

**COMMUNIQUÉ DE PRESSE**  
**Pour publication immédiate**

**Le comité de transition dépose son rapport final**

**Saguenay le 1<sup>er</sup> décembre 2017** – Le comité de transition a terminé son mandat et rend public aujourd'hui son rapport comprenant 30 recommandations. Les membres ont constaté des lacunes importantes dans différents postes budgétaires notamment celui des dons, commandites et subventions ; l'absence de consultation dans l'adoption du budget ; ainsi que le manque de planification face à la gestion de la dette et au maintien d'actifs.

Le poste budgétaire «Dons, commandites et subventions» est un fourre-tout de 38.7 millions de dollars, en constante augmentation, où l'achat de billets côtoie des subventions de 10 millions à des organismes paramunicipaux. Le comité n'a pu retrouver la trace de grilles, objectifs mesurables ou processus de reddition de compte peu importe la somme accordée. Les recommandations visent à segmenter et encadrer ce poste avec une politique claire permettant de contrôler les dépenses et donner une cohérence aux décisions de l'ensemble de l'appareil municipal.

Concernant les organismes paramunicipaux (Promotion Saguenay, STS, Zone portuaire, Diffusion Saguenay, Palais Municipal, Pulperie, Camping Jonquière, etc.), le comité note un manque flagrant d'informations de l'information municipale sur l'utilisation des fonds publics et l'absence de critères imposés à ces organisations. Il faut doter Ville de Saguenay d'une politique de subventions et d'un processus transparent de reddition de compte. De plus, il faut aussi exiger de Promotion Saguenay toute l'information pour juger de sa mission, son fonctionnement, sa performance, ses stratégies et sa planification stratégique.

Concernant le budget et les finances, outre l'opacité et l'absence de consultation citoyenne, le comité constate que la baisse démographique et l'augmentation sans balise de la dette crée une combinaison explosive qui accroît la pression sur les services de base et nuit à l'équité intergénérationnelle. Face à cela, il est recommandé de mettre en place des mesures de contrôle et de transparence sur le niveau d'endettement ainsi que des mesures d'économies. Un processus de consultation devra aussi être élaboré.

Le niveau élevé de la dette, et l'absence d'une politique de gestion imposant des limites à son augmentation, ont surpris et inquiété les membres du comité. Depuis 2007, la Ville a vu sa dette augmenter de près de 200% (sans compter les cautionnements aux organismes évalués à 40 millions de dollars). Par ailleurs, le Vérificateur a déjà fait état du retard de la Ville dans le maintien des actifs. Encore là, il n'y a aucune stratégie d'investissements pour combler le retard. Dans ce contexte, l'adoption d'une politique de gestion de la dette, une planification des investissements et une évaluation de la politique de cautionnement sont essentiels.

Les membres du comité de transition sont préoccupés par le problème général de transparence et d'accès à l'information à Ville Saguenay. Les compteurs d'eau (recommandation 29) sont un exemple de la confusion générée par ce problème. Les membres recommandent de faire de Saguenay une ville exemplaire pour la transparence et l'accès à l'information en s'inspirant des meilleures pratiques. Il faut consulter tous les fonctionnaires de Ville Saguenay pour favoriser leur engagement et leur mobilisation face aux changements à venir. Des recommandations visent aussi l'atteinte de la parité homme-femme dans tous les comités et commissions de Ville de Saguenay.

Les trois membres du comité de transition, Réjean Bergeron, Isabel Brochu et Stéphane Bédard, tiennent à remercier Jean-François Boivin, directeur général de la Ville, ainsi que Christine Tremblay, directrice et trésorière du service des finances, pour leur collaboration aux travaux.

Il appartient désormais aux élus (es) d'assumer les responsabilités des grandes orientations et d'en répondre devant la population.

Le rapport sera disponible sur le site de la Ville.

### **Réaction de Josée Néron**

De son côté, la nouvelle mairesse Josée Néron accueille favorablement ce rapport. « Je prends acte de ces recommandations et je veillerai à les mettre en application. Je tiens à remercier les membres de ce comité pour leur travail », a indiqué Mme Néron.

- 30 -

Pour informations :  
Cindy Girard  
Attachée de presse  
Cabinet de la mairesse  
418 590-7412

**RAPPORT**  
**DU COMITÉ DE TRANSITION**  
**VILLE DE SAGUENAY**

**REMIS À**  
**MADAME JOSÉE NÉRON, MAIRESSE**

Membres du comité :

Stéphane Bédard  
Réjean Bergeron  
Isabel Brochu

Saguenay, le 28 novembre 2017

## RAPPORT DU COMITÉ DE TRANSITION

---

### 1. Mandat et composition

Le comité de transition a été formé dans l'objectif d'assurer au nouveau conseil municipal une transition harmonieuse avec l'administration municipale et une entrée en fonction efficace des élus.

Le comité est composé de : Réjean Bergeron, Isabel Brochu (Arthur Gobeil fut remplacé pendant le mandat) et Stéphane Bédard.

Personnes présentes aux réunions :

Jean-François Boivin, directeur général, Christine Tremblay, directrice et trésorière des services des finances, Josée Néron, mairesse et Luc Desbiens, chef de cabinet.

### 2. Fonctionnement

Vu les délais impartis, les membres du comité ont procédé par des rencontres avec la direction générale de la municipalité. Cette dernière a rendu disponible l'information pertinente à la réalisation du mandat. Des réunions ont aussi été tenues entre les membres du comité afin d'élaborer le présent rapport et ses recommandations.

Les membres du comité tiennent à souligner l'entière collaboration du directeur général de la Ville, monsieur Jean-François Boivin et de la directrice et trésorière du service des finances, madame Christine Tremblay. Ces personnes ont agi de façon professionnelle avec le niveau de préparation requis. Cette collaboration a permis de simplifier le travail du comité et par le fait même, la transition.

### 3. Recommandations

Il appartient aux élus d'assumer la responsabilité des grandes orientations de la Ville et d'en répondre devant la population. Il en va de la confiance des citoyens envers leurs institutions. Le comité constate que la préparation adéquate de la nouvelle mairesse, de l'administration municipale et les travaux du comité ont permis une transition efficace et une prise en charge rapide de leurs fonctions par les élus municipaux.

À partir des éléments factuels recueillis dans le cadre de son mandat, le comité recommande à la nouvelle mairesse, madame Josée Néron, d'intégrer dans la nouvelle gouvernance de la Ville les éléments qui se retrouvent ci-après.

## A. Dons et commandites

La direction générale a informé les membres du comité que la municipalité dispose d'un poste budgétaire « fourre-tout » de plus de 38,7 millions de dollars dans l'année 2017 pour l'ensemble des dons, commandites et subventions accordés annuellement par la Ville. Ce poste budgétaire regroupe les subventions aux organismes paramunicipaux tels Promotion Saguenay, la Société de transport, la Zone portuaire, Diffusion Saguenay et le Palais municipal, la Pulperie, l'Association Centre-Ville, Camping Jonquière, Conseil des arts et autres, jusqu'à l'achat de billets, en passant par des commandites, visibilité et autres. Il comprend aussi le 18 000 \$ géré par chaque conseiller municipal de façon discrétionnaire.

Ce poste budgétaire est en constante augmentation depuis plusieurs années et doit être revu, segmenté et encadré par des règles précises pour correspondre à des normes de saine gestion administrative. Dans ce contexte, le comité soumet qu'il est impératif de subdiviser ce poste budgétaire de façon à répondre spécifiquement aux demandes de dons et commandites et de l'autre côté, pour assurer le financement des organismes paramunicipaux et ceux qui ont besoin du soutien de la municipalité pour réaliser leur mandat.

En ce qui concerne spécifiquement les dons et commandites, le comité constate que les organismes paramunicipaux et les élus peuvent aussi dépenser à cette fin sans cohésion avec la Ville. Le comité n'a pu retrouver trace de grilles d'analyse ou d'objectifs mesurables pour accorder de tels dons et commandites. Ils ne semblent pas soumis à un processus de reddition de compte rigoureux et structuré, peu importe la somme accordée.

Finalement, le comité constate que la pratique en vigueur à Saguenay qui permet à chaque conseiller municipal de gérer de façon discrétionnaire un montant de 18 000 \$ n'est pas répandue dans l'ensemble des municipalités au Québec. Conséquemment, le comité recommande :

- 1) D'instaurer une politique de dons et commandites qui encadrera et limitera les dépenses de ce poste budgétaire. Les organismes paramunicipaux y seront assujettis. Cette politique définira un processus de reddition de compte modulé en fonction du montant accordé et de la taille des organisations ;

- 2) Prévoir dans cette nouvelle politique que les demandes de soutien en dons et commandites devront faire l'objet d'une évaluation objective par l'administration municipale avec l'indépendance requise envers le pouvoir politique ;
- 3) Après consultation avec les élus municipaux, regrouper auprès du responsable municipal chargé d'appliquer la nouvelle politique de dons et commandites, le discrétionnaire de 18 000 \$ accordé à chacun des conseillers municipaux afin de maintenir une cohérence dans le soutien de la municipalité aux organismes sur son territoire ;

## **B. Organismes paramunicipaux et subventions**

Le comité constate le manque d'informations flagrant dont dispose la direction générale de la Ville sur les organisations paramunicipales et les autres organismes qui reçoivent un soutien tangible de la Ville. Il n'existe pas de contraintes ou de règles précises et uniformisées. Cette information est cruciale à l'évaluation de la performance de ces organisations et à la reddition de compte que requiert l'utilisation de l'argent public.

Le comité fut informé qu'il arrivait fréquemment que la direction générale ne participe pas de façon formelle aux négociations sur le financement de ces organismes et était placée devant le fait accompli. Il n'existait pas de critères, d'indicateurs de performance ou de règles de gouvernance imposés à ces organisations. Étant donné l'ampleur des montants en cause, il est inacceptable que ces organismes ne soient pas assujettis à un processus de demande de subventions et de reddition de compte devant les élus municipaux.

Finalement, la direction générale de la municipalité est d'avis qu'il serait utile de maintenir des missions précises dans des organismes paramunicipaux qui possèdent plus de latitude. Toutefois, la croissance des dépenses en dons, commandites et subventions a impacté sur le financement des services de base à la population.

Le comité recommande ce qui suit :

- 4) Doter Ville de Saguenay d'une politique de subventions qui encadrera le soutien financier accordé aux organismes paramunicipaux ainsi que ceux qui reçoivent une aide récurrente de la Ville. Cette politique sera modulée en fonction du montant accordé et de la taille de l'organisation ;

- 5) Assujettir les organismes paramunicipaux à un processus de reddition de compte devant le conseil municipal ou la commission appropriée. Ces organisations devront présenter des indicateurs de performance, des règles de gouvernance et de transparence qui recevront l'assentiment du conseil municipal ;
- 6) Exiger de Promotion Saguenay d'obtenir toute l'information pertinente pour permettre au conseil municipal de juger de sa mission, de son fonctionnement, de sa performance, de ses stratégies, de sa gouvernance, de sa planification stratégique et d'y apporter des modifications, au besoin.
- 7) Revoir la composition et le processus de nomination des conseils d'administration des organismes paramunicipaux afin d'assurer une participation citoyenne variée représentative de son territoire et permettant d'atteindre la parité homme/femme ;
- 8) Réviser les protocoles d'entente en vigueur entre la Ville et les organismes de façon à les rendre conformes à la nouvelle politique ;

### **C. Budget et finances**

Le comité constate que le processus qui mène à l'adoption du budget est opaque et ne permet pas une participation réelle des élus et de la société civile. Aucun outil n'existe actuellement pour encourager la participation citoyenne. De plus, il est ardu et complexe de comparer la performance budgétaire de la Ville avec des municipalités de même taille au Québec, vu l'absence d'uniformité.

Le budget de la Ville est confronté depuis plusieurs années à la baisse démographique qui impacte le financement des services de base à la population. Le comité fut informé que malgré cette réalité, les budgets accordés aux organismes paramunicipaux ainsi que les dons et subventions ont augmenté à un rythme beaucoup plus rapide que les dépenses liées aux missions municipales de base. De plus, la nouvelle ville a maintenu sans véritable réflexion, toutes les missions qui sortent du cadre normal de l'administration municipale, telles le ski, le golf, le camping et autres.

Par ailleurs, la direction générale a informé le comité du choix de l'administration municipale d'augmenter de façon importante la taxation sur les immeubles à vocation industrielle. Une analyse sommaire a permis d'établir que Ville de Saguenay possède l'un des niveaux de taxation les plus élevés pour ce type d'immeubles au Québec pour des villes de même taille. Ce choix a des effets

pervers, soit de rendre moins compétitives nos PME et de nuire à leur développement et à la création d'emplois.

Les discussions avec la direction générale ont permis aux membres du comité de constater qu'il existe deux (2) fonds pour les assurances et le déneigement, qui visent à pallier aux fluctuations des dépenses dans ces secteurs. Ils visent à éviter une pression financière inutile sur le budget de la ville lorsque se produisent des événements qui sont par nature, imprévisibles. Or, un tel fonds n'existe pas pour les revenus générés par Hydro-Jonquière, malgré des écarts importants qui peuvent exister entre les prévisions et la réalité de la production hydroélectrique, influencée par les conditions climatiques.

Finalement, le comité fut informé du fonctionnement de l'ancien « conseil du trésor ». Les compétences requises pour analyser les enjeux budgétaires et de ressources humaines sont différentes. De plus, les recommandations de l'ancien conseil du trésor étaient sommaires et ne permettaient pas aux élus d'avoir accès à l'information pertinente avant leur adoption. En conséquence, le comité recommande ce qui suit :

- 9) Doter la municipalité de Saguenay d'une véritable politique de consultation budgétaire qui inclura la participation des élus, la population et la société civile organisée ;
- 10) Obtenir des mesures d'économie et une contribution pouvant aller jusqu'à 1 % du budget (excluant le paiement de la dette et de ses intérêts) afin de permettre un réinvestissement dans les services de base et le maintien des actifs de la municipalité ;
- 11) Revoir les missions qui sortent du cadre normal de l'administration municipale (le ski, le golf, le camping et autres) pour évaluer leur pertinence et l'importance des subventions qui leur sont accordées ;
- 12) Revoir la stratégie de taxation des immeubles industriels qui nuit à la compétitivité des PME et à la création d'emplois sur le territoire de Saguenay ;
- 13) Créer à même les surplus générés par Hydro-Jonquière un fonds destiné à pallier aux variations de revenus qui pourraient impacter le budget ;
- 14) Regrouper le fonds créé pour Hydro-Jonquière avec ceux existant pour les assurances et le déneigement. Ce nouveau fonds sera doté d'une politique de gestion adéquate et d'utilisation de ses surplus ;



- 15) Scinder dans deux (2) commissions les responsabilités des finances et des ressources humaines. Le comité recommande de maintenir la participation de membres externes votants, mais en minorité. Les recommandations de ces comités devront dorénavant être motivées pour permettre au conseil municipal de disposer de l'information pertinente à une prise de décision ;

#### **D. Dette et maintien d'actifs**

Le comité constate que Ville de Saguenay a bénéficié lors de la fusion d'une situation avantageuse au niveau de son endettement hérité des anciennes villes. Depuis 2007, la Ville a vu son endettement net augmenté de 197 %, soit de 157 680 849 \$ à 468 564 080 \$ prévus pour 2018. Une partie de cette dette est liée aux actifs d'Hydro-Jonquière. Par contre, la comptabilisation de la dette ne comprend pas les cautionnements assumés par la Ville. Ils sont estimés actuellement à plus de 40 millions de dollars, soit bien au-delà de ce qu'on retrouve dans les autres villes comparables au Québec, si on exclut Terrebonne.

Dans les neuf (9) dernières années, le poste budgétaire du remboursement a crû en moyenne d'environ 5,4 % par année. Le comité a aussi été informé que pendant cette période, la Ville de Saguenay a exercé sa prérogative de mettre le déficit des régimes de retraite sur sa dette à long terme. Cette augmentation s'est faite en parallèle d'une information connue par les autorités municipales à l'effet que la population de Saguenay sera en légère diminution ou au mieux, stagnante dans l'avenir. Cette combinaison conduit inexorablement à une pression accrue sur le budget, sur les services de base aux citoyens et sur la capacité d'agir de la municipalité.

Malgré ce constat évident, le comité n'a trouvé aucune trace d'une politique de gestion de la dette qui impose des contraintes ou des balises à son augmentation. Il n'existe pas non plus de directives sur l'utilisation éventuelle des surplus de la Ville qui tiendrait compte de cette réalité. Le seuil d'endettement existant actuellement dans la réglementation du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire est nettement insuffisant et ne permet pas une prise de conscience en temps opportun des élus et de la population.

Par ailleurs, le Vérificateur a déjà fait état du retard de la Ville dans le maintien de ses actifs. Malgré cela, la Ville ne s'est pas dotée d'une stratégie d'investissements pour combler ce retard ou modifier de façon substantielle ses façons de faire. Cette absence de vue d'ensemble et l'éparpillement des budgets par élu municipal et par arrondissement nuit à un rattrapage ordonné du maintien des actifs.

Le comité rappelle qu'une gestion déficiente et à courte vue de l'endettement nuit à la capacité d'agir de la Ville pour l'avenir et a des conséquences importantes sur l'équité intergénérationnelle. Ces effets sont accrus lorsqu'ils se combinent à un pronostic de population vieillissante et stagnante.

Le comité recommande ce qui suit :

- 16) Doter Ville de Saguenay d'une politique de gestion de la dette qui respectera l'équité intergénérationnelle, permettra d'assurer la pérennité des actifs, déterminera les critères et balises pour l'endettement de la ville et intégrera dans ses modèles la capacité de payer des citoyens. Cette politique proposera un guide pour une prise de décision éclairée et fera le suivi de l'endettement à l'aide d'outils transparents et conviviaux pour les élus et la population ;
- 17) Mandater le Vérificateur général de la Ville pour qu'il propose aux élus un modèle accessible et transparent d'investissements dans le maintien des actifs municipaux et d'en faire le suivi approprié ;
- 18) Regrouper sous la responsabilité du conseil de ville les discrétionnaires de 45 000 \$ dédiés à la voirie qui étaient sous la responsabilité de chaque conseiller municipal ainsi que les budgets par arrondissement prévus pour le maintien d'actifs ;
- 19) Modifier la planification des investissements municipaux par l'établissement d'un plan d'investissement sur cinq (5) ans qui identifiera les marges de manœuvre disponibles et tiendra compte des projets à réaliser à court, moyen et long terme ;
- 20) Réévaluer et encadrer la pratique du cautionnement des dettes contractées par les organismes liés à la Ville, de façon à rendre son utilisation transparente et limitée ;
- 21) Doter la Ville de Saguenay d'une politique contraignante d'utilisation des excédents qui sera cohérente avec un contrôle responsable de la dette et le maintien de ses actifs ;

## **E. Autres recommandations**

Le comité estime important que le nouveau conseil municipal dote la Ville de Saguenay de mécanismes formels et modernes qui permettront de façon continue une amélioration des services aux citoyens. La lourdeur des processus

administratifs et des délais d'attente des citoyens sont des mesures de performance pertinentes pour la Ville. Il faut impliquer les citoyens dans cette amélioration et éviter d'attendre que la situation dégénère publiquement. Bien que la complexité de la réglementation s'accroisse, elle ne doit pas avoir pour effet de nuire à l'efficacité des services donnés aux citoyens. Rendre plus accessibles et efficaces les services aux citoyens est un gage de confiance de la population envers l'administration municipale.

Dans le cadre de son mandat, le comité a eu accès à l'information concernant l'achat éventuel des compteurs d'eau. Dans la présentation des faits, il devient évident que la Ville a échoué à expliquer de façon intelligible la nécessité de procéder à l'achat de ces équipements. Actuellement, il est impossible pour la municipalité de Saguenay d'avoir une idée précise sur la performance de son système d'alimentation en eau potable. La vétusté et la répartition arbitraire handicapent la Ville et la met à risque de subir des conséquences financières importantes face à cette négligence. Il y a lieu, sans tarder, de procéder à l'achat de ces nouveaux équipements et de veiller à leur installation.

Plusieurs recommandations qui suivent répondent à la préoccupation des membres du comité de faire de Saguenay une ville exemplaire pour la transparence, l'accès à l'information, l'atteinte de la parité homme/femme et la collaboration entre élus. À cet effet et conformément à leur code de déontologie, il revient aux élus, pour une prise de décisions éclairées, de se doter de règles de fonctionnement internes qui leur permettront le partage d'informations en toute confiance, dans le respect des uns envers les autres. Finalement, le comité fut aussi informé qu'à la demande des personnes qui occupent les fonctions d'ombudsman et de vérificateur général, le nouveau conseil devra procéder rapidement à combler ces postes, qui assumeront un rôle accru et déterminant dans l'amélioration de la performance de Ville de Saguenay. Le comité recommande ce qui suit :

- 22) Créer un comité d'allégement réglementaire sous la responsabilité de la mairesse, composé majoritairement de gens issus de la société civile, qui fera des recommandations pour rendre plus efficaces les services à la population et diminuer les délais ;
- 23) Doter Ville de Saguenay d'indicateurs de performance transparents et connus du public. Ces indicateurs incluront les délais d'attente pour les citoyens ;
- 24) Faire de Saguenay une ville exemplaire pour la transparence et l'accès à l'information pour les citoyens, en utilisant les nouvelles technologies disponibles et en s'inspirant des meilleures pratiques ;

- 
- 25) Mettre en place un processus de consultation de tous les fonctionnaires de Ville de Saguenay pour favoriser une participation, un engagement et une mobilisation de l'ensemble des employés ;
  - 26) Désigner au sein du cabinet de la mairesse une ressource politique ayant comme mandat d'accompagner les conseillers dans leurs démarches au niveau municipal de façon à favoriser la saine collaboration entre élus ;
  - 27) Permettre aux élus et à la population de mesurer la performance économique et la rentabilité de l'exploitation de Hydro-Jonquière par une comptabilité qui tiendra compte des coûts d'endettement, des frais d'administration et des revenus tirés de l'exploitation de cette entreprise municipale ;
  - 28) Maintenir la pratique de l'ajout de membres externes non votants dans les différentes commissions issues du conseil municipal. Ces nominations devront viser la parité homme/femme;
  - 29) Procéder le plus rapidement possible à l'achat des compteurs d'eau pour permettre à la Ville d'obtenir un portrait réel de sa consommation et ses pertes en eau potable et éviter des conséquences néfastes au niveau financier ;
  - 30) Procéder avec diligence à la mise en place d'un processus de nomination permettant de combler les fonctions d'ombudsman et de vérificateur général en visant la parité homme/femme.

SIGNÉ À SAGUENAY, le 28 novembre 2017

---

**RÉJEAN BERGERON**

---

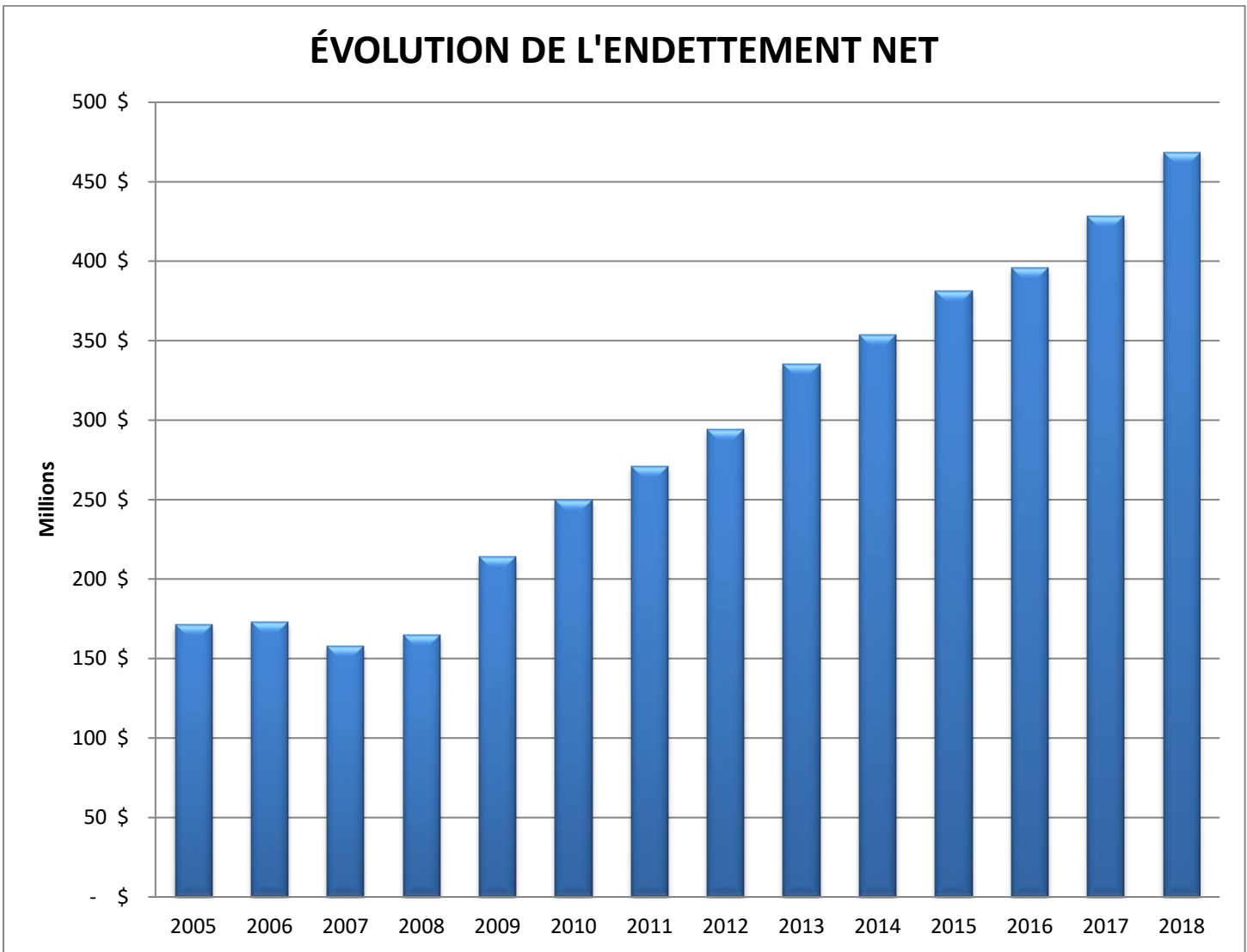
**ISABEL BROCHU**

---

**STÉPHANE BÉDARD**

## ANNEXE

### ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT NET



### ENDETTEMENT NET

|             |                |
|-------------|----------------|
| <b>2005</b> | 171 383 757 \$ |
| <b>2006</b> | 173 071 361 \$ |
| <b>2007</b> | 157 680 849 \$ |
| <b>2008</b> | 164 702 385 \$ |
| <b>2009</b> | 213 931 560 \$ |
| <b>2010</b> | 250 064 274 \$ |
| <b>2011</b> | 270 999 924 \$ |

|             |                |
|-------------|----------------|
| <b>2012</b> | 293 959 489 \$ |
| <b>2013</b> | 335 340 866 \$ |
| <b>2014</b> | 353 753 011 \$ |
| <b>2015</b> | 381 232 497 \$ |
| <b>2016</b> | 395 989 961 \$ |
| <b>2017</b> | 428 470 702 \$ |
| <b>2018</b> | 468 564 080 \$ |