux employés permettait à ceux-ci d'obtenir rapidement des renseignements et des réponses à leurs questions sur l'impact de la réforme sur leur statut et leur avenir.

Le Comité a aussi formé le comité consultatif des maires prévu par la loi. Huit maires en ont fait partie. À tous les mois, ce comité se réunissait à la fois pour obtenir des renseignements sur la progression des travaux du Comité de transition, et pour donner son avis sur les propositions que le Comité de transition lui soumettait.

Le Comité a pris d'autres initiatives afin de renseigner la population et de répondre aux questions des citoyens. Le site web a permis de répondre aux demandes qui parvenaient au Comité par courriel. On a aussi établi un centre d'appels permettant ainsi aux citoyens d'obtenir de vive voix les réponses à leurs questions.

Un rapport complet sur les programmes et les initiatives du Comité de transition se trouve en annexe, **onglet 1**. Le rapport comprend un CD-ROM où se trouve gravé le site web du Comité de transition de Montréal.

✓ Organisation de la première élection tenue le 4 novembre 2001

La première tâche du Comité de transition consistait à recruter le président d'élection, Me Léon Laberge, et ces principaux adjoints. Par la suite, le Comité a procédé à la division en districts électoraux des arrondissements qui devaient l'être en vertu de la loi, et à l'identification de ces districts par des noms distinctifs (voir en annexe, **onglets 4 et 5**).

Le Comité a déployé un important effort de communications pour faciliter l'exercice du droit de vote et pour renseigner l'électorat sur le déroulement du scrutin (voir le rapport sur les communications en marge de l'élection, en annexe, **onglet 2**).

Le Comité a aussi décidé d'introduire des appareils de comptage électronique pour le scrutin du 4 novembre, afin d'assurer un décompte plus rapide et plus sûr des résultats. Le scrutin s'est bien déroulé et presque 50 % des électeurs inscrits se sont prévalus de leur droit de vote (voir le rapport sur les élections en annexe, **onglet 6**).

Dans le suivi du scrutin, le Comité de transition a aussi procédé à l'élaboration d'une politique de rémunération des élus, qu'il a recommandé au conseil de la nouvelle ville (voir le rapport sur les élections en annexe, **onglet 6**).

✓ Structure administrative de la nouvelle ville

En tout premier lieu, avant même de procéder à l'élaboration du plan d'organisation de la nouvelle Ville, le Comité de transition a procédé à la définition d'une vision et d'une mission pour la nouvelle Ville (voir le texte de la vision et de la mission en annexe, **onglet 8**).

Ces textes devaient par la suite guider le Comité dans le travail de conception et de précision du plan d'organisation. Conçu autour de l'arrondissement comme dispensateur des services de proximité aux citoyens et comme porte d'entrée pour le citoyen à l'ensemble des services de la nouvelle ville, la structure élaborée par le Comité prévoit des unités centrales qui agissent, à des degrés divers, en soutien aux services connexes dans les arrondissements. Pour une explication détaillée de la philosophie et des modalités de ce plan d'organisation, voir le plan d'organisation en annexe (**onglet 9**).

✓ Dotation des postes de cadres

La loi faisait au Comité de transition le devoir de doter les postes de directeur général, de trésorier et de greffier. Elle lui donnait aussi le pouvoir de combler tous les postes de cadres non salariés au sens du *Code du travail*. Au 31 décembre 2001, le Comité avait nommé plus de 300 cadres, dont presque tous ceux qui relèvent du directeur général (1^{er} niveau) et un grand nombre des cadres de 2^e niveau, tant dans les unités centrales que dans les arrondissements. Pour la liste des postes comblés avec les noms des titulaires, voir en annexe, **onglet 11**.

Par ailleurs, le Comité a fait de l'équité en emploi une de ses priorités et, dans le but de promouvoir cette politique, il a diffusé à tous ses comités de sélection des principes d'équité et les a invités à s'en inspirer au cours de leurs travaux (voir en annexe, **onglet 10**).

✓ Premier budget de la nouvelle ville

Le budget préparé par le Comité de transition a été déposé au conseil municipal de Montréal issu de l'élection du 4 novembre, lors de la réunion du 19 novembre.

Ce document se trouve en annexe, **onglet 15**. Il fait état notamment de la façon dont le Comité a procédé pour confectionner le budget, en faisant appel à la collaboration soutenue de très nombreux cadres et fonctionnaires des villes et de la Communauté urbaine.

✓ Engagements de crédits

Le Comité de transition avait l'obligation, en vertu de la loi, d'approuver toute décision par la CUM ou une municipalité visée par l'article 5 de l'annexe I de la

Loi 170, qui engageait son crédit au-delà du 31 décembre 2001. En tout, 822 dossiers ont été reçus de toutes les municipalités de l'île, de la CUM et de la STCUM (jusqu'au 20 juin 2001 dans ce dernier cas) pour des projets totalisant plus d'un milliard de dollars et ont fait l'objet d'un examen minutieux par le Comité. Certains dossiers ont fait l'objet d'une correspondance volumineuse avec les promoteurs pour amener une amélioration du rapport qualité-prix du projet pour les citoyens. Les détails des travaux du Comité se trouvent en annexe, **onglet 16**. Ces données sont à jour jusqu'à la fin de l'année 2001.

✓ Relations de travail

Programme de départ assisté

Les normes du PDA, élaborées conjointement par le gouvernement du Québec et par le Comité de transition, se trouvent en annexe à **l'onglet 12**. Ce programme ne visait que les cadres de la Communauté urbaine et des municipalités. Les normes leur ont été communiquées et le Comité a organisé des séances d'information et d'échange afin de s'assurer que tous comprenaient les options qui leur étaient disponibles. On a aussi organisé des rencontres individuelles pour répondre aux questions des cadres intéressés. Les cadres avaient jusqu'au 1^{er} décembre 2001 pour signifier leur intention de participer au PDA.

Les résultats ont été très positifs. Au 31 décembre 2001, 280 cadres avaient bénéficié du programme, soit 16,3% de l'ensemble des cadres. Un rapport complet sur le programme de départ assisté, jusqu'à la fin décembre 2001, se trouve également en annexe, **onglet 12**.

Unités d'accréditation

La définition des nouvelles unités d'accréditation a nécessité l'analyse de la portée des 145 certificats juridiquement actifs sur le territoire, tant dans les municipalités et à la Communauté urbaine de Montréal, que dans les organismes para-municipaux et les régies intermunicipales. Dans la plupart des cas, on a pu constater l'homogénéité structurelle et naturelle du milieu municipal : bleus, blancs, professionnels et pompiers. Cependant, l'existence d'unités générales, la multiplicité des emplois et la diversité de la représentation syndicale sont rapidement devenues problématiques. Il faut noter que le Comité avait à composer avec un personnel fort de plus de 29 000 personnes (voir le tableau en annexe, **onglet 14**)

Le positionnement du Comité de transition de Montréal fut le résultat d'une large consultation permettant l'élaboration d'un modèle qui a paru refléter un partage équilibré de la représentation syndicale par l'homogénéité des unités proposées et la clarté des frontières de ces unités.

Le Comité a proposé aux centrales syndicales (CSN, FTQ, CSD, FISA, SCFP) et aux nombreux syndicats non affiliés, neuf unités d'accréditation; à ce jour, les commissaires du Travail en ont défini 10, ordonnant la tenue d'un vote d'allégeance au sein du groupe des professionnels.

Le processus de définition, d'audition et de décision en regard des nouvelles unités d'accréditation s'est effectué avec célérité et l'échéance du 27 octobre 2001 fut respectée. Fin décembre 2001, un différend juridique quant à la représentation syndicale du groupe des cols bleus est venu en quelque sorte paralyser et retarder l'identification du syndicat qui représentera ces travailleurs. Au moment de la rédaction de ce rapport, un appel partiel de la décision du commissaire est également déposé pour le groupe des cols blancs.

Le déroulement du processus d'accréditation et, en parallèle et simultanément, celui de la négociation des conditions d'intégration a posé problème; les pourparlers engagés avec les nombreuses associations ont souvent été rendus difficiles et compliqués par l'absence d'une représentation syndicale unique et connue. De l'avis du Comité, il aurait été plus sage de déterminer d'abord les unités d'accréditation et la représentation syndicale qui en découle, avant que ne s'engagent les négociations au sujet des conditions d'intégration.

Finalement, compte tenu du contexte juridique inhérent au processus d'accréditation et des prétentions légitimes des parties, il apparaît souhaitable qu'une échéance législative globale soit prévue. Une telle échéance aurait permis de conclure définitivement cette étape au 31 décembre 2001 et donc de débiter plus tôt le processus de fusion, sans pour autant enlever aux parties la possibilité de faire valoir tous leurs arguments.

Intégration du personnel

Tel qu'il est prévu à la loi, des négociations ont eu cours avec l'ensemble des associations accréditées en vue d'établir les modalités d'intégration du personnel dans la nouvelle Ville de Montréal. Au terme d'une prolongation de délais consentie par le gouvernement à la demande des médiateurs-arbitres, il en est résulté des ententes ou, le cas échéant, des décisions arbitrales établissant ces modalités d'intégration et les conditions accessoires.

Ces modalités, contenues aux 16 ententes ou décisions rendues, permettent à la nouvelle Ville d'assigner son personnel à des postes et lieux de travail déterminés par ses plans d'effectifs et selon ses besoins opérationnels.

Parallèlement, des mécanismes ont été élaborés afin de permettre l'intégration du personnel cadre et le comblement des postes de la nouvelle structure administrative (voir plus haut). L'intégration est amorcée, puisque plus de 300 postes ont été comblés au 31 décembre 2001. L'intégration se poursuivra au cours des premiers mois de 2002.

Comme le prévoit la loi, chaque employé bénéficie, par le biais des modalités d'intégration établies, d'un droit de recours en regard de la détermination de sa nouvelle affectation.

Redéploiement des effectifs en sécurité incendie

Par l'introduction du 3^e alinéa de l'article 176.13 de la Loi sur l'organisation territoriale municipale, le législateur s'autorisait notamment à intervenir pour faciliter la résolution de difficultés émanant de l'existence de planchers d'effectifs.

Au terme de longs pourparlers, le Comité de transition de Montréal et l'Association des pompiers de Montréal ont conclu une entente qui permettra dès le 1^{er} janvier 2002 le redéploiement d'effectifs pompiers sur le nouveau territoire de la Ville de Montréal. La sécurité des Montréalais, par un meilleur équilibre de la répartition des ressources existantes sur son territoire, s'en trouve accrue.

Approbation d'embauche et de conventions collectives

Afin de respecter l'obligation que lui faisait la loi, le Comité de transition a mis en place des mécanismes de traitement des demandes d'approbation d'embauche et d'autorisation de conclure des conventions collectives.

La rigueur des analyses et l'établissement des paramètres d'approbation justifiés et cohérents ont permis de contribuer positivement aux efforts de rationalisation des effectifs ainsi qu'à une relative stabilisation des coûts de main-d'œuvre.

Nous tenons à souligner très positivement la collaboration des représentants du ministère des Affaires municipales et de la Métropole ainsi que ceux du ministère du Travail qui, tout au long du processus ont, avec attention, écouté, évalué, interprété, appuyé et parfois rejeté, nos multiples interrogations, appréciations et prétentions. Leur soutien et leur volonté de faciliter notre démarche ont été fort appréciés.

✓ Législation et chartes

Le Comité de transition a réuni un groupe de travail composé de représentants de la Communauté urbaine de Montréal, de la Ville de Montréal et de certaines villes de la banlieue. Ce groupe de travail a tenu 23 réunions entre les mois d'avril et octobre 2001. Il a examiné, notamment, des propositions d'amendement à la Loi 170 qui ont donné lieu aux projets de Loi 29, déposé à la session du printemps, et 60, déposé à la session d'automne. D'autres amendements à la Loi 170, étudiés par le comité, ont été intégrés au décret adopté par le gouvernement le 1^{er} novembre 2001.

De plus, le comité a passé en revue l'ensemble des chartes et des lois particulières de la CUM et de ses municipalités membres, rencontrant au besoin les représentants des villes pour discuter avec eux de l'opportunité du maintien en vigueur de certaines des dispositions examinées. Les recommandations formulées par ce comité spécial ont été agréées par le Comité de transition et transmises au gouvernement. Elles sont entérinées dans le décret que le gouvernement a adopté le 1^{er} novembre 2001 et forment l'annexe I-C de la Charte de la nouvelle Ville de Montréal.

Cette Charte, qui incorpore tant les dispositions de la Loi 170 et les amendements apportés par les Lois 29 et 60, que les dispositions du décret du 1^{er} novembre 2001, se trouve en annexe au présent rapport, **onglet 3**.

Par ailleurs, le Comité de transition est intervenu dans le dossier de la création de la nouvelle cour municipale de Montréal, une première fois à la fin juin 2001, pour participer à une rencontre avec le mandataire du ministre de la Justice, Me Jacques Bellemare, et encore au cours de l'automne, lorsque le rapport final du mandataire est devenu disponible et avant que le gouvernement ne statue sur les suites qu'il entendait donner à ce rapport. Le but des interventions du Comité était d'assurer que la nouvelle Cour municipale sera plus accessible aux citoyens et que justice sera rendue plus rapidement. Le régime transitoire mis en place à la fin de 2001, comportant le maintien des cours actuelles comme lieux d'audience de la nouvelle Cour, avec une limite d'un lieu par arrondissement, permettra à la nouvelle Ville de poursuivre ses démarches auprès du ministère de la Justice en vue de conclure une entente sur l'étendue et l'exercice de la juridiction de la nouvelle Cour. La conclusion d'une telle entente respecterait l'esprit des démarches effectuées dans ce dossier par le Comité de transition.

✓ Recommandations au gouvernement et à la nouvelle Ville

Les recommandations formulées par le Comité de transition de Montréal, tant à l'endroit du gouvernement du Québec que de l'Administration de la nouvelle ville de Montréal, sont réunies dans la deuxième partie de ce rapport. Il faut souligner qu'en cours d'année, le Comité a eu à examiner plusieurs dossiers qui lui étaient soumis par les villes, par des groupes et des associations, et par des citoyens. À cet égard, il faisait des recommandations, de temps à autre, aux autorités compétentes. Il a tenu toutefois à réunir, dans son rapport final, des recommandations sur des thèmes ou des dossiers qui lui semblaient d'une importance particulière pour la nouvelle Ville de Montréal.

4. États financiers

Les états financiers du Comité de transition de Montréal sont en préparation et seront soumis séparément, dès qu'ils seront complétés.

DEUXIÈME PARTIE – RECOMMANDATIONS

Au cours de son mandat, le Comité de transition a eu l'occasion de faire des recommandations à la ministre des Affaires municipales et de la Métropole, ainsi qu'au gouvernement, soit de sa propre initiative, soit à la demande des autorités ministérielles ou gouvernementales. Plusieurs de ces recommandations ont été retenues, tantôt dans les projets législatifs déposés à l'Assemblée Nationale, tantôt dans les politiques adoptés par le gouvernement.

Dans ce rapport, le Comité de transition a choisi de reprendre certaines de ces recommandations auxquelles le gouvernement n'a pu donner suite, pour des raisons soit de conjoncture, soit d'échéancier, comme cela a notamment été le cas lors du débat sur l'adoption du projet de Loi 60 en décembre 2001. Parfois, le gouvernement a choisi de ne pas donner suite aux recommandations du Comité pour des raisons de fond. Si le Comité juge opportun de revenir sur certaines de ces recommandations, c'est parce qu'il estime toujours qu'elles sont bien fondées.

Par ailleurs, le Comité de transition, tout au cours de son mandat, a reçu des représentations de citoyens et de groupes qui cherchaient à convaincre le Comité d'adopter, ou de transmettre à la nouvelle Ville, certaines orientations et politiques qui pourraient influencer les premiers mois et les premières années de fonctionnement de la nouvelle Ville. À de nombreuses occasions, le Comité a aussi rencontré les groupes et les associations qui voulaient lui faire des représentations sur des questions que le Comité estimait importantes pour le fonctionnement de la nouvelle Ville. Ainsi, dans le présent rapport, on trouvera certaines recommandations qui s'adressent à la nouvelle Ville, ces recommandations découlant des consultations que le Comité a pu faire tout au long de son mandat.

Les recommandations du Comité de transition sont abordées par thème.

1. Élections et démocratie

Au printemps 2001, alors que le Comité de transition abordait son mandat d'organiser la première élection pour la nouvelle ville de Montréal, il a eu à examiner une série de questions associées au bon fonctionnement du processus démocratique, tant dans la *Charte de la Ville de Montréal* (à l'origine, l'annexe I de la Loi 170 ou *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*) que dans la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*. Avec le bénéfice du recul que lui apporte l'expérience vécue en 2001, le Comité voudrait revenir sur certaines questions qu'il estime importantes pour les prochaines années et notamment, en vue de la prochaine élection municipale prévue pour 2006. D'autres recommandations sur le processus d'organisation et de tenue des

élections se trouvent dans le rapport sur l'élection du 4 novembre 2001, en annexe à l'onglet 6.

➤ Les arrondissements

Dès le début de son mandat, le Comité de transition a reçu plusieurs représentations de municipalités, de groupes et de citoyens concernant les limites des arrondissements, telles que ces limites avaient été définies par la Loi 170. D'aucuns soulignaient que le moment était opportun pour corriger certaines anomalies dans les limites municipales, anomalies qui se transposaient dans les limites des nouveaux arrondissements. En somme, les représentations peuvent être divisées en trois catégories principales :

- a) Les limites de certains arrondissements de l'Ouest de l'île, particulièrement dans les cas de discontinuité territoriale (Pierrefonds, Roxboro, Dollard-des-Ormeaux);
- b) Les limites de l'arrondissement Ville-Marie, où on cherchait à étendre les limites de cet arrondissement pour en augmenter son importance et orienter son développement futur;
- c) Le rattachement de l'Île-des-Sœurs à l'arrondissement de Verdun.

Il est vite apparu au Comité de transition qu'il aurait fallu mobiliser beaucoup d'énergie et de temps pour traiter convenablement les demandes qu'il avait reçues. De plus, il lui semblait trop tôt pour traiter de façon réfléchie les demandes reçues, alors que la nouvelle Ville n'était pas encore née. Enfin, ce débat prenait forme sur toile de fond de la contestation judiciaire que certaines villes avaient engagée à l'encontre de la Loi 170. Pour toutes ces raisons, le Comité de transition a préféré s'abstenir de faire des recommandations au gouvernement quant aux limites des arrondissements, à l'exception de l'arrondissement Ville-Marie où il lui semblait qu'un modeste agrandissement était justifié. Le Comité n'a fait qu'une seule recommandation de modification des limites des arrondissements, celle à l'égard de l'arrondissement Ville-Marie.

Cela ne signifie pas que d'autres changements ne seraient pas souhaitables à l'avenir, mais il appartiendra à la nouvelle Ville de choisir le moment approprié, le cas échéant, pour revoir l'ensemble de cette question. À cette fin, les mémoires et représentations reçues par le Comité de transition sont disponibles dans ses archives.

➤ Les districts électoraux

La *Charte de la Ville de Montréal* (annexe I de la Loi 170 adoptée en décembre 2000) prévoyait la division de certains arrondissements en districts électoraux pour la fin de l'élection de conseillers de la ville ou de conseillers des

arrondissements. Les amendements apportés au printemps 2001, par la Loi 29, ont modifié les règles de départ, notamment en ce qui a trait aux cinq arrondissements de Saint-Laurent, Saint-Léonard, Verdun, Montréal-Nord et LaSalle. L'introduction d'une nouvelle règle pour l'élection du président d'arrondissement a fait en sorte que ces arrondissements ne devaient plus être divisés en districts électoraux. Les trois conseillers de la ville pour ces arrondissements devaient être élus par l'ensemble des électeurs de l'arrondissement.

Cette formule n'était pas celle qui était souhaitée par le Comité de transition qui avait plutôt mis de l'avant une formule permettant d'élire le président d'arrondissement à ce titre et ainsi conserver la formule de la division en districts électoraux de ces cinq arrondissements. L'expérience du scrutin du 4 novembre dernier justifie que cette question soit revue en prévision de l'élection de 2006. Le vote multiple que les électeurs étaient invités à donner en a mêlé plusieurs. Un retour à un régime électoral où l'électeur vote pour un conseiller de la ville, pour son district, semble souhaitable.

Par ailleurs, on pourrait profiter de cette revue pour examiner aussi le cas des arrondissements ayant deux conseillers de la ville. La loi a prévu dès le début, pour ces arrondissements, que les conseillers seraient élus par l'ensemble des électeurs de l'arrondissement. Une division en districts électoraux pour ces arrondissements mérite étude.

➤ *La taille des conseils d'arrondissement*

Les conseils d'arrondissement, d'après la *Charte de la Ville de Montréal*, ont de 3 à 6 conseillers. Plus de la moitié des vingt-sept arrondissements, soit quinze, n'ont que trois conseillers. Les cinq villes mentionnées à la section précédente ont vu leur nombre de conseillers augmenter de trois à cinq, par l'ajout, dans la Loi 29, de deux conseillers d'arrondissement. La loi a donné à cette mesure une portée temporaire, puisqu'elle n'était valide que pour les fins de l'élection du 4 novembre 2001 (*Charte de la Ville de Montréal*, annexe I, article 18, alinéa 2).

Lorsque le Comité de transition a examiné la question du nombre de conseillers d'arrondissement, au printemps de 2001, il est arrivé à la conclusion que les conseils d'arrondissement formés de trois membres étaient trop petits pour fonctionner efficacement. Ce constat était en harmonie avec la représentation faite par les maires des cinq villes (Saint-Laurent, Saint-Léonard, Verdun, LaSalle et Montréal-Nord), qui visait à augmenter, dans leur cas, le nombre de conseillers d'arrondissement afin de donner à leurs citoyens une meilleure représentation.

Pour le Comité de transition, une augmentation du nombre de conseillers d'arrondissement, pour tous les arrondissements ayant moins de cinq conseillers, est apparue souhaitable. Il en a donc fait la recommandation au

gouvernement, suggérant le nombre de cinq comme taille minimale. Pour le gouvernement, par contre, la recommandation du Comité soulevait un autre problème : celui de la représentativité relative des différents conseils d'arrondissement. Si le conseil d'un arrondissement de 20 000 habitants pouvait avoir cinq conseillers, qu'en devrait-il être d'un arrondissement comme Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce avec six conseillers pour une population de plus de 150 000 habitants? Le Comité reconnaît aujourd'hui que cette inquiétude était fondée. Par contre, il estime toujours que sa recommandation du printemps 2001 mérite d'être considérée.

Par conséquent, le Comité recommande au gouvernement et à la nouvelle ville de Montréal de suivre de près le fonctionnement des conseils d'arrondissement au cours des premiers mois de leur existence, afin d'évaluer si ceux qui ont trois ou quatre conseillers éprouvent des difficultés de fonctionnement et de représentation auprès de leurs électeurs. Par la suite, il faudrait s'assurer, lors de tout changement, de respecter un certain équilibre entre les arrondissements quant au nombre d'électeurs représenté par chaque conseiller d'arrondissement.

➤ *Le mode de sélection du président d'arrondissement*

Le Comité de transition avait aussi examiné la mode de sélection du président d'arrondissement. En tout état de cause, l'élection lui semblait un mode plus souhaitable que la nomination. Il a donc recommandé au gouvernement, au printemps 2001, une méthode d'élection qui permettait aux électeurs de choisir leur président d'arrondissement. Rappelons cette recommandation :

- Pour les arrondissements avec un seul conseiller de la ville, le conseiller de la ville, élu par l'ensemble des électeurs, sera d'office le président d'arrondissement;
- Pour les arrondissements ayant deux conseillers de la ville, le conseiller de la ville élu pour le siège numéro 1 sera le président d'arrondissement. Ainsi un candidat à un poste de conseiller de la ville qui aspire à la présidence d'arrondissement devra se présenter au siège numéro 1;
- Pour les arrondissements avec trois conseillers de la ville et plus, il y aura un bulletin de vote distinct pour le président d'arrondissement, où figureront les noms des candidats aux postes de conseiller qui désirent se présenter à la présidence. Tous les électeurs de l'arrondissement voteront pour le président. Le fait d'être élu à la présidence qualifierait automatiquement le candidat élu au siège de conseiller où il se sera présenté.

Le gouvernement avait opté, au printemps 2001, pour une formule différente. Dans les arrondissements ayant deux conseillers de la ville, ainsi que dans les cinq arrondissements où deux conseillers de l'arrondissement avaient été ajoutés, le président d'arrondissement serait d'office le conseiller de la ville ayant reçu le plus grand nombre de votes. Une conséquence de cette formule était que les électeurs dans ces arrondissements n'ont pas voté directement pour le président d'arrondissement, mais celui-ci s'est vu désigné par le jeu du plus grand nombre de votes obtenus. Par ailleurs, les arrondissements issus de l'ancienne ville de Montréal ont été exclus de cette formule; leurs présidents d'arrondissements ont donc été désignés par le conseil d'arrondissement, suivant la formule contenue à l'origine dans la Loi 170.

La Charte de la nouvelle ville prévoit que le conseil de la nouvelle ville doit, au plus tard le 30 juin 2003, soumettre un rapport au ministre des Affaires municipales et de la Métropole, portant sur la situation qui découle du mode suivant lequel est choisi le président de chaque arrondissement. Le Comité de transition recommande à la Ville et au gouvernement de considérer, dans le cadre de cette réévaluation du mode de sélection du président d'arrondissement de revoir la recommandation initiale du Comité de transition. Quelle que soit la formule retenue, par ailleurs, le Comité recommande l'élection du président d'arrondissement et souhaite donc que disparaisse la distinction faite présentement entre les arrondissements issus de l'ancienne ville de Montréal et ceux issus des villes de la banlieue.

2. Accessibilité, relations interculturelles et accès à l'égalité

➤ Accessibilité

Parmi les dossiers sur lesquels le Comité de transition a été appelé à se pencher au cours de son mandat, celui de l'accessibilité des personnes handicapées lui a paru revêtir une très grande importance. Pour le conseiller dans sa démarche, le Comité a mis sur pied un groupe de travail composé de représentants de la Ville de Montréal, de la CUM, de la STCUM et des villes de banlieue, ainsi que deux membres du Comité de transition. Le groupe de travail avait pour mandat de formuler des recommandations à l'intention du Comité de transition et, par son entremise, à la nouvelle Ville de Montréal, en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite.

Le groupe de travail a terminé ses travaux en novembre et a transmis son rapport au Comité de transition qui, à sa 49^e réunion tenue le 6 décembre 2001, a adopté intégralement le rapport et les recommandations du groupe de travail. Ce rapport se trouve en annexe, **onglet 20**.

Le Comité de transition recommande, donc, à la nouvelle Ville de Montréal, de faire siennes les recommandations contenues dans ce document et de procéder, dans les meilleurs délais, à les mettre en œuvre.

➤ Relations interculturelles

Dans son énoncé de vision, le Comité de Transition de Montréal décrit Montréal comme une « ville cosmopolite, enrichie par l'apport de ses communautés culturelles... La nouvelle Ville s'est dotée d'une organisation municipale capable de rallier ses forces vives et de tirer parti de sa diversité, afin d'être en mesure d'exercer avec ses partenaires le leadership qui revient à une grande métropole économique et culturelle ».

✓ Les enjeux

En 2001, plus de 40% de la population de l'île de Montréal affirme avoir des origines autres que canadienne, québécoise, française, britannique ou autochtone. Cette diversité culturelle fait nécessairement partie des défis de gestion que les responsables locaux rencontrent. Le caractère pluriethnique de la population montréalaise oblige à redéfinir et à adapter continuellement les programmes, les activités et les services offerts par les intervenants municipaux. L'immigration a contribué de manière déterminante à l'essor économique de Montréal, mais a entraîné aussi la discrimination et l'exclusion chez certains groupes. Les villes de niveau international sont ouvertes sur le monde, valorisent les échanges internationaux et se construisent sur leur caractère cosmopolite. Tabler sur la diversité pour construire une ville résolument cosmopolite, tel devrait être l'objectif stimulant et porteur de la nouvelle Ville de Montréal.

✓ Un avant-projet de politique

Le Comité de Transition de Montréal s'est donné, au début de son mandat, l'objectif de développer un avant-projet de politique en matière de relations interculturelles. L'importance de cette démarche a été telle que le Comité a choisi de s'associer comme partenaires les communautés culturelles et, à cette fin, a mis sur pied une équipe sectorielle sur les relations interculturelles. À ce comité ont participé des représentants du Bureau des Affaires interculturelles et des ressources humaines de la Ville de Montréal, des représentants de la CUM et du SPCUM ainsi que des employés municipaux des banlieues. Le Comité a tenu, sur une base régulière au cours de son mandat, des consultations en profondeur avec les comités conseil de la CUM (CRIICUM), de la Ville de Montréal (CARIM), des communautés ethnoculturelles (surtout le « Forum Multicommunautaire ») ainsi qu'avec son équipe sectorielle. Grâce à ces contacts et ces échanges, le Comité s'est assuré d'une grande expertise et d'une diversité d'opinions dans le domaine des relations interculturelles, portant surtout sur la représentativité des minorités dans la nouvelle ville, la création d'un nouveau Conseil interculturel de Montréal enchâssé dans la *Charte de la Ville de Montréal* et l'organisation des Affaires interculturelles dans la nouvelle ville.

Au terme de ses travaux, le Comité de transition recommande à la nouvelle Ville de Montréal et à ses élus de procéder le plus tôt possible à l'élaboration d'une politique municipale compréhensive et incitative en matière de relations interculturelles, qui reflète l'importance des communautés culturelles dans la nouvelle ville. Cette politique devra tenir compte des besoins et des intérêts communs et spécifiques des 27 arrondissements.

Ce projet de politique devra porter sur les éléments suivants :

1. Les pratiques institutionnelles en matière de respect des droits, d'accès à l'égalité, de lutte à la discrimination et au racisme;
2. L'adaptation des services municipaux en vue de répondre aux besoins des communautés ethnoculturelles;
3. Les mesures que la nouvelle Ville mettra en place pour bannir toute forme de racisme ou de discrimination au sein de l'organisation municipale;
4. La continuité et le renforcement des programmes d'accès à l'égalité en emploi;
5. Une garantie d'accès équitable aux ressources financières publiques, au processus d'appel d'offres pour les contrats municipaux, etc.;
6. La formation et la sensibilisation du personnel de la nouvelle Ville aux relations interculturelles;
7. L'intégration des nouveaux arrivants et le développement chez eux d'un sentiment d'appartenance;
8. Une structure organisationnelle (les services sectoriels et la répartition des responsabilités entre les unités centrales et les arrondissements) susceptible d'assurer le soutien et le suivi des mesures énoncées plus haut;
9. La définition des pouvoirs du *Conseil interculturel de Montréal*, son champ d'action, sa composition, le mode de recrutement de ses membres et son fonctionnement;
10. La mise en œuvre des services et des politiques municipales qui favoriseront l'intégration et la participation des communautés culturelles à la vie sociale, culturelle, économique et politique de la ville.

➤ Accès à l'égalité

Tel qu'il a été énoncé dans la première partie, sous la rubrique « Dotation », le Comité de transition souscrit pleinement aux principes d'équité en matière d'emploi. Il a d'ailleurs appliqué ces principes lors des concours qu'il a lancés pour combler les postes de cadre supérieur pour la nouvelle ville (voir la politique du Comité en annexe, **onglet 10**).

La Loi 143 obligera l'Administration de la nouvelle ville de Montréal à mettre en place un programme d'accès à l'égalité pour les quatre groupes visés par la loi, soit les femmes, les minorités visibles, les minorités culturelles et les autochtones. Dans cette perspective, le Comité de transition recommande à la nouvelle Ville de poursuivre une politique favorisant l'accès à l'égalité, en s'inspirant des politiques et des initiatives déjà adoptées à l'ancienne Ville de Montréal et à la Communauté urbaine de Montréal.

3. Patrimoine et protection du Mont-Royal

➤ Le patrimoine

Montréal possède un riche patrimoine historique, architectural et naturel qui lui donne un cachet distinctif dont sont fiers les Montréalais et les Montréalaises et qui permet d'attirer de nombreux touristes. Depuis plusieurs décennies, des groupes de citoyens interviennent dans les débats publics afin de convaincre les autorités publiques, et notamment les autorités municipales, à conserver ce patrimoine. Ces efforts ont aussi permis de sensibiliser la population à l'importance de ce dossier, phénomène auquel sont sensibles, à leur tour, les élus et les administrateurs de la Ville.

La naissance de la nouvelle Ville de Montréal aura pour effet d'agrandir le bassin des biens à protéger. Afin de permettre à la nouvelle Ville de bien souligner l'importance de ce dossier, le législateur a donné à la Ville le pouvoir de créer un Conseil du patrimoine. Les articles 83.11 à 83.14 de la *Charte de la Ville de Montréal* (adoptés par le décret gouvernemental du 1^{er} novembre 2001) prévoient la création de ce Conseil mais ils ne sont pas très bavards quant à sa composition et à ses pouvoirs, laissant au conseil de la nouvelle Ville le soin de les définir. Même si le Conseil du patrimoine relève directement du conseil de la ville et doit avoir la même importance que les deux autres conseils consultatifs, le Conseil des Arts et le Conseil interculturel, ses pouvoirs et devoirs ne sont pas définis dans la loi avec le même degré de précision. Cette situation s'explique davantage par l'impossibilité de légiférer adéquatement dans les délais voulus avant la fin de 2001, que par une absence de volonté de le faire.

Le Comité de transition recommande donc au gouvernement, à la première occasion, après consultation avec la Ville de Montréal, d'insérer dans la *Charte de la Ville* des dispositions plus précises définissant la composition, les pouvoirs et les devoirs du Conseil du patrimoine. Cela aurait pour effet de renforcer le rôle du Conseil et par le fait même, de mettre en évidence l'importance du patrimoine pour la nouvelle Ville de Montréal.

➤ La protection du Mont-Royal

En matière de patrimoine, le Mont-Royal occupe une place privilégiée. Symbole de Montréal et une partie importante de son histoire depuis la fondation de la ville, le Mont-Royal fait déjà l'objet de mesures de protection depuis le début du siècle dernier. Le parc du Mont-Royal était déjà défini dans l'ancienne *Charte de la Ville de Montréal*, avec des mesures spéciales de protection, et ces dispositions ont été reconduites dans la nouvelle *Charte*.

De plus, une aire de protection beaucoup plus vaste que le territoire du parc est défini en vertu de la *Loi sur les biens culturels*. L'ancienne Ville de Montréal avait

adopté des mesures spéciales en matière d'aménagement et d'urbanisme pour cette aire de protection.

Malgré ces mesures, des groupes, dont Les Amis de la Montagne et Héritage Montréal, œuvrent depuis plusieurs années pour agrandir le territoire de protection du Mont-Royal et pour renforcer les règles et les normes applicables à l'intérieur de ce territoire. On souligne notamment, à juste titre, que le parc du Mont-Royal et l'aire de protection sont situés dans les limites de l'ancienne ville de Montréal. Par contre, le Mont-Royal se trouvait aussi à l'intérieur des territoires de deux anciennes villes, Outremont et Westmount.

La naissance de la nouvelle ville de Montréal rend urgente la modernisation du régime juridique et administratif applicable au Mont-Royal. Depuis le 1^{er} janvier 2002, cinq arrondissements se trouvent à comprendre une partie du territoire du Mont-Royal : Ville-Marie, Le Plateau, Outremont, Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce et Westmount. Comme les arrondissements possèdent les principaux pouvoirs en matière d'urbanisme en vertu de la Charte de la Ville de Montréal, il devient impérieux que la nouvelle Ville définisse rapidement sa politique à l'endroit du Mont-Royal et qu'elle mette cette politique en œuvre sans tarder.

L'Administration de la nouvelle ville de Montréal a annoncé la tenue d'un Sommet de Montréal au printemps 2002. Il est encourageant de noter que le Mont-Royal constitue un des chantiers en vue de ce sommet, soulignant ainsi l'importance que la nouvelle administration lui accorde.

D'ici à ce que la nouvelle Ville puisse définir sa politique en matière de protection du Mont-Royal, toutefois, le Comité de transition estime qu'il est important de mettre en place des mécanismes permettant d'éviter que des projets non compatibles avec la vocation du Mont-Royal puissent être réalisés. L'expérience des dernières années incite à la prudence dans ce domaine. Le Comité a donc demandé à son conseiller juridique, Me Michel Poirier du cabinet de Heenan Blaikie, d'examiner quel serait le moyen le plus simple et le plus efficace pour protéger le Mont-Royal sur une base intérimaire. Son avis est annexé au présent rapport, **onglet 7**. Le Comité recommande aux autorités de la nouvelle Ville d'envisager sérieusement le recours aux mesures proposées par Me Poirier.

4. Culture et bibliothèques

Dans le cadre de ses travaux, le Comité a rapidement constaté l'important écart existant entre les diverses composantes du réseau des bibliothèques. Une stratégie et un plan d'action adapté s'imposent pour atténuer au cours des prochaines années cet écart entre les bibliothèques les mieux pourvues et les moins bien pourvues sur le territoire. Le Comité recommande conséquemment que des normes minimales de services soient éventuellement fixées par le conseil de la nouvelle Ville pour corriger la situation.

La fixation et l'application de telles normes minimales applicables au réseau des bibliothèques ne devraient pas pour autant décourager la préservation sur le territoire de celles qui ont atteint au fil des ans un haut niveau d'excellence et qui témoignent du rôle exceptionnel des bibliothèques dans l'animation des communautés.

Des stratégies et des programmes novateurs seront donc requis pour soutenir ce double objectif d'établissement de normes minimales de services et le maintien d'un contexte propice à l'innovation et la recherche de l'excellence.

5. Gestion de l'eau

Tout en respectant l'application du plafond de 5% qui est prévu par la loi, le Comité considère qu'il faut commencer à sensibiliser la population à l'importance et à la fragilité de l'eau en tant que ressource naturelle.

L'eau n'est pas une ressource inépuisable et ce qu'il en coûte pour la filtrer, la distribuer et la traiter, après son utilisation, représente des sommes fort importantes. Il importe donc que les utilisateurs soient conscients de la valeur du bien qu'ils consomment. En outre, le Comité croit que la tarification constitue un outil privilégié pour sensibiliser les utilisateurs à cette ressource.

D'autre part, le Comité tient à réitérer l'importante contribution de l'équipe de travail sectorielle qui a étudié la problématique particulière de la gestion de l'eau sur le territoire de la nouvelle ville. Le Comité suggère fortement la lecture de son rapport et prioritairement l'examen approfondi des recommandations qui y sont présentées. Non seulement le rapport reconnaît-il l'importance et la fragilité de l'eau en tant que ressource naturelle, il propose un tout nouveau mode de gestion intégrée de celle-ci fondé sur la vérité des coûts.

Le plan d'organisation de la nouvelle Ville, élaboré par le Comité, respecte l'esprit général des orientations préconisées en regroupant minimalement au sein d'une même unité d'affaires les divers services intervenant dans la gestion de l'eau. Il appartiendra maintenant aux autorités de la nouvelle Ville de décider des autres suivis à donner aux recommandations contenues au rapport.

6. Promotion internationale

La création de la nouvelle Ville de Montréal permet d'envisager une concertation et une concentration des efforts sur son territoire, ainsi que sur celui de la nouvelle Communauté métropolitaine de Montréal, pour la promotion économique internationale de Montréal. À cet égard, il est important de situer les efforts déjà consentis pour assurer une telle concertation au cours des années récentes.

Le mandat de la promotion à l'international du Grand Montréal et de la prospection des investissements étrangers et des organisations internationales a été confié à la fin de 1996 à Montréal International, organisme privé à but non lucratif auquel participent les trois paliers de gouvernements et le secteur privé. Doté d'un fonds de développement de 10 millions \$ sur les cinq dernières années, cet organisme a réussi à mettre en commun et à faire travailler ensemble les ressources spécialisées en développement économique à l'international, qui étaient présentes sur le territoire, tant à la Communauté urbaine de Montréal qu'à Laval et sur la Rive Sud. Cette adhésion a d'ailleurs généré des résultats fort intéressants.

Deux grandes divisions reflètent le double mandat de Montréal International. D'abord, *l'équipe Investissement Grand Montréal* (IGM) a réalisé en 2000 quelque 77 projets d'investissements privés représentant plus de 900 millions \$ et 5 500 emplois créés ou maintenus. Ensuite, *l'équipe des organisations internationales* est responsable, entre autres, de l'installation de l'Institut de statistique de l'UNESCO et de l'Agence mondiale anti-dopage, en plus d'avoir participé à l'accroissement de la notoriété internationale de la métropole et d'avoir soutenu le développement des quelque 70 organisations internationales déjà installées qui fournissent bon an mal an pas moins de 3 500 emplois de qualité.

À cela s'ajoute le Guichet d'accueil des travailleurs stratégiques qui a offert ses services d'aide à l'obtention des visas, permis de travail et autres lors de l'arrivée de cette catégorie de personnel à près de 1 500 travailleurs stratégiques et quelque 500 entreprises depuis sa création en 1998.

Le Service des communications de Montréal assume la fonction promotion par le biais notamment d'outils promotionnels de qualité, imprimés ou électroniques, de relations de presse et de publicités ciblées à l'étranger et voit à diffuser aux partenaires en développement économique du territoire des informations pertinentes. Un service de la planification stratégique assume de plus une veille informationnelle, publie les grands indicateurs socio-économiques de la région et fournit des données sectorielles constamment mises à jour.

Le Comité de transition estime que la promotion économique internationale de Montréal est un enjeu capital pour le développement et l'épanouissement de la grande région de Montréal. Au sein de cette région, la nouvelle ville de Montréal joue un rôle clé de leader et de moteur économique. La compétition entre les grandes communautés métropolitaines du monde devient de plus en plus vive. Il est donc hautement souhaitable que la Ville joue activement ce rôle, notamment au sein de la Communauté métropolitaine de Montréal. Dans ce contexte, il semble au Comité que le maintien et le renforcement de Montréal International comme mandataire de la Ville et des autres partenaires dans ce domaine, s'imposent d'emblée.

7. Inspection des aliments

Le gouvernement du Québec a fait connaître aux autorités montréalaises, en avril 2001, son accord de principe au rapatriement, au ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, dès janvier 2002, des missions de réglementation et d'inspection des aliments alors dévolues à la Communauté urbaine de Montréal. Sous réserve d'une entente à intervenir avec la CUM ou avec la nouvelle Ville, cela signifiait que le personnel de la CUM affecté à ces tâches passerait à la fonction publique du Québec.

Compte tenu de l'ampleur des changements dus à la réforme municipale, le Comité de transition estimait que le moment choisi pour changer le régime d'administration de l'inspection des aliments n'était pas des plus heureux. Le comité de transition a fait des représentations au ministère des Affaires municipales et au ministère de l'Agriculture, en vue de reporter la mise en application de la décision gouvernementale. Toutefois, le projet de loi 53 présenté à l'automne 2001 prévoit que le transfert de la compétence et des effectifs serait réalisé en janvier 2003.

Au lendemain de l'élection du 4 novembre, le Comité de transition a sensibilisé la nouvelle administration à ce dossier. Poursuivant les démarches déjà entreprises par le Comité de transition et avec son appui, le comité exécutif de la nouvelle ville a demandé et obtenu un protocole d'un an avec le ministère de l'Agriculture, essentiellement maintenant le statu quo, sans que cela ne limite sa capacité de poursuivre ses discussions avec le gouvernement sur le régime qui sera mis en vigueur ultérieurement. En décembre 2001, le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation s'est engagé auprès des autorités de la Ville à retirer l'échéance de 2003 pour Montréal et à tenter de conclure une entente entre le gouvernement et la Ville.

Le Comité de transition estime que ce dossier est important pour Montréal et pour les Montréalais. La problématique de l'inspection des aliments et des établissements de restauration est particulière sur l'île de Montréal, en raison du nombre et de la diversité des établissements. À cet égard, les fonctionnaires de la Communauté de Montréal, transférés à la nouvelle Ville, ont acquis une connaissance et une expérience du milieu qu'il faut surtout maintenir, voire renforcer. Il en va de la santé des citoyens de Montréal. C'est dans cet esprit que le Comité de transition souhaite que les pourparlers s'engagent entre la nouvelle Ville et le gouvernement du Québec.

8. Meilleures pratiques

Mieux connu et plus populaire auprès des organisations privées, le concept des meilleures pratiques s'incarne au cœur de l'Administration municipale par l'inclusion systématique des principes de gestion suivants :

- ✓ Responsabilités du personnel;
- ✓ Rigueur et transparence dans le contrôle des coûts;
- ✓ Souci constant d'amélioration des façons de faire.

En d'autres mots, les meilleures pratiques sont les façons de réaliser une activité qui permet l'atteinte d'un niveau de service maximum aux clients internes et externes (citoyens), au meilleur coût, et toujours dans une perspective de continuité.

Le Comité de transition recommande à l'Administration de la nouvelle ville de Montréal de :

- ✓ Tirer avantage du contexte de regroupement des institutions municipales de l'île de Montréal pour initier un processus d'implantation d'une culture favorisant le processus d'intégration de meilleures pratiques;
- ✓ Profiter de la mise en place d'un système intégré de gestion pour initier une méthodologie d'implantation des meilleures pratiques;
- ✓ Favoriser l'implication de l'ensemble du personnel dans une démarche de recherche des meilleures pratiques. À l'occasion, les citoyens devraient être mis à contribution;
- ✓ Encourager et encadrer les échanges d'information et de communication spécialisés à l'égard des meilleures pratiques en vigueur ou à mettre en place. À cet égard, avoir recours à des ressources spécialisées afin d'accompagner les gestionnaires et le personnel de la nouvelle Ville de Montréal dans la démarche proposée;
- ✓ Faire connaître l'intérêt et l'implication de la haute direction par un énoncé d'engagement ferme à l'égard de la démarche et du processus de continu à implanter.

Le monde des affaires fait l'objet de mutation profonde et continue; la gestion des administrations municipales n'échappe pas à ce phénomène. À l'instar de tous ses partenaires et concurrents, l'Administration municipale doit faire face à des exigences qui l'obligent sur une base permanente à réviser ses méthodes de travail, à améliorer ses processus de réalisation et à accroître son efficacité et le contrôle de ses coûts.

L'énoncé de la vision et de la mission, de même que les principes directeurs qui ont inspiré l'organisation de la nouvelle Ville, convergent tous vers cet objectif

que constitue l'édification d'une culture favorisant l'implantation des meilleures pratiques.

Les principes d'affaires modernes démontrent que la flexibilité est plus importante que la taille des organisations. Le travail en équipe et la responsabilisation des employés remplacent les méthodes de gestion traditionnelles et les contrôles hiérarchiques. La technologie élimine les besoins de plusieurs niveaux intermédiaires.

9. Cadre législatif

Constituée d'abord de l'annexe I de la *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*, adoptée en décembre 2000, la *Charte de la Ville de Montréal* a subi des modifications à la faveur des projets de loi 29, au printemps 2001, et 60, à l'automne. D'autres modifications ont été apportées par le biais du décret adopté par le gouvernement le 1^{er} novembre 2001. Outre des modifications à l'annexe I, ce décret a ajouté l'annexe I-C qui maintient en vigueur certaines dispositions des chartes et lois particulières des anciennes municipalités et de la CUM.

La Charte, donc, telle qu'elle est aujourd'hui, est composée de l'ensemble de ces dispositions législatives. Elle est appelée, bien sûr, à évoluer encore au cours des prochains mois et des prochaines années. Le Comité de transition voudrait, dans son rapport final, revenir sur certains amendements qu'il aurait souhaité voir adoptés en 2001 mais qui, pour diverses raisons, n'ont pu faire partie du programme législatif. Certains de ces amendements ont fait l'objet de recommandations plus haut, dans la présente partie de ce rapport. Il y a lieu ici d'en recommander d'autres au gouvernement.

Le Comité de transition recommande donc que le gouvernement apporte à la Charte de la Ville de Montréal, les amendements suivants :

1. Les amendements proposés plus haut en matière d'élections et de démocratie;
2. Les amendements proposés plus haut afin de préciser la composition, le mandat et les pouvoirs du Conseil du patrimoine;
3. Créer un poste de protecteur du citoyen, ou « ombudsman », nommé par le conseil de la ville à la majorité des deux tiers de ses membres (comme le vérificateur de la ville). Le protecteur du citoyen serait un poste administratif, par opposition à l'ancien poste de « médiateur » occupé par un conseiller municipal. Le Comité de transition appuie la démarche de la nouvelle Administration de la ville en vue de créer ce poste;

4. Permettre aux conseillers d'arrondissement de siéger aux comités et commissions du conseil de la ville. Cette mesure vise à associer les conseillers d'arrondissement aux débats sur les questions qui touchent la nouvelle ville. Elle émane de l'Administration de la nouvelle ville et a l'appui sans réserve du Comité de transition.