



# Gestion des organisations

*Régie de sécurité incendie des Rivières*

---

## Rapport Évaluation et diagnostic organisationnel et administratif

Claude Chevalier, B. Sc.

Juin 2023

Brossard, le 19 juin 2023

Monsieur Gilles Drolet  
Président du conseil d'administration,  
Régie de sécurité incendie des Rivières  
525, 2<sup>ème</sup> avenue  
Weedon, (Québec), J0B 3J0

---

Objet: *Offre de service – Diagnostic administratif et organisationnel - Régie de la sécurité incendie*

---

Monsieur Drolet, membres du conseil d'administration,

Suite à l'octroi du mandat que vous m'aviez confié, veuillez trouver ci-joint le rapport d'observation relatif au diagnostic administratif et organisationnel pour le service de sécurité incendie de la régie de sécurité incendie des Rivières, ainsi que l'analyse des règles de pratique de gouvernance de son conseil d'administration.

#### **LE MANDAT**

Afin de faire face à la réforme ministérielle en sécurité incendie, à l'implantation des schémas de couverture de risque, leurs coûts de mise en œuvre, ainsi qu'au développement économique et résidentiel de la région, les élus de cinq municipalités, de trois MRC distinctes, ont optés pour un regroupement de leurs activités de sécurité incendie, offrant à la population, un niveau de service à la hauteur des attentes, conforme aux normes provinciales, et tenant compte des enjeux actuels et à venir en matière de recrutement et de rétention du personnel pompier.

À l'origine de la mise sur pieds de la régie inter-municipale, trois (3) villes avaient fait le choix de regrouper leurs activités. Depuis, deux (2) aux villes se sont jointes au regroupement, permettant d'améliorer le volume d'amortissement des dépenses générales de base.

Ainsi, les villes de Beaulac-Garthby, Dudswell, Lingwick, Stratford et Weedon ont optés pour la mise sur pieds d'une régie inter-municipale de sécurité incendie depuis maintenant cinq (5) années. Aujourd'hui, le conseil d'administration souhaite obtenir l'avis d'un intervenant externe sur certains aspects précis, afin d'optimiser le fonctionnement de la régie, des pratiques de gouvernance de son conseil et d'obtenir les amorces en vue d'élaborer la vision, le renouvellement de l'entente, et le plan stratégique.

Plus spécifiquement, le mandat s'articule autour des trois énoncés suivants :

- Faire une analyse organisationnelle de la Régie des rivières, tant du point de vue administratif qu'opérationnelle. Déterminer les forces et les faiblesses de celle-ci, faire les recommandations qui s'imposent.
- Fournir à au demandeur des exemples d'ententes de service de régie incendie qui fonctionnent très bien et qui sont comparable à celle dont il est question actuellement.
- Nous souhaiterions des propositions pour une politique ou règlement de fonctionnement du CA de la régie.

## ADMINISTRATION ET OPÉRATIONS

Faire une analyse organisationnelle, administrative et opérationnelle.  
Déterminer les forces et les faiblesses de celle-ci, faire les recommandations qui s'imposent

Une organisation de sécurité incendie repose sur trois grands piliers.

- La charge administrative
- La capacité opérationnelle
- La charge territoriale.

### La charge administrative

L'organisation doit avoir une structure administrative optimale afin de pouvoir effectuer une saine gestion selon le volume d'opérations, la quantité d'activités de formation et d'entraînement requis et de la gestion des ressources matérielles et humaines. Pour pouvoir s'acquitter de sa mission, le personnel de soutien est nécessaire.

Voici les responsabilités administratives que doit assumer l'état-major du service :

- Gestion globale et stratégique.
- Relations avec le conseil.
- Relations intergouvernementales (MSP, Régie du bâtiment, autres partenaires tels que les villes).
- Suivi budgétaire.
- Gestion des ressources humaines et de relations de travail.
- Gestion de projets spécifiques.
- Gestion globale et intégrée des opérations.
- Schéma de couverture de risques.

Actuellement, ces tâches et responsabilités sont assumées exclusivement par le directeur du service alors qu'elles devraient être partagées avec les officiers de son état-major.

**RECOMMANDATION 1 :** Que le directeur puisse déléguer à ses officiers certaines responsabilités et fonctions en vertu des mandats devant être assumés.

**RECOMMANDATION 2 :** Que l'éventail des services ainsi que le niveau de service soient uniformisés sur l'ensemble du territoire desservis.

**ADMINISTRATION DE LA RÉGIE – OBSERVATIONS**

Le regroupement en régie crée une première opportunité, celle d'embaucher un directeur général à temps complet, ce que, probablement aucune des villes seule, n'aurait pu se permettre. Par cette décision, la régie se dote d'un professionnel compétent apte à exercer une veille non seulement sur la production du schéma de couverture de risques mais aussi sur sa mise en œuvre, sans compter la gestion globale de son service de sécurité incendie.

Cette première décision démontre bien le souci des élus, à bien organiser la sécurité incendie, à bien l'encadrer et à suivre les orientations et les volontés du ministère de la sécurité publique. Après maintenant cinq (5) ans et une expansion de deux villes supplémentaires, l'heure est maintenant venue de réaliser un certain bilan, et de mesurer si la force administrative en place est suffisante et si les efforts déployés sont appropriés, tant pour les besoins actuels que les besoins à venir.

Un défi supplémentaire significatif découle du fait que les cinq (5) villes constituant la régie sont réparties dans trois (3) autorités régionales (MRC) et doivent donc rencontrer trois (3) schémas de couverture de risques différents.

**RECOMMANDATION 3 :** Comme tenu de la situation particulière cette régie, il y a lieu de s'assurer que la régie s'adapte au schéma le plus exigeant.

Le directeur démontre en sens aigu de l'engagement et de loyauté envers la régie. Il s'acquitte de ses fonctions avec brio et est fier de son organisation. Il ne néglige aucun effort pour en assurer son bon fonctionnement. Il possède les compétences techniques à la hauteur des besoins et il fait preuve de compétences complémentaires peu communes chez la majorité des directeurs d'incendie dans des municipalités comparables.

Dresser des ordres du jour du conseil d'administration, rédiger les procès-verbaux, assurer le suivi budgétaire sans le soutien d'une direction des finances, gérer la dotation sans le soutien d'une direction des ressources humaines, faire la gestion contractuelle, toutes ces tâches représentent pour une seule personne, un travail considérable, peu importe la grosseur du service d'incendie. Dans ce contexte, le directeur en place fait preuve d'un engagement et d'une compétence remarquable.

Maintenant que la régie a cinq ans de vie, on peut se demander s'il est souhaitable que le directeur poursuive seul l'exécution de toutes ces tâches. En fait, la vraie question est : s'il disparaissait, combien de personnes seraient nécessaires pour le remplacer?

Il faut toujours avoir en tête qu'un service incendie doit assurer une conformité au schéma de couverture de risques. Or, l'organisation des opérations représente au quotidien une importante somme de travail pour la gestion des horaires et des affectations en garde externe pour chacun des secteurs. De plus, il faut planifier la formation, les tâches relatives à l'entretien du matériel et assumer toutes les tâches administratives. Il est difficile pour un seul homme d'assumer toutes ces tâches à moyen terme.

**RECOMMANDATION 4 :** Il est important d'affecter de nouvelles ressources à l'administration afin d'alléger les responsabilités du directeur actuel et afin de permettre le maintien et le développement du service. De plus, en ajoutant du personnel, ces effectifs travaillant de jour pourront répondre aux appels

durant la période pour laquelle la disponibilité des ressources est la plus faible car les pompiers volontaires ont généralement une occupation de jour et pour certains à l'extérieur du territoire.

## LE BUDGET

Il pourrait être utile d'ajouter des postes budgétaires ce qui permettrait l'établissement de lignes de gouvernance pour des ajustements possibles en cours d'exercice par rapport à ceux requérant une ratification par le conseil d'administration. Nous en traiterons davantage dans la portion sur la gouvernance.

Familles budgétaires généralement rencontrées (sans être exhaustif)

- Salaires et avantages sociaux
  - Intervention
  - Formation
  - Entretien
  - Garde interne – externe
- Outillages et équipement
- Vêtements de protection et uniformes
- Matériel roulant – Entretien et carburant
- Services professionnels et contrats
- Transport et communications
- Administration, mobilier et papeterie
- Bâtiments, location, entretien et réparation

Les postes budgétaires sont déjà sensiblement classés dans cette logique, en créant de nouveaux postes, il devient possible de départager les virements simples de ceux qui doivent faire l'objet d'autorisation

## OBSERVATIONS

Au plan de l'administration de la régie, les observations exercées lors d'une session de travail de deux jours avec le directeur général, a permis de faire les constats suivant :

- Le directeur exerce non seulement la gestion de la sécurité incendie, mais aussi le greffe, la trésorerie, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, ainsi que la supervision de la paie.
- Le directeur fait preuve d'une grande lucidité sur la lecture de son environnement global et des divers défis que cela occasionne afin de maintenir le niveau de service requis.
- Le directeur développe un recueil de procédures et directives donnant une structure et une uniformité aux pratiques internes. Il s'agit d'une excellente pratique et de d'un très bon réflexe de sa part, permettant de viser l'uniformité au sein de l'organisation.
- Le directeur démontre être structuré, avoir un très bon sens de l'organisation. Ses documents, rapports et directives sont clairs, disponibles et en ordre. Ils sont à portée de la main et il en connaît très bien les contenus.
- Le directeur est en pleine connaissance et maîtrise de son budget. Ses délégations de dépenses sont appropriées et lui laisse une bonne marge de manœuvre dans un contexte public.

- Bien qu'il s'agisse d'un service de pompiers à temps partiel, certaines tâches administratives nécessitent autant de temps que s'il s'agissait d'employés à temps plein (production de la paie, gestion des comportements, processus d'embauche, approvisionnement, etc)
- Le directeur a signifié qu'il apprécierait obtenir de l'aide pour la conduite de processus d'évaluation et de sélection pour ses officiers aux opérations. (Examens et entrevues)
- Une rencontre annuelle rassemblant l'ensemble des officiers est tenue.

**RECOMMANDATION 5 :** Dans un souci de mobilisation, d'implication et de sentiment d'appartenance 3 ou 4 rencontres annuelles de l'ensemble des officiers seraient bénéfiques.

**RECOMMANDATION 6:** Le directeur pourrait bénéficier de formation, de participation à des congrès, de mentorat et de support ponctuel si besoin est.

## SERVICES DE SOUTIEN

### Gestion des ressources matérielles – approvisionnement et entretien

La gestion des ressources matérielles représente un défi colossal au sein des organisations de sécurité incendie. La quantité, la diversité et la spécialisation du matériel servant à la sécurité publique font l'objet de programme d'entretien et de normes rigoureuses.

Les divers vêtements de protection individuels et leur entretien est devenu de plus en plus complexes, en plus d'être grevés de normes de décontamination, de durée de vie utile, et aussi de suivis de réparations soutenus. En ajoutant une diversité de service (premiers répondants, nautique et sauvetage technique), la multiplication des équipements est incontournable.

L'évolution technologique et normatif vient aussi influencer grandement le processus d'acquisition et d'entretien des appareils de protection respiratoire. Ces équipements sont au premier plan de la santé et la sécurité des intervenants. La marge de manœuvre est donc inexistante. La rigueur dans le programme d'entretien est de mise. **Actuellement, il n'y a pas d'uniformité totale pour ces équipements, il serait primordial d'y accorder une priorité à des fins de SST.** Après les véhicules, ce sont les équipements les plus coûteux pour un service de protection incendie.

La gestion des vêtements et uniformes et de l'équipement respiratoire exige des qualifications et un suivi rigoureux car toutes les normes doivent être appliquées. C'est une responsabilité cruciale dans un service d'incendie.

On doit donc comprendre que l'éventail de tâches est très large et le volume est imposant. Un service de pompiers qu'il soit à temps partiel ou à temps plein, doit posséder les mêmes équipements et matériel d'intervention, il importe donc d'y affecter les ressources compétentes.

**RECOMMANDATION 7 :** La mise en place d'une garde de jour permettrait d'affecter, notamment, ces ressources à ces tâches de vérification, d'entretien et de remplacement éventuel du matériel.

Rappelons que la fonctionnalité et la fiabilité des équipements et véhicules pourraient avoir un impact direct et significatif sur les résultats d'une intervention. On ne peut prendre aucun risque en ces domaines car les conséquences peuvent être catastrophiques.

**RECOMMANDATION 8 :** Il serait souhaitable d'avoir une ressource à temps plein pour s'occuper de l'entretien des véhicules et des petits équipements.

## OBSERVATIONS

- Le directeur possède un cahier avec ses programmes d'essais et entretiens. Les normes sont suivies et le tout est correctement documenté. Le processus de maintien des inventaires des véhicules est tenu avec ordre et rigueur. Cette pratique est essentielle dans les services d'urgence avec une telle variété d'outillage et équipements.
- Le directeur peut compter sur plusieurs officiers de casernes qui lui viennent en aide pour l'exécution des vérifications, entretiens et réparations. Le quantum d'heures disponible n'a pas été vérifié.
- Au niveau des ressources matérielles, la transition et la cession de certains biens n'est toujours pas complétée et semble représenter un irritants important. C'est particulièrement le cas avec les véhicules d'intervention. Cette situation semble provoquer un sentiment d'iniquité quant à la contribution de chacune des villes. Il y aurait lieu de régulariser le tout en commençant par les véhicules et équipements pour ensuite passer aux bâtiments dans un délai entendu dans le cadre du renouvellement de l'entente.
- La production d'un plan directeur relatif au matériel roulant serait utile, sinon essentiel menant à la cession des véhicules à la régie, donnant par conséquent les coudées franches en matière d'opération et de mobilité des équipements, en plus de possiblement régler certains irritants et assurer l'équité collective.
- Ce même plan directeur permettrait de dresser un portrait global des besoins en véhicules pour le territoire, de leur espérance de vie utile, ainsi que des projections de remplacement. Cet exercice mènerait à une projection assez précise des investissements à prévoir à moyen et long terme.

**RECOMMANDATION 9** : Il est important de finaliser la transaction pour le rachat des véhicules par la régie et le transfert des équipements et outillages pour ceux qui ne l'ont pas encore fait.

**RECOMMANDATION 10** : Il est important que l'ensemble des municipalités rétrocèdent l'ensemble des équipements incendie à la régie afin d'éviter toute source de conflit.

### Gestion de l'entraînement et de la formation

Outre la gestion des ressources matérielles et des équipements, la formation et l'entraînement est sans névralgies dans un service de sécurité incendie.

Les besoins quotidiens ainsi que les obligations de l'employeur au regard de la loi sur la SST viennent influencer ces exigences.

Comme l'exécution du travail d'un pompier se réalise en grande partie et pratiquement toujours dans un contexte de risques et d'urgence, il est essentiel que ces professionnels puissent s'entraîner afin que l'exécution des manœuvres soit fluide et précise, car elles se déroulent presque toujours dans un contexte de stress externe. IL est important de viser une « compétence/inconsciente », c'est à dire, une capacité à réaliser des tâches de façon intuitive et mécanique, visant ainsi un naturel d'exécution en situation d'urgence. On peut donc convenir que la notion d'entraînement prend tout son sens ainsi que la formation qui permettra les bons apprentissages et les bons réflexes lors des interventions.



En général, s'ajoute au programme d'entraînement de base, diverses formations de nouvelles techniques ou perfectionnement, la recherche et le développement ainsi que l'intégration de nouveaux équipements.

La liste des activités à réaliser par le gestionnaire de cette division est la suivante sans toutefois être exhaustive.

- Se tenir à la fine pointe des tendances.
- Établir les besoins d'entraînement.
- Développer un programme de formation et d'entraînement.
- Entretenir le lien avec les maisons d'enseignement et entreprises de formation.
- Identifier et confier des mandats de formateur et d'instructeur.
- Planifier et élaborer un calendrier d'activités et en exercer le suivi.
- Assurer la diffusion de la formation.
- Préparer et former de nouveaux pompiers lors de l'intégration.
- Exercer le suivi individuel du carnet de formation (présence – absence – reprise).
- Assurer la préparation de formation pour la mise en service de nouveaux équipements.
- Exercer la même réflexion pour
  - Premiers répondants
  - Sauvetage hors route et en montagne
  - Intervention nautique

Le directeur a mis sur pieds un comité de coordination de la formation. Les entraînements sont préparés et un horaire de diffusion est mis sur pieds, assurant que l'ensemble des pompiers puissent assister aux entraînements. Les horaires mises en place permettent non seulement à ce que les pompiers d'une caserne pratiquent entre eux, mais aussi à ces derniers de croiser l'équipe d'une autre caserne. Cette dimension du service m'apparaît bien rodée et efficiente. L'implantation de premiers répondants ajoute un niveau de service fort appréciable mais implique aussi une charge supplémentaire de formation et de gestion de ressources matérielles.

**RECOMMANDATION 11** : S'assurer que les officiers et le personnel effectue l'entraînement requis et les formations nécessaires pour être en mesure de jouer adéquatement leur rôle dans des situations d'urgence car ils sont tous imputables de la santé et la sécurité au travail des pompiers.

## OBSERVATIONS

- Le programme d'entraînement est généralement régi par le schéma de couverture de risques. Plusieurs actions sont requises, obligatoires (normes et schéma), et incontournables, et le nombre d'heures annuel d'entraînement est définis. L'entraînement et la formation impliquent des coûts importants pour la régie.
- La gestion de la division formation semble être une des grandes forces du directeur et il semble aussi bien entouré pour voir à la coordination.
- Un détenteur de responsabilité d'une section de soutien peut se voir déléguer plusieurs centres de responsabilités (exemple : formation/ressources matérielles, prévention/formation, etc.).

**RECOMMANDATION 12** : La régie pourrait explorer la possibilité de devenir un centre de formation régional, permettant à son personnel qualifié, d'offrir de la formation pour les pompiers d'autres municipalités. Elle réaliserait ainsi des économies de formation pour ses propres pompiers. Cette initiative pourrait contribuer à amortir le salaire d'une personne en place pour aider le directeur tout en créant un emploi ce qui ajouterait un pompier supplémentaire pour couvrir les périodes de vulnérabilité.

## LA CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE

Certaines autres activités sont en lien avec le territoire à protéger et la localisation des périmètres urbain, puisqu'il s'agit du service de proximité. En effet, le temps de réponse est capital sur l'issue de la situation pour les premiers répondants et pour l'aide et secours à la population (incendie et autres).

Ainsi, la configuration ainsi que les distances de parcours entre les divers périmètres urbains deviennent les principaux critères du déploiement et de l'organisation de ces équipes. Par la suite, à moins d'avoir des pompiers en présence dans les casernes, le maintien de personnel disponible pour répondre aux appels devient le principal défi d'un service de sécurité incendie à temps partiel.

- Gestion des opérations et de la planification des secours.
  - Gestion des horaires.
  - Gestion des activités quotidiennes.
  - Programmes de formation et d'entraînement.
  - Programmes d'entretien.
  - Gestion des interventions.

Dans l'appréciation de la capacité opérationnelle, divers aspects doivent être considérés pour en évaluer les besoins.

- Le nombre de périmètres urbains, de grappes sur l'ensemble du territoire.
- Le nombre de casernes (sont-elles toutes appropriées selon le mode de mobilisation des forces d'interventions et la provenance des intervenants).
- Les distances à parcourir à partir des casernes (temps de réponse).
- Le modèle de brigades de pompiers mis en place en lien (Garde interne vs garde externe).
- La disponibilité du personnel sur une grille horaire de 24 heures/7 jours pour l'ensemble du territoire.
- La disponibilité de véhicules d'intervention sur le territoire ainsi que leur répartition.

Les activités des pompiers volontaires consistent à répondre aux interventions, à suivre de la formation et des entraînements, et participer à l'exécution du programme d'entretien des équipements. Dans plusieurs cas, les pompiers participent aussi aux relations avec la communauté, à l'éducation du public et aux activités de prévention.

Les principaux défis des gestionnaires (et des villes) sont les suivants.

- Recrutement et rétention – cet aspect est devenu un réel défi pour les villes. Une attention particulière est nécessaire pour assurer pérennité du service.
- Maintenir la motivation et la mobilisation du personnel en place. (Rétention du personnel)
- Obtention de la disponibilité 24/7.
- Assurer un programme de reconnaissance (capital dans un système de pompiers volontaires - pompier et famille).
- Maintenir un niveau de formation approprié et conforme aux normes.

Le directeur est bien au fait de défis du recrutement et du maintien d'effectif disponible pour répondre aux appels. Il est aussi conscient de la principale vulnérabilité de la disponibilité de pompiers, c'est-à-dire, les jours de semaine et les soirées de fin de semaine.

Les brigades locales semblent bien encadrées et organisées par leurs officiers locaux. Des efforts sont mis en place pour conserver le sentiment d'appartenance aux lieux d'affectation, mais aussi celui de la régie dans son entièreté. Nous faisons face à un défi d'intégration des équipes locales en un seul groupe et cela peut parfois occasionner des perceptions d'iniquités. C'est donc un important défi en matière de mobilisation.

Ironiquement, on observera que ce souci d'équité existe aussi chez certains élus. Nous en traiterons dans la portion sur la gouvernance.

La régie, telle que nous la connaissons actuellement fait face à quelques indices de vulnérabilité. C'est notamment le cas pour atteindre les standards des schémas de couverture de risques et d'assurer du personnel disponible de jour pour répondre aux interventions. Le suivi des horaires de garde externe représente une charge hebdomadaire demandant discipline et rigueur.

Le directeur a développé un modèle en vue d'implanter graduellement un principe de garde interne durant certaines périodes de vulnérabilité. Pour la réalité de la régie, comme pour beaucoup d'autres régions, c'est de jour, sur semaine ainsi que les soirs de fins de semaine que sont les principales périodes à risque.

Les opérations sont bien encadrées par des manuels de directives et de procédures. Plusieurs sont existantes, alors que d'autres sont produites au fil du temps. Il s'agit d'une excellente pratique.

## **OBSERVATIONS**

- Défi de recrutement et de rétention du personnel. L'analyse démographique des pompiers démontre un vieillissement. Il devient prioritaire de développer une stratégie d'attraction de nouveaux candidats.
- La disponibilité de pompiers pour répondre aux appels durant certaines périodes est à risque. En affectant régulièrement des pompiers à diverses tâches au quotidien, la cible de vulnérabilité s'en voit renforcie.
- Poursuivre la production de directives et procédures. Cela contribue à l'encadrement positif du service et rend la vision et la direction à suivre claires, pour l'ensemble du personnel.
- Le modèle de garde interne développé par le directeur est intéressant, mais lors de l'exploration de celui-ci, il s'avère que certaines nuances pourraient être bénéfiques, et offrir de meilleurs résultats à long terme.
- Toujours dans une perspective de gestion de la vulnérabilité, il serait pertinent qu'une équipe de recouvrement de territoire soit systématiquement affectée dans l'une des casernes dès qu'une intervention nécessitera la présence des pompiers locaux pour un certain temps. Il s'agit ici de prendre les moyens pour éviter d'être pris à découvert advenant une deuxième intervention durant la même période.

**RECOMMANDATION 13** : Afin de maintenir la motivation et l'engagement, il faut organiser des activités susceptibles de valoriser les pompiers volontaires et, éventuellement, de favoriser le recrutement de nouveaux pompiers volontaires. Il faut également les inciter à participer aux activités citoyennes et à maintenir un lien avec les journalistes et les médias.

### **PREMIERS RÉPONDANTS**

La régie offre actuellement un service de premiers répondants. Ce service représente sans doute la plus grande valeur ajoutée pour la population, en plus de donner aux pompiers une opportunité supplémentaire de vivre des interventions et de servir le public. Ce service peut aussi permettre à une autre strate de la communauté à s'investir pour le service et pour la collectivité.

### **OBSERVATIONS**

- Le service de premiers répondants est actuellement en œuvre dans trois des cinq municipalités. Il s'agit manifestement du meilleur service que puisse offrir un service de sécurité incendie. Cela constitue en plus un volume d'interventions stimulant pour les membres du service. La régie aurait tout avantage à étendre ce niveau de service aux cinq villes.
- La répartition des appels de premiers répondants semble nettement déficiente dans une portion du territoire (selon la région). Il y aurait lieu d'interpeller le CIUSSS concernés afin que les modes de transmission des appels soient revus et corrigés dans une perspective d'efficacité.
- Des plans d'intervention sont produits, mais la maturité du service ne permet pas encore d'en faire l'usage approprié. Ce n'est qu'une question de temps avant que ce volet soit pleinement utilisé.

**RECOMMANDATION 14** : Il faut que les 5 municipalités formant la régie disposent d'un service de premiers répondants.

**RECOMMANDATION 15** : Il faut s'assurer auprès des CIUSSS que les protocoles d'intervention dans les 3 MRC soient identiques.

**RECOMMANDATION 16**: Que du personnel soit embauché afin d'encadrer et de fournir le service de premiers répondants à toutes les municipalités faisant partie de la régie.

## PRÉVENTION ET MESURES D'URGENCE

La régie dispose d'un préventionniste à temps complet. Bien qu'aucune règle n'existe, il est souhaitable et raisonnable de prévoir qu'un préventionniste puisse couvrir un territoire moyen regroupant 15 000 à 18 000 citoyens.

Les responsabilités suivantes représentent les secteurs d'activité du préventionniste.

- Gestion des mesures prévention et des mesures d'urgences
  - Règlementation.
  - Développement du territoire (avec urbanisme).
  - Inspection périodique des risques.
  - Éducation du public et relations communautaires.
  - Plan de mesures d'urgences.

## OBSERVATIONS

- Le préventionniste aide le directeur dans l'ensemble de ses tâches administratives. Cette approche est judicieuse. Il est aussi un pompier pour pouvoir assurer la réponse aux interventions de jour, période vulnérable.
- Il ne faut pas perdre de vue les objectifs prévus au schéma de couverture de risques et son objectif premier traitant des approche préventives.
- La loi sur la sécurité civile prévoit que les villes doivent préparer leur plan de mesures d'urgence. En général, ce sont les DG des villes qui ont la charge de voir au plan de mesures d'urgence, toutefois, cette charge de travail est nettement hors des compétences générales de ces gestionnaires et constitue un fardeau, de telle sorte qu'il arrive très souvent que le plan n'est pas à jour ou encore qu'il soit totalement inconnu des acteurs municipaux. Un des services les plus sollicités lors de ce type de situation est sans contredit le service de sécurité incendie. En dotant le service d'incendie de la régie d'un technicien/pompier supplémentaire, ce dernier pourrait prendre charge la préparation et la mise à jour annuelle des plans de mesures d'urgence des cinq (5) municipalités et la régie bénéficierait d'un pompier supplémentaire de jour, durant la plage de vulnérabilité. Les urgences surviennent, nous ne savons simplement ni quand, ni où elles frapperont. Les villes ont la responsabilité d'être prêtes pour supporter les sinistrés

**RECOMMANDATION 17 :** L'ensemble de ces activités nécessitent l'intervention d'un préventionniste pour la planification et supervision générale. Pour les mesures d'urgence, il y a lieu d'ajouter un coordonnateur pour l'ensemble des municipalités car la charge de travail pour la mise à jour des plans de mesures d'urgence (surtout dans le contexte des changements climatiques) représentera un travail colossal dans les mois et les années à venir.

## LA CHARGE TERRITORIALE

La charge territoriale est conditionnée exclusivement par le territoire protégé, la localisation des périmètres urbains, et les distances à franchir entre chacun d'eux lors de regroupement. Ces analyses permettent d'établir le nombre de casernes requises ainsi que leur localisation, ceci en lien avec les engagements au schéma de couverture de risque.

Le nombre de casernes, des équipements et leurs localisations devrait être réfléchis et organisée en lien avec la distribution des équipes de pompiers à temps partiel sur le territoire d'une part, et selon les périmètres d'urbanisation d'autre part. Il n'est pas improbable que le statu quo soit la solution à retenir, mais il serait approprié d'en faire une analyse d'optimisation par modélisation géomatique.

Parfois, il peut être nécessaire de maintenir un garage avec un véhicule d'intervention simplement pour satisfaire des normes de compagnies d'assurance. Cette façon de penser devrait avoir tendance à évoluer dans le cadre d'une éventuelle réforme de la loi sur la sécurité incendie et d'une nouvelle génération de schéma de couverture de risques. Entretemps, il peut s'avérer nécessaire de maintenir une caserne en service que pour des préoccupations de tarification et de couverture d'assurance, sans pour autant que cette caserne soit une réelle valeur ajoutée à la protection incendie.

## OBSERVATIONS

- Il serait approprié d'actualiser la modélisation des casernes et des délais d'intervention afin de valider les prétentions des schémas et de détenir une attestation de la performance réelle anticipée.
- Compte tenu du mode d'opération avec des pompiers volontaires, il est peu probable que des relocalisations de casernes soient nécessaires.

**RECOMMANDATION 18 :** Il serait souhaitable de demander au ministère de la sécurité publique de n'avoir à se conformer qu'à un seul des schémas de couverture de risque pour l'ensemble du territoire et la bonne solution consisterait à se conformer au schéma le plus exigeant.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE

### Préambule

Dans cette portion du mandat, ce sont davantage les élus, membres du conseil d'administration qui sont mis à contribution afin de bien cerner les modes de fonctionnement actuels, leurs perceptions respectives, ainsi que, selon leur compréhension des choses, les éléments qui fonctionnent bien de ceux qui auraient avantage à être changés ou améliorés.

Devant une demande spécifique, les maires n'étant pas membre du conseil d'administration ont aussi été invités à partager leurs préoccupations quant à la gouvernance de la régie inter-municipale. Deux maires ont communiqué pour partager spécifiquement leur vision et préoccupations.

Par conséquent, tous les élus intéressés pour le sujet ont eu l'opportunité de se faire entendre, permettant ainsi de faire valoir leur point de vue en lien avec la présente démarche et sur les conclusions du présent rapport.



- Fournir au demandeur des exemples d'ententes de service de régie incendie qui fonctionnent très bien et qui sont comparable à celle dont il est question actuellement

La régie de sécurité incendie des rivières regroupe les activités de sécurité incendie de cinq municipalités, desservant une population permanente de 7 000 citoyens, et une population saisonnière globale d'environ 14 000, cette réalité ayant probablement un impact sur la RFU.

Elle est le résultat du regroupement des services de sécurité incendie pour lesquels les brigades d'origine ont été rassemblées pour ne former qu'un seul service. Au moment du regroupement, plusieurs villes peinaient à compter sur un nombre suffisant de pompiers volontaires pour assurer la sécurité locale. Les charges de travail ainsi que les responsabilités découlant des exigences ministérielles (schéma) ont fait réaliser aux élus qu'il devenait impératif de rassembler les forces et de pouvoir compter sur un directeur ayant les compétences pour accomplir cette fonction. Avec la pratique, il est possible d'en constater les bénéfices et même d'entrevoir de nouvelles opportunités.

La nature du territoire et les distances entre les villes d'origine fait en sorte que chaque secteur est toujours protégé par une équipe locale, souvent une bonne partie de l'équipe d'origine. Le regroupement permet aujourd'hui de dépêcher plus rapidement des équipes en renfort afin de rassembler la force de frappe prescrite dans les meilleurs délais et d'assurer une certaine uniformisation.

Considérant cette réalité de distance, l'approche de réponse en optimisation des ressources est privilégiée plutôt qu'un critère de performance établie tel que 8 pompiers /15 minutes. Des sources au ministère de la sécurité publique laissent entendre qu'une vaste initiative visant davantage les regroupements sera mise sur pieds. On peut aussi s'attendre à des programmes incitatifs.

Un des modèles faisant l'objet de réflexion consiste à doter une MRC de un, deux ou trois équipes de directions, avec professionnels de soutien et préventionnistes ayant la responsabilité de gérer et de coordonner les opérations sur un territoire donné. On comprendra que les limites territoriales n'ont rien à voir avec la capacité de gestion administrative. Ce n'est qu'une question de volume d'éventail de subordination. C'est à cet endroit que la synergie et l'optimisation sont possibles.

La portion opérationnelle se veut le service de proximité, bien qu'il soit possible de faire certains regroupements, il ne peut être entièrement centralisé.

## D'AUTRES RÉGIES

Afin d'éclairer le conseil, un balisage a été réalisé afin d'identifier les bonnes pratiques, les bons coups et les pièges à éviter chez certaines autres régies.

- *Faire un balisage des diverses régie de sécurité incendie en fonction dans des environnements similaires, en prendre connaissance, et ressortir les principales forces de ces dernières ainsi que les points de vigilance ou enjeux.*

## RÉGIE DES GRANDES SEIGNEURIES

(Saint-Constant, Candiac, Ste Catherine, Delson. Population : 80 000 – Budget 11 M\$)

Ce qui va bien

- Volonté des élus à offrir la même qualité de service à l'ensemble des citoyens, ressources, temps, budget respectables.
- Qualité du service – consensus – gère comme un CA en fonction d'une régie unifiée. Un seul vote depuis 2015 - visent unanimité - donc discussion et recherche de compromis. Visent le bien collectif.
- Les maires laissent la place aux élus. Tous parlent – Maire prend la décision.
- (12 membres 9 au CA et 3 observateurs substitués – plénier les 12 sont là – maires se retirent pour laisser les élus).
- Pas de jeton de présence – Inclus dans la fonction de conseiller – tous les \$ aux opérations - service direct aux citoyens.
- Entente entre les DG - Présentations à l'ensemble des DG – Information aux DG de la ville lors de feux majeurs.
- Étapes de budget – Présentation aux trésoriers – DG – ensuite au CA – tous connaissent l'impact sur leur compte de taxes respectif.
- Beaucoup de présentations sur les opérations – photos – vidéo – permettent de mieux connaître la régie.
- Implication politique – Partage d'information – mieux connaître le service, les opérations.

Pièges (régés et non régés)

- Actuel – conflit d'intégration avec les pompiers – Candiac – conflit entre les syndicats.
- Administratif et élus sont divisés dans le dossier de relations de travail.
- Avoir plus d'aide comme directeur, manque de ressources administratives de soutien.
- Directeur agit aussi comme secrétaire trésorier.
- Soutien en impartition par les villes – Pas de dédoublement RH ou Gestion de projets – Impartis dans les villes au taux de 100\$ l'heure.
- Organigramme un peu fragile – manque de profondeur pour l'encadrement.

Composition du CA

Douze personnes - 3 maires et 9 conseillers (6 actifs et 3 substitués) – Les discussions se font surtout entre les conseillers - les maires prennent un recul pour écouter et ensuite donner leur orientations en vue de la décision.

**Régie de la Vallée du Richelieu**

(Beloeil, Mont Saint-Hilaire, Mc Masterville, Saint Basile Le Grand, Otterburn Park, Saint-Mathieu de Beloeil - Population 79 000 - Budget 10M\$ )

Ce qui va bien

- Entente entre les élus.
- Belle vision commune des six (6) villes – prévention incendie – SCR - niveau de protection équivalent à offrir.
- Planification stratégique. Donne une bonne vision.
- Niveau de service nettement amélioré sur l'ensemble du territoire.
- Stabilité du conseil.

Pièges

- Faire attention en allant vers un modèle d'une régie – perception biaisée des économies.
- Coûts réels des infrastructures vs opérations (bâtiments) - s'ajoutent au budget usuel d'opérations.
- Mauvaise compréhension des économies réelles. Attentes économiques démesurées.
- Pensée magique que tout ira rapidement.
- CA se questionne sur la pertinence d'une direction à deux têtes. Serait une mauvaise décision.
- Co-directrice services administratifs – ingérence. – Direction à deux têtes – plus ou moins fonctionnel.
- Changement organisationnel important de la structure (2022), laisse des blessures profondes.
- Beaucoup d'amertume chez certains groupes d'employés.
- Développement d'une culture d'organisation difficile à faire.
- Résistance au changement, à l'évolution, surtout des cadres.

Composition du CA

Il existe six (6) régies pour cette région. (police, eau, matières résiduelles, incendie et 2 autres)  
Au démarrage d'une régie, les six (6) maires y siègent pour les premières années de mise en place.  
Il est prévu que ce sera éventuellement des conseillers (dans 4-5 ans).

**Régie des Monts**

(Six (6) villes. – Lanthier, Ste Lucie des Laurentides, Val David, Val Morin, Agglo Sainte Agathe des monts (Ivry sur le lac)

POPULATION 22 700 - Budget 2,8M\$      Nombre de casernes 4

Ce qui va bien

- Harmonie politique
- Jamais eu besoin d'aller au vote -prendre le temps d'avoir les discussions
- Bonne structure pour supporter le service
- Ce sont les maires qui sont sur le CA. – Pourrait être des conseillers.
- Comité aviseur composé des DG – ne votent pas
- Le regroupement est la voie actuelle et du futur. Les régies pourraient et devraient être plus grande. Meilleure synergie. Exemple – La SOPFEU gère tout le Québec La Sureté du Québec.

Pièges (réglés et non réglés)

- Erreur - Lors de la mise en place de la régie, nous avons fait le choix de ne pas intégrer la sécurité civile immédiatement dans la mission du service. Depuis, tant les élus que les DG ont changés, et il y a grande disparité dans le niveau de préparation des villes et le *momentum* de regrouper cette compétence ne semble plus aussi accessible. Devons travailler plus fort maintenant pour convaincre la délégation de cette compétence.
- Financement un peu difficile. Les GD priorisent les projets plutôt que les projets de la régie. Comme ils ont changés, personne n'a 'appartenance à la régie.
- Protectionnisme des services internes par les DG.
- Allons devoir aller vers de la garde - actuellement garde de jour seulement. Devient difficile de recruter et conserver le personnel
- Difficulté syndicale au départ 5 syndicats - SPQ –

Composition du CA

Un délégué et un substitut pour chacune des villes (5).

Saint – Agathe et Ivry sur le lac sont représenté par l'agglomération = deux voix.

**Total de 6 voix au vote.**

**Saint Charles Borromée (compétence déléguée – desserte de dix (10) villes.**

(Saint-Charles Borromée, Sant Ambroise de Kildare, Saint-Liguori, Sainte-Mélanie, Notre-Dame de Lourdes, Saint-Paul, Crabtree, Sainte-Marie Solomé, Saint-Thomas, Village Saint-Pierre – Population 44 000 Budget 2,4M\$, 8 casernes)

- Tous les équipements et véhicules deviennent propriété de SCB.
- Budget incluant une provision pour constituer une réserve en vue des immobilisations.
- Consolidation de l'équipe de direction et ajustements au fil de la croissance.
- Maintien et intégration des équipes de pompiers en place.
- Implantation de garde interne pour couvrir les périodes de vulnérabilité.
- Villes partenaires renouvellent depuis plus de 20 ans.
- Entretien d'une approche partenaire.

**Nous souhaiterions des propositions pour une politique ou règlement de fonctionnement du CA de la régie**

Une proposition d'une politique renouvelée nécessite de bien cerner les préoccupations et les soucis d'amélioration de la part des élus constituant le conseil d'administration.

**RÉGIE DES RIVIÈRES****CONSULTATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION****LES AVANTAGES – LES GAINS**

La Régie est une nécessité pour la région. Les villes seules n'arrivaient et n'arriveraient plus à assurer la protection incendie. La nouvelle régie représente un soulagement pour les villes, surtout pour les petites.

Centralisation des activités administratives – optimisation et meilleure compétence – moins lourd pour les directeurs des villes d'origine – moins de gaspillage et de dédoublement.

A permis d'ajouter le service de premiers répondants – excellent tant pour le service à la population que pour l'engagement des pompiers dans leur communauté. Devrait être offert à tous.

La compréhension de la gouvernance par les membres du conseil est assez claire et uniforme. Certains ont souligné aussi la responsabilité de représentation et de surveillance pour leur municipalité. Ceci pourrait sous-entendre une certaine méfiance ou encore des réserves quant à la légitimité du conseil et de sa composition.

Pompiers en disponibilité sur l'ensemble du territoire. Meilleure couverture globale que l'ancienne formule de services de localités. Atténuation de la perte de personnel.

Groupe et service plus gros – sentiment d'appartenance – meilleur programme de formation et d'entraînement. Plus stimulant.

Confiance au DG – apparaît bien en contrôle de son service.

Préventionniste à temps complet – application du schéma de couverture de risques, aide au directeur.

Impression que les coûts demeurent sensiblement les mêmes mais que le service s'améliore

## RÉGIE DES RIVIÈRES PRÉOCCUPATIONS DES ÉLUS – AMÉLIORATIONS SOUHAITABLES

### 1. Les véhicules

L'équipement le plus significatif d'un service de sécurité incendie est sans contredits le matériel roulant. Le prix des autopompes à grimpés de plus de 45% au cours des sept dernières années, un bond de plus de 30% depuis le début de la pandémie. Le délai de livraison qui était auparavant de 14 mois est maintenant de près de 30 mois. (Autopompe cabine d'équipe neuve 2023, 1,25M\$)

Il s'agit donc de la principale charge fiscale à amortir. Dans le contexte de la régie, la contribution initiale de chacune des villes en valeur de véhicules semble provoquer un certain sentiment d'iniquité. Cette perception est normale dans un contexte de regroupement, particulièrement pour les grandes valeurs mises à contribution. Le succès et la bonne entente d'une régie ou de toute autre forme de regroupement repose essentiellement sur le sentiment d'équité et de respect. Il devient donc capital de prendre les moyens dès le départ pour instaurer une telle culture, permettant par la suite de bâtir une solide confiance dans nos partenaires, ceci pour le bien collectif. Aussi, il faut accepter les différences. Ce qui est banal pour l'un, peut être très important pour un autre.

Afin d'éliminer toute forme d'ambiguïtés, et de permettre au directeur d'obtenir les coudées franches dans le mouvement, l'utilisation et l'affectation des véhicules, il devient donc essentiel de procéder à l'évaluation des véhicules, d'établir une clé de partage de mise en commun, pour en venir à la cession des biens à la régie.

La production d'un plan directeur pour établir la vision moyen et long terme permettrait aussi de mettre en place un levier de financement par réserve de fonds, et ainsi éviter une charge importante et soudaine lorsqu'un véhicule d'intervention devra être remplacé. Aussi, la stratégie de financement des acquisitions peut prévoir une proportion en réserve par fonds dédiés, et une autre proportion en règlement d'emprunt le cas échéant.

En régularisant le dossier des véhicules, la régie pourra alors gérer en pleine légitimité toutes formes d'entente d'aide en respect de l'équité. Il en serait de même avec la consommation de carburant qui serait régularisée par les clés de partage et l'établissement des quoteparts.

### 2. Les bâtiments

Aucune urgence n'est ressentie à ce chapitre. L'ensemble des bâtiments mis à la disposition de la régie n'offrent toutefois pas le même niveau de fonctionnalités, ni de santé. Il serait approprié de dresser un rapport des réparations nécessaires pour établir une mise à niveau avant cession. Ainsi, chacune des villes pourrait disposer de cinq (5) ans pour la mise à niveau du bâtiment sur son territoire, permettant de niveler la valeur de la mise en commun. À l'issue de ce délai, il serait alors possible de procéder à la cession des bâtiments et de le faire de façon équitable afin d'en centraliser l'exploitation et l'entretien. Cette opération pourrait avoir lieu lors de la sixième année de la nouvelle entente de dix (10) ans.

### 3. La composition du CA

Le fait qu'un des membres du CA soit un maire laisserait place à des perceptions d'iniquité ou d'un avantage quant au pouvoir de décision. Il semble que cette situation soit à l'origine de divers malaises.

La composition du conseil est décrite dans le texte des règles de régie. De plus, les activités de conduites de base sont édictées dans le code municipal du Québec, plus particulièrement aux articles 579 à 624 du code.

L'un des énoncés phare de ces articles précise que la régie est une personne morale (581) et qu'elle a pour fonction de réaliser l'objet de l'entente (582). Aucune mention n'est faite quant à la qualité des personnes composant le conseil, outre que ces derniers doivent être des élus délégués par leur municipalité respective.

Outre le budget annuel, nulle mention non plus d'approbations par les conseils de ville, pour quelques autres activités de la régie. Il revient donc à un comité de définir les conditions de fonctionnement et les attentes quant à la reddition de compte pour certaines situations particulières.

Il ne faut pas perdre de vue que chacune des municipalités est représentée au sein du conseil. Il en va d'une saine démocratie et de la confiance accordée aux délégués.

À moins de précision dans les règles de gouvernance, il appartient donc au conseil de chacune des villes de déléguer la personne intéressée, la plus compétente et disponible, pour représenter la ville. Ceci fait, chacun des représentants gardent en tête qu'ils (ou qu'elles) représentent sa ville respective, mais surtout qu'ils (ou qu'elles) deviennent administrateurs d'un conseil, dont le rôle principal est de viser l'atteinte de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme. En bref, il faut alors avoir une vision collective globale. C'est dans cette perspective que le bien commun sera le mieux servi.

La question est donc la suivante, la ville dont le maire siège au conseil d'administration semble-t-elle recevoir des avantages inévitables par rapport aux autres villes du fait que le maire y siège ?  
Ce ne semble pas être le cas.

La présence du maire en question offre-t-elle un avantage marqué à la Régie de par ses expériences et son expertise passée ?

La réponse est clairement oui,

Le mandat des administrateurs n'est-il pas de voir clair et de prendre les décisions les plus judicieuses pour le bien collectif ?

L'expertise en question permet-elle de rejoindre plus facilement ces objectifs pour la protection des contribuables, quant à l'utilisation des deniers publics, dans un esprit critique averti des demandes ?

Les bénéfices semblent réels alors que les menaces ne semblent être que perception. Une communication claire et transparente risque fort de rétablir le lien de confiance souhaitable dans les circonstances. Force est d'admettre que le bien commun semble bien servi dans les circonstances.



Il est donc essentiel de bien cerner l'essence de la problématique et du malaise afin d'identifier les solutions propres pour la bonne conduite du conseil et de la régie.

#### **4. Circulation de l'information**

Il semble que certains irritants soient apparus des suites qu'un des conseils ne recevait pas les détails d'informations souhaités. Dans ce contexte, il apparaît que le problème se situait davantage au niveau de la transparence et de la rigueur du représentant local que du fonctionnement de la régie. La régie émet rapidement un procès-verbal de rencontre, lequel est rendu disponible à l'ensemble des conseils de ville, s'acquittant de son devoir de transparence.

Les administrateurs doivent avoir les coudées franches pour exercer leur rôle en pleine légitimité.

Il faut aussi considérer le fait qu'un conseil d'administration est souverain et que sa responsabilité consiste généralement au dépôt du budget en vue de son adoption par les conseils, et du dépôt d'un rapport annuel en guise de reddition de compte. Ce sont là, les deux conditions de base qui devraient guider les règles fondamentales de gouvernance.

En conséquence, les maires des villes qui ne siègent pas sur le conseil d'administration de la régie, n'ont aucun pouvoir direct sur la conduite de la gouvernance et devraient s'en tenir à faire confiance à leur délégué respectif.

Notons toutefois que ces réactions sont tout à fait normales. Ceci étant dit, nous il serait judicieux d'identifier certaines mesures visant à rassurer les maires et les divers conseils afin de construire, graduellement un climat de confiance et d'aisance dans l'autonomie de la régie et de son conseil à gouverner.

#### **5. Moyens proposés**

Identifier quelques actions exceptionnelles nécessitant une ratification par les conseils de ville (cas excessivement rares).

Identifier les actions exceptionnelles nécessitant une information expresse à l'intention des conseils (Rappelons que le délégué d'une ville a toujours le loisir de demander le report d'une décision et de prendre soin de consulter son maire et le conseil de ville)

Tenir deux (2) rencontres d'orientation et de vision annuellement, rassemblant les maires, permettant de discuter sur les principaux enjeux.

Les maires des villes constituant une régie n'ont d'autre autorité et influence sur la régie que par le biais de leur représentant délégué et de voter contre le budget lors de désaccord. Pour la régie des Grandes Seigneuries, les maires sont membres du conseil et ils votent. Toutefois, ils ont comme pratique de laisser le débat entier, aux élus délégués.

## 6. Budget et reddition

Fondamentalement, le conseil d'administration est souverain pour la gestion de son budget, ainsi que des variations requises en cours d'exercice. Le conseil ne devrait avoir à obtenir l'aval des conseils de ville que pour obtenir des fonds supplémentaires en cas de déficit si, bien entendu, aucune réserve non affectée n'a encore été cumulée. C'est par la reddition que chacun des maires et des conseils aura le loisir de questionner les résultats.

Il semble que certaines actions et décisions passées, en lien avec des variations au budget auraient provoquées des mécontentements. Une question de perception des rôles et des attentes serait au cœur de cet imbroglio.

Il faut comprendre que dans une saine gouvernance, une fois le budget est adopté par les villes, c'est le conseil d'administration qui en a la garde et la pleine gestion. Ces sommes sont affectées à la sécurité incendie, et ce sont les représentants délégués, de par leur rôle d'administrateurs, qui voient à la bonne gestion et appropriation des crédits. Le Code des Municipalités du Québec précise les règles d'affectation des fonds et des réserves pour les régies.

Il n'est toutefois pas anormal qu'on se questionne sur les pratiques appropriées. Il n'est pas non plus exclu qu'il soit demandé au conseil d'administration de fournir un complément de rapport lorsque des situations bien précises sont rencontrées. Ces décisions préalables, reviennent justement à une table des maires qui aurait la responsabilité d'établir les règles de pratique et les attentes à l'égard du CA, et de vivre avec ses applications.

Fondamentalement, tout cela réside dans la confiance accordée aux délégués respectifs, et à la circulation de l'information. À ce chapitre, comme la régie produit un procès-verbal qui est acheminé à chacun des conseils de ville. On conviendra alors, que la fluidité de l'information relève d'emblée du représentant délégué.

## 7. Seuil critique de grosseur de la régie

Certaines questions sont soulevées quant au seuil critique d'envergure de la régie. Dans les faits, tout ce qui est administratifs et soutien, a tout avantage à être centralisé et partagé, dans la mesure où l'effectif en place est suffisant pour satisfaire à la charge et au volume de de travail.

Les brigades locales d'opérations quant à elles, travaillent en synergie sous un même chapeau administratif et profitent d'une uniformisation des pratiques, manœuvres et procédures. Il est primordial que l'appareil administratif et de soutien soit approprié pour le nombre de brigades locales à soutenir. Le service local de proximité se doit demeurer ainsi. Le territoire à couvrir et les distances influencent directement le nombre et la localisation des casernes en vue de l'atteinte des objectifs de temps de réponse.

Les économies et la synergie réelle résident dans la capacité à centraliser tout l'appareil administratif, permettant une base d'amortissement des coûts des plus favorables. Évidemment, la concentration de la population dans un bassin donné, joue un rôle prédominant sur l'amortissement des véhicules ces derniers devant être répartis sur le territoire.

## 8. Les communications hiérarchiques et celles d'opérations

Le directeur général relève du conseil d'administration. C'est donc LE lien hiérarchique pour adresser des directives et des orientations.

Bien que le pouvoir d'embauche du personnel demeure au conseil, c'est le directeur général qui en est le supérieur hiérarchique. Bien entendu un organigramme approuvé par le conseil est mis sur pieds afin de répartir l'éventail de subordination parmi plusieurs officiers.

Les villes sont des clientes de la régie. La nature des échanges et des communications devraient donc se réaliser en ce sens.

Par expérience, en tenant des rencontres périodiques de coordination avec chacun des DG des villes, le lien de collaboration ne pourrait que se voir prendre une tangente très collégiale et favorable, pour l'ensemble des partis, et ainsi, conserver les opérations au niveau des professionnels en place.

La gouvernance relevant des élus et les opérations relevant des professionnels.

## 9. Les opérations

Encore une fois, la compréhension de la gouvernance par les membres du conseil est assez claire et uniforme, laissant le champ libre au directeur général pour assurer la gestion des opérations.

Certains objectifs sont adressés par le conseil, notamment, visant à améliorer les temps de réponse ainsi que de se pencher sérieusement sur le recrutement et rétention du personnel pompiers qui sont des préoccupations actuellement généralisées.

Sur ce plan, la régie semble très bien fonctionner.

## VISION CINQ (5) ANS DES PARTICIPANTS

En fin d'entrevue, les participants ont été invités à partager leur vision personnelle de la régie dans cinq (5) ans.

- Avoir complété le transfert de la flotte de véhicules.
- Avoir quelques pompiers à temps plein notamment pour assurer la couverture de jour sur semaine (divers moyens s'offrent à la régie pour y arriver).
- La régie ne serait pas nécessairement plus grosse – inquiétude quant au seuil critique de la grosseur.
- Développement ou élargissement de l'entente avec d'autres villes (opinions et visions variées)
- Offrir un meilleur soutien administratif (conscience des limites actuelles)
- Atteindre une stabilité au plan de l'effectif pompiers (malheureusement peu probable avec de l'effectif volontaire – zone de vulnérabilité)
- Mettre plus d'emphase sur la prévention et l'éducation du public
- Quelques réserves quant au succès de la réalisation du transfert des bâtiments
- Rétention du directeur en place - impératif
- Mise en place d'un processus formel d'évaluation du rendement du DG
- Devenir une référence comme régie de sécurité incendie.
- Donner un peu plus de structure aux modes de fonctionnement de la gouvernance – déroulement des sessions de travail et des rencontres formelles.

## LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

- Les élus se disent satisfaits et en confiance avec le directeur en place. De l'aide au plan administratif lui permettrait de se concentrer sur sa spécialité principale.
- Reconnaissance de son engagement et de sa très grande disponibilité.
- Certains sont soucieux de l'impact négatif des pratiques obligatoires la fin de semaine – les pompiers et les officiers ne sont pas chez eux avec leur famille.

**AUTRES RÉGIES = CAHIER DE GOUVERNANCE**

- Lecture et analyse critique de cahiers de procédures de gouvernance d'autres régies.

Les cahiers de règlements de régie sont placés en annexe. Les bonnes idées qu'on y retrouve sont énumérées ici et sont annotées sur le fichier respectif.

Les régies retenues dans le balisage sont certes plus populeuses et plus grandes que la régie des Rivières. Toutefois, c'est en se comparant à de plus grosses structures qu'il sera possible de cerner les pièges ou des défis rencontrés d'une part, et d'y trouver des outils appropriés pour être adaptés et appliquer à notre réalité, ceci dans un respect des proportions.

**Régie des Grandes Seigneuries**

Démarrage à deux villes – Adaptation de la régie pour l'ajout d'une ville partenaire et d'une ville en desserte.

Les maires sont membres du CA, mais laissent les discussions aux soins des conseillers. En général, ils ne font que voter.

**ARTICLE 4**

Utilisation d'un troisième critère de partage des coûts, en lien avec la consommation des services (nombre d'interventions) –

	Population – (2021)		RFU		Appels
Saint- Constant	27 359	37,7%	3 416 935 968	31,8%	40,8%
Sainte-Catherine	16 664	22,9%	1 968 459 000	18,3%	27,5%
Candiac	21 047	29,3%	3 937 424 328	36,6%	31,63%
Delson	7462	10,3%	1 422 915 574	13,2%	

\*La ville de Delson est en entente de desserte avec la régie ( délégation de compétence)

RFU Totale : 10 745 734 870

Ainsi,

- les villes de Saint-Constant et de Sainte Catherine, utilisent davantage le service que leur poids démographique
- La ville de Candiac dispose d'un potentiel de taxation et d'une charge à protéger plus importante que les deux autres villes, donc plus grande assiette de taxation.
- En général, le poids démographique sert au calcul du service direct aux individus (premiers répondants) Le nombre d'appels devrait être en proportion avec la population, assurant une équité, basée sur la démographie.
- La protection incendie est basée sur la RFU puisqu'il s'agit de la capacité de taxation et de la charge à protéger. Le prix de revient, basé sur la richesse foncière est donc équivalent et proportionnel, assurant une certaine équité, basée sur la richesse.
- Dans un souci d'utilisateur payeur, certaines dépenses peuvent être assujettis au nombre d'appel annuel (exemple, carburant – équipements périssables).

ARTICLE 8

Critères financiers à l'entrée d'une nouvelle ville partenaire.

ARTICLE 9

Durée de l'entente - 20 ans - assure une pérennité.

**Régie de la Vallée du Richelieu**

Format le plus complet et élaboré d'une entente de régie. Représente un excellent modèle de départ auquel peuvent s'ajouter les meilleures idées des autres règlements.

ARTICLE 5 à 8

Mission, vision et valeurs et responsabilités des administrateurs Guident et oriente la conduite de la gouvernance.

ARTICLE 22

Conseil d'administration - Simple et démocratique.

ARTICLE 27

Dispositions de fin de mandat des administrateurs - Outil sage et utile.

**Régie des Monts**

Deux règlements dans un. Une portion constituant la régie et une autre représentant l'entente de fonctionnement de la gouvernance.

ARTICLE 5

Formation du CA = Formule standard

ARTICLE 6

Nombre de voix – Démocratie pure ne tenant pas compte de la démographie.

ARTICLE 8

Tient compte de l'affluence saisonnière.

ARTICLE 9

Bon modèle de répartition des dépenses en immobilisations

ARTICLE 13

Prévoit les modalités d'entrée dans l'entente.

**Régie de la Vallée du Saint-Maurice**

Format standard, aucune mention particulière

## LA RÉGIE DES RIVIERES

### ANALYSE CRITIQUE DE L'ENTENTE

#### ARTICLE 2

La dualité de propriété rend le fonctionnement de l'entente lourde et serait à la base de certains irritants. Seuls les bâtiments pourraient faire obstruction au processus de cession à la régie.

À la liste des responsabilités de la régie, il serait approprié d'ajouter l'énoncé :  
La régie est responsable de... - prestation de services d'aide et de secours.

Comme une ville demeure responsable de l'entretien des biens sous sa propriété, cela signifie que la régie reçoit cinq (5) niveaux de soutien différents, selon la ville concernée.

#### ARTICLE 7

Cet article fait en sorte que trois (3) niveaux de service distinct sont offerts, selon la MRC d'appartenance. Il serait préférable que soit statué qu'un seul des schémas soit respecté pour l'ensemble des municipalités couvertes par l'entente de régie. Valider le tout avec le ministère de la sécurité publique.

Il serait préférable qu'un seul règlement uniforme de prévention soit adopté par l'ensemble des villes participantes afin de faciliter l'application réglementaire en prévention incendie.

#### ARTICLE 8

Ajouter la notion d'évaluation annuelle du rendement du directeur.

#### ARTICLE 10

Ajouter la production d'un plan directeur dix (10) ans, d'installation de bornes sèches selon les besoins locaux.

Véhicules - Un alinéa de l'article 10 prévoit la responsabilité de l'entretien des véhicules par les villes propriétaires. Elle prévoit aussi que la Régie *peut* déterminer le programme d'entretien préventif et l'échéancier de remplacement. Considérant son imputabilité quant aux normes et à la santé et sécurité au travail, le verbe « **DOIT** » serait plus approprié.

Considérant la recommandation de procéder à la cession des véhicules à la Régie, le quatrième alinéa de l'article 10 relatif à l'acquisition de nouveau véhicule par les municipalités devrait disparaître. Il ne laisse place qu'à des ambiguïtés futures.

Il en est de même au dernier alinéa qui fait mention d'achats, réparations, etc. Les municipalités ne devraient plus, avoir besoin de faire des achats pour la Régie, outre l'installation de bornes d'incendie et de bornes sèches, ou pour les bâtiments dont ils seraient toujours propriétaires.

Casernes; Une visite des installations laisse comprendre qu'une certains mise à niveau est requise pour quelques bâtiments.

**ARTICLE 11**

Cet article prévoit déjà les modalités de partage des revenus lors de l'utilisation d'un véhicule appartenant à une ville dans le cadre d'une entente. (Mont Ham Sud) Par conséquent, à moins d'omission ou de mauvaise compréhension, il devrait être facile de faire le partage des revenus de cette prestation de service. Idéalement, tout serait géré par la Régie évitant ainsi les mésententes.

**ARTICLE 12**

Deux clés de partage sont généralement appliquées dans une perspective d'utilisateur payeur (per capita – premiers répondants) ou de potentiel de protection (incendie - basé sur la RFU annualisée – valeur des bâtiments seulement, puisque certaines valeurs de terrain viendrait faire gonfler la RFU).

**ARTICLE 15**

Le coût d'entrée dans l'entente de la régie ne devrait-il pas tenir compte des valeurs immobilisées mises en commun, pour établir une quote-part d'introduction ?

**AUTRES RECOMMANDATIONS À PRÉVOIR DANS LE CONTENU DE LA NOUVELLE ENTENTE**

Intégrer un cadre mission, vision, valeurs afin de bien cerner le mandat et guider les membres du conseil dans leur gouvernance et l'éthique. *Les élus manifestent leur vision, la régie la transforme en mission et l'équipe de direction s'assure de la mettre en action.*

Mesures de transition pour le transfert de propriété des véhicules et prévision pour les bâtiments.

Actualiser les règles de régie interne et leur ajouter certaines précisions permettant de sécuriser les partis.

Déléguer à la régie, la possibilité de faire des ententes de couvertures (dessertes), alors que l'ajout de villes partenaires dans le cadre de l'entente, devrait faire l'objet de résolutions de l'ensemble des conseils de ville. (Cœur de l'entente vs clause accessoire d'opération) On peut décoder que cela existe déjà, mais le texte aurait peut-être avantage à être plus précis et spécifique.

Définir les situations d'exceptions (très rares cas) nécessitant des redditions de comptes. Ces cas d'exceptions auraient nettement avantages à être réduits, respectant la légitimité du conseil. Il serait imprudent de créer un conseil par-dessus le conseil.

Proposer un format d'ordre du jour standardisé. (Voir en Annexe).

Les clés de partage doivent aussi être établies selon une approche d'objectivité, de transparence et d'équité, ceci afin de rassurer tant les élus que les citoyens. Le modèle en place semble équitable.

L'approche combinée du per capita et de la valeur RFU bâtie semblent être la plus judicieuse pour un territoire comme de celui de la régie des Rivières. Un facteur annuel de correction peut être appliqué en lien avec le nombre d'intervention assurant une certaine équité quant à l'utilisation.

- Per capita – service à la personne – partage des dépenses de premiers répondants
- Basé sur la RFU – service de protection du patrimoine (dépenses de sécurité incendie)
- Basé sur le nombre d'intervention annuel.



**CONCLUSION**

Tous les éléments sont en place pour que l'entente de régie soit reconduite. Une entente d'une durée minimale de dix (10) ans est souhaitable, laissant place à la consolidation de projets structurants tels que la cession des véhicules et des bâtiments.

Considérant l'ampleur que représentent l'acquisition et le remplacement des véhicules, il est plus que souhaitable de produire un plan directeur, permettant une vision long terme et une stratégie de constituer une réserve pour le financement des immobilisations.

Enfin, les élus membres du conseil sont consciencieux, fiers et dévoués. Leur vision est appropriée à la bonne conduite de la gouvernance et au bien collectif de façon large. Ceci est tout à leur honneur.

Je demeure disponible pour fournir au conseil toute information complémentaire permettant une meilleure compréhension du présent rapport.

Cordialement

Claude Chevalier, B.Sc.  
(514) 705-4331  
Claude.chevalier@polymtl.ca