

# Rapport final – Chambre de commerce de Charlevoix

---

**Analyse d'impact d'un regroupement des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est**

7 octobre 2014

**Nicolas Plante**

Associé

T 514 954-4633

C [plante.nicolas@rcgt.com](mailto:plante.nicolas@rcgt.com)

**Jean-Philippe Brosseau**

Directeur

T 418 647-5413

C [brosseau.jean-philippe@rcgt.com](mailto:brosseau.jean-philippe@rcgt.com)

**Marie-Ève Gendreau**

Analyste

T 418 647-9003, poste 5057

C [gendreau.marie-eve@rcgt.com](mailto:gendreau.marie-eve@rcgt.com)

---

# Table des matières

<b>Section</b>	<b>Page</b>	<b>Annexes</b>	<b>Page</b>
1. Contexte et mandat	4	A. Transferts gouvernementaux	68
2. Portrait de la région de Charlevoix	8	B. MRC de Charlevoix	69
3. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD	18	C. MRC de Charlevoix-Est	71
4. Résultats du sondage auprès de la population	34	D. Questionnaire du sondage	73
5. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC	39		
6. Analyse des formes de regroupement potentielles	47		
7. Recommandations	62		

Le 7 octobre 2014

Monsieur Julien Dufour  
Président  
Chambre de commerce de Charlevoix  
658, rue Richelieu  
La Malbaie (Québec) G5A 2X1

**Raymond Chabot Grant Thornton & Cie**  
Société en nom collectif  
Membre de Grant Thornton International  
Bureau 2000  
Tour de la Banque Nationale  
600, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691  
Télécopieur : 514 878-2127  
www.rcgt.com

**Objet : Rapport final – Analyse d'impact d'un regroupement des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est**

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre rapport portant sur le sujet mentionné en objet.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration obtenue de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec M. Nicolas Plante au 514 954-4633 ou Jean-Philippe Brosseau au 418 647-5413.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.



Société en nom collectif  
Conseillers en administration  
Nicolas Plante, associé  
Jean-Philippe Brosseau, directeur

---

# Section 1    Contexte et mandat

**01. Contexte et mandat**

02. Portrait de la région de Charlevoix

03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD

04. Résultats du sondage auprès de la population

05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC

06. Analyse des formes de regroupement potentielles

07. Recommandations

# Contexte et mandat

## Contexte

Depuis de nombreuses années, les municipalités et les MRC de l'ensemble du Québec font face à des défis de gestion importants. Leurs coûts d'exploitation sont en constante augmentation puisqu'elles sont appelées à offrir de plus en plus de services aux citoyens (transport en commun, voirie, services de loisirs, environnement, etc.). En revanche, leurs revenus n'augmentent pas au même rythme puisqu'ils proviennent presque exclusivement des impôts fonciers. Les marges de manœuvre des municipalités et des MRC sont donc grandement réduites. Leur situation ne risque pas de s'améliorer au cours des prochaines années puisque les paliers de gouvernement supérieurs ne semblent pas enclins à remédier à ce déséquilibre budgétaire.

Par ailleurs, les municipalités et les MRC sont confrontées à d'autres défis relatifs à de nouvelles dépenses. À l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable, par exemple, la nouvelle politique québécoise de gestion des matières résiduelles fixe des objectifs ambitieux pour les prochaines années, notamment l'interdiction d'enfouir des matières résiduelles organiques dans les lieux d'enfouissement technique à partir de 2020. Or, pour atteindre de tels objectifs, des investissements majeurs en équipements et en coûts d'exploitation devront être planifiés. Finalement, à cela s'ajoutent les défis démographiques des prochaines années, qui viendront accentuer la pression sur les municipalités et sur les MRC. Celles qui s'en sortiront le mieux seront les municipalités et les MRC en mesure de collaborer afin d'établir une gouvernance unifiée et forte et de doter leur région d'une vision commune du développement économique, social et environnemental.

C'est dans ce contexte, où la mise en œuvre d'une gouvernance régionale et la gestion efficace des ressources deviennent des éléments incontournables afin de faire face aux défis qui se dressent devant les municipalités et les MRC, que l'analyse des formes de regroupement potentielles entre les MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est prend tout son sens.

Ce type d'analyse doit être basé sur des éléments factuels permettant de dresser un portrait juste de la situation actuelle (*statu quo*) et de celle d'un regroupement. Les regroupements municipaux ou les regroupements de services qui ont été effectués par le passé enseignent qu'il y a effectivement des avantages lorsque la situation est propice et que des économies réelles ou des synergies concernant le développement économique d'une région peuvent se concrétiser. Par contre, l'inverse est aussi vrai, les regroupements peuvent entraîner une augmentation des dépenses lorsque les objectifs de départ ne sont pas clairs ou que la situation des municipalités ou des MRC n'est pas propice à un regroupement. De plus, le projet de regroupement doit permettre aux citoyens de bien comprendre les avantages d'une telle démarche et de prévoir des mécanismes afin de préserver les éléments particuliers qui distinguent les municipalités afin d'éviter un blocage auprès de la population.

# Contexte et mandat

## Mandat

Les objectifs visés par cette démarche sont :

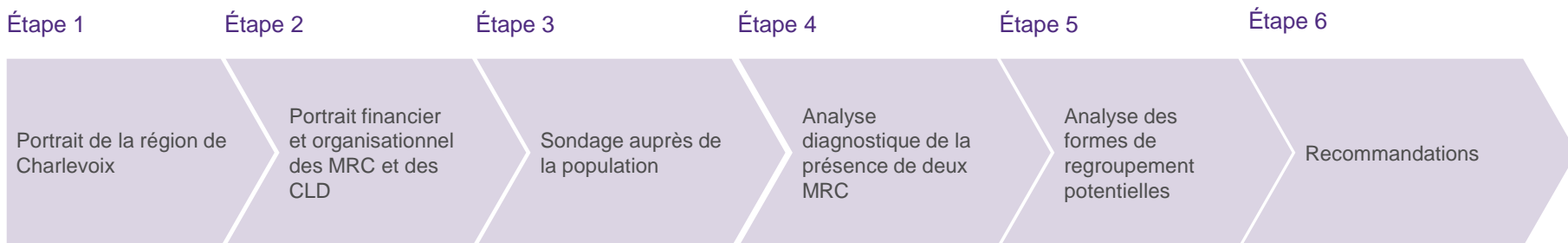
- de fournir les analyses nécessaires afin que les acteurs régionaux puissent prendre les meilleures décisions pour leur région, et ce, en toute connaissance des faits pertinents et non sur des perceptions;
- d'indiquer l'intérêt de la population vis-à-vis d'un tel projet;
- de démarrer la réflexion sur les opportunités qui s'offrent à la région afin de faire face aux enjeux des prochaines années.

C'est dans ce contexte que la Chambre de commerce de Charlevoix a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton pour la réalisation des activités suivantes :

- Consultation des parties prenantes affectées par le regroupement;
- Identifier, documenter et évaluer les éléments quantitatifs;
- Identifier et documenter les éléments qualitatifs;
- Effectuer une analyse coûts-impacts;
- Effectuer un sondage auprès de la population des deux MRC.

# Démarche

Afin de réaliser cette étude, la démarche suivante, qui s'inscrit en six étapes, a été suivie :



- **Étape 1 – Portrait de la région de Charlevoix**

- Le portrait de Charlevoix présente les principales caractéristiques socioéconomiques de la région, en les distinguant selon le territoire des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est. La réalisation de cette section a été effectuée sur la base d'une revue documentaire.

- **Étape 2 – Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD**

- Cette section présente un portrait financier (états financiers, budget) et organisationnel (organigramme, masse salariale, ressources matérielles) des deux MRC de la région de Charlevoix. Des recherches documentaires, des entrevues auprès des dirigeants des MRC et des CLD ainsi que l'analyse des documents financiers et organisationnels élaborés par les organisations visées ont appuyé la réalisation de cette section.

- **Étape 3 – Sondage auprès de la population**

- Cette section présente les résultats du sondage effectué auprès de la population concernant le projet de regroupement des deux MRC de Charlevoix.

- **Étape 4 – Analyse diagnostique de la présence de deux MRC**

- Cette section présente les avantages et les inconvénients du regroupement des MRC documentés dans le cadre de l'étude. L'analyse a été conduite sur la base de rencontres effectuées auprès des parties prenantes du territoire (élu municipaux, dirigeants des MRC et CLD, gens d'affaires, autres intervenants du milieu).

- **Étape 5 – Analyse des formes de regroupement potentielles**

- Cette section présente et analyse les formes de regroupement potentielles des deux MRC de Charlevoix. En plus des informations collectées auprès des parties prenantes du territoire, des intervenants du gouvernement du Québec ont été consultés pour établir les bases de l'analyse.

- **Étape 6 – Recommandations**

- Cette section présente les recommandations en regard du regroupement des MRC de Charlevoix.

---

## Section 2 Portrait de la région de Charlevoix

01. Contexte et mandat

**02. Portrait de la région de Charlevoix**

03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD

04. Résultats du sondage auprès de la population

05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC

06. Analyse des formes de regroupement potentielles

07. Recommandations



# Portrait physique

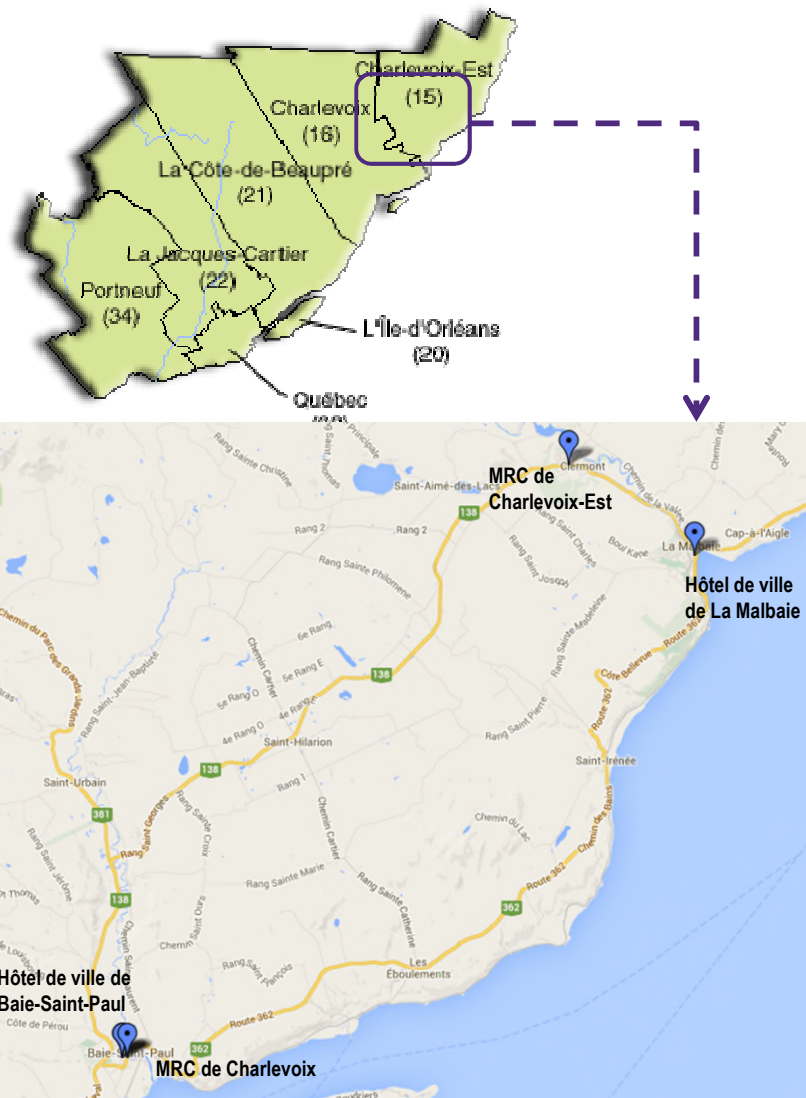
## L'accès au territoire : deux réalités

La MRC de Charlevoix se situe à proximité de la ville de Québec. La présence de ce grand centre est vue comme une opportunité pour la MRC qui désire d'ailleurs améliorer ses liens avec lui, tout en conservant son cachet régional. Par ailleurs, la MRC affiche un bilan migratoire interrégional positif (environ 25 personnes de plus par année), particulièrement en provenance de Montréal et ses environs. Malgré tout, la diversité d'emplois et de services à Québec continue d'encourager les 25 à 54 ans à s'y établir.

De son côté, Charlevoix-Est est souvent considérée comme une plaque tournante reliant quatre régions administratives (Capitale-Nationale, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Bas-Saint-Laurent). La MRC dispose en effet d'infrastructures d'accès diversifiées et distinctives (ports en eau profonde, aéroport, voie ferrée et routes nationales). Ses infrastructures permettent donc à l'industrie du transport d'être un moteur économique important pour cette MRC. Les installations portuaires et l'aéroport figureraient parmi les outils ayant le plus de potentiel de développement pour la région.

Au sein de la Capitale-Nationale, Charlevoix-Est a le profil d'une région ressource qui doit composer avec les préoccupations parfois divergentes des autres MRC. Elle s'est d'ailleurs donné comme défi au cours des prochaines années d'améliorer la synergie avec le centre de la région pour profiter de nouvelles opportunités.

À droite, la carte présente les bureaux des MRC et les hôtels de ville de Baie-Saint-Paul et de La Malbaie. La distance entre les deux bureaux des MRC est d'environ 50 km (45 minutes en voiture) et la distance entre les hôtels de ville est d'environ 43 km (35 minutes en voiture).



Sources : 1. <http://www.quebecinternational.ca/media/1974764/portrait-socioeconomie-capitale-nationale.pdf>  
2. MRC de Charlevoix-Est, Schéma d'aménagement et de développement – Vision, orientations et affectations, juin 2011

## Portrait physique (*suite*)

### **La qualité reconnue du milieu physique**

La grande région de Charlevoix est particulièrement reconnue pour la beauté de son territoire. Réserve mondiale de la biosphère, Charlevoix offre un caractère distinctif à la région et attire chaque année des milliers de touristes de partout dans le monde.

Avec le parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie, le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent et le mont Grand-Fonds, la MRC de Charlevoix-Est est une destination privilégiée pour les amateurs de la nature. De plus, 16 % du territoire est en aire protégée.

Pour sa part, la MRC de Charlevoix a aussi un parc national (Grands-Jardins), en plus du massif de la Petite-Rivière-Saint-François.

La route du Fleuve et le lien ferroviaire du train du Massif de Charlevoix relient les deux MRC et mettent en valeur cet élément distinctif commun, le fleuve.

En résumé, Charlevoix et ses deux MRC offrent une grande diversité et une qualité des attraits touristiques liées à ses paysages et à son milieu naturel.

# Portrait démographique

La MRC de Charlevoix compte près de 13 475 habitants sur un territoire totalisant 3 715 km<sup>2</sup>, ce qui représente une densité de population moyenne de 3,6 habitants par km<sup>2</sup>. En ne considérant pas le territoire non organisé de Lac-Pikauba, la densité moyenne de la population de la MRC de Charlevoix représente plutôt 10,4 habitants par km<sup>2</sup>, ce qui demeure en deçà de la densité moyenne de la Capitale-Nationale (37,3 habitants par km<sup>2</sup>).

La MRC de Charlevoix-Est compte 16 422 habitants sur un territoire totalisant 2 283 km<sup>2</sup>, ce qui représente une densité de population moyenne de 7,2 habitants par km<sup>2</sup>.

La population moyenne par municipalité est d'environ 2 246 habitants du côté de la MRC de Charlevoix et de 1 825 habitants du côté de la MRC de Charlevoix-Est. Les municipalités de Baie-Saint-Paul et de La Malbaie concentrent une forte proportion de la population des deux MRC (55 %).

Une MRC regroupant l'ensemble du territoire de Charlevoix compterait une population totale de 29 897 habitants, ce qui est inférieur à la moyenne québécoise de 52 395 habitants. Les caractéristiques d'une MRC pour Charlevoix seraient comparables à d'autres MRC en territoire rural telles que la Côte-de-Beaupré, Bonaventure et le Rocher-Percé.

## MRC de Charlevoix

Municipalités	Population (1)	Superficie (km <sup>2</sup> )
Baie-Saint-Paul	7 378	547
L'Isle-aux-Coudres	1 261	29
Lac-Pikauba	-	2 420
Les Éboulements	1 378	156
Petite-Rivière-Saint-François	771	134
Saint-Hilarion	1 219	101
Saint-Urbain	1 468	327
<b>Total</b>	<b>13 475</b>	<b>3 715</b>

Source : 1. Selon le décret de population de 2014 du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/decret-de-population>

## Comparaison de la superficie et de la population des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est avec d'autres MRC du Québec

MRC (1)	Nombre de municipalités	Superficie (km <sup>2</sup> )	Population	Population/km <sup>2</sup>
Charlevoix	6	3 715	13 475	3,6
Charlevoix-Est	7	2 283	16 422	7,2
Ensemble de Charlevoix	13	5 998	29 897	5,0
La Matapédia	18	5 352	18 582	3,5
La Côte-de-Beaupré	9	4 849	26 792	5,5
La Vallée-de-la-Gatineau	17	12 373	19 277	1,6
Pontiac	18	12 827	14 388	1,1
La Haute-Côte-Nord	8	11 261	11 323	1,0
Manicouagan	8	34 482	29 837	0,9
Sept-Rivières	2	29 651	32 789	1,1
La Haute-Gaspésie	8	5 052	11 923	2,4
Bonaventure	13	4 385	18 221	4,2
Le Rocher-Percé	5	3 074	17 996	5,9
Témiscamingue	20	16 329	15 710	1,0

## MRC de Charlevoix-Est

Municipalités	Population (1)	Superficie (km <sup>2</sup> )
Baie-Sainte-Catherine	207	233
Clermont	3 181	52
La Malbaie	8 908	462
Mont-Élie	64	846
Notre-Dame-des-Monts	849	57
Sagard	140	204
Saint-Aimé-des-Lacs	1 101	92
Saint-Irénée	673	60
Saint-Siméon	1 299	277
<b>Total</b>	<b>16 422</b>	<b>2 283</b>

# Portrait démographique (suite)

## Évolution de la population totale (1996 à 2011) – MRC de Charlevoix (1)

Municipalités	1996	2001	2006	2011	Écart 1996 à 2011	2014	Écart 2001 à 2014
Baie-Saint-Paul	7 366	7 290	7 288	7 332	-0,5%	7 378	1,2%
L'Isle-aux-Coudres	1 345	1 319	1 296	1 279	-4,9%	1 261	-4,4%
Lac-Pikauba	-	-	-	-	-	-	-
Les Éboulements	1 013	1 027	1 264	1 328	31,1%	1 378	34,2%
Petite-Rivière-Saint-François	753	730	703	744	-1,2%	771	5,6%
Saint-Hilarion	1 215	1 148	1 191	1 181	-2,8%	1 219	6,2%
Saint-Urbain	1 541	1 430	1 448	1 474	-4,3%	1 468	2,7%
<b>MRC de Charlevoix</b>	<b>13 233</b>	<b>12 944</b>	<b>13 190</b>	<b>13 338</b>	<b>0,8%</b>	<b>13 475</b>	<b>4,1%</b>

(1) Les données proviennent de Statistique Canada, Recensements 1996, 2001, 2006 et 2011

## Évolution de la population totale (1996 à 2011) – MRC de Charlevoix-Est (1)

Municipalités	1996	2001	2006	2011	Écart 1996 à 2011	2014	Écart 2001 à 2014
Baie-Sainte-Catherine	295	273	227	204	-30,8%	207	-24,2%
Clermont	3 225	3 078	3 041	3 118	-3,3%	3 181	3,3%
La Malbaie	9 274	9 143	8 959	8 862	-4,4%	8 908	-2,6%
Mont-Élie	37	60	75	77	108,1%	64	6,7%
Notre-Dame-des-Monts	913	831	764	815	-10,7%	849	2,2%
Sagard	165	160	143	117	-29,1%	140	-12,5%
Saint-Aimé-des-Lacs	900	955	1 076	1 073	19,2%	1 101	15,3%
Saint-Irénée	643	672	727	674	4,8%	673	0,1%
Saint-Siméon	1 211	1 211	1 174	1 179	-2,6%	1 299	7,3%
<b>MRC de Charlevoix-Est</b>	<b>16 941</b>	<b>16 624</b>	<b>16 372</b>	<b>16 240</b>	<b>-4,1%</b>	<b>16 422</b>	<b>-1,2%</b>

(1) Les données proviennent de Statistique Canada, Recensements 1996, 2001, 2006 et 2011

### Décroissance de la population

Entre les recensements de 1996 et de 2011, la population totale de Charlevoix est en décroissance. La population de la MRC de Charlevoix a crû légèrement de 0,7 %, alors que celle de la MRC de Charlevoix-Est a diminué de 4,1 %.

Depuis 2001, la population de la MRC de Charlevoix est en hausse de 1,3 %, alors qu'elle continue à baisser (-2,3 %) dans la MRC de Charlevoix-Est pour la même période. L'augmentation de la population connue dans la MRC de Charlevoix est en partie attribuable à la municipalité de Les Éboulements, qui présente un solde démographique positif (31,1 %) au cours des 15 dernières années.

Du côté de la MRC de Charlevoix-Est, trois municipalités ont connu une augmentation, soit Mont-Élie, Saint-Aimé-des-Lacs et Saint-Irénée avec respectivement 108 %, 19 % et 5 % d'augmentation. Par contre, six municipalités ont connu une diminution de leur population allant de 3 % à 31 %. Les municipalités de Baie-Sainte-Catherine et de Sagard sont celles qui ont vu leur population baisser le plus fortement avec une diminution d'environ 30 %.

Le décretement de la population de 2014 du MAMROT démontre que la tendance à la hausse de la population de la MRC de Charlevoix se maintient avec une augmentation de 2,3 % par rapport à 2001, alors que la tendance à la baisse pour la MRC de Charlevoix-Est se poursuit avec une baisse de 1,2 % pour la même période.

# Portrait démographique (suite)

## Perspectives démographiques de la MRC de Charlevoix et la MRC de Charlevoix-Est (2031)

MRC	2006	2011	2016	2021	2026	2031	Écart 2006 à 2031
MRC de Charlevoix	13 220	13 127	13 132	13 146	13 106	12 987	-1,8%
MRC de Charlevoix-Est	16 436	15 873	15 410	15 019	14 646	14 239	-13,4%
Région de la Capitale-Nationale	668 734	692 790	712 436	727 507	739 089	746 542	11,6%

### Des MRC en décroissance dans une région en croissance

D'ici 2031, les MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est devraient toutes deux subir une décroissance de leur population. En effet, bien que sa population soit croissante depuis 2001, la MRC de Charlevoix devrait connaître une baisse de 1,8 % de sa population, pour une perte d'environ 233 résidents. Du côté de la MRC de Charlevoix-Est, la décroissance de la population devrait se poursuivre et atteindre d'ici 2031 une baisse de 13,4 %, pour une perte de près de 2 200 résidents. Alors que la région de la Capitale-Nationale connaîtra une croissance de sa population de l'ordre de 11,6 %, ces deux MRC, en plus de L'Île-d'Orléans (-4,6 %), subiront une tendance inverse.

## Perspectives démographiques – Nombre de ménages privés et nombre moyen de personnes par ménage – MRC de Charlevoix et MRC de Charlevoix-Est

	2006	2011	2016	2021	2026	2031	Écart 2006 à 2031
<b>MRC de Charlevoix</b>							
Nombre de ménages privés	5 403	5 626	5 823	5 968	6 053	6 059	12,1%
Nombre moyen de personnes par ménage	2,4	2,3	2,3	2,2	2,2	2,1	-12,5%
<b>MRC de Charlevoix-Est</b>							
Nombre de ménages privés	6 754	6 827	6 903	6 951	6 954	6 870	1,7%
Nombre moyen de personnes par ménage	2,4	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	-12,5%

Sources : 1. Institut de la statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/population/perspectives-mrc-2006-2031.pdf>  
 2. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil03/societe/demographie/pers\\_demo/pers\\_demo03\\_mrc.htm#Charlevoix\\_Est](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil03/societe/demographie/pers_demo/pers_demo03_mrc.htm#Charlevoix_Est)

# Portrait démographique (suite)

## Évolution de l'âge médian de la population (2006 et 2011) – MRC de Charlevoix (1)

Municipalités	2006	2011	Écart 2006 à 2011
Baie-Saint-Paul	48	51	3
L'Isle-aux-Coudres	53	57	5
Lac-Pikauba	-	-	-
Les Éboulements	50	51	1
Petite-Rivière-Saint-François	48	50	2
Saint-Hilarion	43	45	2
Saint-Urbain	46	49	4
<b>MRC de Charlevoix</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>3</b>
Province de Québec	41	42	1

(1) Les données proviennent de Statistique Canada, Recensements 2006 et 2011

## Évolution de l'âge médian de la population (2006 et 2011) – MRC de Charlevoix-Est

Municipalités	2006	2011	Écart 2006 à 2011
Baie-Sainte-Catherine	53,3	53,5	0,2
Clermont	46,8	48,8	2,0
La Malbaie	45,1	48,2	3,1
Mont-Élie	59,8	62,2	2,4
Notre-Dame-des-Monts	43,2	44,9	1,7
Sagard	40,3	52,5	12,2
Saint-Aimé-des-Lacs	43,4	46,8	3,4
Saint-Irénée	51,4	55,3	3,9
Saint-Siméon	45,4	49,0	3,6
<b>MRC de Charlevoix-Est</b>	<b>45,8</b>	<b>48,9</b>	<b>3,1</b>
Province de Québec	41,0	41,9	0,9

(1) Les données proviennent de Statistique Canada, Recensements 2006 et 2011

## Vieillessement de la population

La population des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est est vieillissante. L'âge médian de la population des deux MRC a augmenté de trois ans depuis 2006 pour s'établir en 2011 à 50,7 ans du côté de la MRC de Charlevoix et à 48,9 ans du côté de la MRC de Charlevoix-Est. L'écart avec l'âge médian de la province de Québec est respectivement de 9 ans et de 7 ans. Les municipalités qui ont vu l'âge médian de leur population augmenter de manière importante sont Sagard (+ 12 ans) dans la MRC de Charlevoix-Est et L'Isle-aux-Coudres (+ 5 ans) dans la MRC de Charlevoix.

# Portrait démographique (*suite*)

## Population selon l'âge et proportion de la population totale (MRC de Charlevoix et MRC de Charlevoix-Est; 2011) (1)

MRC	0 à 19 ans		20 à 39 ans		40 à 54 ans		55 à 64 ans		65 ans et plus		Total (1)
	Population	%	Population	%	Population	%	Population	%	Population	%	
MRC de Charlevoix	2 355	17,7%	2 430	18,2%	2 975	22,3%	2 495	18,7%	3 100	23,2%	13 355
MRC de Charlevoix-Est	2 995	18,4%	3 300	20,3%	3 635	22,4%	2 945	18,1%	3 370	20,8%	16 245
Province de Québec	1 750 600	22,2%	2 009 520	25,4%	1 793 075	22,7%	1 092 110	13,8%	1 257 685	15,9%	7 903 000

(1) Les données proviennent de Statistique Canada, Recensement 2011 et la population totale des MRC correspond à la somme de la population de chaque groupe d'âge, qui est arrondi par tranche de cinq personnes.

Le tableau ci-dessus présente la répartition de la population de la MRC de Charlevoix et de la MRC de Charlevoix-Est selon l'âge ainsi qu'une comparaison avec celle de la province. On observe un écart important pour le groupe des 20 à 39 ans, pour lequel les deux MRC présentent une proportion moins importante (respectivement 18,2 % et 20,3 %) que le Québec (25,4 %).

D'ici 2031, la MRC de Charlevoix prévoit que sa population diminuera de 23,6 % chez les 0 à 19 ans et de 28,9 % chez les 20 à 64 ans, alors qu'elle augmentera de 106,5 % chez les 65 ans et plus. En 2031, les 65 ans et plus représenteront ainsi 40,6 % de la population. Pour contrer cette situation, le CLD de la MRC de Charlevoix, dans son plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2011-2015, entend soutenir l'équilibre géographique à travers différentes orientations et de nouveaux moyens. Du côté de la MRC de Charlevoix-Est, cette baisse marquée des 0 à 19 ans d'ici 2031 est encore plus importante (-34,8 %), alors que l'augmentation des 65 ans et plus sera de 86,9 %.

Les deux MRC doivent également faire face à l'exode des jeunes, qui, en plus d'opter pour des établissements scolaires hors de la région, n'effectuent pas, pour la plupart, de retour dans la région suite aux études.

# Portrait économique

## Le niveau de revenu des ménages

Le revenu disponible des ménages par habitant était, en 2012, de 24 466 \$ pour la MRC de Charlevoix et de 22 967 \$ pour la MRC de Charlevoix-Est. Par rapport à la moyenne québécoise (26 347 \$), le revenu disponible des ménages par habitant est donc inférieur de 8 % et de 15 % respectivement.

Les inégalités de revenu sont relativement fortes entre les territoires supralocaux de la Capitale-Nationale. Les deux MRC de l'est de la région, à savoir Charlevoix-Est (21 548 \$) et Charlevoix (23 068 \$), ont un revenu disponible largement inférieur à celui des MRC de La Jacques-Cartier (32 125 \$) et de L'Île-d'Orléans (29 661 \$). De plus, le retard historique des deux MRC de l'est de la Capitale-Nationale est attribuable, en grande partie, à la rémunération des salariés et au taux de travailleurs qui sont largement moindres que dans le reste de la région.

MRC	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2011/2010 (%)	TCAM 2011/ 2007 (%)
	\$ / hab						
Charlevoix-Est	19 586	20 505	21 294	21 288	21 548	1,2%	2,4%
Charlevoix	20 647	21 019	21 490	22 663	23 068	1,8%	2,8%
L'Île-d'Orléans	26 220	28 859	28 897	29 434	29 661	0,8%	3,1%
La Côte-de-Beaupré	24 347	25 226	26 344	26 826	27 868	3,9%	3,4%
La Jacques-Cartier	27 278	29 190	30 018	30 960	32 125	3,8%	4,2%
Québec	24 389	25 126	25 907	25 985	26 436	1,7%	2,0%
Portneuf	20 845	21 534	22 286	22 863	23 567	3,1%	3,1%

Sources : 1. Institut de la statistique du Québec, Profils statistiques par région et MRC, 2012  
2. Institut de la statistique du Québec, Bulletin flash régions, 2012.

## La situation de l'emploi

La MRC de Charlevoix-Est est celle ayant le plus bas taux de travailleurs de 25 à 64 ans dans la région de la Capitale-Nationale avec environ 72 %, comparativement à une moyenne régionale de 75 %. Cette MRC affiche aussi le plus faible revenu d'emploi des travailleurs de 25 à 64 ans avec 32 444 \$, comparativement à une moyenne régionale de 38 128 \$.

En plus des inégalités de revenu disponible, les deux MRC, Charlevoix-Est (32 444 \$) et Charlevoix (32 521 \$), ont un revenu d'emploi médian largement inférieur à celui des MRC de La Jacques-Cartier (46 220 \$) et de Québec (41 495 \$).

Le niveau de scolarisation et de qualification de la main-d'œuvre est également une problématique dans Charlevoix.

## Le taux de chômage

Le taux de chômage de l'ensemble de la région de Charlevoix est de 10,2 %.

Saint-Siméon est la municipalité avec le taux de chômage le plus élevé, à 23,3 %. Elle est suivie par L'Isle-aux-Coudres avec 17,1 %. Baie-Sainte-Catherine arrive troisième avec un taux de chômage de 13,6 %.

Les plus grandes agglomérations de la région, soit Baie-Saint-Paul et La Malbaie, ont des taux de chômage de 7,6 % et de 9,5 %. Les municipalités avec le plus bas taux sont Notre-Dame-des-Monts et Saint-Irénée, respectivement à 5,2 % et à 5,9 %.

La saisonnalité des emplois, principalement liés aux secteurs touristique, forestier et agricole, explique en majeure partie le niveau de chômage de Charlevoix.



## Portrait économique (suite)

### L'industrie touristique

L'industrie touristique occupe une place importante de l'économie des deux MRC, regroupant chacune 30 % des emplois et des entreprises. Du côté de la MRC de Charlevoix, les récents investissements effectués au Massif de Charlevoix avec la modernisation de ses installations, la reprise du lien ferroviaire entre Québec et Pointe-au-Pic et la construction d'un hôtel haut de gamme à Baie-Saint-Paul (La Ferme) ont contribué à accroître la visibilité de la région et, par le fait même, à renforcer cette industrie. La MRC croit ainsi pouvoir offrir de nouveaux emplois et ralentir l'exode des jeunes.

Du côté de la MRC de Charlevoix-Est, la reprise des activités ferroviaires permet également d'accroître l'achalandage dans la région tout en donnant un nouvel accès pour la clientèle du Manoir Richelieu et du Casino de Charlevoix.

### Le secteur primaire

L'industrie de la fabrication joue un rôle important pour les deux MRC, employant près de 200 personnes du côté de Charlevoix et 500 personnes du côté de Charlevoix-Est. Elle concerne principalement la transformation alimentaire et du bois.

Avec la mise en œuvre de nombreux projets dans la MRC de Charlevoix, notamment l'hôpital de Baie-Saint-Paul et les parcs éoliens, l'**industrie de la construction** pourrait occuper une place importante dans l'économie de la MRC dans les prochaines années.

Du côté de la MRC de Charlevoix-Est, c'est l'**industrie du transport** qui pourrait prendre plus de vigueur. En effet, avec l'accroissement des activités liées au secteur énergétique (éolien, hydroélectricité), à l'industrie de l'aluminium et à l'exploitation des ressources naturelles, le trafic dans la MRC risque de s'accroître dans un avenir rapproché. De plus, avec ses infrastructures de transport très diversifiées (voir section suivante) qui pourraient potentiellement être modernisées et bonifiées, l'industrie touristique et celle du transport de marchandises bénéficieraient probablement de retombées positives.

---

## Section 3 Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD

- 01. Contexte et mandat
- 02. Portrait de la région de Charlevoix
- 03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD**
- 04. Résultats du sondage auprès de la population
- 05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC
- 06. Analyse des formes de regroupement potentielles
- 07. Recommandations

# Portrait comparatif des deux MRC de Charlevoix

## Analyse comparative des deux MRC

Cette section vise à dresser un portrait comparatif des deux MRC de Charlevoix. Une analyse plus sommaire des deux CLD de la région de Charlevoix est également effectuée, considérant que ces deux organisations seraient touchées directement par une fusion potentielle des MRC. En effet, une fusion des MRC engendrerait automatiquement une fusion des deux CLD de la région.

L'analyse comparative porte principalement sur les informations financières et organisationnelles des MRC et des CLD.

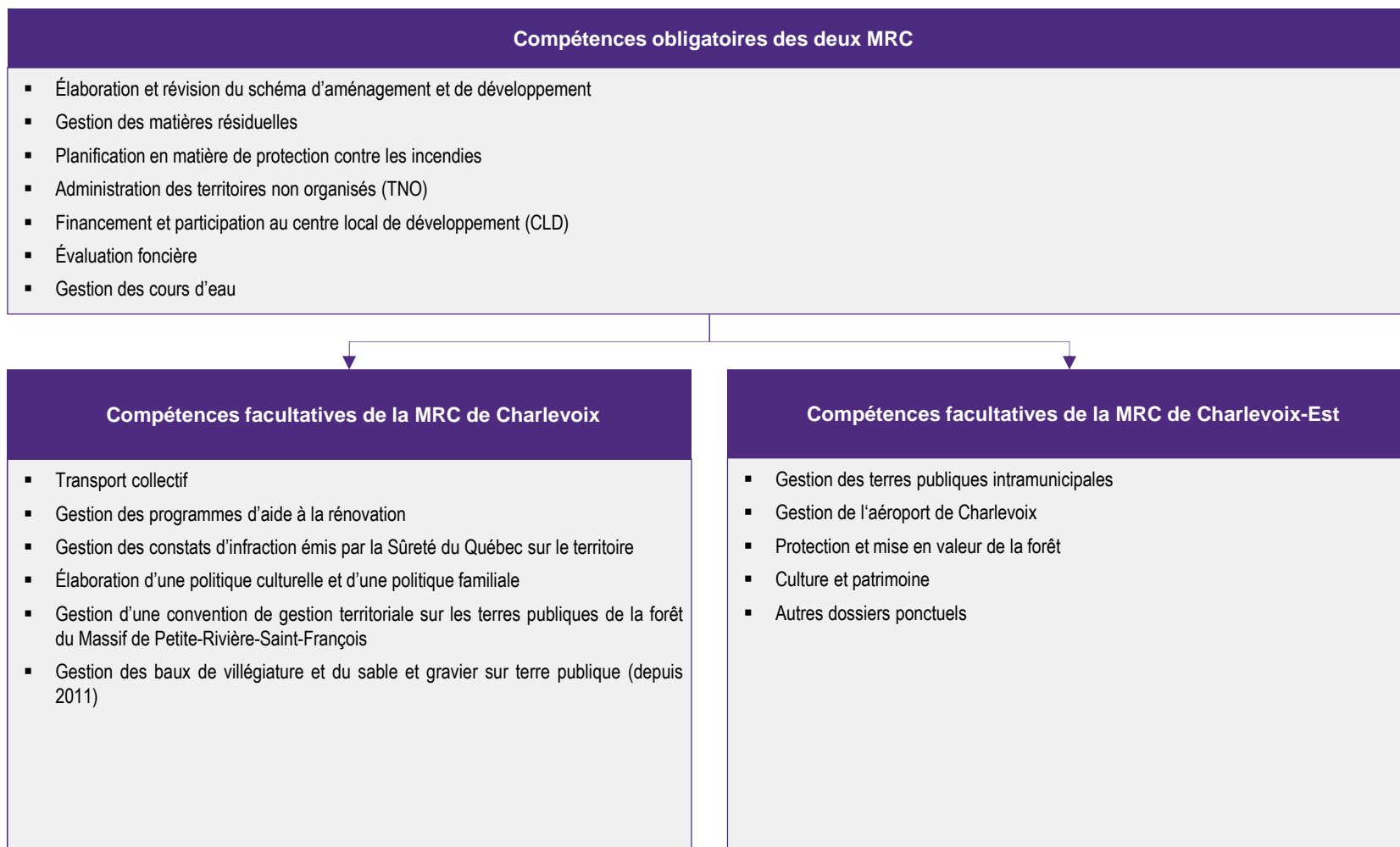
De manière spécifique, les éléments suivants sont analysés :

- Les compétences obligatoires et facultatives des deux MRC;
- Le portrait financier de 2011 à 2013;
- Le budget de 2014;
- Les ressources humaines;
- Les comités des MRC;
- La gouvernance;
- Le portrait des ressources matérielles;
- Les transferts gouvernementaux;
- Les ententes et projets conjoints.



# Les compétences obligatoires et facultatives des deux MRC de Charlevoix

Les mêmes compétences obligatoires sont confiées aux deux MRC de Charlevoix. De plus, suivant l'évolution des besoins et des responsabilités confiées aux MRC, les municipalités des deux MRC ont opté pour la délégation et la prise en charge de certaines compétences facultatives propres à leur territoire :



# Portrait financier

## Résultats de Charlevoix et de Charlevoix-Est pour l'année 2013

	MRC de Charlevoix	Pourcentage (%)	Per capita	MRC de Charlevoix-Est	Pourcentage (%)	Per capita
<b>Revenus</b>						
Quotes-parts	2 982 578	52,1%	221,3	4 208 176	47,6%	256,3
Transferts de fonctionnement	2 452 705	42,8%	182,0	2 628 918	29,7%	160,1
Services rendus	292 690	5,1%	21,7	1 759 151	19,9%	107,1
Imposition de droits	966	0,0%	0,1	-	0,0%	0,0
Intérêts	7 009	0,1%	0,5	77 942	0,9%	4,7
Autres revenus	70 715	1,2%	5,2	112 309	1,3%	6,8
Affectations	201 842	3,5%	15,0	62 528	0,7%	3,8
<b>Total des revenus</b>	<b>6 008 505</b>	<b>105%</b>	<b>445,9</b>	<b>8 849 024</b>	<b>100,0%</b>	<b>538,9</b>
<b>Charges</b>						
Administration générale	854 364	14,8%	63,4	1 384 221	17,7%	84,3
Sécurité publique	64 486	1,1%	4,8	219 042	2,8%	13,3
Transport	417 137	7,2%	31,0	701 959	9,0%	42,7
Hygiène du milieu	2 385 620	41,3%	177,0	2 193 806	28,0%	133,6
Santé et bien-être	95 441	1,7%	7,1	-	0,0%	0,0
Aménagement, urbanisme et développement	1 530 192	26,5%	113,6	2 428 608	31,0%	147,9
Loisirs et culture	306 255	5,3%	22,7	-	0,0%	0,0
Frais de financement	25 624	0,4%	1,9	185 974	2,4%	11,3
Remboursement de la dette à long terme	94 949	1,6%	7,0	709 300	9,1%	43,2
<b>Total des charges</b>	<b>5 774 068</b>	<b>100,0%</b>	<b>428,5</b>	<b>7 822 910</b>	<b>100,0%</b>	<b>476,4</b>
<b>Excédent de l'exercice à des fins fiscales</b>	<b>234 437</b>		<b>17,4</b>	<b>1 026 114</b>		<b>62,5</b>

## Analyse de l'information financière

La MRC de Charlevoix disposait d'un budget de fonctionnement de 6,0 M\$ en 2013. Ses revenus provenaient principalement des quotes-parts (2,9 M\$) ainsi que des transferts de fonctionnement (2,5 M\$). De son côté, la MRC de Charlevoix-Est disposait d'un budget de fonctionnement de 8,8 M\$. Ses revenus provenaient également principalement des quotes-parts (4,2 M\$) et des transferts de fonctionnement (2,6 M\$). Au global, les revenus *per capita* sont plus élevés pour la MRC de Charlevoix-Est, soit 538,90 \$, tandis qu'ils sont de 445,90 \$ par habitant pour la MRC de Charlevoix. En 2013, la MRC de Charlevoix-Est a réalisé un excédent de plus d'un million de dollars, alors que celle de Charlevoix a réalisé un excédent de 234 437 \$.

La dépense de l'hygiène du milieu représente 41,3 % des dépenses pour la MRC de Charlevoix comparativement à 28,0 % pour celle de Charlevoix-Est, qui s'occupe elle-même de l'élimination de ses déchets grâce à son lieu d'enfouissement technique. Par contre, cette dernière a un remboursement de sa dette à long terme beaucoup plus important, soit 9,1 % de ses sorties d'argent, que sa voisine avec 1,6 %. Les charges d'aménagement, d'urbanisme et de développement représentent presque la même proportion pour les deux MRC, c'est-à-dire 26,5 % pour Charlevoix et 31,0 % pour Charlevoix-Est.

Enfin, les charges de transport sont presque deux fois plus élevées pour la MRC de Charlevoix-Est en raison du transport aérien qui a coûté un peu plus de 450 k\$ en 2013. Cette dernière possède un aéroport qui est en opération environ sept mois par année et qui génère un trafic aérien de près de 2 000 mouvements.

- Les quotes-parts des municipalités sont les principaux revenus des deux MRC;
- Les dépenses d'hygiène du milieu représentent 41,3 % des charges totales en 2013 pour la MRC de Charlevoix, alors qu'elles ne représentent que 28,0 % pour la MRC de Charlevoix-Est.

## Portrait financier (*suite*)

Voici les principaux postes composant les charges aux états financiers des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est présentés dans le tableau de la page précédente. La colonne de gauche présente la charge que l'on trouve dans les états financiers, alors que celle de droite présente les principaux postes qui composent la charge.

<b>Administration générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion financière et administrative</li> <li>• Évaluation</li> <li>• Conseil</li> </ul>
<b>Sécurité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Police</li> <li>• Sécurité incendie</li> <li>• Sécurité civile</li> </ul>
<b>Transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport en commun</li> <li>• Transport aérien (Charlevoix-Est seulement / gestion de l'aéroport)</li> <li>• Réseau routier (voirie municipale)</li> </ul>
<b>Hygiène du milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et transport des matières résiduelles</li> <li>• Élimination des matières résiduelles</li> <li>• Collecte et transport des matières recyclables</li> <li>• Matériaux secs</li> <li>• Autres</li> </ul>
<b>Aménagement, urbanisme et développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement, urbanisme et zonage</li> <li>• Rénovation urbaine des biens patrimoniaux</li> <li>• Promotion et développement économique des industries et des commerces</li> </ul>
<b>Loisirs et culture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités récréatives</li> </ul>

# Budget de 2014

## Prévisions de Charlevoix et de Charlevoix-Est pour l'année 2014

	MRC de Charlevoix	Pourcentage (%)	Per capita	MRC de Charlevoix-Est	Pourcentage (%)	Per capita
<b>Revenus</b>						
Quotes-parts	3 046 458	45,9%	226,1	4 011 546	48,3%	244,3
Transferts de fonctionnement	2 893 889	43,6%	214,8	2 607 201	31,4%	158,8
Services rendus	506 097	7,6%	37,6	1 650 846	19,9%	100,5
Intérêts	1 200	0,0%	0,1	26 000	0,3%	1,6
Autres revenus	47 004	0,7%	3,5	10 000	0,1%	0,6
Affectations	138 119	2,1%	10,25	-	0,0%	0,0
	6 632 767	100,0%	492,23	8 305 593	100,0%	505,8
<b>Charges</b>						
Affectations	-	0,0%	0,0	167 816	2,0%	10,2
Administration générale	1 076 621	16,8%	79,9	1 531 499	18,4%	93,3
Sécurité publique	66 145	1,0%	4,9	233 002	2,8%	14,2
Transport	280 350	4,4%	20,8	613 500	7,4%	37,4
Hygiène du milieu	2 405 201	37,4%	178,5	2 742 023	33,0%	167,0
Santé et bien-être	147 890	2,3%	11,0	-	0,0%	0,0
Aménagement, urbanisme et développement	1 598 868	24,9%	118,7	2 400 696	28,9%	146,2
Loisirs et culture	828 612	12,9%	61,5	-	0,0%	0,0
Frais de financement	21 762	0,3%	1,6	171 409	2,1%	10,4
Remboursement de la dette à long terme	207 318	3,2%	15,4	445 648	5,4%	27,1
	6 632 767	103,2%	492,2	8 305 593	100,0%	505,8
<b>Excédent de l'exercice à des fins fiscales</b>	-			-		

## Analyse comparative du budget de 2014

Les deux MRC de la région de Charlevoix prévoient un budget équilibré pour l'année 2014.

Les revenus budgétés de la MRC de Charlevoix-Est totalisent 8,3 M\$, comparativement à 6,6 M\$ pour celle de Charlevoix. Les revenus totaux *per capita* sont plus élevés pour Charlevoix-Est, soit 506 \$ *per capita*, alors qu'ils sont de 492 \$ *per capita* pour la MRC voisine. Cette différence s'explique par le fait que Charlevoix-Est a des revenus plus importants pour les services rendus, soit près d'un million de plus, et ce, particulièrement pour des services liés à la collecte et à l'élimination des matières résiduelles, ainsi que des services de transport aérien. Les revenus totaux budgétés sont composés majoritairement des quotes-parts, à 45,9 % et à 48,3 % pour Charlevoix et Charlevoix-Est respectivement, ainsi que des transferts de fonctionnement, à 43,6 % et à 31,4 %.

La composition des charges est relativement la même pour les deux MRC, à l'exception des dépenses relatives aux loisirs et à la culture, ainsi qu'à celle de santé et de bien-être qui sont des dépenses propres à la MRC de Charlevoix. De plus, la MRC de Charlevoix-Est a des dépenses plus importantes quant au transport et à l'hygiène du milieu en raison de l'exploitation de son aéroport et de son lieu d'enfouissement technique.

De manière globale, les dépenses *per capita* sont de 492 \$ pour la MRC de Charlevoix et de 506 \$ pour Charlevoix-Est.

- Les revenus de quotes-parts sont les principaux revenus budgétés des deux MRC;
- Les dépenses *per capita* de la MRC de Charlevoix-Est sont un peu plus élevées que celles de la MRC de Charlevoix.

# Portrait des ressources humaines des deux MRC

## **L'analyse des effectifs**

Les tableaux présentés à la page suivante dressent le portrait des ressources humaines des deux MRC de Charlevoix. Les organigrammes complets des deux organisations sont présentés aux annexes B et C.

La MRC de Charlevoix-Est emploie actuellement 31 employés et est dotée d'une masse salariale totale de 1,3 M\$. Le salaire moyen versé est donc de 41 944 \$.

La MRC de Charlevoix dispose quant à elle de 25 employés et est dotée d'une masse salariale de 1,1 M\$. Le salaire moyen versé est donc de 42 168 \$.

La masse salariale totale pour les départements suivants est plus élevée pour la MRC de Charlevoix-Est : direction et administration, évaluation foncière et hygiène du milieu. Par contre, la masse salariale totale pour l'aménagement du territoire est plus élevée pour la MRC de Charlevoix.



# Portrait des ressources humaines des deux MRC (suite)

## Rémunération des employés de la MRC de Charlevoix selon les budgets 2014

Départements	Postes	Total/département (\$)
Direction et administration	Directrice générale Adjointe à la directrice générale - activités financières Technicienne en administration Secrétaire réceptionniste Préposé à l'entretien ménager*	223,152
Évaluation foncière	Technicien en évaluation foncière, responsable Technicienne informatique du service d'évaluation Technicien en évaluation foncière Technicien en évaluation foncière Technicien en évaluation foncière	221,385
Aménagement du territoire	Technicien en géomatique Aménagiste Adjointe à l'aménagiste Inspecteur en bâtiment Inspectrice en bâtiment Ingénieur de projet en génie civil	285,372
Hygiène du milieu	Chargée de projet en environnement Technicienne en valorisation Préposé à l'opération des écocentres* Préposé à l'opération des écocentres (saisonnier)*	102,928
Autre	Agente de développement culturel Agent de développement forestier Agente de développement en loisirs Chargé de projet en sécurité incendie Responsable du service d'accueil des nouveaux résidents	221,359
<b>Total des salaires</b>		<b>1,054,197</b>

\* Salaire annuel estimé, car poste rémunéré selon un taux horaire

## Rémunération des employés de la MRC de Charlevoix-Est selon les budgets 2014

Départements	Postes	Total/département (\$)
Direction et administration	Directeur général Technicienne en administration Technicienne en bureautique Technicienne juridique Adjointe administrative à la direction générale Directeur général adjoint Préposée à l'entretien ménager	313,480
Évaluation foncière	Quatre techniciens en évaluation Technicien en géomatique Inspecteur en évaluation Autres ressources techniciens en évaluation	297,525
Aménagement du territoire	Directrice de l'aménagement du territoire et du développement régional Inspecteur des TNO et des cours d'eau Inspecteur gestion foncière, sable et gravier / Inspecteur des cours d'eau Inspecteur des programmes SHQ Deux agentes de développement en conciliation travail-vie personnelle Agente de développement pour l'élaboration de la politique des aînés	275,525
Hygiène du milieu	Directeur de la gestion des matières résiduelles et des bâtiments Chef d'équipe au lieu d'enfouissement technique (LET) Opérateur de machineries lourdes au LET Secrétaire-réceptionniste au LET Manœuvre au LET Manœuvre à l'écocentre	247,300
Sécurité publique	Directrice de la sécurité publique et des communications Coordonateur régional - Préventionniste en sécurité incendie	102,420
Transport (aéroport)	Responsable des opérations à l'aéroport de Charlevoix et inspecteur des programmes de la SHQ Préposée aux opérations - aéroport de Charlevoix	64,000
<b>Total des salaires</b>		<b>1,300,250</b>

# Portrait des ressources humaines des deux MRC (suite)

## Classification des postes selon les conventions collectives des deux MRC

### La convention collective

La convention collective de la MRC de Charlevoix propose cinq groupes d'emploi, alors que celle de Charlevoix-Est n'en a que quatre. Des postes similaires apparaissent dans les deux conventions collectives, mais les groupes d'emploi diffèrent pour quelques-uns d'entre eux.

Les salaires annuels bruts sont de manière générale légèrement plus élevés dans la MRC de Charlevoix, à l'exception des employés situés dans le groupe 1, dont le salaire annuel brut est inférieur de près de 500 \$.

La différence la plus importante se situe au niveau de l'aménagiste qui est classé dans le groupe 5 dans la MRC de Charlevoix et dans le groupe 4 dans la MRC de Charlevoix-Est. Son salaire annuel brut maximal est de 63 852 \$ dans la MRC de Charlevoix, alors qu'il est de 54 124 \$ dans la MRC de Charlevoix-Est.

### Salaire annuel brut le plus élevé selon le groupe du poste occupé pour l'année 2014-2015

Groupes	Salaire MRC de Charlevoix	Salaire MRC de Charlevoix-Est
Groupe 1	35 653 \$	36 142 \$
Groupe 2	43 231 \$	40 524 \$
Groupe 3	49 763 \$	46 327 \$
Groupe 4	57 132 \$	54 124 \$
Groupe 5	63 852 \$	S.O.

Groupes	Emploi	MRC de Charlevoix	MRC de Charlevoix-Est
1	Agent de bureau/secrétaire	X	X
	Préposé à l'entretien ménager	X	X
	Manœuvre au LET		X
2	Préposé à l'accueil d'un écocentre	X	
	Secrétaire administrative et réceptionniste	X	
	Secrétaire-réceptionniste, préposée à l'inform. du serv. d'évaluation	X	
	Agent de bureau classe principale		X
	Inspecteur en évaluation		X
	Inspecteur des programmes de la SHQ		X
	Inspecteur régional		X
	Préposé au LET		X
	Opérateur de machineries lourdes au LET		X
	Secrétaire - réceptionniste au LET		X
3	Préposé à l'Aéroport de Charlevoix		X
	Technicien en évaluation foncière	X	X
	Inspecteur en bâtiment	X	
	Technicien en géomatique	X	X
	Technicien en revalorisation	X	
	Adjointe administrative à la direction générale		X
	Technicienne en administration		X
	Technicienne en bureautique		X
	Technicienne juridique		X
	Responsable des opérations à l'aéroport et inspecteur des programmes de la SHQ et du TNO		X
	Coordonnateur régional en sécurité incendie et préventionniste		X
	4	Chargé de projet en environnement	X
Technicien en évaluation foncière, responsable		X	
Agent de développement forestier		X	
Agent de développement culturel et patrimoine		X	
Adjoint à l'aménagiste et inspecteur		X	
Adjoint à l'aménagiste		X	
Agent développement en loisirs		X	
Aménagiste et inspecteur régional			X
Agent de développement en conciliation travail-vie personnelle		X	
5	Aménagiste	X	

# Comités – MRC de Charlevoix

## L'analyse de la gouvernance

La MRC de Charlevoix coordonne ses activités avec l'aide de 10 comités, tandis que celle de Charlevoix-Est en dispose de 14.

Cinq comités sont les mêmes pour les deux MRC, soit les comités de sécurité publique, de gestion de la MRC, consultatif agricole, de gestion des matières résiduelles et multiresource.

## Comités des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

Nom du comité	MRC de Charlevoix	MRC de Charlevoix-Est
Comité de sécurité publique	X	X
Comité de sécurité incendie		X
Comité de gestion de la MRC	X	X
Comité consultatif agricole	X	X
Plan de développement de la zone agricole	X	
Comité gestion des matières résiduelles	X	X
Comité multiresource	X	X
Comité de gestion de l'entente de développement culturel	X	
Comité de suivi du service de transport collectif (TRUC)	X	
Comité de suivi du service de diversification des loisirs de la MRC	X	
Table régionale de concertation sur le loisir municipal de la MRC	X	
Comité consultatif d'urbanisme TNO		X
Comité d'aménagement du territoire		X
Comité d'organisation des mesures d'urgence régionales de Charlevoix-Est		X
Comité de suivi réseau de fibres optiques, téléphonie IP, Internet haute-vitesse		X
Comité des Responsables des questions des aînés (RQA)		X
Comité de sélection des professionnels et de sélection du personnel		X
Suivi de la gestion des ressources humaines de la MRC		X
Comité des finances de la MRC		X

# Gouvernance – MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

## Rémunération annuelle des membres du Comité administratif de la MRC de Charlevoix pour 2014

Poste	Nombre de postes pourvus		Allocation de dépenses	Rémunération annuelle/poste	Rémunération totale annuelle
		Salaire de base			
Préfet	1	12 888	6 444	19 332	19 332
Préfet-suppléant	1	5 260	2 630	7 890	7 890
Membre du conseil et du comité administratif	4	4 039	2 019	6 058	24 234
Membre du conseil	1	2 931	1 466	4 397	4 397
	<b>7</b>	<b>25 118</b>	<b>12 559</b>		<b>55 853</b>

## Rémunération annuelle des membres du Comité administratif de la MRC de Charlevoix-Est pour 2014

Poste	Nombre de postes pourvus		Allocation de dépenses	Rémunération annuelle/poste	Rémunération totale annuelle
		Salaire de base			
Préfet	1	20 954	10 477	31 431	31 431
Préfet-suppléant	1	10 477	5 238	15 715	15 715
Maires	5	6 985	3 492	10 477	52 385
	<b>7</b>	<b>38 415</b>	<b>19 208</b>		<b>99 531</b>

## Mécanismes décisionnels de chacune des MRC

Le conseil des maires de la MRC de Charlevoix prend des décisions en fonction du principe de la double majorité. Ainsi, les voix exprimées doivent l'être majoritairement et le total des populations attribuées aux représentants qui ont exprimé des voix positives doit représenter plus de la moitié de la population totale de la MRC. Pour qu'une décision soit réputée négative, la proposition doit avoir été rejetée elle aussi à la double majorité, celle des voix et de la population. Spécifiquement, le représentant d'une municipalité dispose d'une voix pour une première tranche de 10 000 habitants ou moins de sa municipalité et d'une voix additionnelle pour chaque tranche supplémentaire de 10 000 habitants.

La MRC de Charlevoix fonctionne également avec le principe de la double majorité.

## L'analyse de la gouvernance

Le comité administratif de la MRC de Charlevoix est composé de sept membres, de même que pour la MRC de Charlevoix-Est. La masse salariale, incluant les allocations de dépenses, est de près de 56 000 \$ et de 99 531 \$ respectivement pour 2014-2015.

**La rémunération totale annuelle des membres du comité administratif de la MRC de Charlevoix-Est est presque le double de celle de Charlevoix, alors que le nombre de membres est le même dans chacune des MRC.**

# Portrait des ressources matérielles

## L'analyse des ressources matérielles

La MRC de Charlevoix possède quatre bâtiments. Le bureau administratif est le bâtiment dont l'année de construction est la plus ancienne, soit 1907, mais des rénovations ont été entreprises depuis pour le garder dans un bon état. La juste valeur de ce bâtiment est celle qui est la plus élevée parmi tous les terrains et bâtiments détenus par la MRC, soit 706 200 \$.

La MRC de Charlevoix-Est possède, quant à elle, trois bâtiments. Le bureau administratif est le bâtiment dont l'année de construction est la plus ancienne, soit 1988, mais un agrandissement a été réalisé en 2005. La juste valeur de ce bâtiment est celle qui est la plus élevée parmi tous les terrains et bâtiments détenus par la MRC, soit 2 677 000 \$. La superficie totale du bâtiment est de 1 177 m<sup>2</sup>.

La MRC de Charlevoix possède également trois écocentres pour la gestion des déchets. Ils sont situés à divers endroits sur le territoire, plus précisément à Saint-Urbain, à L'Isle-aux-Coudres et à Baie-Saint-Paul. Leur juste valeur au rôle d'évaluation municipale varie entre 131 100 \$ et 283 100 \$. L'écart important entre ces valeurs est expliqué principalement par la superficie du terrain où le bâtiment est situé.

De son côté, la MRC de Charlevoix-Est ne possède pas d'écocentre spécifiquement, mais elle détient un lieu d'enfouissement technique dont la juste valeur est de 523 500 \$, ainsi que l'aéroport de Charlevoix dont la juste valeur est de 1,3 M\$ et qui a été construit en 2004.

Au total, la juste valeur des terrains et des bâtiments que la MRC de Charlevoix possède est de 1 297 100 \$, alors qu'elle est de 4 516 500 \$ pour la MRC de Charlevoix-Est.

## Juste valeur des terrains et bâtiments de la MRC de Charlevoix

Fonction du bâtiment	Juste valeur au rôle (\$)	Superficie du bâtiment (m <sup>2</sup> )	État général	Année de construction
Administratif	706 200	825,8	Fonctionnel	1 907
Écocentre/Saint-Urbain	131 100	89,3	Fonctionnel	2 009
Écocentre/Isle-aux-Coudres	176 700	15,6	Fonctionnel	2 010
Écocentre/Baie-Saint-Paul	283 100	N.D.	Fonctionnel	1 988
<b>Total</b>	<b>1 297 100</b>			

## Juste valeur des terrains et bâtiments de la MRC de Charlevoix-Est

Fonction du bâtiment	Juste valeur selon évaluation agréée (\$)	Superficie du bâtiment (m <sup>2</sup> )	État général	Année de construction
Administratif MRC et Sûreté du Québec	2 677 000	1 177,3	Fonctionnel	1987 et 2005 (agrandissement)
Aéroport de Charlevoix	1 316 000	295,2	Fonctionnel	2 004
Lieu d'enfouissement technique	523 500	256,9	Fonctionnel	1988 et 2013 (rénovation)
<b>Total</b>	<b>4 516 500</b>			

**La juste valeur des terrains et bâtiments de la MRC de Charlevoix-Est est de 4,5 M\$, alors que celle de la MRC de Charlevoix est de 1,3 M\$.**

# Transferts gouvernementaux

## Les transferts gouvernementaux

En 2012, le montant total des transferts de fonctionnement aux MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est était respectivement de 1 117 042 \$ et de 1 107 749 \$, ce qui est très similaire. La répartition détaillée des transferts par poste budgétaire est présentée dans le tableau à l'annexe A.

Les transferts de fonctionnement représentent 66,9 % des transferts totaux pour la MRC de Charlevoix-Est, alors qu'ils sont de 22,1 % seulement pour la MRC de Charlevoix. Par contre, les transferts d'investissements sont des montants qui sont circonstanciels, ils peuvent donc varier d'année en année.

Du côté de la MRC de Charlevoix, les transferts de fonctionnement sont principalement composés du transport et de l'hygiène du milieu qui sont respectivement de 406 k\$ et de 389 k\$.

En ce qui concerne la MRC de Charlevoix-Est, l'hygiène du milieu arrive au premier rang des transferts de fonctionnement avec 642 k\$, suivie du transport avec 216 k\$. Ces deux types de transferts sont également les deux montants les plus importants pour la MRC voisine.

**Dans l'éventualité où les deux MRC viendraient à fusionner, les différents paramètres du protocole d'entente de versement de subventions du MAMOT viendraient ajuster les montants de transferts auxquels aurait droit la MRC fusionnée. Ainsi, les montants seraient relatifs aux nouveaux paramètres (ex. : population totale, taille du réseau de distribution de l'eau potable, etc.)**

Transferts (2012) (1)	Montant alloué par MRC (\$) et proportion par rapport au total des transferts (%)			
	Charlevoix		Charlevoix-Est	
<b>Transferts de fonctionnement</b>				
Administration générale	26 770	0,5%	13 305	0,8%
Sécurité publique	40 871	0,8%	73 246	4,4%
Transport	406 037	8,0%	216 198	13,1%
Hygiène du milieu	388 922	7,7%	641 864	38,8%
Aménagement, urbanisme et développement	17 917	0,4%	-	0,0%
Loisirs et culture	236 525	4,7%	163 136	9,9%
	1 117 042	22,1%	1 107 749	66,9%
<b>Transferts d'investissements</b>				
Administration générale	10 000	0,2%	-	0,0%
Sécurité publique	977 143	19,3%	-	0,0%
Transport	1 050 805	20,8%	38 423	2,3%
Hygiène du milieu	1 378 581	27,2%	216 959	13,1%
Aménagement, urbanisme et développement	-	0,0%	292 880	17,7%
Loisirs et culture	528 245	10,4%	-	0,0%
	3 944 774	77,9%	548 262	33,1%
<b>Transferts totaux</b>	<b>5 061 816</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 656 011</b>	<b>100,0%</b>

(1) Les données détaillées et ventilées pour 2013 et 2014 ne sont pas disponibles pour les deux MRC. Par contre, le montant total en transferts en 2014 pour la MRC de Charlevoix-Est (2,61 M\$) nous indique qu'il s'agit d'une baisse de 4 % par rapport à 2012.

Sources : 1. <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/information-financiere/profil-financier-et-autres-publications/#c6281>

2. Entretien téléphonique avec M. Martin Vézina du MAMROT, le 5 mai 2014.

# Ententes et projets conjoints – MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

## Projets coordonnés conjointement par les MRC

Les deux MRC de Charlevoix ont développé au cours des dernières années certaines ententes et des projets conjoints.

Ces projets touchent notamment aux secteurs du transport, de l'aménagement du territoire et des technologies de l'information.

### Projets coordonnés conjointement par les deux MRC de Charlevoix

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Développement, fonctionnement et promotion du service de navette (transport collectif interMRC) : Expressbus de Charlevoix</li><li>• Organisation de l'Université rurale du Québec (URQ) à Charlevoix en 2015</li><li>• Organisation du volet régional des Prix du patrimoine de la région de Québec-Chaudière-Appalaches (aux deux ans)</li><li>• Sensibilisation aux séismes Grande secousse de Charlevoix, initiée par la MRC de Charlevoix-Est</li><li>• Gestion, avec la Commission scolaire de Charlevoix, du réseau de fibres optiques et de la téléphonie IP desservant les bâtiments scolaires et plus de 80 bâtiments municipaux</li><li>• Déploiement des services Internet haute vitesse dans les milieux non desservis des MRC de Charlevoix, de Charlevoix-Est et de La Côte-de-Beaupré</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre d'une entente spécifique sur les paysages des MRC de Charlevoix, de Charlevoix-Est et de La Côte-de-Beaupré</li><li>• Développement d'une Approche territoriale intégrée (ATI)</li><li>• Partage d'une ressource pour coordonner le service d'accueil des nouveaux résidents</li><li>• Administration et promotion du calendrier culturel et du répertoire des acteurs culturels de la région de Charlevoix</li><li>• Production du <i>Guide des bonnes pratiques pour la conservation et la mise en valeur des bâtiments agricoles</i></li><li>• Administration et développement du <i>Guide des sorties éducatives de Charlevoix</i></li><li>• Administration du répertoire des fournisseurs et producteurs de bois de la région de la Capitale-Nationale</li></ul> |
|---|---|

**D'autres projets de collaboration sont à venir, tels que le lancement de la campagne de promotion de l'Expressbus de Charlevoix et une consultation portant sur le patrimoine religieux.**

# Portrait financier du CLD de la MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

Résultats du CLD de la MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est pour l'année 2013

	CLD de Charlevoix	CLD de Charlevoix-Est
<b>Contributions municipales</b>		
Ville et municipalités du territoire	185,180	410,000
Secrétariat à la Capitale-Nationale	720,333	697,434
<b>Subventions</b>		
Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale	15,614	22,949
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	28,139	-
Ministère des Transports	-	286,504
Québec en forme	188,202	-
La Société de gestion pour le développement des jeunes enfants	70,546	-
Autres subventions	-	628,510
<b>Intérêts</b>	118,736	9,506
Loyer	15,238	-
Services rendus	25,333	54,276
Autres produits	-	41,967
	<b>1,367,321</b>	<b>2,151,146</b>
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	708,083	798,403
Frais de déplacement, voyages et représentation	39,239	35,859
Congrès, cours et séminaires	14,760	8,712
Frais du conseil d'administration	-	348
Frais de messagerie	8,401	7,384
Abonnements et publications	1,377	95
Frais d'association	6,185	6,969
Information et publicité	32,716	24,059
Entretien et réparations	15,643	13,279
Loyer	3,600	52,938
Électricité	6,549	12,761
Assurances	5,002	8,284
Taxes municipales et scolaires	11,010	3,530
Approvisionnement et frais de bureau	27,574	17,805
Frais de banque	1,667	688
Intérêts sur le billet à payer	10,250	-
Intérêts sur la dette à long terme	5,735	-
Ressources externes	-	42,714
Services professionnels	16,617	11,525
<b>Contributions aux promoteurs :</b>		
Événements	59,970	-
Fonds d'économie sociale	56,291	60,015
Jeunes promoteurs	20,175	14,850
Projets structurants	94,592	-
Promotion et prospection	5,514	141,592
Projets à caractère culturel	10,000	-
Ententes spécifiques	55,032	108,377
Pacte rural	-	398,200
Transporteur et STCCE	-	343,606
Fonds de diversification	-	49,794
Approche territoriale intégrée	-	76,240
Autres projets et subventions diverses	-	18,294
	<b>1,215,982</b>	<b>2,256,321</b>
Amortissement des immobilisations corporelles	16,709	21,828
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>134,630</b>	<b>(127,003)</b>

## Analyse des résultats financiers

Le CLD de Charlevoix a réalisé un excédent (après amortissement des immobilisations) de 134 630 \$ pour l'année 2013, alors que celui de Charlevoix-Est a réalisé un déficit de 127 003 \$. Les revenus totaux sont beaucoup plus importants pour ce dernier, ils ont été de près de 2,2 M\$, dont environ la moitié provient de la ville et des municipalités du territoire et du Secrétariat à la Capitale-Nationale. De son côté, les revenus du CLD de la MRC de Charlevoix ont été de près de 1,4 M\$, dont un peu plus de 50 % proviennent du Secrétariat à la Capitale-Nationale et plus de 115 000 \$ en intérêts majoritairement liés à des prêts consentis à des entreprises québécoises.

En 2013, les charges d'exploitation ont été de 1,2 M\$ pour le CLD de Charlevoix, dont majoritairement les salaires et avantages sociaux qui représentent 58,2 % de celles-ci. Les autres principales charges sont celles pour les projets structurants et pour les événements qui servent à aider les promoteurs. Pour le CLD de Charlevoix-Est, les charges d'exploitation sont comparables au CLD de Charlevoix, à l'exception de la charge de loyer qui est plus élevée de près de 50 000 \$ et de la charge des ressources externes totalisant 42 714 \$. Les contributions aux promoteurs sont beaucoup plus importantes pour ce CLD, principalement composées de charges liées au transporteur et au Service de transport collectif de Charlevoix-Est (STCCE) pour 343 606 \$ et de 398 200 \$ pour le pacte rural.

## Faits saillants :

- Les revenus totaux du CLD de la MRC de Charlevoix-Est sont plus élevés de près de 800 k\$;
- En 2013, les contributions aux promoteurs sont plus importantes pour le CLD de la MRC de Charlevoix-Est que pour le CLD de la MRC de Charlevoix.



# Budget de 2014 – CLD de la MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

## Budget pour le CLD de la MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est pour l'année 2014

	CLD de Charlevoix	CLD de Charlevoix-Est
<b>Revenus</b>		
Gouvernement du Québec	668,679	657,433
Quote-part des MRC et des municipalités	200,313	758,457
Entretien ménager	5,620	-
Centre local d'emploi (CLE) et Emploi-Québec (STA)	21,000	24,000
Loyer	5,060	-
Approche territoriale Intégrée (ATI)	39,181	-
Frais de gestion énergie Charlevoix	5,250	-
MAPAQ	3,000	-
Ministère de la Culture et des communications	-	25,000
Revenus de placements et d'intérêts	-	5,000
Affectation d'origine interne	87,272	551,629
	1,035,375	2,021,519
<b>Charges</b>		
Salaires et avantages sociaux	591,175	777,167
Frais de véhicule	11,000	16,000
Voyage et frais de représentation	10,000	12,000
Congrès, cours, séminaires	5,000	10,000
Dépenses des comités et assemblée générale	8,000	1,000
Frais de messagerie	4,000	12,000
Abonnements et documents	2,000	500
Association et cotisations	7,600	9,500
Commandites	11,000	-
Publicité	10,000	20,000
Taxes	11,000	3,800
Assurances	4,600	10,000
Frais de bureau	15,000	14,000
Entretien et réparations	25,500	1,000
Électricité	8,000	14,000
Équipement	1,000	10,000
Achat et soutien matériel informatique	9,000	20,000
Loyer	-	58,750
Honoraires professionnels	11,000	20,000
Projets spéciaux et événements	55,000	-
Ententes spécifiques	58,000	114,245
Jeunes promoteurs	35,000	20,000
Fonds de développement des entreprises en économie sociale (FDE)	70,000	70,000
Soutien à l'émergence d'entreprises	25,000	60,000
Promotion et prospection	25,000	10,000
Fonds de diversification	-	282,500
Pacte rural	-	329,457
Autres charges liées au volet B	-	125,000
Frais de banque	1,500	600
Hypothèque (intérêts et capital)	21,000	-
	1,035,375	2,021,519
<b>Excédents nets</b>	-	-

## Analyse du budget 2014

Les deux CLD de la région de Charlevoix présentent un budget équilibré pour l'année 2014. Les revenus totalisent 1 035 375 \$ pour le CLD de Charlevoix, dont principalement 668 679 \$ proviennent du Secrétariat à la Capitale-Nationale et 200 313 \$ de la MRC de Charlevoix et des municipalités. Quant au CLD de Charlevoix-Est, ses revenus totalisent près d'un million de plus, soit 2 021 519 \$. Ils sont composés des deux mêmes sources de revenus que le CLD de Charlevoix, pour respectivement 657 433 \$ et 758 457 \$.

Les charges sont composées principalement des salaires et des avantages sociaux pour les deux CLD. Les différences majeures quant à leurs charges d'exploitation générales sont le loyer et les commandites. Les deux CLD soutiennent également des projets différents dans le milieu, c'est-à-dire que le CLD de Charlevoix-Est prévoit dépenser 282 500 \$ dans le fonds de diversification et 329 457 \$ dans le pacte rural en 2014. De son côté, le CLD de Charlevoix prévoit dépenser 55 000 \$ en projets spéciaux et événements, alors que le CLD de Charlevoix ne prévoit aucune dépense de cette nature.

---

## Section 4 Résultats du sondage auprès de la population

- 
- 01. Contexte et mandat
  - 02. Portrait de la région de Charlevoix
  - 03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD
  - 04. Résultats du sondage auprès de la population**
  - 05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC
  - 06. Analyse des formes de regroupement potentielles
  - 07. Recommandations

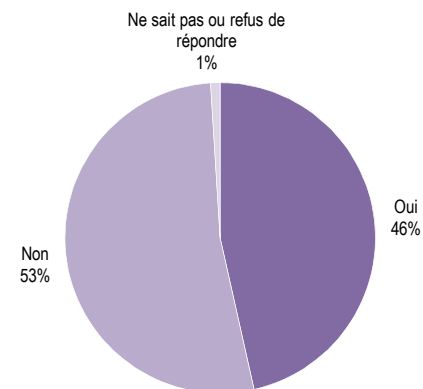
# Méthodologie

<b>Objectifs du sondage</b>	L'objectif du sondage téléphonique consistait à mesurer les perceptions des résidents des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est à l'égard du regroupement des deux MRC.
<b>Population cible</b>	Adultes francophones (18 ans ou plus) qui résident sur les territoires de la MRC de Charlevoix et de la MRC de Charlevoix-Est.
<b>Base de sondage</b>	L'échantillon de numéros de téléphone de départ a été tiré d'un bottin informatisé avec un filtre sur les municipalités des territoires visés.
<b>Plan d'échantillonnage</b>	<p>Échantillonnage à deux degrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au premier degré, échantillonnage stratifié de ménages selon le territoire habité (MRC de Charlevoix et MRC de Charlevoix-Est).</li> <li>• Au second degré, une personne âgée de 18 ans ou plus a été choisie dans le ménage selon une procédure informatisée de sélection aléatoire simple basée sur l'âge.</li> </ul> <p>Au total, 200 adultes ont participé au sondage, soit 100 adultes dans chacun des territoires visés.</p> <p>Les marges d'erreur calculées varient en fonction de la valeur de la proportion estimée (la marge d'erreur est plus grande lorsque le résultat avoisine 50 % et plus petite à mesure que le résultat s'éloigne de 50 %). La marge d'erreur maximale du sondage est de <math>\pm 7,3</math> %.</p>
<b>Questionnaire</b>	Le questionnaire a été conçu par Raymond Chabot Grant Thornton, puis révisé et programmé par SOM (voir annexe D). Les entrevues ont été menées par la firme de recherche SOM. La durée moyenne des entrevues téléphoniques a été d'un peu plus de 4,5 minutes.
<b>Collecte d'information</b>	La firme de recherche SOM a effectué les entrevues téléphoniques du 15 au 20 septembre 2014, assistées par ordinateur.

# Une connaissance limitée du rôle des MRC

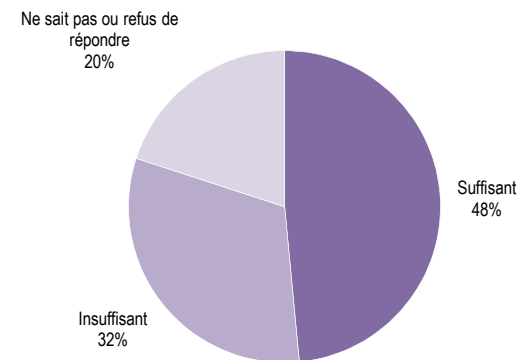
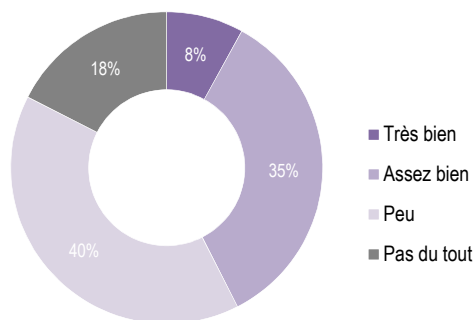
## Principaux constats

- La population charlevoisienne possède une connaissance limitée des rôles et responsabilités des MRC.
  - 43 % des répondants connaissent très bien ou assez bien les rôles et responsabilités d'une MRC, alors que 40 % les connaissent peu et 18 % pas du tout.
- La majorité de la population n'a jamais interagi avec les MRC.
  - 53 % des répondants n'ont jamais communiqué ou fait affaire avec la MRC.
- La moitié de la population juge adéquate la collaboration entre les MRC.
  - Près de 50 % des répondants définissent le niveau actuel de collaboration entre les deux MRC dans la gestion de leurs activités comme suffisant, alors que 32 % des répondants mentionnent qu'il est insuffisant et 20 % d'entre eux ne savaient pas ou ont refusé de répondre à la question.



Avez-vous déjà communiqué ou fait affaire avec la MRC?

Connaissez-vous... les rôles et responsabilités d'une MRC?



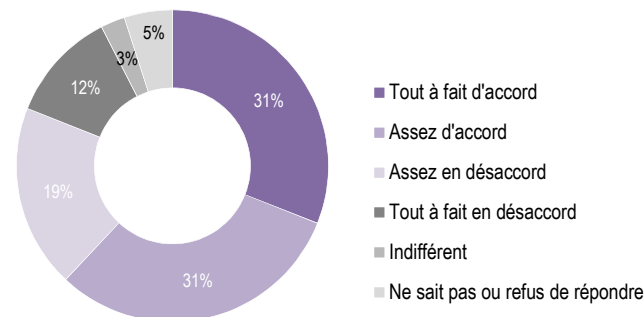
Comment définiriez-vous le niveau actuel de collaboration entre les deux MRC dans la gestion de leurs activités?

# Une population majoritairement en faveur du regroupement des MRC

## Une majorité de la population de Charlevoix est en accord avec le regroupement des MRC.

- 62 % des répondants sont tout à fait d'accord et assez d'accord avec le regroupement des deux MRC actuelles en une seule organisation.
- 5 % des répondants ne savent pas ou ont refusé de donner leur avis sur le regroupement des deux MRC.
- 31 % des répondants sont assez en désaccord et tout à fait en désaccord avec le regroupement des deux MRC.
- 3 % des répondants sont indifférents sur la question du regroupement.

## Seriez-vous... avec le regroupement des deux MRC actuelles en une seule organisation couvrant l'ensemble du territoire de Charlevoix?



### Arguments en faveur du regroupement des MRC

- Économies sur les coûts administratifs (locaux, ressources humaines, etc.) et la gestion des matières résiduelles
- Augmentation des services et de la qualité
- Efficacité au niveau des communications
- Regroupement des compétences et des visions pour le développement de la région (investissements dans des projets communs)
- Plus grand pouvoir décisionnel
- Règlement des mésententes actuelles
- Harmonisation des règlements
- Les deux MRC possèdent les mêmes rôles et responsabilités
- La superficie du territoire de Charlevoix n'est pas assez grande pour la présence de deux MRC
- Diminution du coût des taxes

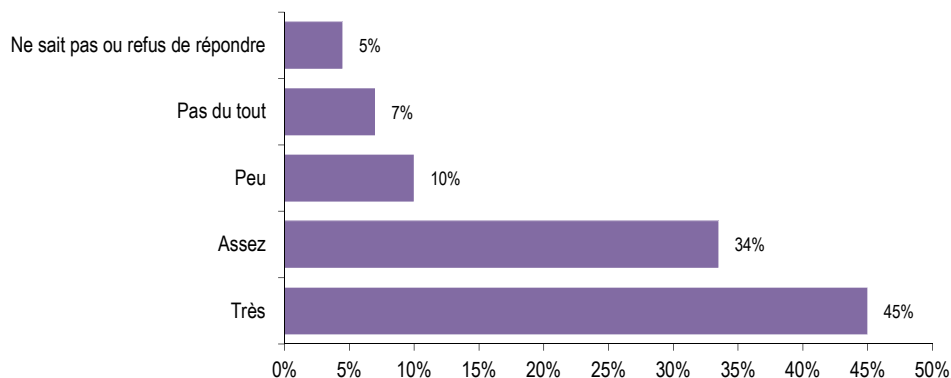
### Arguments en défaveur du regroupement des MRC

- Diminution des services
- Les réalités et les besoins des deux MRC sont différents autant sur le volet économique que culturel
- Fonctionne bien présentement
- Les regroupements de municipalités n'ont pas donné de bons résultats dans le passé
- La difficulté de gestion augmente avec la quantité
- Augmentation du coût des taxes
- Les mésententes actuelles ne vont que s'amplifier
- La superficie de la MRC fusionnée serait trop grande
- Les citoyens seraient pénalisés
- Les économies potentielles des dépenses ne seraient pas assez importantes et il y aurait des pertes de revenus de subventions
- La diminution des effectifs engendrerait une augmentation du chômage

# La présence de deux points de service est jugée essentielle

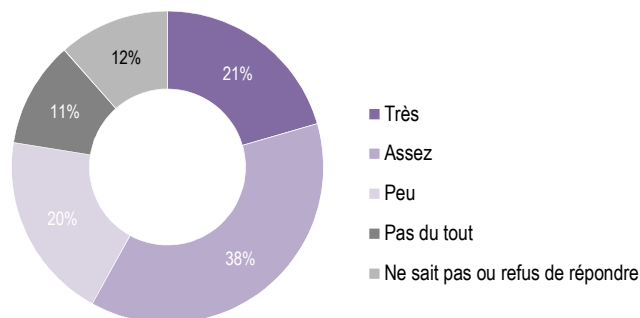
## Principaux constats

- Advenant le regroupement des deux MRC, la présence de points de service dans les deux pôles de population est jugée essentielle par la population.
  - Près de 80 % des répondants jugent qu'il est très ou assez important qu'il y ait deux points de service dans les deux principaux pôles de population de Charlevoix advenant un regroupement des deux MRC.
- Le regroupement des MRC apparaît comme une solution bénéfique pour les entreprises de la région de Charlevoix.
  - Près de 60 % des répondants jugent que le regroupement des MRC serait avantageux pour les entreprises de Charlevoix, alors que 31 % d'entre eux pensent plutôt qu'elles seront désavantagées.



**Advenant un regroupement des deux MRC au sein d'une seule organisation, diriez-vous qu'il est... important qu'il y ait des points de service dans les deux principaux pôles de population de Charlevoix (Baie-Saint-Paul et Clermont/La Malbaie)?**

**Croyez-vous que le regroupement des deux MRC actuelles serait... avantageux pour les entreprises de Charlevoix?**



---

## Section 5 Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC

- 01. Contexte et mandat
- 02. Portrait de la région de Charlevoix
- 03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD
- 04. Résultats du sondage auprès de la population
- 05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC**
- 06. Analyse des formes de regroupement potentielles
- 07. Recommandations

# Analyse des enjeux relatifs au regroupement des MRC

## Méthodologie d'analyse des enjeux relatifs au regroupement des MRC

Les enjeux relatifs au regroupement des deux MRC du territoire de Charlevoix ont été identifiés par le biais d'entrevues réalisées auprès des parties prenantes de la région entre les mois de juin et d'août 2014.

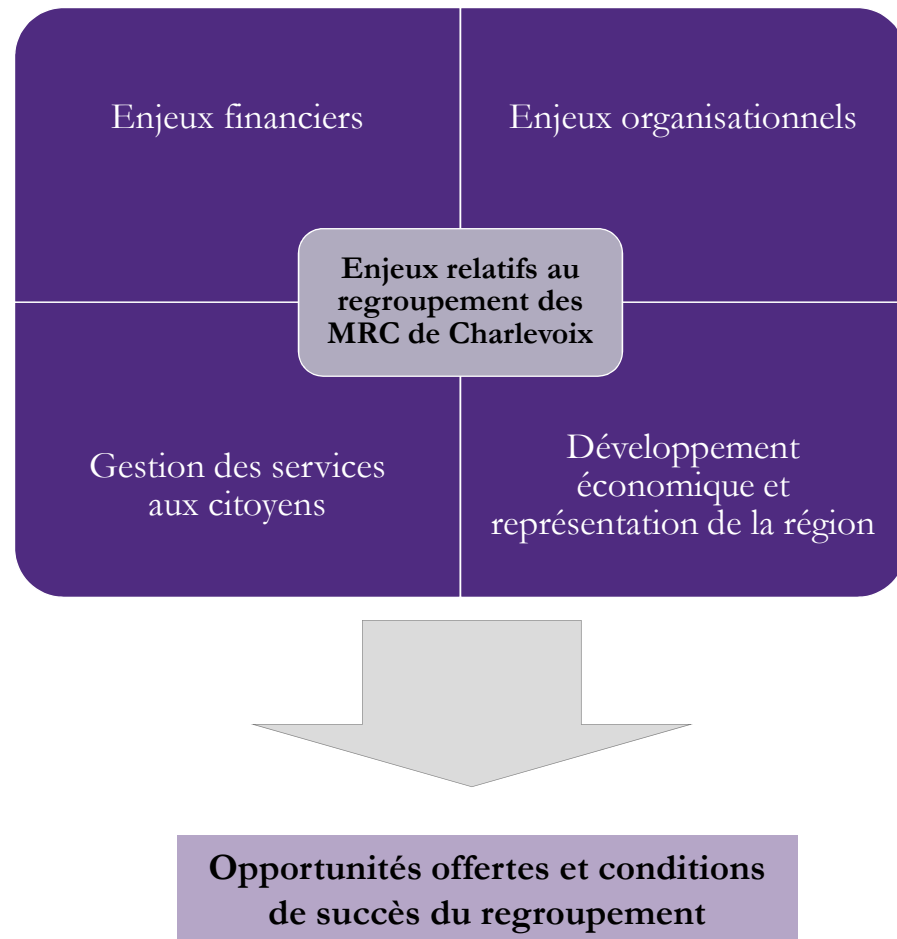
Les personnes, organisations et groupes suivants ont été consultés :

- Élus municipaux de la région – les maires de 12 municipalités du territoire ont été interviewés;
- MRC de Charlevoix et MRC de Charlevoix-Est – les préfets et les directeurs généraux des deux MRC ont été rencontrés;
- CLD de Charlevoix et CLD de Charlevoix-Est – les directeurs généraux des deux CLD ont été rencontrés;
- 15 gens d'affaires et parties prenantes du milieu de la région de Charlevoix – deux groupes de discussion ont été tenus à Baie-Saint-Paul et à La Malbaie;
- Une vingtaine d'entrevues téléphoniques ont été menées auprès des gens d'affaires de Charlevoix;
- Sûreté du Québec;
- Ministère des Affaires municipales et de l'Organisation du Territoire – direction régionale de la Capitale-Nationale;
- Secrétariat du Bureau de la Capitale-Nationale.

Quatre principales catégories d'enjeux ont été identifiées, soit les enjeux financiers et organisationnels ainsi que les enjeux liés à la gestion des services aux citoyens, au développement économique et à la représentation de la région de Charlevoix.

D'autre part, les opportunités offertes à la région par le regroupement des MRC ainsi que les conditions de succès du regroupement ont été identifiées.

Les pages suivantes présentent de manière détaillée ces éléments.





# Enjeux financiers

## Avantages et inconvénients financiers liés au regroupement des deux MRC

Avantages d'un regroupement	Inconvénients d'un regroupement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies d'échelle potentielles dans les coûts de gestion liées au dédoublement des tâches dans les deux MRC.</li> <li>• Économies d'échelle potentielles pour l'octroi des contrats, notamment en ce qui a trait aux fournisseurs informatiques et de papeterie, au matériel de bureau et à l'achat de publicité dans les médias régionaux. Les économies d'échelle seraient potentiellement plus grandes si un seul centre administratif était maintenu suite au regroupement.</li> <li>• Économies d'échelle pour les frais de cotisation et d'adhésion à des associations et pour des commandites, par exemple à la Chambre de commerce de Charlevoix, à Tourisme Charlevoix, aux associations professionnelles, à l'ACLDQ, aux associations municipales, ainsi qu'à des tournois de golf, soupers-bénéfice et autres commandites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de diminution des subventions de fonctionnement et de développement versées par territoire aux MRC : le tableau présenté à la page suivante traite de l'impact potentiel d'un regroupement sur les subventions de fonctionnement des deux MRC. Selon les estimations actuelles, basées sur des discussions tenues avec le MAMOT, le Secrétariat de la Capitale-Nationale et le ministère de la Culture, les pertes annuelles advenant la fusion des deux MRC s'élèveraient à un minimum de 268 k\$. Par ailleurs, en cas de fusion, le montant des subventions reçues actuellement devra faire l'objet d'une négociation avec le ministère ou l'organisme les versant.</li> <li>• Possibilité de pertes et de déplacement d'emplois dans les organisations touchées (MRC – CLD) et des retombées économiques associées (lieu de résidence, clientèle scolaire et pouvoir d'achat).</li> <li>• Possibilité de pertes économiques associées à la localisation du nouveau siège social, notamment pour les fournisseurs locaux (restauration, papeterie, services professionnels, etc.).</li> </ul>

Les enjeux financiers liés au regroupement des MRC touchent, d'une part, principalement aux économies d'échelle potentielles découlant de l'unification des deux organisations municipales et, d'autre part, aux risques envisageables à court et long terme d'une diminution des subventions de fonctionnement et de développement versées actuellement aux deux MRC. Ce dernier élément est traité de façon distincte à la prochaine page.

# Subventions de fonctionnement et de développement aux MRC et aux CLD

## Analyse de l'impact du regroupement sur les subventions versées actuellement aux MRC et aux CLD

Subventions	Impact d'un regroupement	Subventions avant fusion pour 2013 aux deux MRC (\$)	Subventions perdues après fusion (\$)
Subvention du Secrétariat Capitale-Nationale pour les CLD de la MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est – en moyenne 649 000 \$ par année par MRC pour l'année 2014 (diminution à 584 000 \$ pour 2015)	Advenant une fusion, cette subvention devrait faire l'objet d'une négociation avec le Secrétariat Capitale-Nationale	1 297 959 \$	À déterminer
Subvention du MAMOT pour l'agent de développement rural – 149 444 \$ par MRC / cinq ans	Cette subvention est attribuée à chacune des MRC. En cas de fusion, la MRC fusionnée perdrait potentiellement la moitié de la subvention.	56 308 \$	28 154 \$
Subvention de fonctionnement du MAMOT pour chaque MRC – 115 000 \$ par MRC par année	Cette subvention est basée sur l'indice de développement économique qui est présentement le plus élevé du barème pour les deux MRC. En supposant que l'indice demeurera à l'échelon le plus élevé, la fusion engendrera au minimum la perte de 115 000 \$.	230 000 \$	115 000 \$
Pacte rural destiné à chaque territoire de MRC – près de 2 M\$ par MRC, en renouvellement actuellement pour une période de 10 ans supplémentaire	Advenant une fusion, cette subvention devrait faire l'objet d'une négociation avec le MAMOT.	628 831 \$	À déterminer
Subvention au fonctionnement du transport collectif en milieu rural – 125 000 \$ par MRC	La subvention se termine au 31 décembre 2013, le MTQ ne sait pas encore si elle sera reconduite en 2014.	250 000 \$	125 000 \$
Subvention du ministère de la Culture pour les ententes de développement culturel dans Charlevoix – 30 000 \$ par MRC	L'impact d'une fusion n'est pas possible à déterminer, considérant que ce n'est pas un montant fixe par MRC, mais un montant négocié selon les projets et l'enveloppe disponible par région.	60 000 \$	À déterminer
Subvention du MAMOT pour le programme d'infrastructure Québec-municipalités (PIQM) de 40 k\$	La MRC de Charlevoix-Est n'a pas demandé cette subvention, donc en cas de fusion il n'y aurait aucune perte.	40 000 \$	S.O.
Subvention du MAMOT pour le MADA (municipalité amie des aînés) de 50 000 \$	La MRC de Charlevoix-Est n'a pas demandé cette subvention, donc en cas de fusion il n'y aurait aucune perte.	50 000 \$	S.O.
<b>TOTAL (annuel)</b>		<b>2 613 098 \$</b>	<b>268 154 \$</b>

Les MRC et CLD de la région de Charlevoix reçoivent présentement des subventions pour le fonctionnement et le développement de leurs activités. Ces subventions sont versées généralement à chaque organisation, nonobstant leur population et leurs caractéristiques socioéconomiques.

# Enjeux organisationnels

## Avantages et inconvénients organisationnels liés au regroupement des deux MRC

Avantages d'un regroupement	Inconvénients d'un regroupement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue incontournable entre les élus municipaux du territoire de Charlevoix sur les sujets d'intérêts régionaux.</li> <li>• Meilleure harmonisation des exercices de planification en aménagement du territoire et arrimage de certaines réglementations régionales, notamment à propos de l'affichage sur la route 138 et de l'abattage des arbres.</li> <li>• Regroupement de services à caractère régional : tourisme, développement économique, développement durable, culture.</li> <li>• Mise en commun des expertises des employés actuels des deux MRC faisant bénéficier à l'ensemble du territoire de Charlevoix les forces et les habiletés spécifiques de chacun.</li> <li>• Possibilité de réduction du nombre de comités à mandats comparables où participent des représentants d'organismes suprarégionaux (par exemple, la Commission scolaire de Charlevoix, qui participe à des comités des deux MRC).</li> <li>• Les conventions collectives des deux MRC actuelles sont similaires, tant sur le plan des salaires versés que des avantages sociaux, ce qui faciliterait un regroupement des deux organisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'une diminution de la flexibilité de l'organisation de par le nombre plus élevé d'employés (de 30 à 60) et d'élus (de 7 à 15).</li> <li>• Possibilité de problèmes de communication entre les employés si les deux points de service demeurent ouverts.</li> <li>• Diminution potentielle du poids relatif et de l'influence des plus petites municipalités au sein d'une organisation plus importante en taille.</li> <li>• Augmentation de la charge de travail pour la direction générale, nécessitant potentiellement la création de nouveaux postes, par exemple un directeur des ressources humaines.</li> <li>• Climat d'incertitude pour les employés actuels dont le mandat et les responsabilités seraient touchés par le regroupement.</li> <li>• Présence de divisions entre les élus à l'intérieur même des MRC actuelles qui pourraient être exacerbées advenant un regroupement. La fusion de municipalités pourrait être envisagée avant le regroupement des MRC.</li> </ul>

Les avantages organisationnels touchent principalement au potentiel d'optimiser la gestion des organisations suite à un regroupement. Un regroupement pourrait notamment permettre la mise en commun des expertises actuelles des employés des deux MRC ainsi qu'une meilleure harmonisation des services et des exercices de planification à l'échelle régionale. Un regroupement engendrerait également un dialogue entre les élus municipaux de la région de Charlevoix, ce qui pourrait faciliter la gestion des enjeux touchant à l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, le regroupement pourrait engendrer certains inconvénients sur le plan organisationnel, notamment une diminution de la flexibilité de l'organisation, considérant le nombre plus élevé d'employés et d'élus. La présence de deux points de service pourrait également engendrer certaines problématiques, notamment sur le plan des communications entre les gestionnaires et les employés de la MRC. Enfin, une diminution de l'influence des plus petites municipalités pourrait être engendrée par le regroupement.

# Autres enjeux liés au regroupement des deux MRC

## Enjeux liés à la gestion des services aux citoyens

La gestion des services aux citoyens serait potentiellement touchée par un regroupement des deux MRC. D'une part, le regroupement permettrait d'harmoniser les services actuellement offerts par les MRC. D'autre part, le regroupement pourrait engendrer un éloignement de la prestation des services, notamment si un seul point de service est conservé ou si certains types de services sont concentrés dans l'un ou l'autre des points de service. Par exemple, les citoyens ont parfois besoin de se déplacer au point de service de la MRC lors de questionnements en regard de l'évaluation foncière, alors que le personnel des MRC chargé des questions de culture, de patrimoine et de loisir rencontre parfois des parties prenantes du milieu.

Avantages d'un regroupement	Inconvénients d'un regroupement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation du niveau des services offerts actuellement par les deux MRC, notamment en ce qui a trait à la gestion des matières résiduelles.</li> <li>• Uniformité lors du développement de nouveaux services sur l'ensemble du territoire de Charlevoix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité que la gestion et la prestation de services s'éloignent des citoyens si un seul point de service demeure ouvert ou si les services offerts dans l'un des points de service sont limités.</li> <li>• Possibilité de réduction des services offerts si des coupures de postes ont lieu suite au regroupement.</li> </ul>

## Enjeux liés au développement économique et à la représentation de la région

Le développement économique et la représentation de la région de Charlevoix auprès des instances gouvernementales pourraient bénéficier d'un regroupement des MRC. L'établissement d'une vision commune du développement économique de la région et des activités devant la soutenir pourrait être facilité. Les relations avec les gens d'affaires seraient également facilitées considérant la présence d'un seul répondant à l'échelle régionale. D'autre part, un regroupement pourrait nuire au traitement distinct que doivent recevoir sur le plan du développement économique les secteurs est et ouest de Charlevoix, considérant que leur tissu économique est distinct et que les approches visant le développement économique doivent concorder.

Avantages d'un regroupement	Inconvénients d'un regroupement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformité de la vision du développement économique pour Charlevoix.</li> <li>• Augmentation du poids démographique de la représentation de la MRC auprès des instances gouvernementales, notamment dans la région de la Capitale-Nationale.</li> <li>• Meilleure cohésion des activités de développement économique à l'échelle régionale, notamment face aux autres partenaires de la Capitale-Nationale qui ont un poids politique beaucoup plus important.</li> <li>• Facilitation des relations avec les gens d'affaires de la région étant donné la présence d'un seul répondant pour la gestion du développement économique sur le territoire de Charlevoix.</li> <li>• Partage des bénéfices fiscaux tirés des développements immobiliers à l'échelle de l'ensemble de Charlevoix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tissu économique des deux MRC est différent. La MRC de Charlevoix-Est possède des municipalités dévitalisées, alors qu'il n'y en a pas dans la MRC de Charlevoix. La MRC de l'est possède une économie davantage axée sur les ressources naturelles (forêt) et l'agriculture. La présence de grandes institutions et d'entreprises est également davantage marquée dans Charlevoix-Est par rapport à Charlevoix où le tissu économique est davantage formé par des PME.</li> <li>• La présence de deux intervenants économiques provenant de la région de Charlevoix contribue parfois à accroître le poids.</li> </ul>

# Opportunités offertes et conditions de succès du regroupement

## La création d'un poste de préfet élu

Dans le contexte du regroupement des MRC de la région de Charlevoix, la création d'un poste de préfet élu apparaît comme une solution pour assurer une cohésion de la vision dans l'ensemble du territoire. Actuellement, 15 des 95 MRC du Québec ont adopté le règlement pour l'élection d'un préfet au suffrage universel. Cette possibilité est offerte aux MRC depuis 2002.

La présence d'un préfet élu comporte notamment les avantages suivants :

- Occupation d'une seule fonction à temps plein, permettant au préfet élu d'assumer davantage de responsabilités et de se consacrer davantage aux dossiers complexes du territoire;
- Accroissement de l'intérêt de l'implication de la population face aux enjeux touchant le territoire;
- Imputabilité plus grande du préfet élu qui est redevable envers l'ensemble de la population du territoire, comparativement à un préfet élu par ses pairs;
- Crédibilité et représentativité accrue au sein du territoire, permettant une intervention plus efficace pour l'animation du milieu et la coordination des dossiers à l'échelle régionale;
- Synergie auprès des élus régionaux et des acteurs économiques, réduisant les tensions possibles entre les maires;
- Réduit le risque de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts puisque le mandat du préfet est régional.

## Rôle et caractéristiques du préfet élu

Rôle	<p>Un préfet élu au suffrage universel est un représentant imputable et présent sur le territoire qui assume les responsabilités de préfet en termes de représentation aux tables régionales et nationales.</p> <p>Le préfet élu assume un rôle de leadership à l'échelle régionale.</p>
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est rémunéré pour faire son travail régional à temps plein et se consacrer entièrement aux dossiers de la MRC et n'a donc pas à cumuler sa fonction à celle de maire;</li> <li>• Est indépendant et neutre, bénéficie d'un appui démocratique et parle au nom de la MRC et de la région, ce qui constitue un avantage pour les dossiers régionaux;</li> <li>• Est élu par l'ensemble de la population de la région et permet une plus grande cohésion et concertation avec le milieu pour une vision collective du développement.</li> </ul>

# Opportunités offertes et conditions de succès du regroupement *(suite)*

## Les conditions pour assurer le succès d'un regroupement

Les rencontres auprès des parties prenantes de la région de Charlevoix ont permis d'identifier les conditions de succès du regroupement des deux MRC actuelles.

Une majorité des parties prenantes rencontrées dans le cadre de l'étude soutiennent le rapprochement des organisations, sinon le regroupement des deux MRC situées sur le territoire de Charlevoix. Néanmoins, plusieurs conditions de succès ont été identifiées afin que ce regroupement soit une réussite.

À court terme, la mise en place de projets concrets de collaboration entre les deux MRC doit être favorisée afin de développer les liens de confiance et de complémentarité entre le personnel des deux organisations. Les enjeux régionaux devraient être traités en priorité de manière concertée par les deux MRC.

En parallèle, il semble également essentiel qu'une plateforme de concertation composée des élus de la région de Charlevoix soit mise en place à court terme afin de faciliter un regroupement des MRC à plus long terme. Cette plateforme, qui pourrait se nommer Forum des élus de la région de Charlevoix ou Table régionale des maires de Charlevoix, aurait comme objectif d'établir une vision commune du territoire. Des projets régionaux pourraient notamment y être discutés, par exemple l'aménagement d'infrastructures à caractère régional. Cette plateforme favoriserait également la prise de position commune du territoire de Charlevoix face aux politiques du gouvernement du Québec. Avant tout, elle devrait permettre l'établissement d'une culture de partenariat entre les élus de la région de Charlevoix. Une collaboration accrue des élus devrait faciliter à long terme le regroupement des MRC.

## Conditions de succès

- Adhésion et implication de la direction des organisations touchées par le regroupement : MRC et CLD.
- Adhésion de la population des deux MRC de Charlevoix.
- Avant une fusion complète des MRC, favoriser la mise en place de projets concrets de collaboration entre les organisations sur des sujets de nature régionale.
- Campagne de communication auprès de la population concernant les enjeux et les opportunités du regroupement des MRC.
- Impliquer les employés et leurs syndicats dans la démarche entourant le regroupement.
- Favoriser la communication entre les élus et les employés des MRC.
- S'inspirer des leçons apprises dans les cas de regroupements réalisés dans la région de Charlevoix au cours des dernières années : Commission scolaire de Charlevoix, Chambre de commerce de Charlevoix, Centre de santé et de services sociaux.
- S'inspirer du succès de la collaboration actuelle des deux MRC dans certains dossiers : dossiers touchant les secteurs agroalimentaire et de l'agrotourisme, réseau cyclable régional, pacte rural et navette ferroviaire.
- Maintenir deux points de service dans chacun des pôles de population de la région afin d'assurer la proximité des services auprès de la population et le maintien de leur qualité.
- S'assurer qu'une fusion des organisations n'occasionnera pas une augmentation des coûts de gestion des services offerts antérieurement par les deux MRC.

---

## Section 6 Analyse des formes de regroupement potentielles

- 01. Contexte et mandat
- 02. Portrait de la région de Charlevoix
- 03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD
- 04. Résultats du sondage auprès de la population
- 05. Analyse diagnostique du regroupement des deux MRC
- 06. Analyse des formes de regroupement potentielles**
- 07. Recommandations

# Les regroupements municipaux au Québec et le contexte charlevoisien

## Historique des regroupements au Québec

La réorganisation des structures municipales par le regroupement des services aux citoyens dans des buts d'économie et d'une plus grande efficacité est commencée depuis plus de cinquante ans. Déjà, en 1965, la commission Bélanger recommandait un regroupement de certaines municipalités pour des raisons économiques et de saine gestion. De 1971 à 1993, différents rapports ont permis d'accentuer ce mouvement de regroupement (de 1971, avec la Proposition de réforme des structures municipales, à 1973, avec le rapport Hannignan, de 1976, avec le rapport Castonguay, à 1986, avec la Commission d'études sur la Ville de Québec, puis en 1993, avec le rapport Pichette, puis plus tard le rapport de la commission O'Bready en 1997, et le rapport Bédard en 2000). Toutes les recommandations de ces divers rapports prévoyaient une diminution du nombre de municipalités et une consolidation administrative de celles-ci.

Les objectifs visés par ces regroupements étaient les suivants :

- Améliorer la capacité financière et administrative des municipalités;
- Viser un meilleur partage des ressources et des coûts;
- Favoriser une utilisation optimale des ressources du milieu et du gouvernement;
- Appuyer les efforts de développement économique et de prise en charge auxquels les a conviées le gouvernement;
- Avoir une vision commune du devenir des collectivités;
- Prendre en considération les objectifs gouvernementaux en matière de développement durable et d'aménagement;
- Créer un secteur municipal plus efficace permettant un allègement et une meilleure répartition du fardeau fiscal.

Au Québec, entre 2001 et 2011, on a vu le regroupement de 296 municipalités en 71. Toutefois, le Québec n'a jamais connu de regroupement de MRC. Plusieurs MRC ont développé au cours des dernières années des partenariats dans certains secteurs d'activités, notamment pour la gestion des matières résiduelles, mais il n'y a pas de MRC qui ont procédé à une fusion complète de leurs organisations.

## Contexte des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

La région de Charlevoix réfléchit depuis plusieurs années à la question du regroupement des deux MRC présentes sur son territoire. Déjà au cours des années 2000, la question est revenue périodiquement dans les discussions entre les élus locaux et les gens d'affaires. C'est en analysant certains enjeux d'envergure à l'échelle régionale, notamment la population vieillissante et le contexte économique difficile, que la Chambre de commerce de Charlevoix a décidé de lancer une réflexion plus formelle sur l'opportunité de regrouper les deux entités actives présentement dans la région.



# Principaux enjeux du territoire de Charlevoix

## Principaux enjeux

- Population décroissante et vieillissante;
- Faible densité de la population répartie sur un grand territoire;
- Difficultés économiques, découlant notamment de la saisonnalité des emplois présents dans la région;
- Absence d'une vision commune du développement économique et du territoire charlevoisien;
- Manque de leadership politique et compétition entre les municipalités. La présence de deux MRC nuit à la région de Charlevoix dans ses négociations avec les instances gouvernementales québécoises;
- Harmonisation des différents plans produits par les MRC, notamment le plan de gestion des matières résiduelles, le schéma d'aménagement, le plan de couverture des risques et l'évaluation foncière;
- Dédouplements des intervenants sur le territoire;
- Manque de collaboration entre les élus de la région sur les enjeux d'envergure régionale.

## Opportunités

- Création d'un poste de préfet élu pour l'ensemble du territoire charlevoisien;
- Mise en place d'une plateforme de concertation des élus municipaux de la région visant à établir une vision commune du territoire et à établir les enjeux régionaux sur lesquels des actions communes doivent être prises;
- La centralisation et le partage de ressources spécialisées peuvent être envisagés pour faciliter l'embauche et améliorer les services offerts aux citoyens.

## Lien avec les objectifs poursuivis par les regroupements

Les objectifs poursuivis par les regroupements en général (listés à la page précédente) répondent à la majorité des enjeux relevés pour la région de Charlevoix.

Les objectifs d'amélioration de la capacité financière et administrative, ainsi que d'un meilleur partage des ressources et des coûts, visent à résoudre le manque de moyens d'investir de la part de plusieurs municipalités, l'accroissement des responsabilités municipales, l'inefficience de la gestion et les difficultés liées aux ressources humaines.

Les objectifs poursuivis par d'autres regroupements, tels qu'appuyer les efforts de développement économique et avoir une vision commune, répondent aux problématiques d'une structure de gouvernance lourde et non optimale, d'un manque de leadership politique, de la compétition entre les municipalités et du potentiel de développer davantage certaines industries.

# Détermination des scénarios de regroupement

## Objectifs visés par le regroupement des MRC de Charlevoix

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1) Améliorer la gestion municipale et avoir un meilleur contrôle sur les coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Éviter les doublons dans la livraison de services liés aux compétences des MRC.</li> </ul> | <p>2) Favoriser une utilisation optimale des ressources du milieu et du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser l'utilisation de l'expertise professionnelle présente dans les MRC.</li> </ul> | <p>3) Alléger la structure de gouvernance de la région de Charlevoix, faciliter le consensus et faire émerger un leadership régional fort</p> <p>4) Améliorer la coordination pour promouvoir la croissance économique de la région</p> <p>5) Développer une vision commune de l'avenir de la région de Charlevoix</p> |
|---|--|--|



### Solutions envisagées afin de répondre aux objectifs

#### 1. Collaboration ponctuelle

Création d'une plateforme régionale réunissant les élus municipaux permettant d'échanger sur les enjeux communs du territoire de Charlevoix.

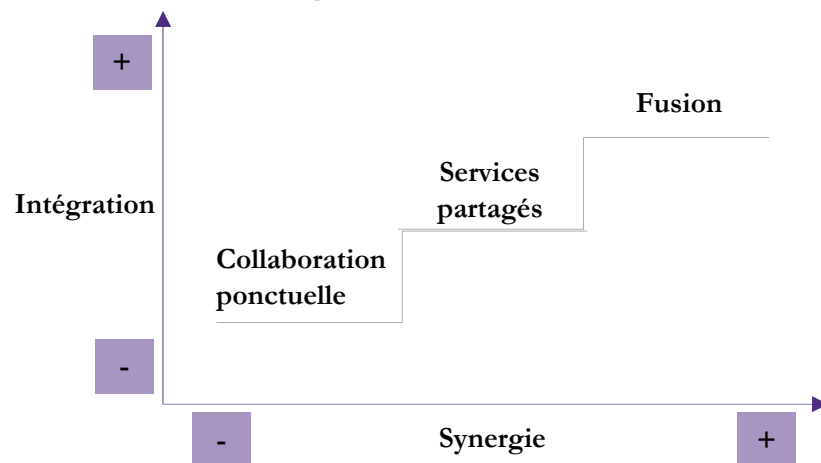
#### 2. Services partagés

Mise en commun dans certaines catégories de services communes aux deux MRC.

#### 3. Fusion

Regroupement des deux MRC au sein d'une seule MRC couvrant l'ensemble du territoire de Charlevoix.

### Illustration du niveau d'intégration et de synergie atteint par chaque scénario de regroupement



# Formes de regroupement potentielles des MRC de Charlevoix

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Titre	Collaboration ponctuelle entre les MRC	Services partagés entre les MRC	Fusion des MRC
Résumé	<p>Création d'un forum régional réunissant les élus municipaux permettant d'échanger sur les enjeux communs à l'ensemble du territoire de Charlevoix</p> <p>Mise en place de projets de collaboration</p>	<p>Ententes de mise en commun de services, potentiellement dans les secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des matières résiduelles</li> <li>• Évaluation foncière</li> <li>• Patrimoine et culture</li> <li>• Aménagement du territoire</li> <li>• Développement économique</li> </ul>	<p>Regroupement de deux MRC actuelles en une seule MRC</p>
Avantages	<p>Création de certaines synergies à l'échelle régionale</p> <p>Établissement d'une vision commune pour l'ensemble de Charlevoix pour des enjeux d'intérêt régional</p>	<p>Masse critique maximale pour la gestion de services</p> <p>Élimination de plusieurs duplications</p> <p>Création de certaines synergies pour la fourniture de services</p>	<p>Masse critique maximale pour la gestion de services</p> <p>Élimination de toutes les duplications</p> <p>Création de synergies pour la fourniture de services de qualité aux citoyens au plus bas coût</p> <p>Gouvernance unifiée et moins lourde</p> <p>Facilite la mise en œuvre d'une vision commune pour le développement économique de la région</p>
Inconvénients	<p>Les problématiques de gouvernance persisteront</p> <p>Plusieurs dédoublements persisteront</p>	<p>Les problématiques de gouvernance persisteront</p> <p>Certains dédoublements persisteront</p>	<p>Communications entre les employés situés dans deux points de service</p> <p>Flexibilité plus limitée liée à la taille de l'organisation</p>

# Scénario 1 – Collaboration ponctuelle entre les MRC

## Collaboration entre les élus locaux et les MRC actuelles

Le scénario 1 implique la mise en place de projets concrets de collaboration entre les deux MRC de Charlevoix.

Ce scénario nécessiterait en premier lieu la mise en place d'une plateforme de concertation des élus municipaux de l'ensemble du territoire de Charlevoix. Cette plateforme, qui pourrait se nommer Forum des élus de la région de Charlevoix ou Table régionale des maires de Charlevoix, aurait deux objectifs principaux, soit :

- Établir une vision commune des enjeux régionaux;
- Proposer des projets communs aux deux MRC permettant de répondre aux enjeux.

En second lieu, les deux MRC actuelles auraient le mandat de collaborer dans la mise en œuvre des projets à caractère régional. Les enjeux régionaux seraient ainsi abordés de manière concertée par les deux organisations.

La mise en place de projets concrets de collaboration entre les élus municipaux de la région et les dirigeants et employés des deux MRC permettrait de développer une culture de partenariat. Ce scénario favoriserait l'établissement de liens de confiance et de complémentarité entre le personnel des deux organisations.

Ce scénario apparaît comme étant un prérequis à la mise en place des scénarios de regroupement plus formels.

```
graph TD; A[Mise en place d'une plateforme de concertation régionale entre les élus municipaux de l'ensemble de Charlevoix] --> B[Identification d'une vision commune des enjeux régionaux et des projets communs à mettre en place pour y répondre]; B --> C[Collaboration ponctuelle entre les MRC actuelles dans l'élaboration de projets communs structurants et mobilisants pour Charlevoix];
```

Mise en place d'une plateforme de concertation régionale entre les élus municipaux de l'ensemble de Charlevoix

Identification d'une vision commune des enjeux régionaux et des projets communs à mettre en place pour y répondre

Collaboration ponctuelle entre les MRC actuelles dans l'élaboration de projets communs structurants et mobilisants pour Charlevoix

## Scénario 2 – Services partagés entre les MRC

### Mise en commun des services entre les MRC de Charlevoix

Les MRC peuvent, par résolution, autoriser aux fins de leur compétence la conclusion d'ententes relatives à des biens, à des services ou à des travaux avec toute autre entité municipale. Des ententes intermunicipales peuvent ainsi être formées au bénéfice des parties prenantes.

Le scénario 2 implique la signature d'ententes de mise en commun de services entre les deux MRC actuelles. La mise en place du scénario 1 avant l'application de ce scénario apparaît essentielle afin de bâtir la culture de partenariat entre les élus municipaux de la région ainsi que le personnel des deux MRC.

Dans ce scénario, la plateforme de concertation régionale serait appelée à identifier et à analyser les opportunités de services partagés entre les deux MRC. La coopération intermunicipale comporte de nombreux avantages économiques, permettant notamment :

- de partager des investissements de base nécessaires à l'achat ou à la réalisation d'infrastructures et d'équipements coûteux comme un site d'enfouissement sanitaire, un centre communautaire et une usine de traitement de l'eau;
- d'offrir un service de meilleure qualité grâce à des investissements que les municipalités ne pourraient se permettre individuellement;
- d'atteindre plus rapidement un degré d'utilisation suffisant pour rentabiliser un équipement et assurer son développement (p. ex. une usine de traitement et de valorisation des boues de fosses septiques);
- de réduire les coûts unitaires des services grâce aux économies d'échelle qu'elle entraîne (p. ex. service de protection contre les incendies);
- d'éviter la duplication de services ou d'équipements très coûteux qui deviennent rapidement une charge pour une municipalité.

Source : 1. Ministère des Affaires municipales, *La prise de décision en urbanisme*, Outils d'intervention, Ententes intermunicipales

Mise en place d'une plateforme de concertation régionale entre les élus municipaux de l'ensemble de Charlevoix permettant l'établissement d'une collaboration dans la réalisation de projets communs (scénario 1)

Identification et analyse des opportunités de services partagés entre les deux MRC

Signature d'ententes formelles de mise en commun des services entre les deux MRC

## Scénario 2 – Services partagés entre les MRC (*suite*)

### Mise en commun des services (*suite*)

Suite à l'identification et à l'analyse des opportunités de mise en commun des services, des ententes formelles pourraient être signées entre les deux MRC.

Les ententes pourraient prendre diverses formes.

Six catégories de services offerts actuellement par les deux MRC apparaissent plus intéressantes pour la mise en place d'ententes de mise en commun (voir encadré ci-contre).

Il est important que l'analyse de l'opportunité de mettre en place de telles ententes soit effectuée sur la base de ces deux critères :

- Une réduction des coûts de gestion actuels;
- Une amélioration de la qualité des services.

### Services pouvant potentiellement faire l'objet d'ententes entre les MRC

Gestion des  
matières  
résiduelles

Évaluation  
foncière

Développement  
économique

Aménagement  
du territoire

Patrimoine et  
culture

Transport

## Scénario 3 – La fusion des MRC

### Création d'une MRC pour Charlevoix

Le scénario 3 implique la fusion des deux MRC actuelles au sein d'une seule MRC couvrant l'ensemble du territoire de Charlevoix. La Loi sur l'organisation territoriale municipale (LOTM) prévoit les mécanismes de fusion des MRC. Bien que le Québec n'ait connu aucune fusion depuis la création des MRC à la fin des années soixante-dix, les articles de la LOTM décrivent la procédure de regroupement (voir encadré ci-contre).

Le gouvernement du Québec peut, par décret, regrouper les MRC afin de constituer une MRC dont le territoire correspond à l'ensemble de ceux regroupés. Dans le cadre du processus de regroupement, les droits et obligations de la nouvelle MRC succèdent à ceux des anciennes MRC. La loi prévoit également que l'ensemble des fonctionnaires et employés des MRC dont l'existence a cessé deviennent, sans réduction de traitement, des fonctionnaires et employés de la nouvelle MRC. Ceux-ci ne peuvent pas être mis à pied ou licenciés dans le cadre du processus de regroupement.

La mise en place du scénario 1 avant une fusion des MRC apparaît également essentielle afin de bâtir la culture de partenariat entre les élus municipaux de la région ainsi que le personnel des deux MRC.

### Analyse de l'impact de la fusion des MRC

Afin d'analyser le scénario de la fusion des MRC, un modèle de projections financières sur les dix prochaines années a été établi. Plus spécifiquement, une projection des dépenses de fonctionnement et du coût du service de la dette a été réalisée.

En outre, une structure organisationnelle révisée pour la nouvelle MRC a été développée.

Les principales hypothèses utilisées sont présentées dans les pages suivantes. Ces hypothèses ont servi à établir les projections. Lorsque nécessaires, des ajustements ont été apportés et ceux-ci sont présentés de manière distincte.

Source : 1. Publications du Québec, *Loi sur l'organisation territoriale municipale*

### LOTM, chapitre 4 – Regroupement

#### Article 210.43

- Le gouvernement peut, par décret, regrouper les territoires de municipalités régionales de comté afin de constituer une municipalité régionale de comté dont le territoire correspond à l'ensemble de ceux regroupés.

#### Article 210.46

- La municipalité régionale de comté issue du regroupement succède aux droits et aux obligations des municipalités régionales de comté dont l'existence a cessé.

#### Article 210.47

- Tous les règlements, résolutions ou autres actes adoptés par une municipalité régionale de comté dont l'existence a cessé demeurent en vigueur sur le territoire de celle-ci jusqu'à la date prévue pour la cessation de leurs effets, jusqu'à ce que leurs objets soient accomplis ou jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou abrogés.
- Ils sont réputés être des règlements, résolutions ou actes de la municipalité régionale de comté issue du regroupement.

#### Article 210.50

- Les fonctionnaires et employés des municipalités régionales de comté dont l'existence a cessé deviennent, sans réduction de traitement, des fonctionnaires et employés de la municipalité régionale de comté issue du regroupement et conservent leur ancienneté et leurs avantages sociaux.
- Ils ne peuvent être mis à pied ou licenciés du seul fait du regroupement.

# Scénario 3 – Hypothèses générales pour les prévisions financières

## Hypothèses générales concernant les prévisions financières suite à la fusion des MRC

Hypothèses	Description
Données de départ	Les prévisions budgétaires 2014 sont le point de départ pour les projections, car la dernière année financière complète est 2013.
Taux d'indexation	Les revenus ont été indexés à 1 %, soit environ la moitié de l'indice des prix à la consommation (IPC), pour rester conservateurs; Les dépenses, sauf les frais financiers et le remboursement de la dette à long terme, ont été indexées à 2,1 % par année, ce qui est basé sur l'IPC d'août 2014.
Projection de la dette	Les versements sur la dette à long terme sont ceux présentés aux états financiers des deux MRC, sauf pour l'année 2014, qui est un combiné des deux MRC selon les chiffres de 2013. Aucun investissement à long terme n'a été projeté. Par contre, en fonction des infrastructures et des responsabilités, la MRC aura à investir dans les 10 prochaines années. Les frais financiers ont été réduits de 2,3 % par année, soit le taux d'intérêt réel de la dette à long terme combinée pour 2013.
Subventions de fonctionnement	La fusion des MRC engendrerait une diminution des subventions de fonctionnement reçues du gouvernement du Québec. Une diminution de 268 154 \$ est assumée suite à la fusion (voir page 42). La diminution pourrait être plus élevée dépendamment du résultat des négociations avec le Secrétariat à la Capitale-Nationale, le MAMOT et le ministère de la Culture.
Économies potentielles	Des économies ont été assumées dans les postes de dépenses suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration générale et salaires;</li> <li>• Comités de la MRC;</li> <li>• Hygiène du milieu – gestion des matières résiduelles.</li> </ul> Les économies potentielles sont décrites de manière détaillée dans les pages suivantes.
Autres hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points de service de la MRC <ul style="list-style-type: none"> <li>– Il est assumé que deux points de service seront maintenus suite à la fusion. Aucune économie n'est donc assumée dans la gestion des ressources matérielles.</li> </ul> </li> <li>• Élection d'un préfet élu <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les coûts associés à la création d'un poste de préfet élu ont été considérés. Un salaire annuel de 75 000 \$, incluant les allocations de dépenses et les avantages sociaux, a été considéré.</li> </ul> </li> <li>• Investissements au LET situé dans la MRC de Charlevoix-Est <ul style="list-style-type: none"> <li>– Advenant la fusion des MRC et le transfert de l'élimination des matières résiduelles produites dans la MRC de Charlevoix au LET situé dans la MRC de Charlevoix-Est, des investissements pourraient être nécessaires, notamment en regard des voies de transport. Ces coûts ne sont pas inclus dans les prévisions financières.</li> </ul> </li> <li>• Coûts de transition <ul style="list-style-type: none"> <li>– Des coûts de transition de 150 000 \$ sont prévus notamment pour le paiement de services professionnels et de frais administratifs divers.</li> </ul> </li> </ul>



## Scénario 3 – Économies d'échelle

### Économies potentielles

Les économies potentielles, pour la première année, dans le cas d'une fusion sont les suivantes :

- Administration générale
  - À long terme, les salaires et les charges sociales des postes suivants pourraient être diminués des charges d'administration générale, étant donné qu'ils seraient doublés lors de la fusion : directeur général, chargé de projet en environnement, aménagiste;
  - Étant donné que les employés ne peuvent être mis à pied ou licenciés du seul fait du regroupement, il est prévu que ces postes seront supprimés à partir de 2018 par le fait que les départs ne seront pas remplacés (soit cinq ans après la fusion, selon la modélisation des projections effectuées). Une économie totalisant 270 000 \$, incluant un taux de 35 % de charges sociales, a été utilisée pour les prévisions financières.
- Hygiène du milieu – Gestion des matières résiduelles
  - Des économies potentielles de 231 k\$ sont assumées si les MRC travaillent conjointement pour l'élimination des matières résiduelles seulement. Il est assumé que l'ensemble des matières résiduelles produites seraient éliminées au LET situé dans la MRC de Charlevoix-Est. Le coût d'élimination par tonne est moins élevé pour Charlevoix-Est. En outre, la gestion d'un LET comportant des coûts fixes très élevés, le coût d'élimination global par tonne pourrait diminuer suite au transfert de l'ensemble des matières résiduelles produites sur le territoire de Charlevoix. Le certificat d'autorisation du LET de Charlevoix-Est alloue une capacité suffisante pour recevoir les matières résiduelles générées sur le territoire de la MRC de Charlevoix. En fonction des entrées actuelles, le LET de Charlevoix-Est possède une durée de vie restante estimée d'environ huit années. La mise en place prévue en 2016 de la collecte des matières organiques viendra toutefois prolonger cette durée de vie;
  - Dans la projection financière, il est assumé que les économies potentielles seront réalisées dès la première année de la fusion des deux MRC. Toutefois, la MRC de Charlevoix possède un contrat qui vient à échéance en 2018 pour le transbordement et l'élimination de ses matières résiduelles;
  - La mise en place de la collecte et du traitement des matières organiques pour l'ensemble de Charlevoix n'a pas été considérée dans l'analyse.

### Préfet élu et comités de la MRC

La fusion engendrerait des économies dans la gestion des comités de la MRC, considérant les dédoublements actuels découlant de la présence de deux MRC. Toutefois, en assumant qu'un poste de préfet élu serait créé dans le cadre de la fusion, aucune économie d'échelle n'est considérée découlant de la fin du dédoublement des comités. Le salaire annuel du préfet élu de 75 000 \$, incluant les allocations de dépenses et les avantages sociaux, est comparable aux économies potentielles découlant de la fin des dédoublements des comités.

### Hygiène du milieu (détail des matières résiduelles seulement)

	MRC de Charlevoix	MRC de Charlevoix-Est
Collecte et transport	746 399 \$	582 867 \$
Élimination	754 929 \$	963 074 \$
	1 501 328 \$	1 545 941 \$
Tonnes/ année (1)	6288	9949
<b>Coût / tonne</b>		
Collecte et transport	119 \$	59 \$
Élimination	120 \$	97 \$
<b>Coût total/tonne</b>	<b>239 \$</b>	<b>155 \$</b>

(1) Les données pour le nombre de tonnes étaient disponibles que pour 2012 selon le MDDELCC

## Scénario 3 – Impact de la fusion

### Résultats de la fusion des deux MRC

Le tableau ci-contre présente les résultats financiers de la fusion des deux MRC de Charlevoix. La projection tient compte de la diminution des transferts de fonctionnement, des coûts d'administration générale, de la création d'un poste de préfet élu ainsi que des coûts de gestion des matières résiduelles (hygiène du milieu). En fonction des hypothèses présentées précédemment, le scénario de la fusion semble viable financièrement.

La projection financière sur 10 années est présentée à la page suivante.

D'autres économies pourraient potentiellement être réalisées suite à la fusion des MRC. L'analyse des principaux postes de dépenses démontre notamment que la MRC de Charlevoix dépense 114 \$/habitant pour l'aménagement, l'urbanisme et le développement, alors que la MRC de Charlevoix-Est dépense 148 \$/habitant, soit un coût 30 % plus élevé.

### Organigramme de la MRC fusionnée

Un organigramme est proposé à la page 61 pour la nouvelle MRC fusionnée. L'organigramme tient compte de l'attrition prévue à moyen terme de certains postes dédoublés suite à la fusion, soit un poste de directeur général, de chargé de projet en environnement et d'aménagiste.

Un des directeurs de service devrait également agir en tant que directeur général adjoint. Ce poste devrait être localisé dans le point de service où le bureau principal du directeur général n'est pas situé.

### Impact de la fusion sur les résultats de Charlevoix et de Charlevoix-Est selon les chiffres de l'année 2013

	MRC de Charlevoix	MRC de Charlevoix-Est	Consolidé	Impact fusion	Total fusionné
<b>Revenus</b>					
Quotes-parts	2,982,578	4,208,176	7,190,754	-	7,190,754
Transferts de fonctionnemen	2,452,705	2,628,918	5,081,623	(268,154)	4,813,469
Services rendus	292,690	1,759,151	2,051,841	-	2,051,841
Imposition de droits	966	-	966	-	966
Intérêts	7,009	77,942	84,951	-	84,951
Autres revenus	70,715	112,309	183,024	-	183,024
Affectations	201,842	62,528	264,370	-	264,370
<b>Total des revenus</b>	<b>6,008,505</b>	<b>8,849,024</b>	<b>14,857,529</b>	<b>(268,154)</b>	<b>14,589,375</b>
<b>Charges</b>					
Administration générale (note 1)	854,364	1,384,221	2,238,585	(75,000)	2,163,585
Coûts de transition	-	-	-	150,000	150,000
Préfet élu	-	-	-	75,000	75,000
Sécurité publique	64,486	219,042	283,528	-	283,528
Transport	417,137	701,959	1,119,096	-	1,119,096
Hygiène du milieu	2,385,620	2,193,806	4,579,426	(231,390)	4,348,036
Santé et bien-être	95,441	-	95,441	-	95,441
Aménagement, urbanisme et développement	1,530,192	2,428,608	3,958,800	-	3,958,800
Loisirs et culture	306,255	-	306,255	-	306,255
Frais de financement	25,624	185,974	211,598	-	211,598
Remboursement de la dette à long terme	94,949	709,300	804,249	-	804,249
<b>Total des charges</b>	<b>5,774,068</b>	<b>7,822,910</b>	<b>13,596,978</b>	<b>(81,390)</b>	<b>13,515,588</b>
<b>Excédent de l'exercice à des fins fiscales</b>	<b>234,437</b>	<b>1,026,114</b>	<b>1,260,551</b>	<b>(186,764)</b>	<b>1,073,787</b>

Note 1 : À long terme, on suppose qu'il y aura une diminution des salaires d'environ 200 000 \$ excluant les charges sociales. Dans les prévisions financières, cette diminution est prise en compte à partir de la 5e année après la fusion. D'autre part, une économie de 75 000 \$ est assumée en regard de l'élimination et du dédoublement des comités des MRC (rémunération des élus).

# Scénario 3 – Prévisions financières sur 10 ans

## Prévisions financières sur 10 ans

Le tableau ci-dessous présente les prévisions financières de 2014 à 2023 suite à la fusion des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est :

### Prévisions des résultats pour l'ensemble de Charlevoix sur une période de 10 ans

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Revenus</b>										
Quotes-parts	7 190 754	7 262 662	7 335 288	7 408 641	7 482 727	7 557 555	7 633 130	7 709 462	7 786 556	7 864 422
Transferts de fonctionnement	4 813 469	4 861 604	4 910 220	4 959 322	5 008 915	5 059 004	5 109 594	5 160 690	5 212 297	5 264 420
Services rendus	2 051 841	2 072 359	2 093 083	2 114 014	2 135 154	2 156 506	2 178 071	2 199 851	2 221 850	2 244 068
Imposition de droits	966	976	985	995	1 005	1 015	1 025	1 036	1 046	1 056
Intérêts	84 951	85 801	86 659	87 525	88 400	89 284	90 177	91 079	91 990	92 910
Autres revenus	183 024	184 854	186 703	188 570	190 456	192 360	194 284	196 227	198 189	200 171
Affectations	264 370	267 014	269 684	272 381	275 104	277 856	280 634	283 440	286 275	289 138
<b>Total des revenus</b>	<b>14 589 375</b>	<b>14 735 269</b>	<b>14 882 621</b>	<b>15 031 448</b>	<b>15 181 762</b>	<b>15 333 580</b>	<b>15 486 916</b>	<b>15 641 785</b>	<b>15 798 203</b>	<b>15 956 185</b>
<b>Charges</b>										
Administration générale	2 163 585	2 209 020	2 255 410	2 302 773	2 075 462	2 119 046	2 163 546	2 208 981	2 255 369	2 302 732
Coûts de transition	150 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préfet élu	75 000	76 575	78 183	79 825	81 501	83 213	84 960	86 744	88 566	90 426
Sécurité publique	283 528	289 482	295 561	301 768	308 105	314 575	321 181	327 926	334 813	341 844
Transport	1 119 096	1 142 597	1 166 592	1 191 090	1 216 103	1 241 641	1 267 715	1 294 338	1 321 519	1 349 270
Hygiène du milieu	4 348 036	4 439 345	4 532 571	4 627 755	4 724 938	4 824 162	4 925 469	5 028 904	5 134 511	5 242 336
Santé et bien-être	95 441	97 445	99 492	101 581	103 714	105 892	108 116	110 386	112 704	115 071
Aménagement, urbanisme et développement	3 958 800	4 041 935	4 126 815	4 213 479	4 301 962	4 392 303	4 484 541	4 578 717	4 674 870	4 773 042
Loisirs et culture	306 255	312 686	319 253	325 957	332 802	339 791	346 927	354 212	361 651	369 245
Frais de financement	211 598	201 094	187 560	164 459	155 548	146 425	137 303	128 181	119 059	109 936
Remboursement de la dette à long terme	804 249	453 210	583 900	996 700	384 500	393 580	393 580	393 580	393 580	393 581
<b>Total des charges</b>	<b>13 515 588</b>	<b>13 263 389</b>	<b>13 645 337</b>	<b>14 305 387</b>	<b>13 684 634</b>	<b>13 960 628</b>	<b>14 233 339</b>	<b>14 511 969</b>	<b>14 796 641</b>	<b>15 087 483</b>
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>1 073 787</b>	<b>1 471 879</b>	<b>1 237 285</b>	<b>726 060</b>	<b>1 497 128</b>	<b>1 372 951</b>	<b>1 253 576</b>	<b>1 129 816</b>	<b>1 001 562</b>	<b>868 701</b>

# Scénario 3 – Prévisions financières sur 10 ans – comparaison avec le *statu quo*

## Prévisions financières sur 10 ans pour les deux MRC combinées dans le cas d'un *statu quo* et comparaison avec le scénario de la fusion des MRC

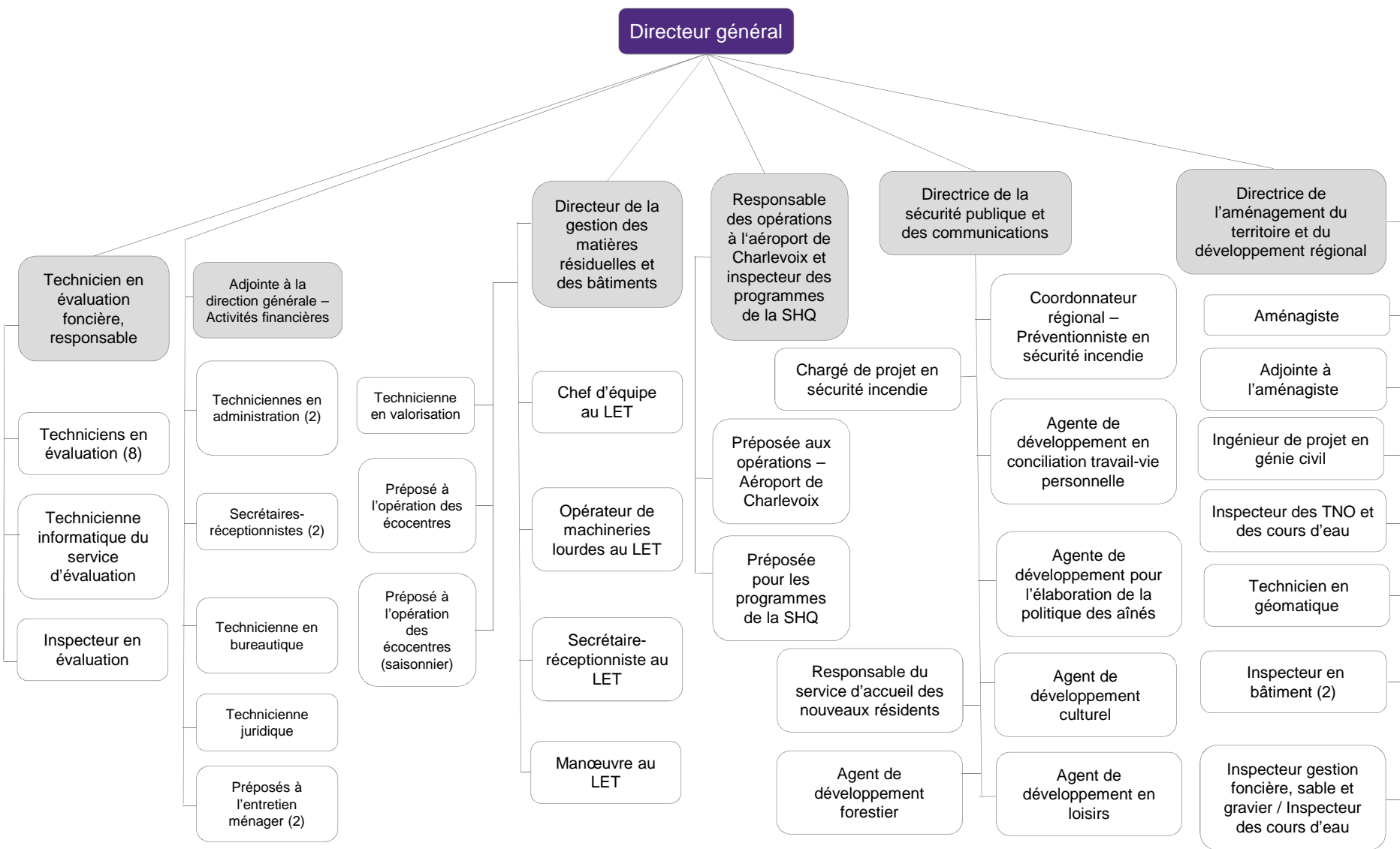
### Prévisions des résultats pour l'ensemble de Charlevoix sur une période de 10 ans

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Revenus</b>										
Quotes-parts	7 190 754	7 262 662	7 335 288	7 408 641	7 482 727	7 557 555	7 633 130	7 709 462	7 786 556	7 864 422
Transferts de fonctionnement	5 081 623	5 132 439	5 183 764	5 235 601	5 287 957	5 340 837	5 394 245	5 448 188	5 502 670	5 557 696
Services rendus	2 051 841	2 072 359	2 093 083	2 114 014	2 135 154	2 156 506	2 178 071	2 199 851	2 221 850	2 244 068
Autres revenus (note 1)	533 311	538 644	544 031	549 471	554 966	560 515	566 120	571 782	577 499	583 274
<b>Total des revenus</b>	<b>14 857 529</b>	<b>15 006 104</b>	<b>15 156 165</b>	<b>15 307 727</b>	<b>15 460 804</b>	<b>15 615 412</b>	<b>15 771 566</b>	<b>15 929 282</b>	<b>16 088 575</b>	<b>16 249 461</b>
<b>Charges</b>										
Administration générale	2 238 585	2 285 595	2 333 593	2 382 598	2 432 633	2 483 718	2 535 876	2 589 130	2 643 501	2 699 015
Sécurité publique	283 528	289 482	295 561	301 768	308 105	314 575	321 181	327 926	334 813	341 844
Transport	1 119 096	1 142 597	1 166 592	1 191 090	1 216 103	1 241 641	1 267 715	1 294 338	1 321 519	1 349 270
Hygiène du milieu	4 579 426	4 675 594	4 773 781	4 874 031	4 976 385	5 080 890	5 187 588	5 296 528	5 407 755	5 521 318
Santé et bien-être	95 441	97 445	99 492	101 581	103 714	105 892	108 116	110 386	112 704	115 071
Aménagement, urbanisme et développement	3 958 800	4 041 935	4 126 815	4 213 479	4 301 962	4 392 303	4 484 541	4 578 717	4 674 870	4 773 042
Loisirs et culture	306 255	312 686	319 253	325 957	332 802	339 791	346 927	354 212	361 651	369 245
Frais de financement	211 598	201 094	187 560	164 459	155 548	146 425	137 303	128 181	119 059	109 936
Remboursement de la dette à long terme	804 249	453 210	583 900	996 700	384 500	393 580	393 580	393 580	393 580	393 581
<b>Total des charges</b>	<b>13 596 978</b>	<b>13 499 638</b>	<b>13 886 547</b>	<b>14 551 663</b>	<b>14 211 752</b>	<b>14 498 815</b>	<b>14 782 828</b>	<b>15 072 997</b>	<b>15 369 450</b>	<b>15 672 322</b>
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>1 260 551</b>	<b>1 506 466</b>	<b>1 269 618</b>	<b>756 064</b>	<b>1 249 053</b>	<b>1 116 597</b>	<b>988 738</b>	<b>856 285</b>	<b>719 125</b>	<b>577 138</b>
Excédent de l'exercice (fusion)	1 073 787	1 471 879	1 237 285	726 060	1 497 128	1 372 951	1 253 576	1 129 816	1 001 562	868 701
Écart des deux scénarios	186 764	34 587	32 334	30 004	(248 075)	(256 354)	(264 838)	(273 531)	(282 437)	(291 563)
<b>Écart cumulatif si statu quo</b>	<b>186 764</b>	<b>221 351</b>	<b>253 684</b>	<b>283 688</b>	<b>35 613</b>	<b>(220 742)</b>	<b>(485 580)</b>	<b>(759 110)</b>	<b>(1 041 548)</b>	<b>(1 333 110)</b>

Le tableau ci-dessus présente les prévisions financières dans le cas où la fusion des MRC n'aurait pas lieu. Les excédents des produits sur les charges pour les 10 prochaines années seraient positifs. Par contre, si l'on compare les résultats du *statu quo* avec ceux dans le cas d'une fusion, ces derniers seraient plus avantageux à partir de la sixième année. Au cumulatif, sur la période de 10 ans, le *statu quo* engendrerait 1 333 110 \$ moins d'excédents qu'une fusion.

Notes : 1. Les autres revenus incluent l'imposition de droits, les intérêts, les autres revenus et les affectations.

# Scénario 3 – Organigramme proposé



---

# Section 7    Recommandations

- 01. Contexte et mandat
- 02. Portrait de la région de Charlevoix
- 03. Portrait financier et organisationnel des MRC et des CLD
- 04. Résultats du sondage auprès de la population
- 05. Analyse diagnostique du regroupement de deux MRC
- 06. Analyse des formes de regroupement potentielles
- 07. Recommandations**

# Comparaison des scénarios étudiés

Les enjeux identifiés et analysés ont permis de fixer des objectifs poursuivis par le regroupement.

Les trois types de scénarios étudiés répondent chacun à leur niveau à ces objectifs.

Le tableau ci-dessous présente le potentiel d'atteinte des objectifs visés en fonction des trois scénarios de regroupement :

	Scénario 1 Collaboration ponctuelle entre les MRC	Scénario 2 Services partagés entre les MRC	Scénario 3 Fusion des MRC
Améliorer la gestion municipale et avoir un meilleur contrôle des coûts	+	++	+++
Favoriser une utilisation optimale des ressources du milieu et du gouvernement	+	++	+++
Alléger la structure de gouvernance de la région de Charlevoix, faciliter le consensus et faire émerger un leadership régional fort	+	+	+++
Améliorer la coordination pour promouvoir la croissance économique de la région	+	+	+++
Développer une vision commune de l'avenir de la région de Charlevoix	++	++	+++

# Recommandations

## Des enjeux communs au territoire de Charlevoix

Les analyses réalisées servent d'outil d'aide à la décision et se veulent factuelles et non partisans. Elles permettent de cerner les enjeux et de déterminer les incidences des scénarios de regroupement et d'établir les avantages et inconvénients.

L'analyse de la situation actuelle a permis d'identifier des constats et de cibler les principaux enjeux auxquels fait face le territoire de Charlevoix.

- Sur les plans démographique et économique, Charlevoix fait face à de nombreux défis, notamment une population vieillissante et une population totale appelée à décroître au cours des 30 prochaines années, ainsi qu'à une situation économique difficile marquée par un taux de chômage relativement élevé et la fermeture d'entreprises importantes au cours des derniers mois;
- Le sondage auprès de la population de l'ensemble du territoire charlevoisien a démontré qu'une majorité claire de citoyens sont en faveur du regroupement des MRC. Les citoyens de Charlevoix sont d'avis qu'une MRC aurait l'avantage de réduire les coûts administratifs ainsi que de permettre un regroupement des compétences et la définition d'une vision commune pour Charlevoix;
- Les rencontres auprès des parties prenantes régionales ont permis de confirmer le besoin d'un rapprochement entre les deux MRC du territoire. À court terme, il apparaît essentiel que des projets concrets de collaboration entre les MRC soient mis en place afin de développer des liens de confiance et de complémentarité entre les élus régionaux et le personnel des deux organisations;
- Les parties prenantes rencontrées ont également soutenu qu'une vision commune de Charlevoix, notamment sur le plan du développement économique, doit être développée à brève échéance afin d'assurer le succès à long terme du territoire. Une vision commune soutiendrait la réalisation de projets de collaboration à vocation régionale, permettrait une meilleure cohésion des activités de développement économique et faciliterait la gestion des relations avec les instances gouvernementales et les gens d'affaires.

## Tout scénario de regroupement sera bénéfique

Les trois scénarios analysés dans le cadre de l'étude permettraient tous de répondre à plusieurs de ces enjeux. La mise en place de ces scénarios assurerait également une cohérence d'un point de vue territorial. Les scénarios 2 et 3 permettraient en outre de limiter les dédoublements de services dans Charlevoix. Le scénario le plus optimal d'un point de vue de la gouvernance, de l'offre de service, de la gestion des ressources humaines et des finances est à notre avis la fusion des deux MRC.

Toutefois, sur le plan uniquement des avantages financiers, le scénario de la fusion semble plus ou moins propice dans les conditions actuelles, considérant les pertes potentielles de subventions gouvernementales et les obligations législatives en regard du maintien du nombre d'emplois dans les MRC suite à une fusion. Nous sommes d'avis que la mise en place des scénarios 1 et/ou 2 avant une fusion des MRC est essentielle afin de bâtir une culture de partenariat entre les élus municipaux de la région et le personnel des deux MRC, ainsi que de profiter des économies découlant de services partagés. Une fusion des MRC nous paraît envisageable dans un horizon de 5 à 10 ans lorsque cette culture de partenariat aura davantage pris racine. Si les ministères du gouvernement québécois étaient ouverts à revoir l'allocation des subventions en cas de fusion afin de ne pas pénaliser la région de Charlevoix, les conclusions pourraient toutefois être différentes et faciliter une fusion dans un horizon plus proche.



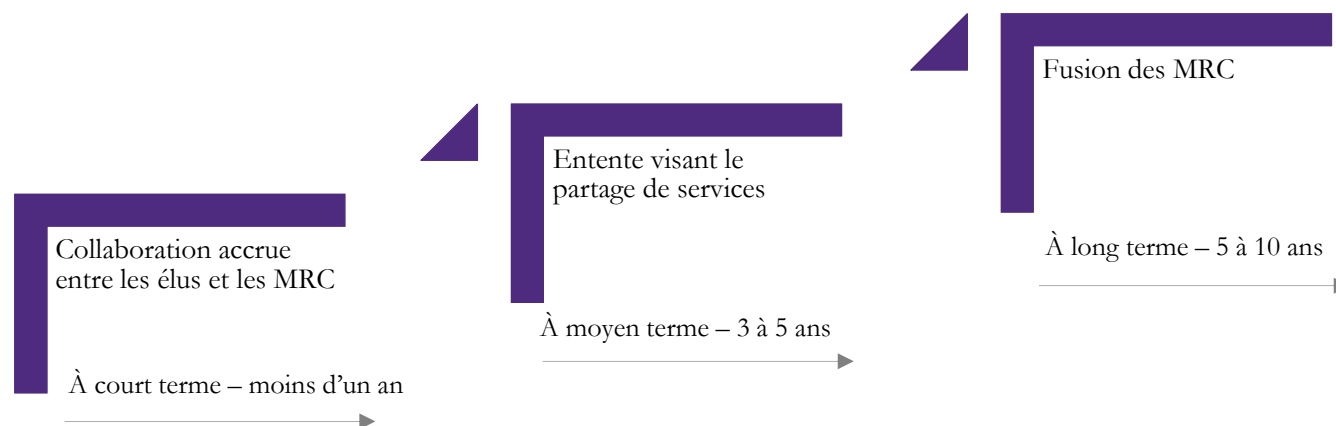
# Recommandations *(suite)*

## Conditions de succès

Des éléments essentiels doivent faire partie intégrante de la solution choisie en regard du regroupement des MRC, c'est-à-dire :

- **Sentiment d'appartenance** : Le regroupement doit tenir compte du sentiment d'appartenance aux communautés existantes en prévoyant de maintenir ce sentiment très important pour les communautés, notamment en conservant deux points de service sur le territoire;
- **Adhésion et implication des organisations actuelles** : Le personnel des organisations qui seraient touchées par un regroupement (MRC et CLD) doit adhérer au projet et être impliqué dans le processus menant au regroupement. Des communications continues doivent également être favorisées entre les élus municipaux et le personnel des MRC et CLD;
- **Protection des emplois** : Le regroupement doit sécuriser les emplois du personnel des deux MRC, c'est-à-dire que ceux-ci seront maintenus au sein de l'administration municipale. Des indemnités de fin d'emploi lors de départs volontaires pourraient être offertes afin de permettre la réorganisation de la structure dès le regroupement et d'offrir par la suite des programmes de perfectionnement qui permettront d'atteindre le niveau de spécialisation souhaité.

## Échéancier de réalisation des scénarios de regroupement



# Processus à suivre pour un regroupement

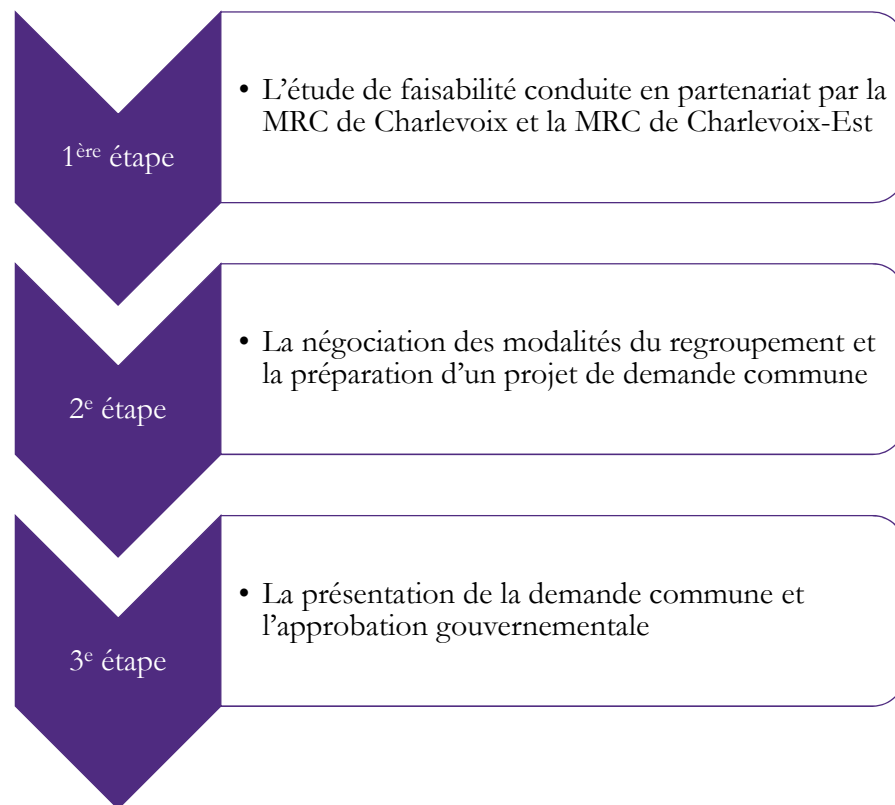
## Précisions sur la deuxième étape

Plusieurs documents doivent être préparés :

- Un règlement de regroupement par MRC :
  - Chaque conseil adopte un règlement autorisant la présentation d'une demande commune de regroupement au gouvernement du Québec;
  - Chaque règlement doit être adopté par le vote affirmatif de la majorité des membres du conseil (par exemple, quatre si le conseil de la MRC est formé de sept membres);
- Projet de demande commune de regroupement.

## Précisions sur la troisième étape

La procédure pour la présentation et l'approbation d'une demande commune de regroupement (quatrième étape) est régie par la Loi sur l'organisation territoriale municipale, chapitre 4, articles 210.43 et suivants.



---

# Annexes

- A. Transferts gouvernementaux
- B. MRC de Charlevoix
- C. MRC de Charlevoix-Est
- D. Questionnaire du sondage

# Transferts gouvernementaux des deux MRC de Charlevoix, 2012

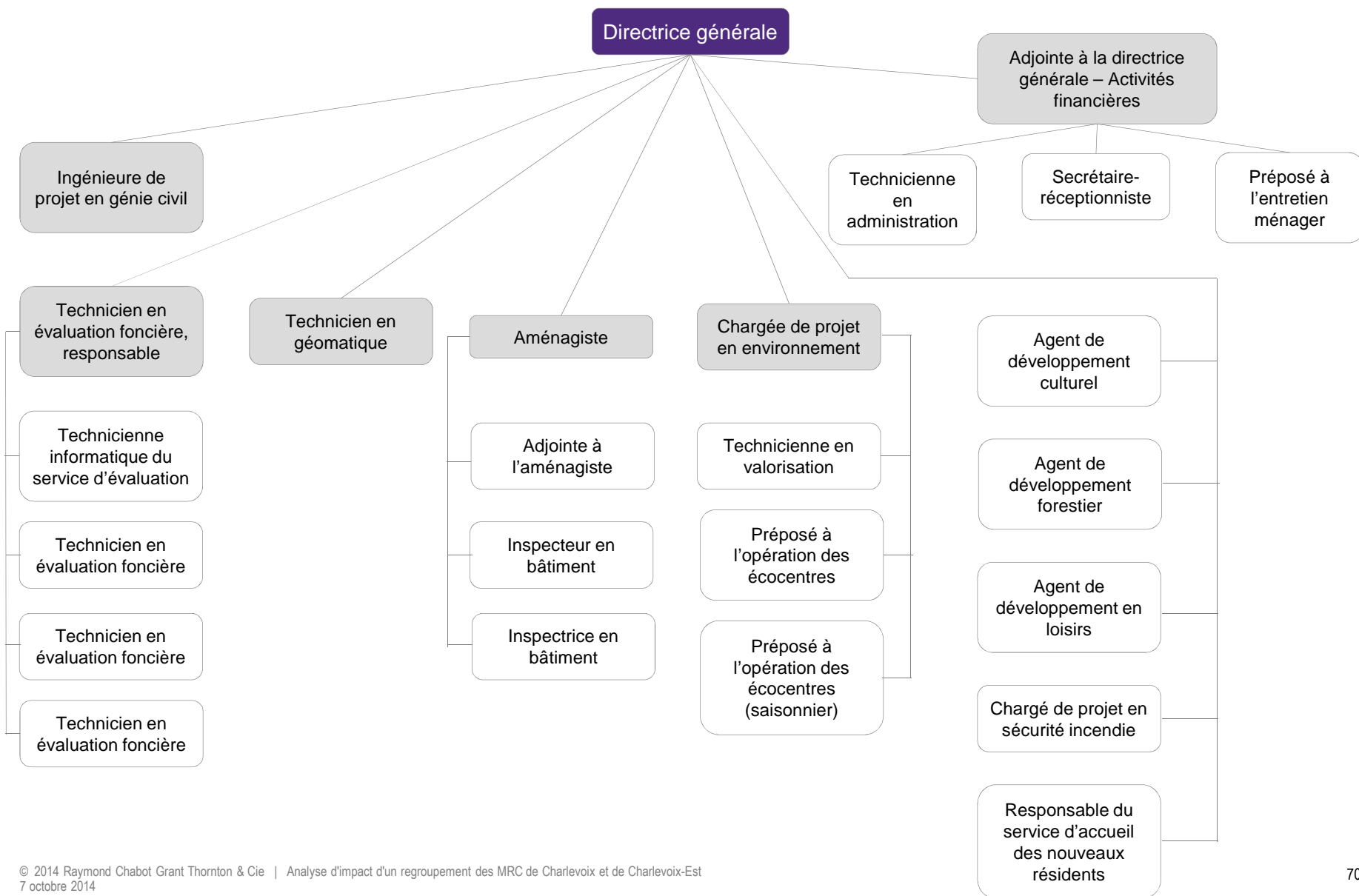
	Transferts relatifs au fonctionnement		Transferts relatifs à l'investissement		Total des transferts relatifs au fonctionnement et à l'investissement	
	CHARLEVOIX	CHARLEVOIX-EST	CHARLEVOIX	CHARLEVOIX-EST	CHARLEVOIX	CHARLEVOIX-EST
<b>Administration générale</b>	26 770 \$	13 305 \$	10 000 \$	- \$	36 770 \$	13 305 \$
<b>Sécurité publique</b>						
Police	- \$	59 673 \$	- \$	- \$	- \$	59 673 \$
Sécurité incendie	- \$	- \$	874 978 \$	- \$	874 978 \$	- \$
Sécurité civile	40 871 \$	13 573 \$	102 165 \$	- \$	143 036 \$	13 573 \$
<b>Transport</b>						
Réseau routier						
Voirie municipale	368 460 \$	214 964 \$	1 050 805 \$	38 423 \$	1 419 265 \$	253 387 \$
Enlèvement de la neige	- \$	834 \$	- \$	- \$	- \$	834 \$
Autres	- \$	400 \$	- \$	- \$	- \$	400 \$
Transport collectif						
Transport adapté	33 580 \$	- \$	- \$	- \$	33 580 \$	- \$
Autres	3 997 \$	- \$	- \$	- \$	3 997 \$	- \$
<b>Hygiène du milieu</b>						
Approvisionnement et traitement de l'eau potable	140 101 \$	180 202 \$	595 468 \$	193 166 \$	735 569 \$	373 368 \$
Réseau de distribution de l'eau potable	74 957 \$	93 241 \$	425 681 \$	- \$	500 638 \$	93 241 \$
Traitement des eaux usées	52 538 \$	352 502 \$	- \$	23 793 \$	52 538 \$	376 295 \$
Réseaux d'égout	118 759 \$	6 624 \$	357 432 \$	- \$	476 191 \$	6 624 \$
Matières résiduelles						
Matières recyclables						
Autres	2 567 \$	- \$	- \$	- \$	2 567 \$	- \$
Protection de l'environnement	- \$	9 295 \$	- \$	- \$	- \$	9 295 \$
<b>Aménagement, urbanisme et développement</b>						
Rénovation urbaine	17 917 \$	- \$	- \$	- \$	17 917 \$	- \$
Promotion et développement économique	- \$	- \$	- \$	292 880 \$	- \$	292 880 \$
<b>Loisirs et culture</b>						
Activités récréatives	36 682 \$	113 997 \$	106 168 \$	- \$	142 850 \$	113 997 \$
Bibliothèques	11 261 \$	41 534 \$	23 697 \$	- \$	34 958 \$	41 534 \$
Autres	188 582 \$	7 605 \$	398 380 \$	- \$	586 962 \$	7 605 \$
<b>Réseau d'électricité</b>						
TOTAL	1 117 042 \$	1 107 749 \$	3 944 774 \$	548 262 \$	5 061 816 \$	1 656 011 \$
<b>TRANSFERTS DE DROITS</b>					<b>CHARLEVOIX</b>	<b>CHARLEVOIX-EST</b>
Péréquation					33 509 \$	146 768 \$
Diversification des revenus					- \$	27 339 \$
Compensation provenant de la taxe de vente du Québec					754 731 \$	803 229 \$
Autres					- \$	94 394 \$
TOTAL					788 240 \$	1 071 730 \$
<b>TOTAL DES TRANSFERTS</b>					<b>5 850 056 \$</b>	<b>2 727 741 \$</b>

# Résultats financiers de la MRC de Charlevoix

## Résultats de Charlevoix de 2011 à 2013

	2011	2012	2013
<b>Revenus</b>			
Quotes-parts	2 975 867	3 130 945	2 982 578
Transferts de fonctionnement	1 781 556	2 736 101	2 452 705
Services rendus	279 352	519 688	292 690
Imposition de droits	3 853	7 699	966
Intérêts	8 061	6 720	7 009
Autres revenus	(16 624)	118 843	12 880
Transferts d'investissement		411 170	(21 617)
<b>Total des revenus</b>	<b>5 032 065</b>	<b>6 931 166</b>	<b>5 727 211</b>
<b>Charges</b>			
Administration générale	779 011	810 614	854 364
Sécurité publique	6 263	46 778	64 486
Transport	153 190	171 878	417 137
Hygiène du milieu	2 238 969	2 477 519	2 385 620
Santé et bien-être	94 538	98 824	95 441
Aménagement, urbanisme et développement	1 545 215	1 870 172	1 530 192
Loisirs et culture	110 682	203 993	306 255
Frais de financement	30 165	40 465	25 624
Amortissement des immobilisations	124 157	120 148	130 309
<b>Total des charges</b>	<b>5 082 190</b>	<b>5 840 391</b>	<b>5 809 428</b>
<b>Excédent (déficit) de l'exercice</b>	<b>(50 125)</b>	<b>1 090 775</b>	<b>(82 217)</b>

# Organigramme – MRC de Charlevoix

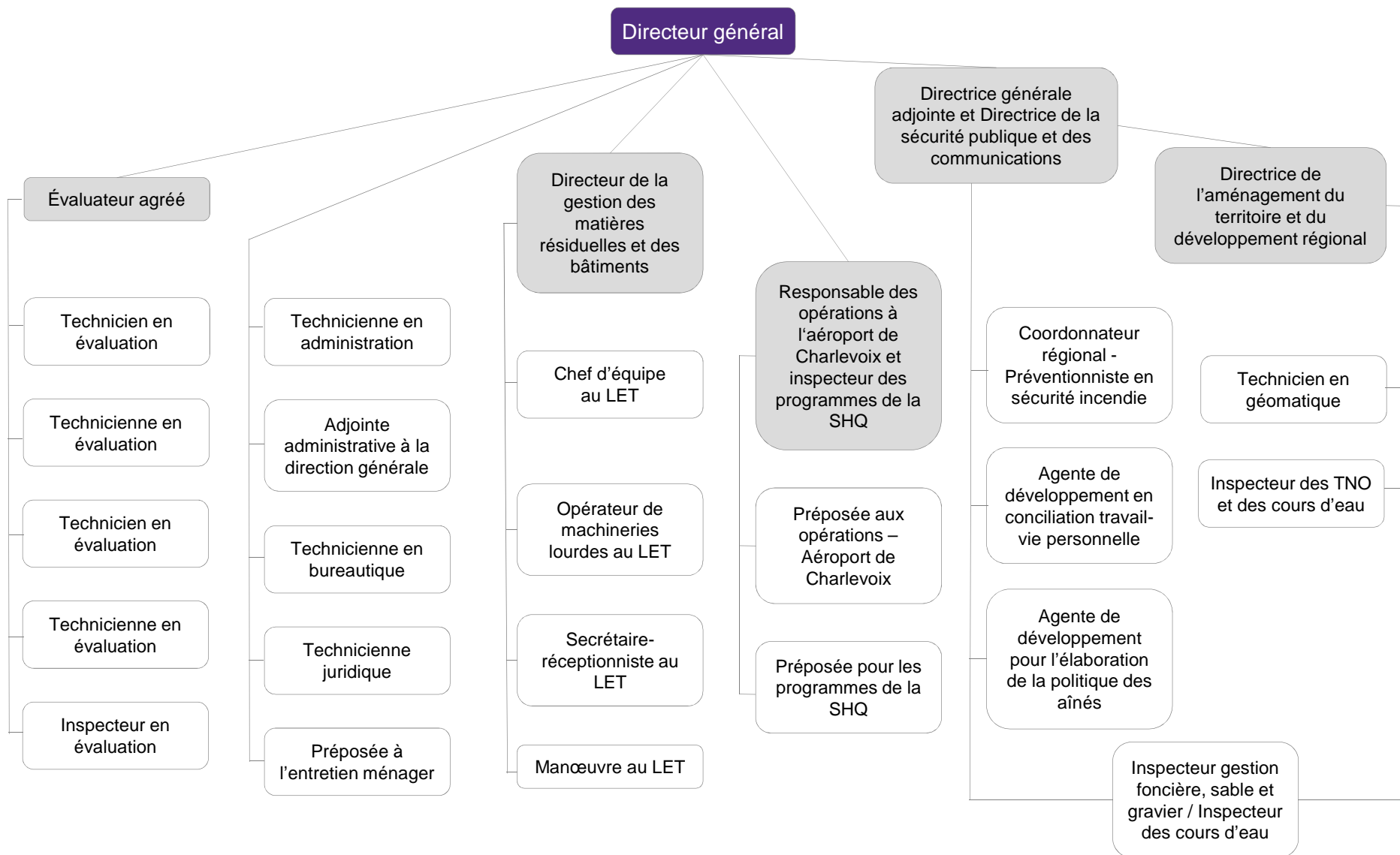


# Résultats financiers de la MRC de Charlevoix-Est

## Résultats de Charlevoix-Est de 2011 à 2013

	2011	2012	2013
<b>Revenus</b>			
Quotes-parts	4 165 076	4 412 697	4 208 176
Transferts de fonctionnement	2 588 960	3 259 733	2 628 918
Services rendus	1 549 181	1 591 128	1 759 151
Intérêts	71 584	103 988	77 942
Autres revenus	141 586	73 406	71 198
Transferts d'investissement	-	-	487 701
<b>Total des revenus</b>	<b>8 516 387</b>	<b>9 440 952</b>	<b>9 233 086</b>
<b>Charges</b>			
Administration générale	1 214 872	1 357 031	1 384 221
Sécurité publique	168 939	208 804	219 042
Transport	580 501	627 138	701 959
Hygiène du milieu	2 433 808	2 011 456	2 193 806
Aménagement, urbanisme et développement	2 606 572	2 691 420	2 428 608
Loisirs et culture	2 178		
Frais de financement	245 976	208 426	185 974
Amortissement des immobilisations	975 162	1 018 736	1 050 476
<b>Total des charges</b>	<b>8 228 008</b>	<b>8 123 011</b>	<b>8 164 086</b>
<b>Excédent de l'exercice</b>	<b>288 379</b>	<b>1 317 941</b>	<b>1 069 000</b>

# Organigramme – MRC de Charlevoix-Est





# Questionnaire du sondage sur le regroupement des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est

## Question 1 :

Dans quelle municipalité habitez-vous?

- Baie-Saint-Paul
- Baie-Sainte-Catherine
- Clermont
- Éboulements (Les)
- Isle-aux-Coudres (L')
- Malbaie (La)
- Notre-Dame-des-Monts
- Petite-Rivière-Saint-François
- Saint-Aimé-des-Lacs
- Saint-Hilarion
- Saint-Irénée
- Saint-Siméon
- Saint-Urbain
- Ailleurs
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 2 :

Connaissez-vous... les rôles et les responsabilités d'une MRC?

- Très bien
- Assez bien
- Peu
- Pas du tout

## Question 3 :

Avez-vous déjà communiqué ou fait affaire avec la MRC?

- Oui
- Non
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 4 :

Comment définiriez-vous le niveau actuel de collaboration entre les deux MRC dans la gestion de leurs activités (par exemple dans l'élaboration du schéma d'aménagement et de développement et la gestion des matières résiduelles)? Diriez-vous qu'il est...

- Suffisant?
- Insuffisant?
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 5 :

Seriez-vous ... avec le regroupement des deux MRC actuelles en une seule organisation couvrant l'ensemble du territoire de Charlevoix?

- Tout à fait d'accord
- Assez d'accord
- Assez en désaccord
- Tout à fait en désaccord
- Indifférent
- Ne sait pas ou refus de répondre

# Questionnaire du sondage sur le regroupement des MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est (*suite*)

## Question 6 :

Quelle est la raison de votre niveau d'accord avec le regroupement des deux MRC actuelles?

- Autre
- Aucune autre
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 7 :

Advenant un regroupement des deux MRC au sein d'une seule organisation, diriez-vous qu'il est... important qu'il y ait des points de service dans les deux principaux pôles de population de Charlevoix (Baie-Saint-Paul et Clermont/La Malbaie)?

- Très
- Assez
- Peu
- Pas du tout
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 8 :

Croyez-vous que le regroupement des deux MRC actuelles serait... avantageux pour les entreprises de Charlevoix?

- Très
- Assez
- Peu

## Question 8 (*suite*) :

- Pas du tout
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 9 :

À quel groupe d'âge appartenez-vous?

- 18 à 24 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 à 64 ans
- 65 ans ou plus
- Ne sait pas ou refus de répondre

## Question 10 :

Quel est votre sexe?

- Homme
- Femme