

Montréal

NOTE

À : Tous les membres du CE

DE : **Gérald Tremblay**
Maire de Montréal

DATE : 16 décembre 2009

OBJET : **Responsabilités des membres du comité exécutif**

Le 17 novembre dernier, je vous ai officiellement confié des responsabilités au sein du comité exécutif de la Ville de Montréal.

Vous trouverez joint à cette note un document qui précise vos responsabilités ainsi que les dossiers pour lesquels je souhaite que vous apportiez un suivi soutenu. Ces précisions sont le fruit d'orientations que j'ai données explicitement à la directrice générale par intérim de la Ville de Montréal, madame Rachel Laperrière et à la directrice de mon cabinet, madame Diane Lemieux.

Je voudrais également, dans les lignes qui suivent, vous faire part du cadre précis dans lequel je situe l'exercice de vos fonctions. Je vous demande d'en prendre connaissance avec toute l'attention requise.

La gouvernance politique de Montréal a fait l'objet de préoccupations sérieuses et de critiques sévères. J'en ai pris acte. À présent, mon souhait le plus cher est de redonner confiance aux montréalais dans l'institution que représente la Ville de Montréal. Je sais que vous partagez cette ambition et je sais aussi que je peux compter sur vous pour relever le défi.

Depuis le 1^{er} novembre dernier, j'ai posé plusieurs gestes importants en ce sens.

La nécessité que j'ai exprimée de revoir le mandat des commissions municipales dans le but de faire participer tous les élus municipaux au processus décisionnel, est un facteur clé pour poser les jalons d'une confiance renouvelée.

Dans le même esprit, la bonne gouvernance du comité exécutif et des autorités administratives de la Ville de Montréal, ainsi que la saine interaction entre les élus et l'appareil administratif, constituent deux autres facteurs clé.

Les Montréalais nous ont signifié le 1^{er} novembre leur désir de nous voir faire les choses différemment. J'ai indiqué, lors de l'assermentation et lors de la nomination du comité exécutif, qu'il fallait sans aucun doute revoir le fonctionnement de certaines instances. Les ajustements que je propose aux manières de faire au comité exécutif en font partie.

1- Un haut niveau d'imputabilité

Les derniers mois ont mis en lumière à quel point l'imputabilité ultime d'un maire est le fondement même de l'organisation d'une ville. Ce postulat est légitime et il se trouve par ailleurs confirmé par de nombreuses dispositions législatives.

L'imputabilité est au cœur des attentes des Montréalais. Ces derniers s'attendent à ce que leur maire, élu au suffrage universel, soit l'élu imputable des choix, des décisions et des gestes que pose l'administration municipale.

Il est donc de mon devoir de réunir les conditions nécessaires pour répondre aux attentes des Montréalais, avec d'autant plus de rigueur que la confiance dans toute l'administration municipale a été fortement ébranlée et que je souhaite la rétablir.

En tout premier lieu, je rappelle que l'ensemble des législations qui gouverne la Ville de Montréal attribue la très grande majorité des pouvoirs au maire.

Ainsi, la Loi sur les cités et villes (LCV – art. 52, 1^{er} alinéa) précise que : *« Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité. »*

D'autres dispositions illustrent bien le niveau et l'ampleur des responsabilités du maire. C'est le cas, par exemple, du pouvoir attribué au maire de désapprouver un règlement (53, LCV), de convoquer une séance extraordinaire du conseil (323, LCV), de faire rapport de la situation financière de la municipalité et de déposer la liste de tout contrat de plus de 25 000\$ (474.1, LCV), de signer les obligations, billets et autres titres de la Ville (126, annexe C de la Charte), d'intervenir en cas de force majeure mettant en danger la vie ou la sécurité en décrétant les dépenses nécessaires et en octroyant tout contrat requis (199, annexe C de la Charte), de désigner les représentants de la Ville au sein du conseil d'agglomération (5, Décret concernant l'agglomération de Montréal), de recevoir le serment du directeur de police (112, Charte) ou tout serment requis par la LCV (12, LCV) ou de représenter la Ville en toute fonction honorifique (13, annexe C de la Charte).

Dans un seul cas, la loi confère à un membre du comité exécutif des responsabilités spécifiques : il s'agit du président du comité exécutif. En substance, les dispositions de la Charte de la ville confient à ce dernier la responsabilité de voir au bon déroulement du comité exécutif. De plus, le président du comité exécutif peut poser des gestes limités, dans des circonstances précises (le cas de force majeure mettant en danger la vie ou la sécurité), si le maire est absent ou empêché d'agir.

Par ailleurs, la Charte de la Ville prévoit les pouvoirs dévolus au comité exécutif :

- En tout premier lieu, il revient au comité exécutif de préparer et de soumettre au conseil de ville (conseil municipal) le budget annuel de la ville, des demandes relatives à l'adoption ou à la modifications au

plan d'urbanisme, des projets de règlements, des demandes de virement de fonds ou de crédits déjà votés, tout rapport sur les taxes, permis ou licences qui doivent être imposés et tout rapport sur toute autre question que lui soumet le conseil et qui est de la compétence de ce dernier (article 33).

- La Charte accorde également des pouvoirs bien précis au comité exécutif, notamment en matière d'adjudication de contrats, d'octroi de subventions, d'acquisitions et d'aliénations d'immeubles, d'expropriation, de gestion des ressources humaines et de gestion financière, ainsi que le pouvoir d'ester en justice (article 34.1).

Les pouvoirs spécifiques attribués au maire, au président du comité exécutif et à l'instance du comité exécutif sont donc des réalités incontournables. Elles conduisent à un constat fondamental : les responsabilités des membres du comité exécutif ont une source institutionnelle (responsabilité morale).

Le parallèle qui pourrait être fait avec un conseil des ministres mérite donc d'être mis en perspective. Dans un gouvernement (provincial ou fédéral), au conseil des ministres, chaque ministre est personnellement et individuellement responsable et imputable des décisions du ministère ou des organismes qui lui ont été confiés par le premier ministre. Tel n'est pas le cas à la Ville de Montréal, où les membres du comité exécutif ne sont pas imputables personnellement et individuellement de leurs dossiers : leur rôle est bien de **représenter** le maire dans ces dossiers, le maire et lui seul demeurant imputable.

Cette différence entre le comité exécutif de l'administration municipale et un conseil des ministres est éminemment importante.

En conséquence, j'apprécierais que vous abordiez les responsabilités que je vous ai confiées dans une perspective qui vous permettra de contribuer de manière soutenue au processus décisionnel, en tant que membre du comité exécutif. Votre premier devoir est d'abord et avant tout de faire valoir votre expertise, dans le but de permettre à vos collègues de prendre des décisions éclairées.

Vous avez vécu comme moi la dernière campagne électorale, vous comprenez donc à quel point l'enjeu de l'imputabilité est primordial pour que l'administration regagne ses lettres de noblesse. Les secousses dont a fait l'objet la gouvernance politique de la Ville de Montréal sont sérieuses; les causes sont multiples. L'ambiguïté quant aux contours des responsabilités des uns et des autres en fait partie. Tous les acteurs de la gouvernance politique, le maire en tout premier chef ainsi que le président du comité exécutif et le comité exécutif, ne peuvent plus contourner ces réalités.

2- Des responsabilités partagées sous le signe de la cohésion

Vous remarquerez qu'à l'égard des responsabilités et dossiers que je vous ai confiés, je m'attends à ce que vous exerciez un leadership prépondérant, tout en vous assurant de la collaboration de certains de vos collègues (élus en soutien). Vous devez garder à l'esprit que les décisions que vous acheminerez au comité exécutif devront avoir fait l'objet d'une intégration de points de vue complémentaires véhiculés par les élus en soutien.

De la même manière, dans le cas où vous serez invité à intervenir à titre d'élu en soutien, je m'attends à ce que vous appuyiez l'élu responsable dans un esprit de collaboration et de cohésion.

J'accorde beaucoup d'importance à la manière dont les membres du comité exécutif exerceront leurs fonctions, à la qualité de la collaboration entre les membres du comité exécutif interpellés dans le processus décisionnel et à la cohésion indispensable du comité exécutif. C'est à mes yeux la garantie de décisions cohérentes, dans le meilleur intérêt des Montréalais, des forces vives de Montréal et du développement harmonieux de notre ville.

En d'autres termes, la collégialité des élus membres du comité exécutif doit être au rendez-vous pour le bénéfice de tous les montréalais.

Par ailleurs, comme je vous l'ai indiqué lors de la première séance du comité exécutif, je vous demande d'être particulièrement attentif aux conditions permettant des débats ouverts et constructifs. Si les décisions du comité exécutif sont rendues publiques, le contenu des délibérations ne l'est pas. Vous savez l'importance que j'accorde à l'expression des opinions, y compris des opinions divergentes. L'expression libre de toutes les opinions n'est possible que si tous ont la garantie de la confidentialité de leurs propos. En d'autres mots, pour que chacun puisse exprimer pleinement et librement ses opinions, tous les membres du comité exécutif portent la responsabilité d'assurer la confidentialité des débats.

Ayant le devoir d'assurer le caractère serein de nos délibérations; je ne tolérerais pas des stratégies partisans, médiatiques ou autres, basées sur la confidentialité de nos débats et des opinions exprimées dans le cadre des travaux du comité exécutif.

J'aimerais apporter une autre précision intéressant les membres du comité exécutif qui bénéficient de l'apport de conseillers associés. En vertu de la Charte de la Ville de Montréal, ces conseillers ont la responsabilité de vous assister. Je vous demande de mettre à contribution vos conseillers associés. Ils peuvent jouer un rôle important; leurs compétences et leur passion pour Montréal sont des atouts dont vous ne pouvez vous priver.

Finalement, je me permets de vous rappeler que, bien que soyez plus particulièrement attaché à un arrondissement, le comité exécutif doit être le haut lieu des intérêts supérieurs de la Ville de Montréal. L'instance que représente le comité exécutif ne peut être un lieu d'arbitrage pour les enjeux spécifiques, aussi légitimes soient-ils, de l'arrondissement auquel vous êtes rattaché. Il s'agit d'une question fondamentale d'équité. Nos institutions prévoient des forums à cet effet qu'il convient de respecter Je vous demande d'être vigilant sur cette question.

3- Le quoi et le comment

Lors de la première séance du comité exécutif, j'ai apporté des précisions sur le sens de nos travaux et les interactions que je souhaite entre les élus et l'administration de la Ville de Montréal. Le comité exécutif doit prendre des décisions sur un grand nombre de sujets tout en se consacrant à définir les orientations qui doivent guider l'administration (le « quoi »). De son côté, l'administration a la responsabilité de voir à ce que les orientations puissent trouver un sens dans la pratique (le « comment »). Déjà, je note avec satisfaction des améliorations quant à la préparation et au suivi des séances du comité exécutif.

Nous sommes tous conscients qu'une des raisons expliquant les difficultés de la gouvernance de la Ville de Montréal concerne l'entremêlement, voire la confusion entre le rôle des élus et celui de l'appareil administratif. La « politisation » de la question du déneigement en est un bon exemple. Les leçons à tirer du contrat des compteurs d'eau en sont un autre.

J'accorde beaucoup d'attention à cette question. Les élus ont un rôle à jouer, l'administration également. Et l'un ne peut prendre la place de l'autre Le défi se pose d'identifier des mécanismes facilitant la prise de décision.

Les élus, moi au premier chef, ont été pris à partie ces derniers mois; l'administration de la Ville également. Si la gouvernance politique mérite des correctifs, certaines pratiques administratives sont aussi sous examen.

L'administration de la Ville a le devoir d'appuyer ses élus; ces derniers ont aussi la responsabilité de supporter leur administration. Les transformations attendues, du côté politique comme du côté administratif, sont importantes : elles nécessitent une « solidarité sans complaisance ». J'ai introduit des changements importants dans la gouvernance politique, au niveau du comité exécutif et du conseil de ville. Je constate que les changements qui ont cours actuellement dans l'administration sont au même diapason.

Il va sans dire que le « quoi » et le « comment » ne doivent pas être perçus de manière rigide mais plutôt dans un souci de clarté. Les élus doivent pouvoir compter sur la compétence et l'expertise dont dispose l'administration et du soutien qu'elle peut apporter quant aux orientations à prendre et au choix des moyens. Rappelons-nous que plus souvent qu'autrement, les objectifs des élus s'harmonisent avec ceux du personnel de la Ville de Montréal.

Notre premier devoir en tant qu'élus est de voir aux intérêts de tous les Montréalais. C'est pourquoi nous ne défendrons en aucun cas des pratiques administratives indéfendables. En même temps, nous devons entendre l'expérience, les conseils et les mises en garde de l'administration.

En chaque occasion, il convient de transiger avec l'administration avec respect et considération. Réciproquement, il doit en être ainsi de la part de l'administration envers les élus.

A court terme, je serai attentif aux interactions entre le politique et l'administration. On m'indique que les réunions statutaires entre les membres du comité exécutif et les directeurs généraux adjoints et les directeurs se déroulent bien. Il se pourrait qu'il faille y apporter des améliorations. Quant aux mandats que vous serez amené à confier à l'administration, je vous demande de les formuler à la Direction générale (DG et DGA) dans le respect de la hiérarchie en vigueur.

La collégialité attendue des membres du comité exécutif entraîne inévitablement des changements au fonctionnement de l'appareil administratif. Une période d'adaptation est inévitable et je compte sur vous et l'administration pour aborder ces changements sereinement.

J'ai eu plusieurs échanges au sujet des interactions souhaitables entre les membres du comité exécutif et l'administration avec la directrice générale par intérim, madame Rachel Laperrière. L'entrée en fonction du nouveau directeur général, monsieur Louis Roquet sera certainement l'occasion de préciser davantage les mécanismes requis.

En conclusion

J'espère que ces précisions vous seront utiles et vous permettront d'exercer vos fonctions de façon claire et sans ambiguïté.

Les Montréalais s'attendent à des changements quant à la manière de faire les choses. Ils souhaitent plus d'ouverture et de collégialité. Ils souhaitent que leurs intérêts et leurs attentes sur la qualité des services et sur le développement harmonieux et audacieux de Montréal, soient au cœur des préoccupations des élus. Ils désirent nous voir faire les choses autrement. Ces exigences sont aussi les miennes.

Je suis convaincu que les processus que nous mettons en place vont donner de meilleurs résultats.

En terminant, sachez que j'ai demandé à la directrice de mon cabinet, madame Diane Lemieux, d'être particulièrement attentive à ces questions et d'être à la recherche des meilleures solutions. Étant en constante relation avec la direction générale, elle peut contribuer à dénouer certaines difficultés. N'hésitez pas à communiquer avec elle.