

LES FUSIONS MUNICIPALES :

LE CAS DE LA RMR DE SHERBROOKE

Paul Prévost et Jacques Gagnon

Centre d'excellence en gestion du développement local Faculté d'administration Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ

Le Livre blanc sur la réorganisation municipale propose une restructuration afin de renouveler la structure juridico-politique du secteur local et du secteur supramunicipal. Le renouvellement s'effectuerait à la fois par des regroupements municipaux dans les grandes agglomérations urbaines et par un renforcement politique et financier du palier supramunicipal. Ce sont les deux axes de la réorganisation municipale. Depuis la publication du Livre blanc, trois communautés métropolitaines ont été créées à Montréal, Québec et dans l'Outaouais. Ces trois principales régions métropolitaines du Québec ont également fait l'objet de regroupements municipaux majeurs. Enfin, trois autres régions métropolitaines de recensement (RMR) ont entrepris des processus de fusion municipale semblables, soit Chicoutimi-Jonquière, Trois-Rivières et Sherbrooke. Le gouvernement a nommé pour chacune un mandataire chargé de lui proposer un projet de réorganisation municipale et supramunicipale. Le présent article relate l'expérience de la région de Sherbrooke.

ABSTRACT

The White Paper on Municipal Reform proposes a restructuring process intended to revamp the juridical and political structure of the local and supramunicipal sectors. The revamping would occur through amalgamation of municipalities in the major urban conglomerations and through a political and financial strengthening of the supramunicipal level. These are the two main lines of the municipal reorganization. Since the publication of the White Paper, three metropolitan communities have been created in the Montreal, Quebec, and Outaouais conglomerations. These three leading Quebec metropolitan regions have also experienced major municipal mergers. Moreover, three other CMAs (census metropolitan areas) have embarked on similar municipal mergers—Chicoutimi-Jonquière, Trois-Rivières, and Sherbrooke. In each of these regions, the government has appointed a representative with the mandate of proposing a project for municipal and supramunicipal reform. This paper relates the Sherbrooke experience.

Introduction

Le Livre blanc sur la réorganisation municipale propose une restructuration afin de renouveler la structure juridico-politique du secteur local et du secteur supramunicipal. Le renouvellement s'effectuerait à la fois par des regroupements municipaux dans les grandes agglomérations urbaines et par un renforcement politique et financier du palier supramunicipal. Ce sont les deux axes de la réorganisation municipale. Depuis la publication du Livre blanc, trois communautés métropolitaines ont été créées dans les agglomérations de Montréal, de Québec et de l'Outaouais. Ces trois principales régions métropolitaines du Québec ont également fait l'objet de regroupements municipaux majeurs.

Autour de ces deux axes, la réorganisation poursuit cinq objectifs :

- Une vision commune du devenir des collectivités;
- L'instauration de conditions optimales pour le développement économique;
- Une prise en compte des objectifs de développement durable et d'aménagement;
- Un secteur municipal plus efficace permettant des économies;
- Une répartition plus équitable du fardeau fiscal entre les contribuables.

Depuis, trois autres régions métropolitaines de recensement (RMR) ont entrepris des processus de fusion municipale semblables soient Chicoutimi-Jonquière, Trois-Rivières et Sherbrooke. Le gouvernement y a nommé respectivement un mandataire dont le mandat était de lui proposer un projet de réorganisation municipale et supramunicipale. Les lignes qui suivent reprennent l'expérience de la région de Sherbrooke.

La RMR de Sherbrooke

La RMR de Sherbrooke regroupe quinze municipalités locales réparties dans cinq MRC, comme l'indique le tableau 1.

La définition d'une RMR selon Statistiques Canada repose sur le principe de noyaux urbanisés entretenant des échanges en terme de déplacements pendulaires. Ces derniers se réfèrent aux lieux de travail et aux lieux de résidence des bassins de main-d'œuvre.

En 1996,¹ la région administrative de l'Estrie regroupait 3,9 % de la population du Québec et sa population atteignait 278 470 habitants. Cette population se répartissait dans 7 MRC et 115 municipalités. La RMR de Sherbrooke regroupait 147 384 habitants, soit 2,1 % de la

population québécoise. Elle occupait le 5^e rang de la population parmi les 6 RMR du Québec. En 1996, Sherbrooke, la ville la plus peuplée de l'Estrie, comptait 76 786 personnes. Elle était suivie de Rock Forest (16 604 habitants) et de Fleurimont (16 262 habitants).

La population de la MRC de la région sherbrookoise et de la RMR enregistrent une croissance faible (1,1 % par année). Cet indicateur illustre aussi directement la dynamique prévalant entre la ville-centre, Sherbrooke, et les villes voisines qui enregistrent une moyenne croissance (Fleurimont) et même une forte croissance (Saint-Élie d'Orford, Deauville et Rock Forest). À l'opposé, Lennoxville et Sherbrooke parviennent juste à conserver une croissance stable. Enfin, Waterville et Ascot subissent une décroissance.

MRC	Municipalité	Désignation
Coaticook	Compton	M
La région sherbrookoise	Ascot	M
	Bromptonville	V
	Deauville	M
	Fleurimont	V
	Lennoxville	V
	Rock Forest	V
	Saint-Élie d'Orford	M
	Sherbrooke	V
	Waterville	V
Le Haut-Saint-François	Ascot Corner	M
Le Val-Saint-François	St-Denis-de-Brompton	P
	Stoke	M
Memphrémagog	Canton de Hatley	CT
	North Hatley	VL

Source : Annuaire du Québec

Tableau 1
Région métropolitaine de recensement de Sherbrooke

Une grande partie de la croissance de Saint-Élie d'Orford, Deauville, Rock Forest et Fleurimont doit être attribuée au phénomène de l'étalement urbain.

À l'intérieur de la MRC de Sherbrooke, le taux d'autonomie municipale, c'est-à-dire le pourcentage de la population qui travaille dans sa municipalité de résidence, est de loin le plus élevé à Sherbrooke comme l'indique le tableau suivant.

En raison de sa taille et de son rôle dans le réseau urbain québécois, la Ville de Sherbrooke se situe au cœur des fonctions administratives, sociales, économiques et financières du secteur privé et du secteur public. Cela confère à la Ville de Sherbrooke son statut de ville centre.

Le secteur tertiaire de la Ville de Sherbrooke représente plus de 80 % des emplois occupés dans cette ville. Seule la Ville de Lennoxville surpasse Sherbrooke

mais sa population active ne représente qu'une faible portion de la population active régionale. La Ville de Sherbrooke assume directement la production de 6 des 15 services régionalisés. En l'an 2000, les dépenses d'exploitation des services locaux et régionaux atteignent 106,4 millions de dollars. Ce montant exclut la double comptabilisation.² Les dépenses d'exploitation régionalisées se répartissent entre Sherbrooke (35,2 M \$) et les autres localités de la MRC (12,6 M \$). La part des dépenses régionales assumées par la Ville de Sherbrooke au sein de la MRC atteint donc 74 % (35,2 sur 47,8 M \$) des dépenses régionales de la MRC alors que son évaluation totale, son nombre de ménages et sa population ne représentent respectivement que 59, 58 et 56 % de la MRC.

Sherbrooke	74,5
Waterville	57,3
Lennoxville	55,4
Bromptonville	32,9
Rock Forest	20,9
Fleurimont	20,2
Saint-Élie d'Orford	18,0
Deauville	17,3
Ascot	11,2

Source : Statistiques Canada

Tableau 2
Autonomie locale du bassin de main-d'œuvre
dans la MRC, en %

Le mandataire, les maires et l'équipe

Le dossier de la réorganisation municipale de la RMR a été piloté par un mandataire, Pierre Gauthier qui s'est entouré d'une équipe technique (jusqu'à 9 personnes selon le moment) recrutée au Centre d'excellence en gestion du développement local de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.³ L'objectif étant, selon les termes du gouvernement, de concevoir un projet de réorganisation de la RMR et d'effectuer les études d'impact nécessaires à la proposition finale du mandataire.

Très tôt le mandataire a mis au point une stratégie de communication et de discussion axée sur la diplomatie et le respect des groupes concernés par le projet de fusion. Il a évité systématiquement de se placer en position d'arbitrage entre les villes de banlieue et la ville centre. Il a continuellement tenté d'amener tout le monde à adopter un point de vue régional pour présenter ses positions respectives. De plus,

il a fait comprendre aux maires que la proposition qu'il allait soumettre provoquerait nécessairement pour tous un inconfort parce que le statu quo était non recevable. En conséquence, comme le résultat ne pouvait être qu'un compromis, il était très important de ne pas s'enfermer trop tôt dans une position irréconciliable qui risquait de leur faire perdre la face en bout de ligne. Cette stratégie de communication du mandataire a été essentielle à la conduite de ce dossier.

Les maires ont aussi joué un rôle clé. Au début, plus passifs, ils ont développé leurs points de vue respectifs et se sont familiarisés avec la démarche du mandataire. Puis, quelques semaines plus tard, faisant le choix de s'organiser plutôt que de se faire organiser comme certains l'ont souligné, ils ont retenu l'hypothèse générale de la ville unique. Ils se sont donc transformés en partenaires pour proposer eux-mêmes des conceptualisations fort appréciables de la nouvelle ville. Ces contributions provenant du groupe des maires de banlieue et du maire de la ville centre furent essentielles à la production du scénario final.

La méthodologie

La méthodologie de travail retenue a été inspirée par les démarches de recherche qualitative et constructiviste qu'on retrouve en sciences sociales et en sciences de la gestion. Le processus n'a pas été linéaire (problématique, hypothèse, conceptualisation, validation). L'analyse a continuellement côtoyé la cueillette des données, l'un interpellant l'autre et vice-versa dans un processus en spirale de construction et reconstruction des cadres de travail, hypothèses, concepts et finalement scénarios. Le scénario final a été évalué (analyse coûts-bénéfices, analyse d'impact fiscal), validé et peaufiné auprès des maires.

Le mandataire a rencontré les maires sans leurs directeurs généraux sur une base hebdomadaire tantôt seul, tantôt avec des membres de son équipe. Dans l'équipe, bien que certains se soient concentrés sur des thématiques relevant de leur expertise propre alors que d'autres ont assumé un travail plus intégrateur, tous ont participé aux débats entourant l'interprétation des résultats de la cueillette des données, la production des mémos analytiques intermédiaires (ex. la définition de l'arrondissement) et la finalisation du scénario proposé.

Les données secondaires ont été recueillies auprès du gouvernement du Québec (Ministère des affaires municipales et Institut de la statistique du Québec), du Conseil régional de développement, de la MRC et des municipalités concernées. Les données primaires ont été le fruit des entrevues et des discussions de groupe tenues avec les maires et à l'occasion avec certains hauts fonctionnaires municipaux, surtout dans le cas de l'Hydro-Sherbrooke.

Un premier cadre de travail

Dans son document portant sur la réorganisation municipale, le gouvernement du Québec s'inscrit dans la mouvance mondiale et cherche une meilleure efficacité et une meilleure efficience dans la gestion des communautés et du territoire sur lequel il vit. Le gouvernement nous informe qu'il veut créer une nouvelle cohérence organisatrice de la gestion municipale

Il structure son argumentation autour de quatre éléments soient : la **cohérence administrative** impliquant une gestion plus efficace et plus efficiente des services et des infrastructures des communautés locales; la **cohérence politique** visant une plus grande synergie au niveau de l'action politique et une représentation plus signifiante des communautés locales; la **cohérence territoriale** cherchant une meilleure adéquation entre le territoire rural et urbain, ses infrastructures et la répartition de la population qui l'habite; la **cohérence fiscale** qui veut équilibrer les charges fiscales entre les entités municipales occupant un même espace de vie.

Comme l'organisation territoriale joue, dans le contexte actuel, un rôle de plus en plus important dans le développement des communautés locales, il est étonnant que les variables « développement économique » et « développement social » n'aient pas été plus présentes dans le document gouvernemental. Il a donc été convenu de renforcer les préoccupations liées à la **cohérence sociale** et à la **cohérence économique** des territoires. La première vise à considérer la communauté comme un acteur privilégié dans le processus de la réorganisation municipale. Elle est préoccupée par l'adéquation entre la cohésion sociale locale (sentiment d'appartenance, d'inclusion, de participation, etc.) et la cohésion sociale territoriale. Dans la perspective du mandat gouvernemental, elle est concernée également par la répartition de la richesse. La cohérence économique touche l'utilisation et le développement des avantages économiques tangibles et intangibles (leadership, vision intégrée, ...) de la région.

Ces considérations générales ont exigé l'articulation plus détaillée des concepts de la gouvernance, de l'équité fiscale entre les contribuables, de la gestion efficace et efficiente des services, de la protection de la démocratie, du partage de la richesse collective et du développement socio-économique. Elles ont aussi nécessité des précisions à propos de l'étalement urbain et de ce qu'est la ruralité contemporaine. Ce cadre de travail général a permis d'organiser la cueillette des données et de structurer les premières analyses.

Ces premières analyses ont rapidement permis de dégager un

deuxième cadre de travail beaucoup plus précis et beaucoup plus structurant. C'est l'outil qui a permis de générer les principales hypothèses à la base du scénario de la réorganisation municipale qui a été retenu.

Un deuxième cadre de travail

Enraciné dans la réalité de la région sherbrookoise, ce deuxième cadre de travail s'articule autour des préoccupations suivantes:

- L'aménagement d'un pôle de développement dynamique, présent sur la scène internationale;
- La mise en place d'une gouvernance territoriale efficace et efficiente, capable de leadership, préoccupée par la qualité des services et une juste répartition de la richesse et des charges sur le territoire;
- Le développement d'une démocratie municipale active et la protection de la place des citoyens dans leur communauté.

Il comprend aussi trois dimensions soient : le cadre physique, l'administration supralocale et les administrations locales.

1. Le cadre physique

La RMR de Sherbrooke comprend un pôle administratif et un pôle intermédiaire de développement. Celui-ci offre des services supérieurs en éducation et en santé, ainsi qu'une structure industrielle diversifiée et constitue l'agglomération la plus importante entre Montréal et les frontières américaines. Cette position stratégique permet un rôle international unique. Déjà, les entreprises de son territoire exportent plus de 25 % de leur production vers la Nouvelle-Angleterre.

La RMR est formée d'un nœud urbain articulé le long de la rue King, d'Ascot Corner à Deauville. Cette véritable colonne vertébrale s'est historiquement développée d'est en ouest dans la direction de Montréal et polarise le développement industriel, commercial et urbain de tout le territoire. La RMR de Sherbrooke comprend aussi une couronne semi-urbaine dont les parties nord et sud offrent une symétrie étonnante. Toutes deux, malgré une population beaucoup plus petite, comprennent des zones industrielles relativement importantes et caractérisées par un dynamisme certain, des zones rurales et des zones récréotouristiques (lacs Brompton, Monjoie, Magog et Massawipi) de grande qualité. La couronne sud regroupe aussi la majorité de la population anglophone de la RMR. On y retrouve ainsi toutes les institutions importantes de cette communauté. Cette particularité lui donne un caractère spécifique aussi bien dans la région

sherbrookoise qu'en Estrie.

La RMR de Sherbrooke pousse ses ramifications jusque dans certaines zones purement rurales telles Stoke, Ascot Corner, Compton et Canton de Hatley. Le type d'activités et les préoccupations de ces zones semblent bien s'apparenter à la dynamique des MRC qui les accueillent déjà. Rien n'est parfaitement noir ou blanc et bien que les populations limitrophes de ces zones puissent apparaître essentiellement polarisées par le nœud urbain de la RMR, il y a lieu de questionner toutefois l'effet de leur regroupement sur l'épanouissement de leur MRC respective.

2. L'administration supralocale

Dans un projet de réorganisation municipale, il apparaît naturel de commencer la réflexion au niveau des administrations locales, puis d'envisager par la suite la conceptualisation de la structure la plus pertinente possible pour regrouper les services de nature régionale nécessaires au bon fonctionnement des nouvelles municipalités locales. Dans la RMR de Sherbrooke, il nous a semblé approprié de procéder à l'inverse et de commencer nos réflexions au niveau régional.

En effet, le poids démographique de la ville centre, Sherbrooke, est tel que nous avons voulu envisager à priori quelques alternatives, pour assurer la pertinence de réunir dans une même structure des villes dont la taille serait insignifiante par rapport à celle-ci. Une première alternative pourrait évacuer le problème en couplant une ville unique et sa MRC et, en répartissant les villes restantes de la RMR dans les MRC avoisinantes. Une deuxième alternative pourrait envisager une solution administrative et proposer la création d'une MRC disposant d'un système d'arbitrage apolitique pour équilibrer la relation entre la ville centre et les autres villes. Enfin, une troisième alternative, reprenant à peu près la même idée, pourrait quant à elle considérer une solution franchement politique et proposer l'élection du préfet au suffrage universel.

La première hypothèse implique la création d'une ville régionale, une ville unique et demande au niveau local une certaine forme de décentralisation pour bien couvrir les différentes dimensions de la nouvelle communauté et assurer une bonne représentation des citoyens.

Les deux dernières hypothèses donnent plus de souplesse au niveau local mais demandent plus d'imagination au niveau régional pour assurer un minimum d'équilibre politique. La superstructure serait appelée à jouer un rôle accru et demande la conceptualisation d'une MRC plus moderne, organisée sous le signe de la cohérence politique,

sociale, économique et spatiale. Une structure qui aurait les moyens d'administrer équitablement, avec efficacité et efficience, les services mis en commun par les municipalités locales. Une structure qui serait préoccupée par le rayonnement international de toute la région sherbrookoise.

3. Les administrations locales

Dans cet énoncé, les administrations locales sont restructurées sous le signe de l'équité fiscale, de la démocratie et de la participation des citoyens à la vie de la communauté, de l'efficacité et de l'efficience administrative, ainsi que du développement socio-économique.

- **L'équité fiscale**
Tout regroupement de municipalités locales en une seule ville devrait respecter en priorité un principe d'équité fiscale. Il serait illusoire d'obtenir l'équité à court terme. C'est à moyen et à long terme que le système de taxation tend vers l'équité fiscale. Le contribuable doit posséder l'information nécessaire pour saisir cette dynamique.
- **La démocratie et la participation des citoyens**
Dans le cadre d'un regroupement, les mécanismes assurant la démocratie doivent, d'une part, rapprocher le citoyen de ses représentants et de la vie municipale et, d'autre part, favoriser la participation des citoyens à leur milieu de vie. Ils devraient de plus permettre l'épanouissement d'un leadership communautaire sur l'ensemble du territoire.
- **Une gestion efficace et efficiente**
Une gestion efficace et efficiente permet de faire les bonnes choses avec le minimum d'énergie et de ressource.
- **Le développement socio-économique**
Si le développement socio-économique transcende les frontières administratives, ces dernières ne sont pas neutres à son égard. Elles doivent permettre d'optimiser les avantages tangibles et intangibles d'une communauté. Parmi ces derniers, soulignons en particulier, le sentiment d'appartenance, le leadership local, une vision intégrée du développement de la communauté et un minimum d'irritants bureaucratiques. Elles doivent aussi faciliter la répartition de la richesse.

La nouvelle ville de Sherbrooke

Deux hypothèses possibles se sont rapidement imposées.

La première soutient la constitution de trois villes calquées sur le cadre physique présentée plus haut, soit une ville centre élargie comprenant tout le nœud urbain de Fleurimont à Deauville inclusivement et, deux villes semi-urbaines regroupant respectivement la couronne nord et la couronne sud. Évidemment, cette dernière hypothèse nécessitera l'existence d'une MRC à laquelle nous ajoutons un mécanisme administratif d'arbitrage pour gérer le déséquilibre démographique et politique entre la ville centre et ses voisines.

La deuxième hypothèse envisagée propose plutôt la constitution d'une seule grande ville régionale réunissant douze villes de la RMR. Seules les municipalités franchement rurales sont exclues et demeurent dans leurs MRC respectives. Par voie de conséquence, l'existence d'une super structure devient ici redondante.

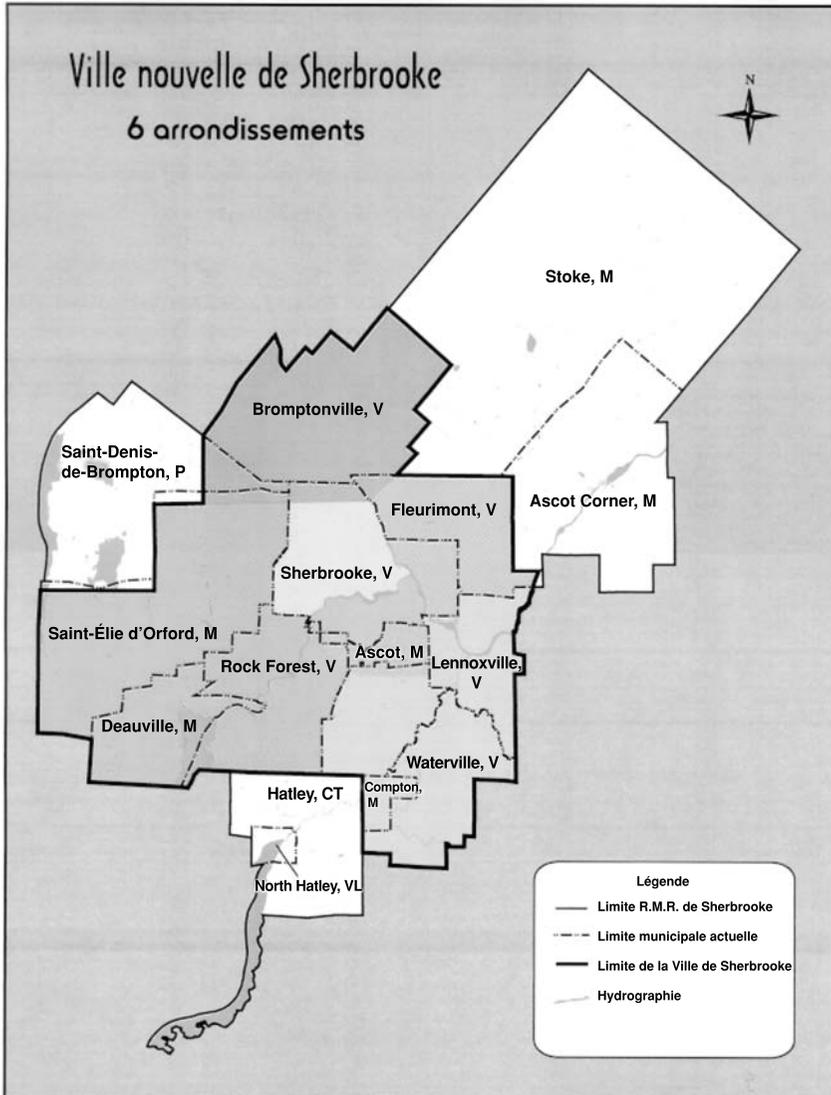
Devant l'impossibilité de conceptualiser une super structure fonctionnelle et, à la faveur d'un consensus politique émergeant chez les maires concernés, la première hypothèse a été rejetée. De plus, après diverses analyses d'impacts sur les MRC avoisinantes celle de Sherbrooke, la deuxième hypothèse a été amendée pour regrouper seulement les neuf villes de cette dernière en de plus certains territoires limitrophes particuliers.

1. La ville

La nouvelle ville de Sherbrooke regroupe environ 144 000 personnes et comprend :

- Les neufs municipalités de la MRC de la région sherbrookoise et certaines parties des MRC du Val St-François, de Memphrémagog et de Coaticook;
- 6 arrondissements ;
- 19 districts électoraux ;
- Un seul niveau de taxation.

La nouvelle ville assumera d'office les pouvoirs de la MRC. Les districts électoraux représentent les territoires d'imputabilité des conseillers municipaux. Les découpages présentés respectent le cadre législatif et regroupent en moyenne 7550 habitants.



2. Le conseil de ville

Le conseil de ville comprend:

- un maire;
- dix-neuf conseillers municipaux, tous issus de districts électoraux ;
- l'exécutif sera formé par le maire.

3. L'arrondissement

Le scénario retenu propose la mise en place d'une structure d'arrondissement. Bien qu'appuyé par un consensus politique et une volonté de décentralisation administrative des services de proximité, ces deux raisons ne pouvaient à elles seules complètement justifier l'implantation d'une structure d'arrondissement dans une ville de moins de 150 000 habitants. S'est ajoutée aussi une volonté de protéger et développer des milieux d'appartenance communautaire.

Rappelons que les dernières décennies ont vu fondre les lieux institutionnels locaux (réorganisation des commissions scolaires, regroupement des caisses populaires, diminution du rôle des paroisses, etc.) où les leaders naturels⁴ des communautés de base pouvaient s'exprimer. Dans cette perspective, l'arrondissement représente un lieu géographiquement localisé, à l'intérieur duquel on trouve une certaine cohésion sociale pouvant permettre l'expression d'une volonté communautaire, la mobilisation en faveur de préoccupations communes et la concertation autour de projets collectifs afin d'améliorer la qualité de vie de ce milieu d'appartenance. Chaque arrondissement représenté par des conseillers élus, des leaders politiques, a la responsabilité de la gestion d'une enveloppe budgétaire minimale. Chaque arrondissement est donc susceptible de développer une approche particulière favorisant l'émergence de projets et constituant un lieu de support à d'autres leaderships préoccupés de développement social, communautaire et économique, autrement dit, des préoccupations liées à la qualité de vie de leur collectivité. L'arrondissement a donc été défini dans les termes suivants.

L'arrondissement se veut un milieu de vie favorisant l'émergence et le développement d'une cohésion communautaire. Créature municipale, elle est entérinée par le gouvernement. Elle forme une entité politico-administrative dont le champ d'action comprend les services de proximité, l'animation et l'appui au développement socio-économique et communautaire de sa population.

Pour réaliser son mandat, l'arrondissement se voit dévolu :

- Un pouvoir d'émettre des avis sur la planification stratégique de la ville et sur tout autre sujet jugé pertinent par celle-ci ;
- Une enveloppe budgétaire annuelle fonction de la planification et du budget de la ville ;
- Le pouvoir d'élaborer un plan d'action et d'allouer les ressources attribuées dans l'enveloppe budgétaire reçue.

La gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la logistique demeurent des prérogatives de la ville qui pourra toutefois, après entente, déléguer à un arrondissement des responsabilités administratives pertinentes à la gestion des services de proximité.

Les conseils d'arrondissement comprennent:

- De un à cinq conseillers municipaux issus des districts électoraux;
- Un minimum de trois personnes;
- Si le nombre de conseillers municipaux est insuffisant, il sera complété par des élus d'arrondissement;
- Un président sera choisi parmi les conseillers municipaux de l'arrondissement;
- Le président et le conseil seront appuyés par une permanence minimale.

A titre illustratif, les services de proximités pourront couvrir les activités de portée locale suivantes:

- Les activités sportives et socio-culturelles de portée locale;
- Le soutien aux activités socio-économiques et communautaires locales;
- Les parcs, jardins et espaces verts de portée locale;
- La sécurité publique: schéma de couverture des risques, prévention;
- Les travaux publics: adaptation aux besoins locaux;
- L'urbanisme: ccu, dérogation mineure, permis;
- La communication et l'information;
- L'attribution de subventions aux diverses associations locales;
- ...

Une fois définis les contours de la nouvelle ville, l'équipe du mandataire a procédé à une analyse coûts-bénéfices du projet, à une analyse d'impact fiscal et à une évaluation de la problématique

particulière d'Hydro-Sherbrooke. Ce service de la Ville de Sherbrooke, administré comme une entreprise commerciale, est un actif important et très rentable (prévision d'un surplus de 13 millions en 2001). Il est rare qu'un service municipal soit la source d'un tel surplus. En ce sens, Hydro-Sherbrooke devient un actif réalisable et il peut être considéré comme une entreprise commerciale. Il a donc été suggéré de considérer Hydro-Sherbrooke comme un service public municipal distinct dans le processus de regroupement.

Enfin, pour prévenir l'étalement urbain hors des nouvelles frontières, une probabilité évidente, il a été aussi recommandé que la loi créant la nouvelle Ville de Sherbrooke contienne une disposition afin que cette dernière puisse se donner les mécanismes pour réguler l'étalement urbain en dehors des périmètres de son territoire.

Conclusion

Tout en maintenant le cap sur les objectifs de la réorganisation municipale, le fil conducteur des réflexions entreprises s'est tissé autour de la préoccupation de la prise de décision dans une organisation municipale. Les structures et les découpages se sont harmonisés par la suite. On a voulu éviter la confusion des rôles ou le développement de pouvoirs parallèles.

La proposition du mandataire a reçu un appui unanime de la part des maires de la MRC de Sherbrooke comprenant les villes les plus touchées par la réorganisation municipale. Il n'est pas facile d'identifier avec précision les raisons à la base de ce consensus. C'est probablement une foule de petites choses et une volonté évidente de tirer le meilleur parti de la réforme en cours. Tous ont vécu des inconforts et certaines satisfactions.

En réalité, si un pas est franchi, il ne faut pas se méprendre, car rien n'est encore terminé. En fait, le travail ne fait que commencer. Il faudra certainement de cinq à dix ans et beaucoup d'énergie innovatrice continue pour matérialiser toutes les nouvelles synergies anticipées. On sait que les ruptures, les crises et les transformations brutales sont souvent des occasions uniques pour se renouveler et se lancer de nouveaux défis. Au cours des dernières années, une nouvelle stratégie de développement des collectivités locales a émergé en Europe et aux États-Unis, une stratégie centrée sur la formation, l'apprentissage continu, l'échange, l'information et l'innovation. On parle de cité, de collectivité apprenante (*learning cities*). Pourquoi donc ne pas profiter de l'occasion pour s'inspirer de ce nouveau modèle et transformer la nouvelle Ville de Sherbrooke en une véritable collectivité apprenante. Un dossier à suivre.

NOTES

- 1 Dernière année où Statistiques Canada a publié des données démographiques complètes.
- 2 Une ville productrice engage déjà une dépense de production du service et une ville consommatrice comptabilise aussi une dépense mais l'addition de ces deux dépenses produit une double comptabilisation.
- 3 Voici la liste des personnes qui ont participé à temps plein ou à temps partiel à ce projet : Chantal Doré, Manon Lacharité, Richard Bérubé, Michel Bédard, Caroline Perron, Nicole St-Martin, Chantal Couture et les auteurs de cet article.
- 4 Au niveau local et communautaire, l'existence de leaders est essentiel au développement endogène.

BIBLIOGRAPHIE

- Maxwell J.,A., *Designing a Qualitative Study*, dans *Handbook of Applied Social Research Methods*, L. Bickman et D.J. Rog, Sage Publications, 1997.
- Ministère d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, Livre blanc sur la réorganisation municipale intitulé « Changer les façons de faire pour mieux servir les citoyens », 1999.
- Prévost Paul, « Réorganisation municipale et développement local » *Actes du colloque : Un mode de gestion et une stratégie de développement*, Éd. Paragraf, Sherbrooke, 2000.
- Rapport du mandataire gouvernemental* concernant la réorganisation municipale dans la RMR de Sherbrooke, 1^{er} février 2001.
- Robson C., *Real World Research*, Blackwell, 1993.
- St-Martin Nicole, « Le capital social et les fusions municipales : une force ou un frein » *Actes du colloque : Un mode de gestion et une stratégie de développement*, Éd. Paragraf, Sherbrooke, 2000.

