

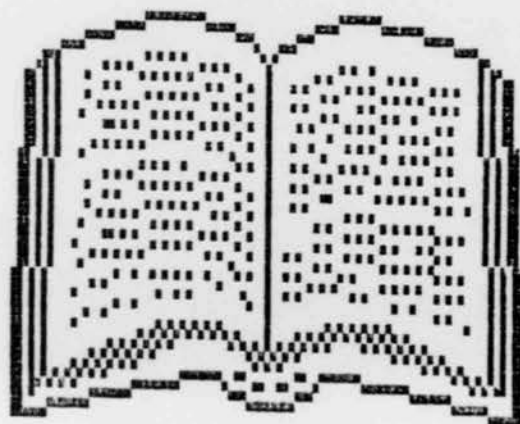
ADMINISTRATION MUNICIPALE - GERANT DE VILLE

*Archives Municipales
de Montréal*

Si vous vous dépos-
sédez de ce document
veuillez en prévenir
sans retard
L'ARCHIVISTE

If you give away this
document, please ad-
vise, without delay,
the
ARCHIVIST

**Dossier conserve
sous sa
forme originale**



Outline

PROBLEME QUE PRESENTENT POUR UN GERANT DE VILLE
L'ORGANISATION ET LA DIRECTION DE SON
PERSONNEL.

(Par Fred Telford)

ARCHIVES MUNICIPALES
MONTREAL
MUNICIPAL ARCHIVES

Vers 1936?

Lorsqu'il nous arrive de tomber sous la griffe de la loi, nous consultons un avocat et suivons son avis. Si nous sommes malades, nous consultons un médecin et lui permettons de nous dicter toute une ligne de conduite quant aux aliments que nous devons manger et quant à l'exercice et au repos que nous devons prendre. Aucun d'entre nous, je crois, à moins d'être très versé et d'avoir beaucoup d'expérience dans la tenue des livres n'aurait la témérité de tenter d'établir un système de comptabilité pour une grande maison d'affaires.

Dans d'autres champs d'activité, cependant, nous agissons différemment. Il y en a peu parmi nous, je le présume, qui consultent un banquier au sujet de leurs problèmes financiers, excepté lorsqu'ils sont forcés d'emprunter de l'argent ou lorsqu'ils ont des fonds à placer. Peu nombreux sont ceux qui, lorsqu'ils achètent un auto, consultent un mécanicien qui est au courant de tous les détails de la construction mécanique des automobiles. Celui qui veut s'habiller à la mode n'a pas loin à aller pour trouver quelqu'un qui l'aviserait sur ce point, mais il est rare qu'il s'adresse à un expert en la matière. Bref, il y a bien des choses dans la vie qui nous préoccupent, mais au sujet desquelles nous ne voulons pas avoir l'aide d'un spécialiste, ou, si nous voulons l'avoir, nous ne savons pas où nous adresser pour l'obtenir.

L'organisation du personnel d'un service administratif tombe dans la deuxième plutôt que dans la première des catégories des cas cités plus haut. La plupart des patrons qui n'ont à engager et à diriger que deux ou trois cents employés ne se rendent guère compte qu'ils se trouvent en face d'un problème; ils sont tellement habitués à régler de la façon qu'elles ont toujours été réglées auparavant dans leur compagnie ou corporation, ou suivant leurs propres préférences personnelles, toutes les questions se rattachant à leur personnel, telles que la fixation du taux des salaires ou la manière de déterminer le degré d'efficacité avec lequel tel ou tel employé fait son travail, qu'ils ne songent nullement à demander l'avis d'un spécialiste en la matière. Il en est de même, dans une certaine mesure, même de la plupart des patrons qui ont à leur service un grand nombre d'employés. Il a fallu que survienne la grande guerre pour leur apprendre que l'organisation rationnelle de leurs personnels de manière à obtenir les meilleurs résultats présentait un véritable problème qu'il leur fallait résoudre et un grand nombre d'entre eux n'ont pas encore appris leur leçon. Il est déplorable de constater que même aujourd'hui plusieurs de ceux qui dirigent des services administratifs publics ou privés doutent que l'organisation d'un personnel constitue une science ou qu'il y ait un art basé sur cette science ou que les opinions en la matière d'une personne familière avec cette science et experte dans cet art valent plus que celles du commun des mortels. Néanmoins, il y a un groupe d'hommes, non négligeable quant au nombre, qui se sont appliqués à constater et à consigner certains faits, à les analyser, à en tirer des conclusions et à formuler une série de principes qui, à mon avis, constituent une science qui n'est probablement pas plus rudimentaire que la chimie ne l'était il y a 50 ans ou que la médecine ne l'était, disons, il y a un siècle. Il y a de plus, plusieurs administrateurs de services publics ou privés qui pratiquent un art basé sur cette science et qui, il me semble, peuvent être à bon droit

considérés comme des spécialistes en fait d'organisation de personnels.

Les principes fondamentaux qui ont été jusqu'ici formulés à ce sujet sont très simples à énoncer et peuvent être facilement compris par tous ceux qui y donneront tant soit peu d'attention. Leur application à des situations concrètes n'est pas naturellement aussi facile. Voici, en résumé, quels sont ces principes:-

1.- Etablissement d'emplois:- Lorsqu'il s'agit d'organiser un personnel, il faut tout d'abord déterminer quel travail il sera appelé à faire et quelles fonctions ses membres auront à remplir, quels emplois devront être établis pour le bon fonctionnement du service, quelle tâche spécifique devra être assignée au titulaire de chaque emploi et quels seront les rapports, au point de vue de la surveillance, etc. qui existeront entre les titulaires des divers emplois. Strictement parlant, cela touche: . à l'administration plutôt qu'au personnel.

2.- Système de classification:- Pour pouvoir résoudre intelligemment le problème de l'organisation d'un personnel, il est nécessaire d'avoir des fiches indiquant les devoirs assignés à chaque employé et les responsabilités au point de vue administratif, etc. qui retombent sur lui, Si la compagnie ou corporation a un nombreux personnel et ne tient pas de fiches, le seul fait de déterminer et de consigner dans un registre les devoirs et responsabilités de chacun est une tâche formidable. Puis les divers emplois doivent être groupés en classes renfermant tous les emplois virtuellement similaires au point de vue du travail à faire, avec titre descriptif pour chaque classe, et, surtout pour les patrons qui ont un nombre considérable de personnes à leur service, avec un manuel donnant une définition et des exemples des tâches typiques que doivent accomplir ceux qui exercent des emplois tombant dans telle ou telle classe et précisant les aptitudes exigées de ceux qui veulent être nommés à un emploi dans quelqueune des classes et les conditions à remplir pour pouvoir être promu d'une classe à une autre. De plus, chaque emploi doit être assigné à la classe dans laquelle il tombe logiquement. Pour abrégé, le manuel dont je viens de parler, pris collectivement avec les règles d'administration, est appelé "système de classification".

3.- Système de rémunération:- Une fois que les emplois ont été groupés en classes, il est naturel, je dirai même presque inévitable que l'on donne la plus grande attention à la question des salaires qui seront payés aux titulaires des emplois assignés à telle ou telle classe. En déterminant le taux des salaires, l'on tient généralement compte de divers facteurs, tels que les salaires payés dans le passé, le coût de la vie, la nature du travail à faire, la responsabilité qui pèsera sur l'employé, les risques inhérents à l'emploi, la probabilité ou l'improbabilité d'une promotion et les aptitudes exigées. Pour chaque classe, il y a généralement une échelle de salaires avec un minimum qui est payé lors de l'entrée en fonctions et un maximum qui ne peut être dépassé et avec la perspective pour les titulaires de voir monter leurs traitements à mesure qu'augmentera leur utilité. Pour abrégé, la liste des classes, prise collectivement avec les règles d'administration, est appelée "système de rémunération".

4.- Recrutement:- Une fois que le service a été organisé et que les systèmes de classification et de rémunération ont été établis et mis à effet, il est possible d'attaquer intelligemment le difficile problème du recrutement, non seulement pour l'admission dans le service, mais aussi pour la promotion d'une classe à une autre. A première vue, l'engagement d'employés paraît être une chose bien simple; l'expérience démontre, cependant, que c'est en réalité une chose extrêmement compliquée et qu'il faut un spécialiste très versé en la matière pour pouvoir juger, d'un coup d'oeil, de l'expérience, des connaissances, des aptitudes, du caractère et de l'état physique d'une personne qui désire entrer dans le service ou qui veut avoir de l'avancement--et même ce spécialiste échoue plus souvent qu'il ne réussit. Si nous prenons deux journaliers, ou deux commis, ou deux inspecteurs, nous savons que l'un pourra faire dix fois plus d'ouvrage que l'autre et le fera au moins deux fois mieux; mais quel est-il? Le deviner d'avance n'est pas un problème facile.

5.- Choses affectant les employés dans le service:-

Dès que l'employé s'est mis à l'oeuvre ou même avant cela, il faut que le patron donne son attention à diverses choses, telles que les heures de travail, la ponctualité, les congés annuels et spéciaux, les absences pour cause de maladie, la méthode à suivre pour savoir comment l'employé fait son travail, et, dans les grands établissements, les transfèrements et le moral. Les conditions dans lesquelles travaillent les employés, y compris l'éclairage, le chauffage, la ventilation, les outils et les pupitres, sont également importantes.

6.- Désassociations:- Tôt ou tard, tout employé doit désassocier du service par la mort, par démission, par mise à la retraite avec pension, par destitution pour inconduite ou incompetence ou pour une autre raison. Il y a, en outre, des désassociations temporaires dues au chômage dans les mortes saisons ou à la réduction, à des intervalles irréguliers, du nombre des employés dans les entreprises industrielles, à cause de la diminution du volume de la production ou du manque de fonds.

7.- Etablissement d'un système de contrôle du personnel:-

Enfin, il faut décider comment et par qui devra être résolu chaque problème relatif au personnel et quelle autorité devra être conférée à celui ou à ceux qui seront appelés à trancher les questions qui se présenteront. Il peut se faire que chaque chef de service ou chaque chef de division soit laissé libre de régler toutes les questions qui surgiront quant aux employés travaillant sous sa direction ou sa surveillance, ou bien que le gérant de la ville ait un plein contrôle sur les employés dans tout le service, ou encore qu'un corps central soit constitué pour exercer ce contrôle au lieu et place du gérant. Ce dernier système est de beaucoup le meilleur si l'on doit s'assurer les services d'un spécialiste, car le gérant de la ville, les chefs de services et les chefs de divisions sont presque toujours choisis pour leur habileté à résoudre les problèmes d'ordre administratif, plutôt que pour leurs connaissances dans l'art d'organiser et de diriger un personnel. S'il y a un corps central, ses rapports avec les fonctionnaires administratifs, son autorité, son personnel et son budget présentent autant de problèmes compliqués.

Il est évident, même après une étude purement superficielle du sujet, que si l'on ignore les problèmes du genre de ceux dont j'ai donné un bref aperçu, un fâcheux résultat s'en suivra.

Une des premières questions qui se présentent lorsqu'un employé doit être engagé, est celle du salaire qui devra lui être payé; une autre est celle des aptitudes exigées. Après qu'un employé a été engagé, diverses questions comme, par exemple, les vacances, les absences pour cause de maladie, les augmentations de salaire et les promotions ne sauraient être ignorées longtemps. C'est au gérant de la ville à décider s'il résoudra les questions se rapportant à son personnel suivant son humeur du moment, ou suivant les exigences réelles ou imaginaires de la situation, ou d'après les recommandations de ceux qui sont sous sa dépendance, ou s'il règlera chaque cas individuel d'après une méthode et des précédents fondés sur des principes et des pratiques reconnus.

Un raisonnement à priori nous amènerait à la conclusion que les gérants de villes, plus peut-être que tout autre groupe dans le service public et dans le monde commercial, adopteraient la ligne de conduite en dernier lieu mentionnée. Il n'en est pas ainsi cependant. Il y a sans doute quelques exceptions, mais, comme groupe, les gérants de villes, en ce qui concerne les questions relatives à leur personnel respectif, sont dans la même catégorie que l'individu qui, sans consulter un médecin, prend au hasard une pilule d'aspirine lorsqu'il se sent indisposé, ou que le petit capitaliste, avec \$1000.00 à placer, qui suit le conseil du premier venu qu'il coudoie dans un bureau de courtier, ou que l'automobiliste qui, à la suite d'une collision, plaide sa propre cause devant les tribunaux lorsqu'on lui réclame en justice \$5000.00 de dommages-intérêts. Pour la plupart d'entre eux, en effet, il ne saurait y avoir de science ou d'art dans l'organisation et la direction d'un personnel. La brèche entre ce que l'on pourrait raisonnablement s'attendre à trouver et ce qui existe réellement dans ce domaine de l'activité humaine est si grande que j'ai cherché pendant plusieurs années à en découvrir la cause. Je suis loin d'être sûr que mes recherches ont été couronnées de succès, mais je crois voir quelques-unes des raisons qui expliquent la chose. La première, peut-être, est la compétence des gérants de villes comme groupe; ils font très bien tant de choses qu'ils ont cru devoir se dispenser non seulement de s'assurer les services d'un expert en matière d'organisation et de direction de personnels, mais encore de recourir à d'autres spécialistes de qui ils pourraient obtenir de temps à autre l'aide dont ils ont grandement besoin. En deuxième lieu, ils ne se sont pas pour la plupart rendu compte du fait que les méthodes rudimentaires en vogue dans le bon vieux temps ont été remplacées par des méthodes plus modernes, plus scientifiques. Enfin, le soi-disant système du service civil, tel que plusieurs d'entre eux l'ont vu en opération, est si peu recommandable qu'ils n'ont pas tardé à l'avoir en suprême mépris; et comme ils n'aimaient pas le futile système du service civil qui leur servait de règle de conduite, plusieurs gérants de villes en sont naturellement venus à la conclusion que leurs propres méthodes surannées devaient être supérieures à toutes celles qui pourraient être appliquées par des gens du dehors.

Je ferai remarquer ici que ceux d'entre nous qui ont étudié cette question ne sont pas plus enthousiastes du système du service civil, qui a été adopté par plusieurs municipalités, que ne le sont les gérants de villes qui ont été les victimes de ce système. Il est impossible de croire que trois ou quatre hommes séparés et en dehors de l'administration, sans fonds, sans secrétaires, sans aucunes connaissances dans l'art d'organiser et de diriger un personnel et sans une idée

Plus nette des problèmes d'ordre administratif que n'en a le commun des mortels, puissent être utiles au gérant d'une ville, qui est appelé à élaborer et à mettre à exécution un programme de travaux et d'améliorations destiné à faire avancer dans la voie du progrès la municipalité dont il administre les affaires. Plusieurs d'entre nous commencent à douter que l'on puisse obtenir beaucoup de succès en chargeant un corps central, indépendant de l'administration, de diriger le personnel, et il n'est pas étonnant qu'un groupe influent dans le service civil des Etats-Unis et du Canada ait cru devoir insister pour que le corps qui a le personnel des divers ministères sous son contrôle fasse partie intégrante de l'administration, au lieu d'être une commission indépendante exerçant une surveillance et agissant du dehors. L'on commence aussi à croire que tout corps central qui sera constitué pour aider les chefs de services à résoudre les problèmes se rapportant au personnel devrait non seulement faire partie intégrante de l'administration, mais devrait de plus avoir à sa disposition une somme d'au moins \$5,000.00 par année afin de pouvoir s'assurer les services d'un spécialiste expérimenté et d'hommes compétents pour l'aider dans l'accomplissement de sa tâche. La plupart de ceux d'entre nous qui s'intéressent à cette question et ont observé ce qui se passe n'ont que de la sympathie pour le gérant de ville qui est sous la dépendance d'une commission sans bureaux, sans secrétairerie et sans fonds, dont les membres n'ont pas les connaissances techniques voulues pour l'exercice de la charge qu'ils remplissent, qui ne peut tout au plus qu'approuver à l'aveugle les suggestions qu'il fait sur les matières ayant trait au personnel et qui trop souvent met des bâtons dans les roues lorsqu'il veut faire quelque chose sortant tant soit peu de l'ordinaire.

Je n'ai pas de panacée pour le gérant de ville -soit dans les grandes ou dans les petites municipalités- qui a à coeur d'appliquer les méthodes perfectionnées qui ont été élaborées au cours du dernier quart de siècle pour la meilleure organisation et la meilleure direction des personnels dans les administrations publiques. Dans les petites villes, le personnel des divers départements est trop peu nombreux pour justifier le gérant d'employer un spécialiste à l'année, et il lui faut user de son propre jugement, mais il peut, cependant, consulter un expert dans des cas difficiles ou profiter de circonstances fortuites pour employer un spécialiste pendant une partie du temps.

Dans les grandes villes, où il y a généralement assez de travail à faire pour tenir un spécialiste occupé tout le temps, il reste toujours le problème de l'organisation. Dans ces circonstances, il me semble que c'est une grave erreur que d'adhérer à des méthodes rudimentaires et surannées, mais je dois avouer que l'on n'a pas encore accumulé assez de données pour pouvoir dire positivement quelles devraient être les attributions du spécialiste. D'après moi --et je tiens à insister sur le fait que c'est là mon opinion personnelle et non pas nécessairement celle des autres investigateurs qui ont fait une étude spéciale de cette question-- les meilleurs résultats seront probablement obtenus à la longue, dans la plupart des cas, si l'on crée un département qui aura sous son contrôle tout le corps des fonctionnaires et à la tête duquel sera placé un directeur du personnel (le titre qu'on lui donnera n'a guère d'importance) pourvu que ce directeur du personnel soit nommé et destitué par le gérant de la ville à peu près ou exactement de la même manière que les chefs de services, qu'il soit en étroit contact avec les fonctionnaires à qui il incombera de préparer le budget, d'acheter les matériaux et les fournitures et d'effectuer les changements nécessaires dans l'organisation et l'administration des divers départements et qu'il reçoive un salaire à peu près égal à celui des chefs des autres services importants.

THE CITY MANAGER'S PERSONNEL PROBLEM

(By Fred Telford)

Most of us, when we fall into the toils of the law, consult a lawyer and follow his advice. If ill, we consult a physician and allow him to lay out to the last detail our exercise, food, and rest. No one of us present, I believe, unless he has considerable accounting education and experience, would have the temerity to attempt the development and installation of an accounting system for a large enterprise.

With another group of activities, however, we behave differently. Few of us, I suspect, consult a banker about our personal financial problems, except as we are forced to borrow money, or occasionally as we have money to invest. Not many of us, in purchasing an automobile, consult a machinist who knows all the ins and outs of the mechanical construction of automobiles. The man who would be well dressed need not seek far for advice but very little of it by any stretch of the imagination can be considered authoritative. In short, there are a good many of the affairs of life which give us concern but regarding which we either do not want help from a specialist or else, wanting it, do not know where to turn to get it.

As yet personnel matters fall into the second rather than into the first of the two categories I have briefly outlined. Most employers who have to hire and manage a force not larger than two or three hundred are hardly aware that they have a personnel problem; they are so accustomed to handling any personnel matter, such as the fixing of rates of pay, or determining the efficiency with which a given employee does his work, in the way it has always been handled in that organization before, or in accordance with their own personal preferences, that they do not consider the possibility of seeking advice from a specialist in the field. The same is true, to some degree, even of most large employers. It took the Great War to teach them that they have a personnel problem on their hands --and a good many have not learned their lesson yet. It is a melancholy fact that even today a good many of those engaged in public and private employment work doubt whether there is any science of personnel administration, or any personnel art based upon such a science, or any person familiar with the science and skilled in the art whose opinions on personnel matters are a whit better than the layman's. Nevertheless, there is a group, not negligible as to numbers, who have been diligent in ascertaining and recording facts, in analyzing them, in drawing conclusions from them, and in formulating a body of principles which, in my judgment, constitute a science probably no more rudimentary than chemistry was fifty years ago, or than medicine was say a century ago. There are, moreover, a number of personnel administrators who practice an art based upon this science and who, it seems to me, can properly be called personnel specialists.

The fundamental personnel principles thus far formulated are rather simple to state and can be easily understood by any layman who gives them attention. Their application to concrete situations naturally is not so easy. Briefly, these principles are as follows:

1. The Establishment of Positions. In any given organization it must be determined at the outset what functions are to be carried on through the organization, what positions must be established to exercise the functions, what specific tasks must be allocated to the incumbent of each position, and what the relationships, supervisory and other, shall be among

the incumbents of the various positions. Strictly speaking, this is a management rather than a personnel function.

2. The Classification Plan. To handle any personnel problem intelligently it is necessary to have a written record of the duties performed by each person in the service and the responsibilities, administrative, research, or other, which he exercises; if the service is a large one and no written records have been kept, the mere ascertaining and recording of duties and responsibilities is a formidable one. Then the various positions have to be grouped into classes containing all positions substantially alike from the employment point of view, a title descriptive as far as may be assigned to each class, and particularly for large services written specifications prepared showing for the class the definition, examples of typical tasks performed by those holding positions allocated to the class, the qualifications required and desired in those appointed to any position in the class, and the lines of promotion to and from the class. In addition, each position must be allocated to its proper class. For convenience, the written specifications together with rules of administration are usually called the classification plan.

3. The Compensation Plan. With positions grouped into classes it is natural, indeed almost inevitable, that careful consideration shall be given to the rates of pay for the incumbents of positions allocated to any class. In determining rates of pay, account is usually taken of such factors as the rates paid in the past, the costs and standards of living, the nature of the duties performed and the responsibilities exercised, the hazards of the occupation, the opportunity or lack of opportunity for promotion, and the qualifications demanded. For any given class there is likely to be a graduated scale of compensation with a minimum rate paid on entrance, a maximum rate beyond which no person performing work of that particular kind will be advanced, and steps in between to which incumbents are advanced from time to time as they increase in usefulness. For convenience, the list of classes with the rates of pay for each, together with the rules of administration, are commonly called the compensation plan.

4.- Recruiting. With the service organized, and with classification and compensation plans developed and put into effect, it is possible to make an intelligent attack upon the difficult problem of recruiting, not only for entrance into the service but also for promotion in the service. On the surface, hiring appears to be a simple matter; experience shows, however, that in reality it is extremely complicated and that appraising the employment history, the specialized knowledge, the various skills, the personal traits, and the physical condition of an applicant seeking entrance into the service or of an employee considered for advancement calls for the services of a person highly specialized - and even he, a lot of sorry experience shows, fails more often than he succeeds. We know that of two given laborers, or two given clerks, or two given inspectors, one may do ten times as much work as the other and do it at least twice as well; but which is which? Telling in advance is no easy problem.

5. Matters Affecting Employees in the Service. As soon as the employee is on the job, or even before, attention must be given to such things as hours of work, attendance, annual, sick, and special leaves of absence, methods of appraising how well the employee is performing on the job, and, in large services, transfers and morale. Working conditions, including light, heat, ventilation, tools, and desks, are also important.

6. Separations. Sooner or later, every person employed must be separated from the service by death, resignation, retirement under a pension system, removal for misconduct or inefficiency, or otherwise. There are, moreover, temporary separations due to seasonal employment or irregular layoffs for lack of work or funds.

7. The Organization for Handling the Personnel Work.

Finally, it must be decided how each personnel problem is to be handled and what authority must be given each person concerned in the process. Each department head or, indeed, each supervisory officer lower in the scale may be allowed to handle the personnel problems concerning those working under his supervision, or the city manager may handle the personnel work for the whole service, or some central staff may be set up. The latter course is all but essential if the services of the specialist are to be secured, as practically always the city manager, department heads, and other supervisory officers are chosen for their skill and proficiency in handling operating problems rather than for their knowledge of the science and art of personnel administration. If there is a central agency, its relation to the operating officers, its authority, its staff, and its funds all present difficult problems.

It must be evident, from even cursory consideration, that any attempt to ignore personnel problems of the sort I have outlined must meet with failure. One of the first questions that arises when an employee is to be hired is the rate of pay; another is the qualifications demanded. After an employee is hired, such questions as vacations, sick leaves, increases of pay, and promotions cannot long be ignored. The only choice the city manager has is whether he will handle personnel matters and problems as they come up according to his mood at the moment, the real or fancied needs of the situation, or in accordance with the recommendations of those under him, or, on the other hand, will settle each individual case in accordance with a well considered plan with decisions made in advance as far as possible on the basis of recognized principles and practices.

A priori reasoning would lead to the conclusion that the city managers, more perhaps than any other group in the public service and the commercial world, would follow the latter course. Such, however, is not the case. There are a few exceptions, to be sure, but as a group the city managers, as far as personnel matters are concerned, are in the same category as the layman who prescribes for himself an aspirin pill when he feels a little under the weather, or the man with a thousand dollars to invest who follows the tip of the hanger-on in a stock broker's office, or the automobile owner who, after a collision, handles his own case in the courts when he is sued for \$5,000. damages. For most of them, in effect, there is no science or art of personnel administration.

The gap between what might reasonably be expected and what actually exists in this field is so wide that for several years I have been trying to find the cause. I am far from sure that my search has been successful but I believe I see some of the reasons. The first, perhaps, is the competence of the city managers as a group; they do so many things quite well that they have failed to avail themselves, it seems to me, not only of the services of the personnel specialist, but of a number of other types of specialists from whom, in my judgment, they could from time to time get help which they sorely need. In the second place, they have not, for the most part, been aware of the fact that rule-of-thumb personnel methods have been supplanted in considerable part where conditions are favorable by more scientific methods. Finally, the so-called civil service system, as many

of them have seen it in operation, has so little to commend as not to have won their respect; not liking the futile civil service system they have had to operate under, many city managers, without more ado, have concluded their own rule-of-thumb methods must be superior to any sort of outside help.

At this point I should like to digress long enough to point out that those of us who have given some thought to personnel problems think no more of the civil service systems imposed upon a good many city managers than do the city managers who have been the victims of those systems. The idea that three, or any other number, of laymen separated from and outside of the administration, without funds, without staff, without technical knowledge of personnel work, and without any more than the layman's understanding of operating problems, could be of help to a city manager who must develop and put into effect a real program of city progress is rather preposterous. A good many of us are coming to doubt whether any central personnel system largely independent of the administration is likely to achieve any great success for any length of time; certainly an influential group in the Civil Service Assembly of the United States and Canada is insisting that the personnel system must be made an integral part of the administration instead of being set up as an independent agency to watch and operate from the outside. They are coming to believe, moreover, that any central agency set up to assist department officers in handling personnel matters not only must be an integral part of the administration, but must also bring to bear the services of the experienced specialist and have as a minimum funds amounting to about \$5,000. a year in order to employ the proper staff. Most of us in the public personnel group have only sympathy for the city manager who must operate under a civil service commission without offices, without funds, without staff, and without technical personnel knowledge, which can at best be only a rubber stamp for his proposals as to personnel matters and which all too frequently is a hampering influence, putting obstacles in the way when the city manager proposes to do things.

I have no panacea for the city manager in either the large or the small city who desires to take advantage of all the personnel developments of the last quarter of a century. In the small cities the amount of personnel work done is too small to justify him in employing a full time personnel specialist, and it seems to me that he must rely upon his own devices except as he occasionally calls in a specialist for consulting purposes or as he takes advantage of fortuitous circumstances which sometimes enable him to employ a part-time specialist.

In the larger cities, where there is almost or quite enough work to keep the personnel specialist busy, there is still the problem of organization. Under such circumstances it seems to be a serious mistake to rely upon rule-of-thumb methods but I must confess that sufficient experience has not yet been accumulated to demonstrate conclusively the best method of using the specialist. My own personal opinion -- I should like to emphasize that it is a personal opinion and not necessarily the conclusion of the public personnel group -- is that best results are likely to be secured in most cases over a long period of time if there is a personnel department at whose head there is a personnel director (the exact title, of course, is not of first importance); if the personnel director is appointed and removed by the city manager in almost or exactly the same manner as the heads of other departments; if the personnel director is in close contact with whatever officers are responsible for the preparation of the budget, the purchase of material and supplies, and changes in the organization and procedure in departments; and if the salary of the personnel director is approximately equal to that of the heads of other major departments.

JEAN ASSELIN

*Principes de
L'Administration municipale
par le système de Gérant*



"Dans ce plan, aucun intérêt individuel, local ou de classe ne prévaut sur l'intérêt de la collectivité; aucune oeuvre nécessaire ne dépend de pressions politiques ou de fins électorales; aucune disposition ne favorise, par esprit de parti, un groupe limité d'intérêts".

Oliveira Salazar

("Une révolution dans la paix"

(page 113)

ARCHIVES MUNICIPALES
MONTREAL
MUNICIPAL ARCHIVES

ÉDITIONS DU BIEN PUBLIC

TROIS-RIVIÈRES, 1941

PRIX: \$0.15

NOTICE des ÉdITEURS

Nous croyons rendre service en publiant en brochure cette étude qui a déjà fait quelque bruit et qui mérite certainement une large diffusion. Des politiciens l'ont dénoncée, après en avoir dénaturé le sens et la portée, mais le public qui, en ces temps de bouleversements, cherche, parmi les systèmes qu'on lui offre, les meilleurs, a besoin de connaître les principes fondamentaux d'une politique municipale qui, partout où elle a été appliquée, a produit d'excellents résultats.

Les principes de l'administration municipale par gérant sont très simples, comme on le verra en parcourant cette étude de M. Asselin. Ils peuvent se résumer à trois points: honnêteté, sincérité, amour du prochain. Ce sont, exprimés de façon différente, les principes énumérés dans la phrase du grand homme d'Etat portugais, Salazar, que nous plaçons en exergue sur la page de couverture.

M. Jean Asselin est gérant de la ville

de La Tuque depuis 1934. Le système de gérant fut instauré en cette ville en 1921 et l'application des principes, dès le début du fonctionnement, fut plutôt relâchée. Des complications financières ont rendu la tâche extrêmement difficile aux trois gérants municipaux qui ont voulu corriger ce mauvais départ. Finalement, en 1933, le conseil municipal s'est prévalu des bons offices de la Commission même, et dès l'automne 1935, la structure financière de cette ville était parfaitement consolidée.

L'assainissement du budget, la modernisation des méthodes administratives, l'urbanisme, la réorganisation des services, la refonte des ordonnances, l'application de la formule syndicale au personnel de la municipalité, l'éducation de la masse sont des réalisations tangibles accomplies par le conseil municipal en appliquant les principes énoncés ici par M. Asselin.

C'est parce que le conseil municipal et son gérant M. Asselin ont appliqué avec succès les principes de ce système d'administration que les Chambres de Commerce des Trois-Rivières invitaient le gérant de La Tuque, le 5 décembre 1940, à venir leur faire part de son expérience en la matière. C'est cette étude que nous publions dans les pages qui suivent.

PRÉFACE de
M. Edouard MONTPETIT

M. Jean Asselin,
Gérant de la ville de La Tuque,

Cher M. Asselin,

J'ai lu d'un trait votre alerte brochure. Vraiment, je vous félicite de tout coeur : vous posez avec conviction un problème des plus intéressants. Et l'on sent que vous parlez d'expérience.

Au surplus, je partage absolument votre façon de voir. J'ai l'occasion d'aborder la question de la séparation des pouvoirs chaque fois que je reprends mon cours de civisme. Il n'y a pas d'hésitation possible: les trois champs de l'exécutif, du législatif et du judiciaire doivent être et demeurer distincts.

Vous appliquez cette doctrine au domaine municipal, et vous avez raison. D'ail-

leurs, la tendance est aujourd'hui générale — comme vous l'indiquez — vers la détermination des sphères d'action: il faut quelqu'un qui conçoive et qui juge, et quelqu'un qui exécute.

N'est-ce pas ce qu'on vient de tenter à Montréal, avec beaucoup d'espoir ?

Encore mes félicitations; et tous mes vœux de succès.

Edouard MONTPETIT.

Université de Montréal,
le 8 janvier 1941.

Principes de l'Administration municipale par le système de Gérant



L'expérience des gérants municipaux dure depuis trente-deux ans déjà. Le premier gérant municipal naquit en 1908, à Staunton, Virginie. Cette ville, par suite de nombreux déboires, tomba dans une situation telle qu'on ne pouvait plus trouver de représentants du peuple pour constituer un conseil municipal, à moins de faire des réformes radicales. Le maire et le conseil, las des piètres résultats de l'administration par comités du conseil, et par comité exécutif, décidèrent d'engager un gérant-général, à qui on délégua par règlement la direction de l'administration municipale. Les résultats furent si convaincants

qu'on décida de conserver en permanence ce mode d'administration que plusieurs villes adoptèrent également. Ce premier fonctionnaire du genre a bien été désigné par le conseil municipal "General Manager". Le fait est important à noter.

Dans la province

Quelque temps après l'expérience heureuse de Staunton, la ville de Westmount dans la province de Québec, en même temps que d'autres villes américaines, faisait aussi ce pas décisif dans l'administration de la chose publique. Elle adopta elle aussi la charte préconisée par la "National Municipal League". Cet organisme correspondant à notre Union des Municipalités, sauf qu'il s'étend à tout le pays, a toujours maintenu à l'ordre du jour l'étude du gouvernement municipal, en modifiant dans la mesure des progrès et des résultats obtenus, une charte modèle, bien élaborée, aujourd'hui recomman-

dée par l'Association Internationale des Gérants Municipaux. Un grand nombre de villes américaines se sont inspirées depuis de cette charte préconisée par les plus grands experts de la nation américaine.

En 1920 on comptait 158 gérants, en 1925 près de 300, en 1930 près de 400 et déjà en 1940 le nombre dépasse 500. Au Canada on compte 20 municipalités environ qui ont adopté ce mode d'administration. La province de Québec pour sa part en compte 15 au moins.

Le grand nombre de municipalités régies par gérant n'est pas une preuve ipso facto de l'excellence du système, mais nous pourrions tout de même dire comme les anglais: "The proof of the pudding, is in the eating".

La charte modèle

Cette charte modèle de l'administration par gérant peut se résumer en quelques mots. Un con-

seil peu nombreux, élu si possible par la population en général, sur un vote non partisan, détermine, par une législation locale, la conduite des affaires qui ne sont pas prévues dans la loi générale ou dans la charte. Ce conseil nomme un officier exécutif, le gérant municipal.

Le conseil gouverne, le gérant administre.

Le conseil légifère, le gérant exécute.

Le maire, qui peut être élu par le peuple ou par le conseil, ne doit pas intervenir dans l'administration, pas plus que tout membre du conseil individuellement. Il est entendu une fois pour toutes que la volonté de l'électorat se transmet à l'administration par le conseil en bloc à son officier exécutif, par des règlements, des ordonnances ou des résolutions. L'autorité de l'officier exécutif ne peut être transmise ou déléguée à un ou des membres du conseil. Déjà nous pouvons faire ressortir les trois principes

essentiels de l'administration municipale par gérant :

Officier exécutif

Premièrement le principe d'autorité, puisqu'on donne au gérant le titre d'officier exécutif. Ce principe d'autorité, et personne ne pourrait le nier, est essentiel à toute entreprise. Aucun gouvernement, monarchique ou républicain, démocrate ou totalitaire, ne peut gouverner sans ce principe. L'Église catholique elle-même a traversé depuis 2000 ans toutes les épreuves de l'humanité, en maintenant le principe de la hiérarchie, le principe d'autorité, qu'elle a d'ailleurs, en tout temps dans l'histoire, rappelé aux gouvernants comme étant d'origine divine.

L'exécutif

Le second principe de ce mode d'administration par gérant, c'est la séparation du législatif de l'exécutif. Cela non plus n'est

pas nouveau. La constitution des Etats-Unis et notre propre constitution canadienne ont prévu cette séparation dès les origines.

Nous entendions d'ailleurs à la radio, le 26 novembre 1940, la reconnaissance de ce principe par un ministre du gouvernement provincial, qui disait: "Je vous le demande, Mesdames et Messieurs, à quoi servirait, pour les Chambres, pour les élus du peuple, pour vos représentants, de voter des lois, si celles-ci n'étaient pas mises en vigueur par un personnel compétent, courtois et consciencieux? Le Code Criminel a sa police d'autorité; pourquoi le Code Social n'aurait-il pas la sienne: une police de surveillance et de contrôle? Ce que nous désirons, c'est que le public sache bien que toutes ces législations ont été votées et sont appliquées pour son bien et sa protection, pour garantir en même temps dans notre démocratie canadienne, la paix dans la sécurité sociale." A tous les niveaux du gouvernement, on admet donc la

nécessité d'un pouvoir exécutif, si l'on veut que la législation porte ses fruits.

Brownlow, directeur de "Public Administration Clearing House", Chicago, parlant à Williamsburg aux gérants municipaux, disait à peu près la même chose que notre ministre du travail, puisque vous l'avez tous reconnu :

"L'expression de la politique d'un peuple par le corps législatif; la protection de ses droits de citoyens par les tribunaux; ne régleront pas le problème d'une existence heureuse en régime démocratique dans une civilisation compliquée comme la nôtre. Pour résoudre ce problème, l'opinion publique ne doit pas seulement être exprimée, mais elle doit être exécutée, et c'est pourquoi nous avons prévu dans l'état l'exécutif qui doit réaliser au jour le jour les décisions et conclusions exprimées par le corps législatif au nom de la démocratie."

La clef du succès

Si j'insiste tant sur cette séparation de l'exécutif du législatif, c'est parce que nous y voyons, nous les gérants municipaux, la clef du succès de tout gouvernement, fédéral, provincial, municipal, d'autant plus que tous les commerçants, tous les industriels, tous les syndicats ouvriers même, ont appris par expérience qu'il fallait un chef pour exécuter les décisions de ceux qui légifèrent.

Salazar, qu'on a peut-être qualifié de dictateur en certains milieux, mais qui reste à l'heure actuelle dans le monde, le plus bel exemple de gouvernement chrétien, et j'oserais même dire démocratique, ne peut certes être accusé d'avoir plagié le ministre du travail ou notre ami Brownlow des Etats-Unis.

Salazar dont le verbe est aussi clair que les idées, disait: "Il n'y a pas d'état fort là où le pouvoir exécutif ne l'est point, et l'affaiblissement de celui-ci est la ca-

ractéristique générale des régimes politiques dominés par le libéralisme, par l'esprit de parti, par les excès et les désordres du parlementarisme. Le pouvoir exécutif, exercé par le chef de l'état, avec les ministres librement choisis par lui, sans dépendre d'aucune indication parlementaire, a pour mission de gouverner, avec le droit, l'obligation et la responsabilité de maintenir l'existence et l'honneur de la nation, d'assurer l'ordre et la tranquillité publics; de respecter et de faire respecter les lois; de veiller à tout ce qui est indispensable à la conservation et au fonctionnement de l'état. Pour ce faire, il a besoin d'être aussi indépendant et aussi légitime représentant de la nation que le pouvoir législatif. Dans notre histoire contemporaine, on dirait que les deux pouvoirs n'ont jamais pu coexister, dûment équilibrés; tantôt c'est le législatif qui domine, soumettant les gouvernements, tantôt c'est l'exécutif qui réagit, se substituant entièrement à l'autre."

Cette dernière phrase de Salazar sur le juste équilibre entre l'exécutif et le législatif, n'est-elle pas le noeud même des complications actuelles dans le monde ?

La démocratie

Ayant établi le principe d'autorité, ayant établi le principe de la séparation du législatif de l'exécutif, assurons-nous que nous n'avons point commis une hérésie contre la démocratie, car ce que nous cherchons, c'est ce qu'exprimait si bien M. Dozois ici même aux Trois-Rivières: "Il serait préférable pendant qu'il est temps encore, de faire les réformes nécessaires et conserver un système démocratique, plutôt que de courir le risque d'avoir à le remplacer par un autre, qui ne tiendrait aucun compte des libertés qui nous sont chères."

Le ministre provincial cité plus haut disait aussi: "Aujourd'hui plus que jamais la démocratie a besoin de se perfectionner, de s'a-

mender là où c'est nécessaire, si elle ne veut pas être coincée entre les dictatures de droite et les dictatures de gauche, toutes deux également détestables, parce qu'elles tendent à violer un principe supérieur: celui du respect de la personnalité humaine et de la liberté."

Je ne puis me défendre de répéter encore ces mots de Salazar : "Tantôt c'est le législatif qui domine, soumettant les gouvernements, tantôt c'est l'exécutif qui réagit, se substituant entièrement à l'autre." Vous avez là ce que le ministre appelle les dictatures de droite et les dictatures de gauche.

Le gérant et le peuple

Pour en revenir au niveau municipal qui nous intéresse ici plus particulièrement, voyons la position du gérant dans la communauté. Le gérant a une autorité administrative, déléguée par les représentants du peuple qui gardent leurs prérogatives de lé-

gislateurs. Il est, par la charte, l'exécutif du conseil et non pas des individus, d'un groupe ou d'un parti. Ici nous touchons le point délicat, l'endroit douloureux. Point n'est besoin de s'entendre en explications. Tous ont sur le bout des lèvres le mot qu'on entend si souvent dans la province de Québec. Est-ce l'habitude d'invoquer les Saints, de demander des grâces au Seigneur, qui nous fait adopter ce vocable, ce mot si lourd de promesses: PATRONAGE puisqu'il faut l'appeler par son nom.

Le bien-être

Il semble que l'une des difficultés qui se présentent aujourd'hui au niveau municipal du gouvernement, c'est que les législateurs ont perdu de vue la raison principale de leur existence, qui est d'assurer à la masse le bien-être par une législation saine et progressive.

En effet, la plupart de nos conseils municipaux délaissent

cette partie la plus noble de l'état démocratique, pour s'emparer de détails techniques ou administratifs, souvent insignifiants, qui pourraient être confiés à de bons fonctionnaires. Combien de fois n'entendons-nous pas dire par les représentants du peuple, qu'ils sont harassés par la sollicitation individuelle des électeurs, et qu'ils pourraient faire bien mieux leur travail, si on leur laissait seulement le temps de penser et d'agir? Combien d'hommes publics sincères et de bonne foi se découragent, abandonnent la partie, étouffés par cette plaie du patronage? Et combien d'autres, connaissant déjà la situation, qui pourraient rendre de grands services à la nation, disent: à quoi bon!

Les devoirs du gérant

Maintenant que nous avons établi et que vous possédez les principes de l'administration municipale par gérant, vous vous demandez sans doute, quels sont les

devoirs du gérant? Eh! bien, les voici :

- 1—Surveiller l'application des lois et règlements ;
- 2 — Diriger les services avec la responsabilité d'engager ou de destituer les employés ;
- 3 — Recommander au conseil les mesures qu'il croit avantageuses pour le bien de la ville ;
- 4 — Tenir le conseil au courant de la situation financière et des besoins futurs de la municipalité;
- 5 — Préparer et soumettre au conseil les estimations budgétaires annuelles ;
- 6 — Préparer et soumettre au conseil tout rapport que celui-ci pourrait exiger ;
- 7 — Tenir le public au courant de la chose municipale au moyen de rapports soumis d'abord au conseil.

Le principe démocratique

Si on envisage la position du gérant par rapport à la commu-

nauté, sous cet angle, on doit admettre que le principe démocratique est non seulement sauvegardé, mais dans bien des cas rétabli.

Dans la province de Québec une charte modèle prévoyant l'administration par gérant fait partie de la loi des Cités et Villes depuis 1925. Une municipalité peut se prévaloir de ce mode d'administration en suivant la procédure indiquée. Les villes de Westmount, Outremont, Témiscamingue, Shawinigan Falls, La Tuque, avaient déjà devancé nos législateurs. Depuis 1925, Arvida, Montréal-Est, Mont-Royal, St-Lambert, Valleyfield, Malartic, Val d'Or, Verdun, Baie Comeau et d'autres qui peuvent nous échapper, ont opté pour ce régime que la province a cru bon de consacrer par une loi.

Voilà donc l'exposé très succinct du mode d'administration par gérant tel que préconisé par la "National Municipal League", par "l'Association Internationale

des gérants municipaux" et par la loi provinciale des Cités et Villes.

Certaines villes, pour diverses raisons: soit pour n'avoir pas étudié ce mode d'administration sérieusement, soit pour procéder par étapes ou tout simplement croyant innover, se sont donnés des modes d'administration, ressemblant de près ou de loin au système authentique décrit dans la charte modèle que 500 municipalités ont déjà adopté.

Question

C'est pourquoi la question qui nous est posée le plus souvent à nous gérants municipaux, est celle-ci :

"Que pensez-vous du contrôleur, du directeur des finances?" Et plusieurs en posant la question croient qu'un directeur des finances, c'est un gérant, ou qu'un contrôleur, c'est un gérant.

Il existe une différence entre les trois et, ce qu'il y a de plus in-

téressant, c'est que les trois fonctions sont parfaitement compatibles.

Les finances

Les finances d'une municipalité, son bilan, sont certes très importants, mais il ne faut voir là qu'un moyen et non un but. La municipalité est la cellule sociale la plus importante après la famille, et la question de dollars en définitive, n'est qu'accessoire.

Le service des finances d'une municipalité doit coexister avec les services publics, tels que, égout, aqueduc, voirie, sous un directeur des travaux publics; il doit coexister aussi avec les services de protection et de sécurité, tels que police, incendie, santé, dirigés aussi par des spécialistes, mais tout cela coordonné, équilibré, dirigé dans une unité de pensée et d'action, que seul le mode d'administration par gérant municipal a jusqu'ici pu résoudre.

Les lois

Certaines villes ayant équilibré un budget, ayant diminué la dette, croient avoir rempli leurs devoirs envers leurs administrés, mais s'est-on demandé si les lois et les règlements étaient observés ?

S'est-on demandé si les différents services municipaux étaient coordonnés de façon à donner le meilleur service aux contribuables pour le coût le plus bas possible ?

Quelqu'un a-t-il recueilli l'expérience et les observations des différents chefs de services, pour les présenter au conseil sous une forme claire, de façon que le conseil puisse remédier aux lacunes par des règlements ou des résolutions appropriées ?

La comptabilité

S'est-on demandé si la comptabilité était organisée de façon à donner un tableau exact du

fonctionnement de la machine compliquée qu'est aujourd'hui la municipalité ?

La comptabilité n'est pas un but, elle est un moyen, et elle devrait, en plus de renseigner sur la situation financière, donner toutes les indications nécessaires à l'officier exécutif, pour savoir si chacun des services municipaux, y compris le service des finances, travaillent réellement de pair dans l'intérêt public, non seulement pour aujourd'hui mais pour demain; non seulement pour la génération actuelle, mais aussi pour la prochaine.

Un directeur de finance, si compétent qu'il soit, est-il en posture de discuter avec chacun des chefs sur les directeurs des services, les besoins futurs, lorsqu'il s'agit de prévisions budgétaires annuelles ou même du budget de capital des années à venir ?

Est-il suffisamment au courant de l'organisation policière ou d'un service d'incendie, ou de la cons-

truction d'un réseau d'égout ou d'aqueduc, pour en discuter en connaissance de cause avec des techniciens ?

Les problèmes

Lorsqu'une ville acquiert une certaine importance, n'est-il pas plus nécessaire encore d'avoir quelqu'un qui étudie les problèmes, qui amasse une documentation locale, ou même extérieure, sur toutes les questions techniques ou administratives, de façon à présenter au conseil un rapport complet, non seulement du point de vue des finances, mais du point de vue légal, du point de vue social, ou même psychologique ?

Ne vaut-il pas la peine que le public soit tenu au courant de sa chose à lui, la chose municipale, par celui qui est le mieux posté pour la connaître, la comprendre et l'expliquer d'une façon désintéressée.

Nous croyons sans aucun doute à cet égard, pour l'avoir appris,

pour l'avoir vécu, que les fonctions de directeur des finances et de gérant, loin d'être incompatibles, doivent être concurrentes.

Aucun gérant n'accepterait d'administrer un budget de centaines de milles dollars par année, sans un officier compétent qui puisse non seulement percevoir les sommes dues à la municipalité, mais organiser la comptabilité de telle façon que le gérant puisse constater au jour le jour les déficiences techniques du personnel, les faiblesses dans l'organisation.

Bonne entente

Le directeur des finances et le gérant sont comme les deux doigts de la main.

Il en est de même du directeur des travaux publics, qui doit travailler en collaboration avec le directeur des finances et lui fournir toutes les statistiques qui permettront au directeur des finances de déduire le coût de tous les ser-

vices rendus à la population, et qui permettront en dernier ressort au gérant municipal, de voir en termes monétaires ce que le public reçoit pour le tribut qu'il verse au gouvernement local.

En fait, dans presque toutes les 500 villes administrées par gérant, il y a un directeur des finances et dans celles où il n'y en a pas, c'est parce que le trésorier remplit ces fonctions.

Le contrôleur

Quant au contrôleur dans le sens où on l'entend ordinairement dans la province de Québec, son rôle n'est que transitoire. Il est nécessaire, on ne peut s'en dispenser, mais il s'agit de savoir quand et où.

Ici je m'adresse plutôt aux avocats, s'il y en a parmi les lecteurs de ce travail.

La municipalité n'est qu'une délégation de pouvoir.

Les villes ne sont-elles pas régies par une loi qu'on appelle la

loi des Cités et Villes. Même le plus modeste village ou la plus petite commission scolaire, est encore régie par un Code émanant du gouvernement provincial.

L'autonomie d'une ville ne saurait donc exister que dans les cadres d'une loi provinciale; que ce soit la charte générale ou une charte particulière.

La mise en tutelle

Lorsque pour une raison ou pour une autre, une municipalité ne peut venir à bout de régler les problèmes de ses administrés, le pouvoir supérieur, en l'occurrence la province, intervient, en plaçant la municipalité en tutelle. Cela se fait ordinairement par un témoin qu'on appelle contrôleur des finances, à qui on accorde ou non le droit de veto.

Cette définition du contrôleur est exacte, même au sens français du dictionnaire, puisque contrôle veut dire droit de vue.

Comme le pouvoir central ne

s'est occupé jusqu'aujourd'hui que de l'aspect financier du problème municipal, on s'est toujours contenté de confier au contrôleur la tâche de relever les finances seulement, quitte à laisser à la municipalité les autres problèmes.

On peut donc conclure que le gérant peut exister avant le contrôleur, en même temps que celui-ci et même après lui.

Nous osons affirmer que les villes administrées par gérant ont très peu souvent bénéficié ou souffert de l'intervention du pouvoir central.

En effet, le seul exemple d'une ville où la province ait dû intervenir, c'est à La Tuque, et pour des raisons purement techniques, sur la demande même du conseil municipal.

L'harmonie

Comme preuve que le directeur des finances, le contrôleur, le gérant et le conseil municipal peuvent vivre en harmonie, quand

chacun connaît bien ses attributions, c'est que la Ville de La Tuque elle-même a demandé de rester en tutelle, quoique les raisons techniques de sa mise en défaut soient disparues depuis longtemps.

Le conseil municipal de La Tuque vit dans les meilleurs termes avec la Commission municipale ainsi qu'avec son gérant. Le Gérant pour sa part n'a jamais eu aucune difficulté avec la Commission municipale, et nous ne comprenons pas pourquoi certaines villes de la province compliquent à dessein un problème si clair et si facile à résoudre.

En effet, pourquoi ne pas réaliser maintenant ce qui se traduit ordinairement par une formule fort opportune en ce temps de l'année :

- "Paix sur la terre aux hommes de bonne volonté".

**Quelques nouveautés des
EDITIONS DU BIEN PUBLIC**

COURRIERS DES VILLAGES.

par **Clément Marchand**

- Récits de la terre, proclamés par la critique le plus grand livre canadien. Illustrations de Rodolphe Duguay.
- 1 volume de 240 pages. \$1.00**

COMME NOUS SOMMES HEUREUX.

par **Jeanne L'Archevêque-Duguay**

- Un magnifique album de luxe illustré de 40 photos de Tavi. Livre unique dans les lettres canadiennes.
- 1 volume de 140 pages. \$0.75**

ARTISANS DU QUEBEC.

par **Jean-Marie Gauvreau**

- Un livre qui jette une lumière vive sur tous nos problèmes d'artisanat. Un vaste reportage qui nous entraîne d'un bout à l'autre du Québec.

1 volume de 232 pages, 80 hors-texte. \$1.00

AARON HART.

récit historique par **Raymond Douville**

- Récit authentique et pittoresque de la vie du premier Juif canadien. Un livre original, unique en son genre.

1 volume de 200 pages. \$1.00

RECENT COUNCIL-MANAGER
DEVELOPMENTS and DIRECTORY
of
COUNCIL-MANAGER CITIES



APRIL, 1940

ARCHIVES MUNICIPALES

MONTREAL

MUNICIPAL ARCHIVES

PRICE FIFTY CENTS

The International City Managers' Association

1313 East 60 Street

CHICAGO

INTRODUCTION

This folder of factual information on the council-manager plan of city government has been prepared for the purpose of answering inquiries. The Association does not participate in campaigns for the adoption of the plan. Its purpose is to aid in the improvement of the day-to-day operation of city government regardless of the particular form of government under which the city may be operating.

The National Municipal League, 299 Broadway, New York City, publishes a model city charter embodying the council-manager plan, a model county-manager law, and pamphlet material on the operation of the plan. The League also aids in drafting council-manager charters and acts as a clearing house for information on methods of local government improvement.

For more detailed factual information on the growth of the council-manager plan, position of city manager, qualifications and training for city managership, selection of a city manager, analysis of managers in the service, and city management as a profession, see list of publications on back cover.

THE CITY MANAGERS' ASSOCIATION

Program and Activities

The Association was formed in 1914 for the purpose of aiding in the improvement of local government administration. It encourages city managers to administer the affairs of their cities in accordance with the best methods developed through research, practical application, and actual experience. Toward this end the Association offers a limited consulting service; conducts an annual conference; publishes *Public Management*, a monthly journal devoted to local government administration, *The Municipal Year Book*, the annual authoritative résumé of activities and statistical data of American cities, and a biweekly *City Managers' News Letter*; conducts the Institute for Training in Municipal Administration, which offers correspondence courses in municipal administration. The Association maintains a number of committees: career service in local government, professional conduct, administrative practice, municipal public relations, and public reporting. The Association is represented on several joint committees with other organizations: National Management Council, National Research Council, American Standards Association and the National Committee on Municipal Accounting.

Membership and Organization

The membership is composed of city managers, i.e., "administrative heads of municipalities appointed by their governing bodies," who have served in that capacity

for at least three years. Classifications are also provided for city managers with shorter terms of service, and for students and specialists in public administration. There are in all about six hundred members.

The Association is governed by a president and three vice-presidents, elected each year at the annual conference, who, together with not to exceed seven past presidents, comprise the executive board. This board selects an executive director and meets twice each year to determine policies. The headquarters staff consists of nine full-time employees.

THE COUNCIL-MANAGER PLAN

The central idea of the council-manager plan, to put it simply, is a far-reaching attempt to resolve the apparent conflict between democracy and efficiency. Democracy is preserved in the popular election of a small council, on a short ballot which does not overtax the capacity of the citizen to understand his government. Efficiency is achieved by the employment of a manager professionally trained for the technical job of administration. The danger of bureaucracy irresponsible and unresponsive to the will of the community is met by giving the council complete control of the manager's tenure in office.

Main Features of Plan

Briefly, the main features of council-manager government are: A small council elected at large on a non-partisan ballot determines all municipal policies which are not set forth in the charter itself, adopts ordinances, votes appropriations, and is required to appoint a chief executive officer called a city manager. The council is the governing body of the city, and the city manager is its agent in carrying out the policies which it determines. The mayor, who is usually elected by the council from its own number, does not interfere with the administrative functions of the manager, nor do individual members of the council. It is definitely understood that the council deals with administration only in a formal manner through the city manager, and that administrative functions are at no time delegated to committees or individual members of the council.

The city manager, the head of the administrative branch, is appointed by the council as a whole. The theory is, and the charter usually provides, that he be selected on the basis of his training, ability, and experience. The exercise of administrative authority is concentrated in this appointive executive who is accountable to the council. He provides the council with information which enables it to determine municipal policies, advises the council in matters of policy if the council so desires, and executes the policies determined by the council. He introduces the best principles of advanced administrative organization and practice, and is held responsible for the

proper co-ordination of all administrative activities under his direction.

The duties of the city manager as set forth in most council-manager charters, broadly stated, generally include:

1. To see that all laws and ordinances are enforced.
2. To exercise control over all departments and in accordance with civil service regulations appoint, supervise, and remove department heads and subordinate employees of the city.
3. To make such recommendations to the council concerning the affairs of the city as may seem to him desirable.
4. To keep the council advised of the financial condition and future needs of the city.
5. To prepare and submit to the council the annual budget.
6. To prepare and submit to the council such reports as may be required by that body.
7. To keep the public informed, through reports to the council, regarding the operations of the city government.

In addition the charter generally states that the manager is to perform such other duties as may be prescribed by the charter or required of him by ordinance or by resolution of the council.

RECENT DEVELOPMENTS

Eleven Million People in Manager Cities

The idea of the council-manager plan first made its appearance in 1908 when the small city of Staunton, Virginia, adopted a modification of the plan by ordinance. It remained, however, for the city of Sumter, South Carolina, to be the first city to put the council-manager plan as it is now known into effect in 1913. Some large cities including Dayton and Springfield, Ohio, early in 1914 inaugurated the council-manager plan and since that time an average of 19 cities have adopted the plan each year, until today there are more than eleven million people who have chosen the council-manager form of local government. At the end of 1920 there were 158 council-manager cities; by 1925, 297 cities; by 1930, 388 cities; by 1935, 451; and on December 31, 1939, there was a total of 498. Since that time the manager plan has gone into effect in Caribou, Maine, Columbia and Knoxville, Tennessee, and Yonkers, New York. In addition five towns in Maine (Bridgton, Hodgdon, Lincoln, Linneus, and Norridgewock) and two in Vermont (Randolph and Vergennes) have adopted the plan. On April 1, there were 484 cities and 6 counties in the United States and in addition 16 cities in Canada, 4 in Ireland, and one in Puerto Rico operating under the plan. Of the 93 cities of over 100,000 population, 18, or one in five, are council-manager cities. In these 18 cities, there is represented a total of 254 years of manager government, the longest of which is Dayton, Ohio, which is now in its 27th year. In the population group of 50,000 to 100,000, slightly more than one out of five cities is under council-manager government. Nearly one in every five cities of over 10,000 population is now operating under this form of government. Of all the cities which have adopted the plan in the past ten years, slightly over

one-half had been operating under the mayor-council plan, about one-fourth under the commission plan, and the remainder under the town meeting or other form.

28 Cities Abandon Plan in 31 Years

In the nine years from 1931 to 1939 inclusive, out of a total of 86 referenda, 14 communities abandoned the council-manager plan in the same manner in which it was adopted, namely by vote of the people. In the 31 years since the plan was first adopted, the 28 municipalities which have abandoned the plan (including Huron, South Dakota which voted to abandon the plan in March, 1940) are: Hot Springs, Arkansas; Santa Barbara, San Mateo County, California; Fort Myers, St. Cloud, Tampa, Florida; Ashland, Kentucky; Fall River, Orange, Waltham, Massachusetts; Albion, Michigan; Cape May, Trenton, New Jersey; Binghamton, New York; Akron, Cleveland, Lima, Ohio; Collinsville, Lawton, Sulphur, Oklahoma; Denton, Texas; Brattleboro, Ludlow (which readopted again in 1939), St. Albans, Windsor (village), Vermont; Stevens Point, Wisconsin; and Brandon, Manitoba.

Growth Compared With Other Forms

The National Municipal League in 1915 prepared a model city charter (revised in 1927, 1933, and 1940) embodying the council-manager plan. The acceptance of this form of government in the past twenty years was contemporary with the decline of the commission plan. The table below shows the number of cities adopting each of the three forms of government in eleven home-rule states: Arizona, California, Colorado, Kansas, Massachusetts, Michigan, Minnesota, New York, Ohio, Oklahoma, and Texas. Figures are not available for Nebraska and Oregon, the other home-rule states.

Period	Mayor-Council	Commission	Council-Manager	Totals
1911-1920	55 (22%)	106 (43%)	85 (35%)	246 (100%)
1921-1930	31 (23%)	8 (6%)	95 (71%)	134 (100%)

This table indicates that during the first decade 1911-20, 35 per cent of all the charters adopted in the eleven states were of the council-manager type, while in the next decade, 1921-30, the percentage was 71 per cent. In home-rule states, cities can adopt any one of several forms of government without legislative action.

Limitation on Adoption of Manager Plan

There are only seven states that have neither statutory nor constitutional provisions under which cities may adopt the council-manager plan without first securing specific legislative consent: Delaware, Florida, Georgia, Idaho, Indiana, Mississippi and Rhode Island. However, certain cities in Delaware, Florida, and Georgia have been able to secure special council-manager char-

ters from their respective legislatures. The states in which certain cities, under varying limitations, can adopt the manager plan but none have done so, are: Alabama, Louisiana, Nevada, New Hampshire, Washington, and Wyoming. Detailed legal provisions are set forth in the 1938 Municipal Year Book or can be secured from the Attorney General of each state.

484 Cities—7,343 Years Manager Experience

The distribution of the 484 cities in the United States together with the total number of years these cities have operated under the council-manager plan follows:

Michigan (47)	827	South Carolina (5).....	98
Texas (37)	653	Tennessee (7)	98
Florida (40)	641	New Mexico (4).....	85
Virginia (41)*	639	Wisconsin (7)	85
California (35)*	568	Massachusetts (4)	81
Oklahoma (30)	498	West Virginia (5).....	81
Ohio (23)	376	South Dakota (2).....	48
North Carolina (18)*	322	New Jersey (6).....	47
Pennsylvania (24)	313	Connecticut (4)	44
Kansas (17)	289	Arizona (2)	36
Georgia (19)	283	Kentucky (5)	32
Iowa (10)	216	Missouri (2)	32
New York (13)*	162	Delaware (3)	22
Maine (26)	153	Nebraska (1)	21
Colorado (6)	111	Montana (1)	19
Vermont (17)	110	Arkansas (1)	15
Oregon (8)	108	Utah (1)	15
Illinois (6)	105	North Dakota (1).....	7
Minnesota (5)	101	Maryland (1)	2

*County-Manager Charters: Cal., 1; N.C., 1; N.Y., 1; and Va., 3.

DIRECTORY OF APPROVED COUNCIL-MANAGER CITIES AND CITY MANAGERS

484 cities and 6 counties in the United States and 21 cities elsewhere were operating under manager government as of April 1, 1940.

(M) after the manager's name indicates Member and (AM) Associate Member of the International City Managers' Association.

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
ARIZONA—2			
Phoenix (48,118).....	26	Roy R. Hislop (AM).....	1939
Tucson (32,506).....	10	George W. Seeley, Act.....	1940
ARKANSAS—1			
Marianna (4,314).....	15	C. C. Mitchener.....	1926
CALIFORNIA—36			
Alameda (35,033).....	22*	Chas. R. Schwanenberg (AM)	1937
Alhambra (29,472).....	24	O. S. Roen.....	1934
Avalon (1,897).....	21	E. R. Pollok.....	1931
Bakersfield (26,015)	25	Fred W. Nighbert (AM).....	1933
Berkeley (82,109).....	17	Chester C. Fisk (AM).....	1940
Burbank (16,662).....	13	H. I. Stites (M).....	1933
Chico (7,961).....	17	Harry H. Hume (M).....	1929
Compton (12,516).....	15	J. H. Park (M).....	1937
Coronado (5,425).....	20	Marvin W. Reed (AM).....	1938
Fillmore (2,893).....	22	Clarence Arrasmith (AM).....	1918
Glendale (62,736).....	26	Edwin A. Ingham (M).....	1937
Hillsborough (1,891).....	12	E. P. Wilsey (M).....	1937

(*Under Mayor-Council plan from June, 1936, to May, 1937.)

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

CALIFORNIA—Continued

Long Beach (142,032)	19	J. W. Charleville (M)	1939
Monterey (9,141)	15	B. J. Pardee (M)	1934
Oakland (284,063)	9	John F. Hassler (M)	1933
Pacific Grove (5,558)	13	Erwin Dames (M)	1929
Pasadena (76,086)	19	C. W. Koiner (M)	1933
Pittsburg (9,610)	15	Frank R. Chilton (M)	1939
Porterville (5,303)	13	F. M. Pfrimmer	1934
Redwood City (8,962)	11	Chas. L. Dimmitt (AM)	1937
Richmond (20,093)	20	J. A. McVittie (M)	1920
Sacramento (93,750)	19	James S. Dean (M)	1930
Sacramento Co. (141,999)	7	Charles W. Deterding, Jr.	1933
Salinas (10,263)	4	Victor J. Barlogio	1936
San Diego (147,995)	8	Fred Rhodes	1939
San Jose (57,651)	24	C. B. Goodwin (M)	1920
San Leandro (11,455)	12	Ray L. Billings	1937
San Mateo (13,444)	17	William D. Soule (AM)	1937
Santa Rosa (10,636)	17	Joseph P. Berry	1938
South Pasadena (13,730)	20	Burton A. Garlinghouse	1934
Stockton (47,963)	17	Walter B. Hogan (M)	1929
Tulare (6,207)	17	W. D. Cook	1939
Ukiah (3,123)	10	Fred L. Bosworth (AM)	1930
Upland (4,713)	10	R. G. Manley (M)	1930
Ventura (11,603)	7	Don C. McMillan (M)	1934
Visalia (7,263)	17	J. J. Philippe (AM)	1933

COLORADO—6

Boulder (11,223)	22	Harold C. McClintock (AM)	1932
Colo. Springs (33,237)	19	E. L. Mosley (M)	1930
Durango (5,400)	25	O. W. Harrah (AM)	1937
Fort Collins (11,489)	1	G. H. Palmes (AM)	1939
Grand Junc. (10,247)	18	Bruce Brownson (AM)	1939
Montrose (3,566)	26	Robert A. Finlayson (M)	1936

CONNECTICUT—4

Killingly (8,852)	1	Lawrence F. McClusky (AM)	1939
New London (29,640)	19	John W. Sheedy	1936
Stratford (19,212)	19	William H. Shea (M)	1935
West Hartford (24,941)	5	Rodney L. Loomis (M)	1935

DELAWARE—3

Dover (4,800)	11	L. D. Shank (M)	1929
Milford (3,719)	8	Charles E. Banning (M)	1932
Rehoboth (1,200)	3	Robert Clarke Hill	1939

FLORIDA—40

Alachua (500)	17	H. H. Hobbs	1923
Bartow (5,269)	18	Chas. H. Barnett (AM)	1939
Clearwater (7,607)	17	F. L. Hendrix (AM)	1939
Coral Gables (5,697)	15	A. B. Curry (AM)	1939
Daytona Beach (16,598)	18	R. M. Ingram (AM)	1939
DeLand (5,246)	14	Grant Bly (AM)	1933
Dunedin (1,435)	14	R. L. Chalk	1940
Fernandina (3,023)	17	William J. Deegan, Jr. (AM)	1938
Ft. Lauderdale (8,666)	15	J. H. Philpott (AM)	1939
Ft. Meade (1,981)	15	Wilma D. Murdaugh	1934
Ft. Pierce (4,803)	17	Wm. T. McIlwain, Jr. (AM)	1939
Gainesville (10,465)	19	J. B. Mobley, Jr. (AM)	1937
Haines City (3,037)	15	M. D. Graf	1938
Hollywood (2,869)	14	F. C. Diekey (AM)	1935
Jacksonville Beach (1,094)	2	James Q. Palmer	1938
Kissimmee (3,163)	17	James M. Buckles	1939
Lakeland (18,554)	26	Charles F. Carleton (AM)	1939
Lake Worth (5,940)	3	M. C. Baker (AM)	1939

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
FLORIDA—Continued			
Largo (1,429)	27	W. F. Belcher	1937
Leesburg (4,113)	17	A. C. Stubbs (AM)	1940
Melbourne (2,677)	14	C. R. Stichel (AM)	1934
Miami (110,637)	19	L. L. Lee (M)	1939
Miami Beach (6,494)	17	Claude A. Renshaw (M)	1925
Moore Haven (612)	15	C. H. Parkinson	1940
New Smyrna (4,149)	19	W. W. Gunn	1932
Ocala (7,281)	22	E. P. Clark	1934
Palatka (6,500)	16	George D. Bogue (AM)	1940
Palm Beach (1,707)	18	L. Trevette Lockwood (M)	1922
Panama City (5,402)	0	Clyde E. Swank	1940
Pensacola (31,579)	9	V. A. Bruno (AM)	1937
Plant City (6,800)	13	Alvin H. Hinson	1938
Punta Gorda (1,833)	19	Fred Quednau	1938
Quincy (3,788)	17	Steve Edwards	1925
St. Augustine (12,111)	25	Eugene Masters	1932
St. Petersburg (40,425)	9	Glen V. Leland (AM)	1937
Sanford (10,100)	20	H. N. Sayer	1939
Stuart (1,924)	14	L. B. Eurit	1940
Tallahassee (10,700)	20	Malcolm N. Yancey (AM)	1940
W. Palm Beach (26,610)	21	Francis B. McGarry (AM)	1939
Winter Haven (7,130)	17	W. W. Jamison (AM)	1934

GEORGIA—19

Albany (14,507)	16	C. Q. Wright (M)	1925
Avondale Estates (700)	13	H. H. Terrell	1927
Brunswick (14,022)	19	F. J. Torras (M)	1931
Buford (3,357)	1	V. W. Crawford (AM)	1939
Cartersville (5,250)	23	John W. Dent	1932
Cedartown (8,124)	2	H. M. Renner (M)	1938
Columbus (43,131)	18	Marshall Morton (M)	1933
Cordele (6,880)	17	John R. Brown (M)	1930
Cornelia (1,542)	12	Lee Cannon	1940
Decatur (13,276)	19	A. F. Newman (M)	1935
Eastman (3,022)	18	W. C. Rozar	1938
Gainesville (8,624)	18	Fred Roark	1938
Griffin (10,321)	22	Richard A. Drake (AM)	1935
Moultrie (8,027)	2	O. M. Lanham (M)	1937
Quitman (4,149)	18	R. W. Hunter (M)	1934
Rome (21,843)	21	S. S. King	1937
Tifton (3,390)	19	S. A. Youmans	1936
Toccoa (4,602)	8	E. P. Bridges (M)	1931
Waycross (15,510)	17	L. V. Bean (M)	1940

ILLINOIS—6

Glencoe (6,295)	26	George R. Young (M)	1927
Glenview (1,886)	9	Walter J. Hoffman (M)	1935
Kenilworth (2,501)	20	C. M. Osborn (M)	1936
Riverside (6,770)	15	G. L. Opper (M)	1934
Wilmette (15,233)	10	A. J. Koenig (M)	1938
Winnetka (12,166)	25	H. L. Woolhiser (M)	1917

IOWA—10

Ames (10,261)	20	John H. Ames (M)	1927
Clarinda (4,962)	27	Warren D. Toyne (M)	1927
Dubuque (41,769)	20	A. A. Rhomberg (M)	1937
Iowa Falls (4,112)	26	Floyd Klippel	1931
Maquoketa (3,595)	20	J. G. Thorne (M)	1935
Mason City (23,304)	13	Herbert T. Barclay (M)	1935
Mt. Pleasant (3,743)	24	T. W. McMillan	1916
Villisca (2,032)	21	Edwin E. Jenkins	1928
Webster City (7,024)	25	C. C. McCarthy	1940
West Liberty (1,679)	20	C. J. Mackey	1928

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

KANSAS—17

Abilene (5,658)	1	Walter F. Johnson	1939
Arkansas City (13,946)	9	Clyde B. King (M)	1931
Atchison (13,024)	19	Dean Van Ness (AM)	1940
Belleville (2,383)	19	G. C. Pierce	1932
El Dorado (10,311)	23	Frank L. Seymour (M)	1936
Hays (4,618)	21	Ellis J. Allison (AM)	1938
Hoisington (3,001)	16	Ralph B. Call	1927
Kinsley (2,270)	18	W. H. Craft	1932
La Crosse (1,355)	15	Jess C. Moser	1926
McCracken (594)	21	J. I. Edwards	1929
Newton (11,034)	13	W. O. Cuthbertson (AM)	1939
St. Marys (1,304)	19	M. E. Coleman	1931
Salina (20,155)	19	Herbert L. Brown (M)	1931
Sterling (1,868)	15	Robert Peart (AM)	1934
Stockton (1,291)	19	O. M. Goodrich	1922
Wichita (111,110)	23	Alfred MacDonald (AM)	1939
Winfield (9,398)	19	Ph. Frankenfeld (AM)	1937

KENTUCKY—5

Covington (65,252)	8	Jack Maynard, Act.	1940
Hazard (7,021)	2	James C. Harris (Student M)	1940
Lexington (45,736)	8	Will White	1937
Newport (29,744)	8	J. B. Morlidge	1938
Paducah (33,541)	6	James P. Smith	1940

MAINE—26

Ashland (2,198)	5	Robert W. Palmer (AM)	1935
Auburn (18,571)	22	David Walton (AM)	1938
Baileysville (2,017)	6	Frank Foggia (AM)	1937
Bangor (28,749)	8	James G. Wallace (M)	1932
Belfast (4,993)	10	Harrie D. Eckler (M)	1939
Brewer (6,329)	8	F. D. Farnsworth (M)	1932
Bridgton (2,659)	0	A. K. Thorndike	1940
Camden (3,606)	15	Percy Keller (AM)	1932
Caribou (7,248)	0	(Vacancy)	1940
Dover-Foxcroft (3,750)	2	L. Philip Theriault	1938
Ellsworth (3,447)	6	Frank T. Adams	1939
Ft. Fairfield (2,616)	11	William B. Burns	1936
Hodgdon (1,054)	0	(Vacancy)	1940
Houlton (6,865)	1	W. E. Brackett (M)	1939
Jay (1,500)	0	(Vacancy)	1941
Lincoln (2,161)	0	G. Wilmot Carruthers	1940
Linneus (1,000)	0	(Vacancy)	1940
Milo (2,912)	2	D. H. Stevens (AM)	1938
Mt. Desert (2,022)	8	Herbert A. Thomas	1932
Norridgewock (1,478)	0	Bernal Allen	1940
Oakland (2,664)	5	Howard J. Charles	1938
Portland (70,810)	17	James E. Barlow (M)	1928
Presque Isle (4,662)	7	Mark Trafton (AM)	1935
Rumford (8,726)	5	Arthur L. Dow (AM)	1938
South Portland (13,840)	6	Harry A. Brinkerhoff (M)	1934
Washburn (1,974)	9	Herman P. Bell	1936

MARYLAND—1

Greenbelt (3,100)	2	Roy S. Braden (M)	1937
-------------------	---	-------------------	------

MASSACHUSETTS—4

Mansfield (6,364)	19	Haroid H. Everett (M)	1928
Middleboro (8,608)	19	Edward C. Peterson	1938
Norwood (15,049)	25	William C. Kendrick (M)	1933
Stoughton (8,204)	18	B. L. Winslow (M)	1922

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

MICHIGAN—47

Alma (6,734).....	21.....	W. E. Reynolds (M).....	1937
Alpena (12,166).....	24.....	Arnold M. Hopperstead (AM).....	1934
Bay City (47,355).....	19.....	J. Harry Nelson (M).....	1936
Benton Harbor (15,434).....	19.....	Harry H. Crow (M).....	1934
Big Rapids (4,671).....	26.....	George Lazell	1939
Birmingham (9,539).....	22.....	Donald C. Egbert (AM).....	1936
Cadillac (9,570).....	26.....	George Johnston	1918
Crystal Falls (2,995).....	23.....	W. F. Jacka.....	1936
Davison (1,298).....	1.....	Robert D. Heitsch, Jr. (AM).....	1939
East Detroit (5,955).....	11.....	A. H. Arens.....	1930
Escanaba (14,524).....	18.....	George E. Bean (M).....	1936
Ferndale (20,855).....	16.....	Jay F. Gibbs (M).....	1929
Flint (156,492).....	10.....	James R. Pollock (M).....	1937
Gladstone (5,170).....	17.....	Alfred F. Raddant (AM).....	1938
Grand Haven (8,345).....	25.....	Seymour Justema (M).....	1935
Grand Rapids (168,592).....	23.....	C. Sophus Johnson (M).....	1934
Grayling (1,973).....	5.....	George Granger (AM).....	1936
Grosse Pte. Shores (621).....	24.....	Arthur H. Bennett (M).....	1923
Harbor Springs (1,200).....	8.....	David King (AM).....	1937
Huntington Woods (1,500).....	12.....	E. H. Waterhouse, act. (AM).....	1939
Iron River (4,665).....	14.....	D. M. Youngs.....	1930
Ironwood (14,299).....	15.....	A. G. Wood (AM).....	1937
Jackson (55,187).....	25.....	Chas. P. Ismon (AM).....	1938
Kalamazoo (54,786).....	22.....	Edward S. Clark (AM).....	1938
Kingsford (5,526).....	16.....	C. A. Miller (M).....	1936
Lapeer (5,008).....	21.....	M. J. Wilson.....	1938
Manistee (8,078).....	26.....	Otto Damrow (M).....	1927
Manistique (5,198).....	14.....	P. H. Beauvais (M).....	1936
Mt. Pleasant (5,211).....	19.....	W. K. Willman (M).....	1930
Muskegon (41,390).....	20.....	Carl H. Peterson (M).....	1934
Muskegon Hts. (15,584).....	18.....	George F. Liddle (M).....	1933
N. Muskegon (1,370).....	1.....	Ewald H. Zeckzer.....	1939
Oak Park (1,079).....	13.....	Sidney D. Strong (AM).....	1939
Petoskey (5,740).....	24.....	P. T. Mitchell (M).....	1925
Pleasant Ridge (2,885).....	21.....	A. J. Berst (AM).....	1926
Plymouth (4,484).....	22.....	Clarence H. Elliott (M).....	1936
Pontiac (64,928).....	20.....	W. P. Edmonson (M).....	1933
Portland (1,902).....	21.....	F. L. Jenkins.....	1919
Rockford (1,613).....	5.....	Kenneth L. Carr (AM).....	1937
Royal Oak (22,904).....	23.....	E. M. Shafter (M).....	1931
Saginaw (80,715).....	4.....	L. P. Cookingham (M).....	1936
St. Johns (3,929).....	21.....	Theo. H. Townsend.....	1919
St. Joseph (8,349).....	11.....	H. G. Crow (M).....	1929
Sault Ste Marie (13,755).....	23.....	Henry A. Sherman (M).....	1920
Stambaugh (2,400).....	16.....	Charles A. Nelson.....	1924
Sturgis (6,950).....	19.....	Lloyd Waterstraut (AM).....	1932
Three Rivers (6,863).....	22.....	O. O. Johnson.....	1937

MINNESOTA—5

Albert Lea (10,169).....	11.....	R. L. Van Nocker (M).....	1933
Anoka (4,851).....	26.....	C. R. Johnson.....	1938
Columbia Hts. (5,613).....	19.....	P. Theodore Olsson.....	1939
Morris (2,474).....	26.....	John A. Mielke.....	1930
White Bear Lake (2,600).....	19.....	William Holzheid	1928

MISSOURI—2

Excelsior Spgs. (4,565).....	18.....	Robert Lightstone	1938
Kansas City (399,746).....	14.....	W. D. Drennon.....	1939

MONTANA—1

Bozeman (6,855).....	19.....	M. E. Henderson (AM).....	1937
----------------------	---------	---------------------------	------

NEBRASKA—1

Alliance (6,669).....	21.....	Clarence H. Hoper (M).....	1936
-----------------------	---------	----------------------------	------

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

NEW JERSEY—6

Asbury Park (14,981)	7	M. G. Farley (M)	1935
Bendix (34)	2	L. F. Mitten (AM)	1938
Clifton (46,875)	6	William A. Miller (M)	1934
Hackensack (24,568)	7	Carl W. Wright	1939
Keansburg (2,190)	15	Clinton B. Lohsen	1927
Teaneck (16,513)	10	Paul A. Volcker (M)	1930

NEW MEXICO—4

Albuquerque (26,570)	22	Charles Wells (AM)	1934
Clayton (2,518)	19	J. H. Bender (M)	1934
Clovis (8,027)	18	R. B. Worthington	1937
Roswell (11,173)	26	Clyde D. Fulton	1920

NEW YORK—14

Auburn (36,652)	20	Arthur J. Adams	1940
Elmira (47,397)	6	Ralph D. Klebes (AM)	1937
Mamaroneck (11,766)	9	William H. Johnson	1940
Monroe Co. (423,881)	4	Clarence A. Smith	1936
Newburgh (31,275)	4	Joseph A. Fogarty	1940
New Rochelle (54,000)	8	L. C. Brower (M)	1934
Niagara Falls (75,460)	24	William D. Robbins (M)	1924
Rochester (328,132)	12	Harold W. Baker (M)	1934
Saranac Lake (8,020)	11	Millar S. Johnson	1935
Schenectady (95,692)	4	C. A. Harrell (M)	1937
Sherrill (2,150)	24	V. L. Allen (AM)	1934
Watertown (32,205)	20	C. Leland Wood (AM)	1940
Watervliet (16,083)	20	Frank Mahar (AM)	1932
Yonkers (134,646)	0	R. J. Whitney (M)	1940

NORTH CAROLINA—19

Asheville (50,193)	9	P. M. Burdette (M)	1935
Chapel Hill (2,699)	18	J. L. Caldwell	1932
Charlotte (82,675)	11	James B. Marshall (M)	1935
Durham (52,037)	23	H. A. Yancey (M)	1935
Durham Co. (67,190)	10	D. W. Newsom (M)	1930
Elizabeth City (10,037)	25	J. B. Flora	1931
Gastonia (17,093)	21	H. Rutter	1929
Goldsboro (14,985)	23	Zeno G. Hollowell (M)	1926
Greensboro (53,569)	19	Carl W. Smedberg (M)	1937
Hickory (7,363)	27	Ralph E. Smyre	1939
High Point (36,745)	25	E. M. Knox (M)	1928
Lexington (9,652)	5	J. L. Gordon (M)	1935
Morgantown (6,001)	27	Chester F. Lewis (AM)	1938
Reidsville (6,851)	19	J. L. Womack (AM)	1926
Rocky Mount (21,412)	13	L. B. Aycock	1929
Roxboro (3,657)	12	Percy Bloxam (AM)	1940
Salisbury (16,951)	13	H. C. Holmes	1933
Thomasville (10,090)	25	R. M. Cooksey (AM)	1923
Wilson (12,613)	7	W. M. Wiggins	1933

NORTH DAKOTA—1

Minot (16,099)	7	J. W. Bliss (M)	1933
----------------	---	-----------------	------

OHIO—23

Ashtabula (23,301)	24	William H. Flower (AM)	1939
Bedford (6,814)	8	Arthur H. Wedge (M)	1932
Celina (4,664)	14	Francis D. Kuckuck (AM)	1939
Cincinnati (451,160)	14	C. O. Sherrill (M)	1937
Cleveland Hts. (50,945)	18	H. H. Canfield (M)	1922
Dayton (200,982)	26	F. O. Eichelberger (M)	1921
E. Cleveland (39,667)	22	Charles A. Carran (M)	1922
Gallipolis (7,106)	22	John R. Gwinn	1936

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

OHIO—Continued

Hamilton (52,176)	12	Russell P. Price (M)	1928
Ironton (16,621)	10	Leonard G. Howell (M)	1930
Middletown (29,992)	19	Walter J. Braun (M)	1934
Oakwood (6,494)	8	Lawrence M. Dissinger (M)	1932
Oberlin (4,292)	14	Victor Zahm	1935
Painesville (10,944)	20	Clifford S. Fullerton	1935
Piqua (16,009)	10	F. R. Bucchner (M)	1935
Portsmouth (42,560)	10	Ross E. Windom (M)	1940
Sandusky (24,622)	24	R. L. J. Wagar (M)	1938
So. Charleston (1,208)	22	Ralph Pancake	1936
Springfield (68,743)	26	Arnold J. Dillon	1940
Toledo (290,718)	4	George N. Schoonmaker	1939
Washington Court House (8,426)	4	Edwin Ducey	1940
Westerville (2,879)	24	Ross W. Shoemaker	1940
Xenia (10,507)	22	M. C. Smith	1930

OKLAHOMA—30

Ardmore (15,741)	19	Lee Tyer	1939
Atoka (1,856)	3	C. A. Bloom	1937
Bartlesville (14,763)	13	Ross Taylor (M)	1927
Chandler (2,717)	15	J. C. Baucum	1938
Cleveland (2,959)	9	George H. Greiner	1932
Coalgate (2,064)	26	R. M. Lacy	1925
Cushing (9,301)	11	James W. Flint (M)	1929
Devol (328)	20	J. C. Dulaney	1924
Duncan (8,363)	20	Claude L. Frensey	1939
Edmond (3,576)	15	H. L. Griffin	1938
Elk City (5,666)	11	(Vacancy)	
El Reno (9,384)	14	John O. Hall (AM)	1939
Grandfield (1,416)	19	F. G. Patterson	1939
Guthrie (9,582)	11	John T. Hamill	1935
Heavener (2,269)	18	G. D. Hughes	1937
McAlester (11,804)	21	C. A. Bentley	1938
Madill (2,203)	23	Bruce May	1938
Mangum (4,806)	26	Chester B. Lewis (AM)	1938
Muskogee (32,026)	20	H. A. Von Unwerth	1940
Norman (9,603)	21	R. E. Clement (M)	1931
Nowata (3,531)	20	Ed Chouteau	1939
Okla. City (185,389)	13	W. A. Quinn (AM)	1937
Pawhuska (5,931)	19	J. N. Neelly	1939
Sallisaw (1,785)	21	Fred E. Johnston (M)	1919
Sapulpa (10,533)	18	Fred M. Boone	1932
Shawnee (23,283)	10	T. E. Thompson (M)	1930
Tecumseh (2,419)	11	Clyde G. Pittman	1937
Walters (2,252)	21	Bob Lines	1937
Woodward (5,056)	11	C. C. Miller (AM)	1934
Yale (1,734)	19	J. H. Bennington	1933

OREGON—8

Astoria (10,349)	17	James O. Conville (M)	1934
Bend (8,848)	11	C. G. Reiter (M)	1929
Forest Grove (1,859)	2	Walter Weber	1938
Hillsboro (3,039)	16	J. W. Barney	1939
La Grande (8,050)	27	E. H. Ford (AM)	1937
Milton City (1,576)	2	H. H. Kramer (Student M)	1940
Oregon City (5,761)	16	J. L. Franzen (M)	1925
Warrenton (683)	17	G. Clifford Barlow	1938

PENNSYLVANIA—24

Ambridge (20,227)	22	(Vacancy)	
Aspinwall (4,263)	15	Harry C. Lea	1925
Avalon (5,940)	12	Joseph N. Arthur (M)	1928

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

PENNSYLVANIA—Continued

Blairsville (5,296)	18	H. C. McCrea (AM)	1934
Beyertown (3,943)	2	Don C. Page (AM)	1940
Carlisle (12,596)	19	George P. Searight (M)	1927
Cheltenham Township			
(Elkins Pk.) (15,731)	2	Harold C. Pike (AM)	1937
Edgewood (4,821)	9	E. O. Garrett	1931
Edgeworth (1,679)	26	H. F. Burkholder (M)	1923
Ellwood City (12,323)	12	Lowell W. Monroe (M)	1928
Ephrata (4,988)	1	D. C. Wagner (M)	1938
Grove City (6,156)	1	W. D. Breckenridge	1939
Hanover (11,805)	12	C. A. Eckbert	1928
Lansdowne (9,542)	18	Frank B. Titus	1922
Milton (8,552)	15	Carl Fuehrer (AM)	1937
Mt. Lebanon Township			
(13,403)	12	A. W. Johns (M)	1938
Northampton (9,730)	8	J. H. Immel (AM)	1936
Osborne (506)	19	H. F. Burkholder (M)	1923
Phoenixville (12,029)	10	Norman G. Young (M)	1930
Sewickley (5,599)	22	John C. Hiteshew (M)	1921
Sewickley Hts. (1,000)	4	Frank C. Sturm (M)	1935
Towanda (4,104)	22	William T. Howie	1918
Waynesboro (10,167)	18	A. Stover Fitz	1922
West Reading (4,908)	14	Howard F. Rickenbach (AM)	1938

SOUTH CAROLINA—5

Beaufort (2,776)	25	Ed Nelson (M)	1935
Florence (14,774)	19	D. G. Adams (AM)	1933
Greenwood (11,020)	1	A. C. Nichols (M)	1939
Rock Hill (11,322)	25	J. J. Rauch (AM)	1939
Sumter (11,780)	28	J. A. Raffield (M)	1934

SOUTH DAKOTA—2

Clark (1,290)	28	Elmer Kirkeby	1924
Rapid City (10,404)	21	A. S. Holm (AM)	1936

TENNESSEE—7

Alcoa (5,255)	21	V. J. Hultquist (M)	1919
Columbia (7,882)	0	G. W. Shaw (M)	1940
Elizabethton (8,093)	19	E. C. Alexander (AM)	1937
Johnston City (25,080)	1	Murphy U. Snoderly (AM)	1939
Kingsport (11,914)	23	F. L. Cloud (M)	1923
Knoxville (105,802)	14*	W. W. Mynatt (AM)	1940
Murfreesboro (7,993)	20	S. S. Cox (M)	1927
(*Under Mayor Council plan from Jan., 1938, to Dec. 31, 1939.)			

TEXAS—37

Amarillo (43,132)	27	H. R. Smith (M)	1933
Austin (53,120)	14	Guition Morgan (M)	1933
Beaumont (57,732)	21	G. H. Petkovsek	1934
Belton (3,779)	9	W. F. Hamner	1938
Big Spring (13,735)	14	E. V. Spence (M)	1931
Borger (6,532)	10	Steve Matthews (AM)	1939
Brownsville (22,021)	25	Robert Runyon (AM)	1937
Bryan (7,814)	23	W. W. Scott	1939
Burkburnett (3,281)	17	Lynn Kincaid (AM)	1938
Dallas (260,475)	9	James W. Aston (AM)	1939
Eastland (4,648)	21	M. H. Kelly (AM)	1938
Fort Worth (163,447)	15	Sam H. Bothwell (M)	1939
Gainesville (8,915)	13	R. P. Reagan	1938
Goose Creek (5,208)	12	John W. Harkins	1935
Jacksonville (6,748)	9	A. E. Garner (AM)	1936
Kerrville (4,546)	13	A. P. Hancock (M)	1933
Longview (20,000)	17	Bill N. Taylor (M)	1928
Lubbock (20,520)	23	W. H. Rodgers (M)	1931

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
-----------------------------	--------------------	-----------------	-------------------

TEXAS—Continued

Lufkin (7,311)	21	C. L. Stine (M)	1938
Marshall (16,203)	13	H. J. Graeser (M)	1927
Mexia (6,579)	20	Howard F. Mace (M)	1931
Navasota (5,128)	18	R. J. Brule (AM)	1923
Pampa (10,470)	13	W. T. Williamson (AM)	1938
Panhandle (2,035)	17	J. G. Wadsworth	1930
Port Arthur (50,902)	8	J. Campbell, Acting (AM)	1939
San Angelo (25,308)	24	Sam O. Lawhon, Acting	1940
Sherman (15,713)	25	W. Morgan Works (M)	1932
Stamford (4,095)	22	R. G. Bowdry (M)	1933
Sweetwater (10,848)	12	Roy Duckett, Acting	1939
Taylor (7,463)	26	H. G. Richards	1937
Teague (3,509)	25	F. F. Sims	1929
Temple (15,345)	18	N. E. Trostle, Acting	1940
Terrell (8,795)	21	C. H. Gray	1937
Tyler (17,113)	25	Geo. D. Fairtrace (M)	1937
Waco (52,848)	16	W. C. Torrence (M)	1934
Wichita Falls (43,690)	12	J. Bryan Miller (M)	1936
Yoakum (5,656)	25	L. W. Sheckles	1935

UTAH—1

Tooele (5,135)	15	John D. Gollaher (AM)	1925
----------------	----	-----------------------	------

VERMONT—17

Barre (4,280)	1	John A. Gordon (AM)	1939
Bellows Falls (3,930)	13	Morton F. Downing (AM)	1931
Castleton (1,794)	1	Robert Baumberger	1939
Hardwick Village (1,667)	3	L. S. Robie	1939
Hardwick Town (1,120)	3	L. E. Griggs	1939
Ludlow (1,642)	1	Richard T. Linnell	1939
Middlebury (2,003)*	3	Elwin C. Boyden (AM)	1939
North Troy (1,898)	5	Bryan Brannon	1939
Randolph (1,957)	0	(Vacancy)	1940
Rockingham (5,302)	12	Morton F. Downing (AM)	1931
St. Johnsbury (7,920)*	17	C. S. Sumner	1934
Springfield (4,943)	20	J. Leslie Giddings (AM)	1937
Troy (1,045)	5	Bryan Brannon	1939
Vergennes (1,705)	0	William C. Larrow	1940
Windsor (Town) (3,689)	9	Katherine E. Conlin	1936

* Both town and village.

VIRGINIA—44

Abingdon (2,877)	0	(Vacancy)	1940
Albermarle Co. (26,981)	7	H. A. Haden	1933
Alexandria (24,149)	18	Carl Budwesky (AM)	1938
Altavista (2,367)	4	B. R. Fuller (AM)	1939
Appalachia (3,595)	9	J. H. Fletcher	1931
Arlington Co. (45,000)	8	Frank C. Hanrahan (M)	1936
Bedford (3,713)	20	W. C. Ballard	1930
Big Stone Gap (3,908)	4	Harold R. Cheek (AM)	1939
Blackstone (1,727)	26	C. H. Hardy (AM)	1925
Bluefield (3,906)	10	John Baldwin	1937
Bristol (8,840)	21	Asher W. Harman	1939
Charlottesville (15,245)	27	Seth Burnley (M)	1932
Covington (6,538)	15	J. S. Mathers (M)	1931
Crewe (2,152)	14	H. H. McCanna	1939
Culpeper (2,379)	10	V. Von Gemmingen	1931
Farmville (3,133)	25	R. W. Catlin	1930
Franklin (2,930)	18	S. J. Mahaffey (AM)	1937
Fredericksburg (6,819)	28	L. J. Houston, Jr. (M)	1918
Front Royal (2,424)	10	L. B. Dutrow (M)	1930
Galax (2,544)	18	Orrin S. Rhudy (AM)	1937
Hampton (6,382)	20	J. B. Sinclair, Jr.	1923
Henrico Co. (30,310)	6	Willard F. Day (M)	1934

City and Population 1930	Years in Effect	Name of Manager	Year Appointed
Hopewell (11,327)	16	W. Guy Ancell (M)	1934
Lexington (3,752)	2	Hugh B. Rice (AM)	1938
Lynchburg (40,661)	20	R. W. B. Hart (M)	1926
Manassas (1,215)	13	W. F. Cooke	1928
Newport News (34,417)	20	J. C. Biggins (M)	1925
Norfolk (129,710)	22	Charles B. Borland (AM)	1925
Norton (3,077)	22	William F. Kanto	1919
Orange (1,381)	4	Reginald Blankenship (M)	1935
Petersburg (28,564)	20	Joseph M. Hatchett, Acting	1939
Portsmouth (45,704)	23	Charles F. Harper (M)	1936
Radford (6,227)	20	Henry T. Roberts (AM)	1935
Roanoke (69,206)	22	William P. Hunter (M)	1918
Salem (4,833)	18	Carlton C. Massey (AM)	1938
Staunton (11,990)	32	W. L. Hall (M)	1935
Suffolk (10,271)	21	R. H. Brinkley (M)	1919
Tappahannock (427)	2	Edward A. Beck (AM)	1938
Vinton (3,610)	4	H. W. Coleman (M)	1936
Warrenton (1,450)	20	Sidney Shumate	1923
Waynesboro (6,226)	12	L. G. Vass (M)	1928
Williamsburg (3,778)	8	A. L. Metzel (AM)	1932
Winchester (10,855)	25	S. Lee Grant (AM)	1939
Wytheville (3,327)	13	R. W. Arthur (AM)	1929
Bluefield (19,339)	19	E. F. Mitchell (AM)	1937
Clarksburg (28,866)	19	I. B. Davison	1939
Morgantown (16,186)	19	Elmer Prince (M)	1933
St. Marys (2,182)	19	J. Bernard Riggs	1925
Wheeling (61,659)	5	Walter C. Smith	1939
WISCONSIN-7			
Beloit (25,611)	11	A. D. Telfer (M)	1936
Ft. Atkinson (5,793)	9	Richard Richl (M)	1938
Greendale (2,500)	1	Sherwood L. Reeder (AM)	1939
Janesville (21,628)	17	Henry Traxler (M)	1933
Kenosha (50,262)	18	H. C. Laughlin (M)	1933
Rhineland (8,019)	14	Theo. M. Wardwell (M)	1929
Two Rivers (10,083)	15	E. J. Donnelly (M)	1928
CANADA-ALTA, N. B., ONT.-4			
Leithridge (13,489) Alta, 13.	13.	J. T. Watson	1928
Woodstock (3,259) N. B., 21.	21.	A. Gordon Bailey (AM)	1933
Christham (14,569) Ont., 18.	18.	T. M. S. Kingston	1935
Niagara Falls (19,046) (Vacancy)	17.		
CANADA-QUEBEC-12			
Arvida (1,835)	14.	D. J. Wyber (M)	1950
Grand' Mere (6,461)	20.	J. Henri Valiquette (M)	1939
La Tuque (7,871)	19.	Jean Asselin (M)	1934
Montreal-East (2,242)	15.	J. N. Langlois (AM)	1914
Mount Royal (3,153)	6.	(Vacancy)	1925
Outremont (30,000)	22.	R. E. Lacroix (M)	1924
St. Lambert (6,075)	16.	M. J. Rutledge	1927
Shawinigan Falls (15,345)	19.	Robert Dorton (AM)	1939
Thémiskaming (3,000)	22.	A. K. Grimmer (AM)	1923
Verdun (56,000)	2.	J. R. French (AM)	1938
Westmount (24,189)	27.	Percy E. Jarman (M)	1930
IRELAND-4			
Cork (78,490)	11.	Philip Monahan	1929
Dublin (400,000)	10.	P. J. Heron	1937
Dun Laoghaire (35,111)	10.	James L. Smyth (Act.)	1937
Limerick (39,000)	6.	James J. Berkeley	1939
PUERTO RICO-1			
San Juan (114,715)	9.	Bohvar Pagan (Act.)	1938

RECENT PUBLICATIONS

International City Managers' Association

The Municipal Year Book 1940. Contains information for each of the 1,807 cities over 5,000, form of government, directory of 12 chief city officials, utilities owned, etc. It enumerates 1939 municipal developments, contains special sections on finance and personnel, and presents individual city statistics on annual municipal reports, centralized purchasing, city planning and zoning, municipal hospitals, housing, refuse collection and disposal, parking meters, traffic accidents, and detailed fire and police data. April, 1940. 630pp. \$5 postpaid.

Public Management. Official monthly journal of the Association; it deals exclusively with city and county administration. In addition to articles and editorial comment there are special sections on News of the Month, Administrative Problems, Finance and Personnel, What American Cities Are Doing, Personnel Exchange, and Recent Publications. \$4 per year.

Specifications for the Annual Municipal Report. Suggestions as to content, methods and cost of preparation, and attractive design. Oct., 1939. 59pp. \$1.50.

How Municipal Fire Defenses Affect Insurance Rates. Gives details of classification of cities for insurance purposes; tells how the Grading Schedule is applied to cities; how a city's fire defenses can be improved, and how to reduce fire losses and insurance rates. 1939. 109pp. \$1.50.

Recording Council Action in the City Clerk's Office. A guide for city clerks in preparing business for council action, recording and publishing proceedings, filing documents, indexing minutes and ordinances, and safeguarding records. 1938. 72pp. \$2.00.

Government in Small Council-Manager Cities. Number and terms of councilmen, personnel data and revenues, expenditures, and indebtedness for 80 cities of less than 5,000 population. 1937. 16pp. \$1.00.

Measuring Municipal Activities. Techniques for measuring 11 different municipal activities together with suggested administrative report forms. 1938. 102pp. \$2.00.

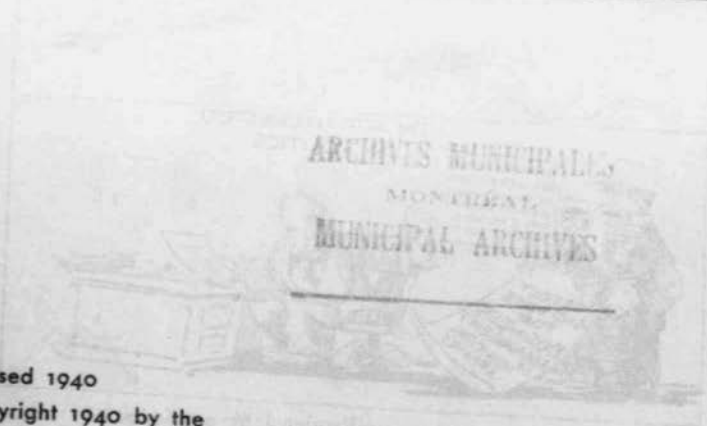
A Career Service in Local Government. Suggests steps to be taken to overcome nine obstacles to the establishment of a career service. 1937. 16pp. 25¢.

The Selection of a City Manager. Discusses nature of administrative work, qualifications for managership, and selection procedure. 1937. 20pp. 50 cents.

The City Manager Profession. A detailed analysis of the education, experience, age, length of service, and salary of over 600 city managers. 1934. 145pp. \$2.00.

THE STORY OF THE COUNCIL-MANAGER PLAN

Most Democratic and Efficient
Form of Municipal Government



Revised 1940

Copyright 1940 by the

NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE

299 Broadway, New York City

Price, 15 cents

YOU WERE SAYING SOMETHING ABOUT TAXES?



I'M NOT INTERESTED
IN POLITICS



—Reprinted by permission of
New York Herald Tribune Syndicate

THE STORY OF THE COUNCIL-MANAGER PLAN

THE council-manager plan — sometimes called the city manager plan—is simply a modern, orderly, responsible system of handling public affairs so as to provide the services the people want with a minimum of waste, dishonesty, favoritism and other faults which plague politics and weaken peoples' faith in democracy.

It is easy enough to show on paper that the manager plan is better organized and equipped to handle the intricate affairs of a modern city, but that is not enough.

It is quite natural, in seeking to learn what it *can* do, to demand proof of what it *has* done. And it is in this respect that the manager plan has far outshone all the other systems¹ of running communities not only in the United States but also in several other countries.

Decreasing debt, lower taxes, better service for less money, honest civil service systems, abler men in public office, contracts let to the lowest bidder, huge savings through centralized purchasing—these and many other benefits have followed the adoption of the manager plan in hundreds of cities.

¹*Forms of Municipal Government — How Have They Worked?*
National Municipal League, 25 cents.

Probably most important of all, especially at a time when self-governing democracy has been losing ground elsewhere in a distressed world, the manager plan has re-awakened popular faith in the ability of democracy to function efficiently and to solve the problems it faces.

Within the span of a single generation, the council-manager plan has spread its benefits to more than 500 cities and counties. Early in 1940, Superior, Wis., (pop. 34,944) was widely publicized as the 500th council-manager city. This adoption, like many others, followed growing impatience with bad municipal housekeeping; and the victory for competence in the handling of public affairs was, as usual, due to the leadership of civic minded citizens—in this case, principally the League of Women Voters. The manager plan “passed its exams” with flying colors in a most comprehensive, impartial, authoritative appraisal conducted over a three-year period (1937-40) by the Committee on Public Administration of the Social Science Research Council.¹

The study dealt exhaustively with many aspects of the manager plan and, among its conclusions, found that “by comparison with the preceding forms of government . . . brought a diminution of partisan or factional influence over the government . . . furthered long-range planning . . . raising the standards of public employment . . . improving the methods of financial management The great contribution of the new form of government was to make a single small governing body collectively responsible to the voters for all aspects of the city government.”

¹Stone, Price, Stone, *City Manager Government in the United States—A Review After Twenty-five Years*. Public Administration Service, 1940.

The council-manager plan was a natural development. In the United States, there was more experiment with local government during the first 40 years of the twentieth century than during all the preceding years since the Declaration of Independence—and for several hundred years before, for that matter—all because of an underlying desire to improve the handling of public affairs.

Up to 1900, local government was no system at all; merely a haphazard conglomeration of inheritance and importation from Europe and the habit of following the course of least resistance.

Early settlers had found here a land of boundless wealth and opportunity. The most able of our forebears feverishly sought economic independence. Government, particularly at the local level, got little serious attention for, after all, it performed no services except a few which could be broadly lumped under "police functions".

But our cities grew. Even our smallest communities began providing services which the people wanted and which they could provide collectively more efficiently and economically than they could individually, until today it is estimated that 90 per cent of the money spent by our various governments is for services which didn't exist two generations ago. And these services create technical, not political problems.

One after the other, we tried various devices. It was only occasionally, however, that they seemed effective. When they were, it was more likely due to strong, intelligent leadership than to good system. This provided no insurance against periods when able leadership was unavailable and, in effect,

deserted the basic principle that democracy relies on a government of laws, not of men.

The manager plan was developed deliberately to eliminate the weaknesses and abuses of the old systems.

WHY FORM OF GOVERNMENT IS IMPORTANT

Why is a form of government so important? Because the form of government corresponds to a workman's tools. The most skilled workman cannot turn out a good job with defective tools, while even a mediocre workman will do a better job with good tools than with poor ones. The form of government is the machinery by which government is run.

In general, American cities have used two forms of government other than the manager plan — (1) the mayor council type, (2) the commission type. Neither has consistently provided satisfactory government. Both have furnished poor executives and the spoils system — the appointment of city employees for political reasons rather than for ability.

Why?

Both the mayor-council and the commission forms attempt to *elect* administrators to manage the city's business, in direct denial of the well-established principle: to get qualified administrators, *appoint*; to get representative policy-makers, *elect*.

For many years the trend has been away from the old long ballot which provided for the election of countless officers, down to the dog-catcher. Long ago it was recognized that it isn't wise to use a popularity contest as a means of choosing a school superintendent, a health officer, a water system manager, a school teacher — indeed, anyone who has a job which demands technical training. How much greater, then, is the

CHART 1 - OLD MAYOR-COUNCIL FORM OF GOVERNMENT
need for competence on the part of the chief administrator who must direct the activities of all the services which usually constitute the largest and most important business in any city!

Voters have no way of telling whether a candidate has administrative ability. They can determine whether they agree with his policies and politics, whether they want him as a representative; but they can scarcely be expected to investigate the details of his career to determine his special capacity for an executive job.

Charts 1 and 2 reveal the basic reasons for the failure of traditional city governments. Chart 1 shows the complicated mayor-council form. Good government is difficult to obtain under such a set-up.

Chart 2, the commission plan, makes it self-evident that a city under this type gets five little governments instead of one big government. There is serious lack of coordination of the work of the various departments, which leads to the "log rolling" kind of cooperation. Almost invariably this makes the commission a spending machine with no brakes. It is as though the directors of a business concern parcelled the executive jobs out among themselves, one becoming sales manager, another advertising manager, another production manager, another financial manager, and then all went their separate ways independently.

It is possible to examine the old systems of government carefully and to find that the manager plan has strength at every point where the old political forms were weak—bearing in mind that we want two things: control by voters, efficient management.

Just what is the manager plan which has worked so much magic? How does it differ from the old methods? What makes it better?

Chart 1 - OLD MAYOR-COUNCIL FORM OF GOVERNMENT

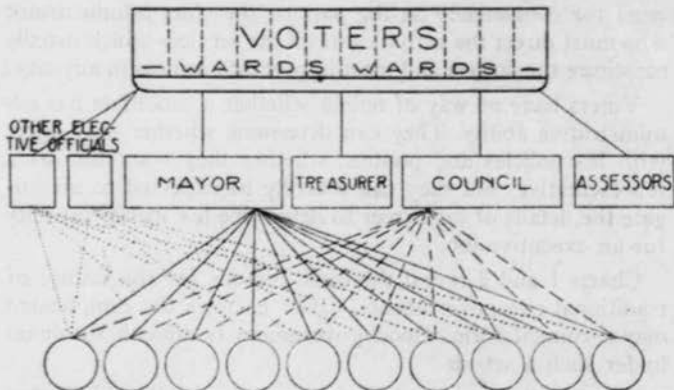


Chart 2 - COMMISSION FORM OF GOVERNMENT

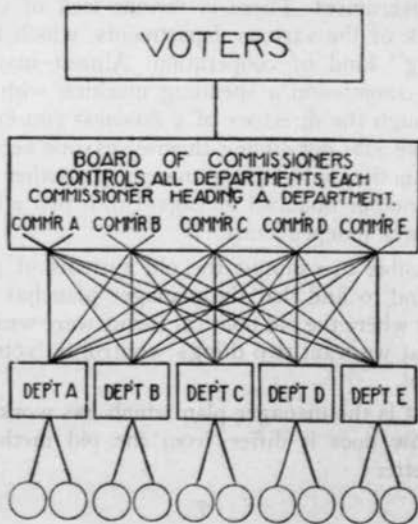
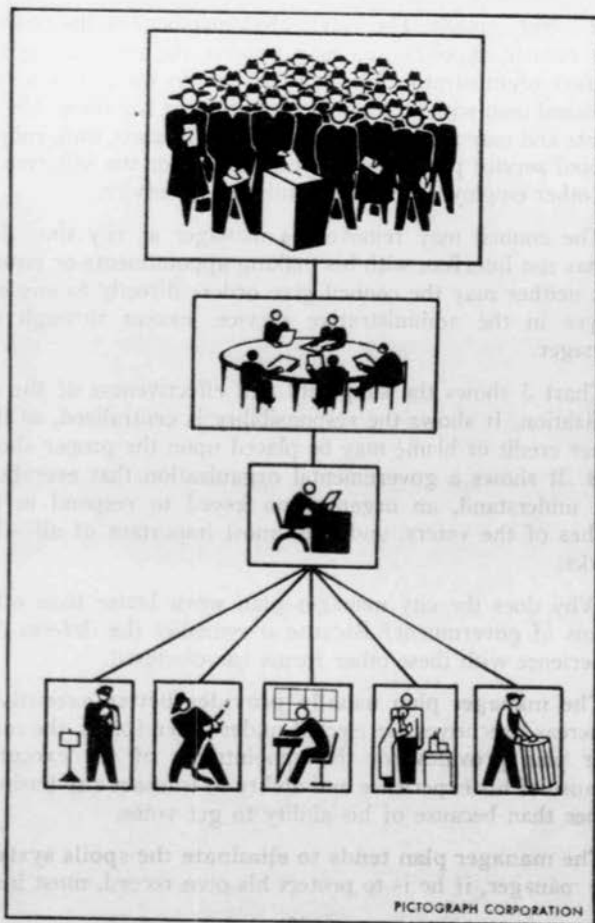


Chart 3 - COUNCIL-MANAGER FORM OF GOVERNMENT



THE MANAGER PLAN AND WHY IT WORKS

It is very simple. The voters elect members of the council. The council appoints and may remove the city manager, a trained administrator. He, in turn, can do his job as a professional man without having to electioneer for votes. He appoints and may remove all heads of departments, and, subject to civil service provisions, is responsible for the selection of the other employees in the administrative service.

The council may remove the manager at any time. But it may not interfere with his making appointments or removals; neither may the council give orders directly to any employee in the administrative service, except through the manager.

Chart 3 shows the simplicity and effectiveness of the organization. It shows the responsibility is centralized, so that either credit or blame may be placed upon the proper shoulders. It shows a governmental organization that everybody can understand, an organization keyed to respond to the wishes of the voters, and one—most important of all—that works.

Why does the city manager plan work better than other forms of government? Because it remedies the defects that experience with these other forms has disclosed.

The manager plan usually provides better executives. Whereas executives are elected under other forms, the manager plan provides for the appointment of the executive because of his experience and ability to transact city business rather than because of his ability to get votes.

The manager plan tends to eliminate the spoils system. The manager, if he is to protect his own record, must insist

that merit be the sole consideration in appointments. He must protect his own record if he is to advance in his profession.

The manager plan is simple and is understood by the voter. While other forms force the voter to choose a long list of executives as well as the policy makers, in the manager plan the voter need elect only the five, seven or nine members of the council. Since the qualifications of councilmen lie chiefly in whether or not the voter agrees with their policies, the voter has a comparatively easy job.¹

The manager plan centralizes responsibility in the city council, which is democratically controlled by the voters. The voter knows whom to blame for bad government and whom to praise for good government, and in either case his remedy is near at hand—at the polls.

The manager plan provides for a coordinated administration headed by a single individual who is not dependent on politics. Most public school systems (which were designed to keep the schools free of politics), most up-to-date business corporations, labor unions, all types of enterprises whose aim is the effective transaction of business, have exactly the same organizational set-up as the manager plan. The voters, stockholders or members choose a board to determine policy and to hire a superintendent, or general manager, or executive secretary, to carry on the day-to-day work. If the superintendent or manager makes good, he keeps his job. If he fails, he is fired. The council-manager plan is exactly the same sound idea applied to city government.

¹See also *Who's Boss—A Story in Pictures About the Citizen and His City Government*. National Municipal League, 15 cents.

HOW THE PLAN BEGAN AND HOW IT SPREAD

It was because the old forms of city government did not work that the manager plan began.

The first municipal use of the title "manager" occurred in Staunton, Va., in 1908, where the office of "general manager" was created as a novel adjunct to an otherwise old-fashioned government consisting of a two-house city council and mayor.

What we now know as the "council-manager plan" appeared first in a draft of a charter proposed by the Board of Trade of Lockport, N. Y., in 1911. It was never passed by the state legislature but other cities gave the plan consideration, civic organizations hailed it with approval and the first adoption followed in 1912 in Sumter, S. C. In 1915 the National Municipal League incorporated the council-manager plan in its Model City Charter.¹

The plan spread rapidly. Today more than 500 municipalities—cities, towns, villages, and even counties—are using it. Among cities over 5,000 in population there are now more manager cities than cities with the once popular commission form.

Thirty-eight states, four Canadian provinces, Puerto Rico, and Eire (Ireland) now have municipalities using this form of government. In 1940 Ireland provided it also for all its counties. Only the following ten states have no recognized council-manager cities: Alabama, Idaho, Indiana, Louisiana,

¹*Model City Charter*, 5th edition, 1940. National Municipal League, \$1.00.

Mississippi, Nevada, New Hampshire, Rhode Island, Washington and Wyoming. Four of these states have neither statutory nor constitutional provisions under which cities may adopt the council-manager plan without first securing specific legislative consent.

Michigan, with 47, leads all other states in the number of council-manager communities. Virginia has 44 manager cities and counties, Florida 40, Texas 37, California 36, and Oklahoma 30. (See complete list, page 37.)

Manager cities vary in size from Cincinnati, Ohio, with a population of 451,160 to Bendix, N. J., with a population of 35. More than eleven million people live in council-manager cities. One in five cities of over 100,000 population is a manager plan city; more than one in five in the population group of 50,000 to 100,000; nearly one in five of those over 10,000, and nearly one in twelve communities between 2,500 and 10,000.

Continues to grow steadily. At the end of 1920 there were 158 council-manager cities; by 1925 there were 297; by 1930 there were 388; by 1935 there were 451; and on June 1, 1940, there was a total of 506 plus 6 counties.

In the approximately thirty years of experience with the council-manager plan, it has been so successful that it is generally accepted as the best form of city government. In other countries this plan is regarded as America's greatest contribution to the science of local government.

What are the elements, in practice, which make for the plan's success?

COUNCIL, MAYOR, MANAGER AND WHAT THEY DO

The manager plan has a really democratic council. The plan is so designed as to supply the kind of government the voters want. It provides a small council elected at large. The fact that there are only a few councilmen to be elected focuses attention on the candidates and on the supreme importance of the council itself. The council members are the all-important figures because they have the reins of control in their hands. Everything depends on the councilmen who are elected. The city will get exactly the quality of government the majority of voters want, as evidenced by their choice of representatives.

It is essential to realize clearly the distinction between the job of the council and the job of the manager and the administrative departments under him.¹

The council is a legislative and policy-forming body. It has nothing to do with administration except to determine the policies and keep watch of the work of the manager in carrying out these policies. If the members of the council do begin to meddle with the details of administration, politics will creep in and government will become slipshod.

By politics, of course, is meant the appointment of men to jobs not because of their qualifications but because of their personal or party affiliations; the awarding of contracts on a similar or less satisfactory basis; and all the rest of the favoritism, graft and inefficiency commonly identified with the term "spoils system".

An ideal method of electing councilmen is by means of proportional representation. Six council-manager cities in

¹See also *Best Practice Under the Manager Plan*. National Municipal League, 15 cents.

this country now use this method, which is a system of election which automatically guarantees to groups in the population representation in direct proportion to their voting strength. Authorities agree that it is the best election method for municipal councils, producing in general a more representative group with a high grade of leadership.¹

The council-manager plan has a mayor who can be a real leader. Paradoxically, the plan gives a mayor a better chance for really important service to the voters than does the strong mayor plan. This is so because the mayor is freed from technical administrative duties for which he may not be fitted and in which he frequently has no real interest. And, above all, he is freed from the usual procession of job and favor seekers. So the mayor can concentrate on leadership of the council while it shapes the all-important policies which determine the course of city government, the kinds of services it renders, and the amount of the people's money it spends.

It is the mayor's job also to preside over council meetings, to act in emergencies, to interpret to the voters the work of the city, to take the spotlight on all occasions on which the city must be officially represented, and to defend the administration in elections. The mayor is, in the finest sense of the word, the city's political leader.

The plan provides a manager who is a professional. City managers are not miracle workers; the great majority of them are hard-working, full-time-and-some practical men with alluring chances of promotion ahead of them if they make good and an unusual opportunity to do so. Many

¹See also *Answers to Your Questions About Proportional Representation*. National Municipal League, 5 cents, and Hallett, *Proportional Representation—Key to Democracy*. National Municipal League, 25 cents.

a mayor under older forms of government has wished he had their freedom from red tape.

Managers don't have to start learning city government after they take office. They are appointed because they are trained. Of the 483 city managers in service at the end of 1939 nearly 40 per cent had at least one college degree, and much of this training was at special schools of public administration and in special courses in government. An additional 129, or 26 per cent, had attended college or taken extension courses. Twenty-seven per cent were graduate engineers.

Of the 79 manager appointments made in 1939, 63 per cent had had previous public experience. Many managers are promoted from one city to another. Others are promoted from lower positions in the same city or other cities.

Managers look forward to promotion and increases in salary. A manager realizes that his opportunities for advancement in salary where he is, and for promotion to some larger city, are being made by himself in the success of his day-to-day work.

How this actually works out may be tested by an examination of the careers of many city managers. For example, O. E. Carr, whose record is as follows:

Year	City	Salary
1914-16	Cadillac, Michigan _____	\$3,600
1916-18	Niagara Falls, N. Y. _____	5,000
1918-20	Springfield, Ohio _____	6,000
1920-25	Dubuque, Iowa _____	8,400-10,000
1925-31	Fort Worth, Texas _____	13,500-16,500
1931-33	Oakland, California _____	20,000
1933-	With the U. S. Government	

Councils demand experienced men. There have been 249 promotions in the city manager profession since 1908. At the

end of 1939, 82 managers then in service had managed more than one city. One had managed six different cities.

Managers may look forward to relative security in office. In 1940 one manager had served 23 years, and 155 had served 10 years or more.

What do these facts mean in terms of good city government?

1. A manager who is educated for city management and has had experience in city work has the tools to do a good job.
2. A manager who is working for promotion and better salary has a great incentive to do good work.
3. A manager who has security in office provides continuity of administrative processes and personnel in striking contrast to the political upheavals which occur when mayors change under older forms of government.

The International City Managers' Association is eloquent proof of the dignity of the profession that has developed out of the manager plan. The members of the association have a code of ethics as high-minded as those of any profession. The association carries on research activities and conducts correspondence courses to help managers provide good government, has a monthly magazine, and is a clearing house for information of value to its members. Most city managers belong to it.

WHAT THE PLAN ACCOMPLISHES

The story of improved government under the manager plan is a story repeated in the experience of most of the 500 manager cities. It is a story of reduced costs of operation

and of increased service, of government removed from "politics" in the unfavorable sense of the word, and operated in a businesslike manner; of a citizenry satisfied and proud, expecting the best of its public servants and usually getting what it expects. It is a story of statistics which constantly repeat successes. The examples cited later in this pamphlet are merely picked at random from a host of available data. Multiply the successes cited by the number of manager cities. Here is the result:

The manager plan cuts unit costs. By installing more efficient methods, by eliminating the wastes resulting from political personnel, political methods, and sheer ignorance, the manager plan can save money for almost any city. Any attempt to estimate the amount of money saved for taxpayers of the United States by the manager plan would be little more than a guess. Certainly it runs into many millions of dollars. Almost two millions were saved in two years in Cincinnati alone. Dallas reduced operating expenses about three-quarters of a million a year within a few months.

A question frequently asked it: "How much has the manager plan reduced your tax rate?"⁴ A study was made in 1940 of the comparative tax rates of cities of over 30,000 population. After having adjusted them all to a basis of 100 per cent valuation to make them comparable, it was found that of the ten cities with the lowest adjusted tax rates for 1939, half were council-manager cities, although only one-fourth of all the cities in the list had this form of government.

It should be pointed out that the tax rate is not always or necessarily the best index of the quality of government, whether of manager government or of any other form. There

⁴See also *Answers to Your Questions About the Manager Plan*. National Municipal League, 5 cents.

are ways of lowering a tax rate—by increasing property valuations, by chopping out of the budget items for services wanted or actually needed, by borrowing instead of paying for services or improvements with current revenues—which spoil the value of the tax rate as an index of the efficiency of government.

In making comparisons, it is necessary also to remember that new managers usually face serious financial problems inherited from previous regimes; this is inevitable because of the tendency of cities to turn to the new methods only after they have struck bottom financially, politically, or both.

The most satisfactory measure of efficiency of an administration is unit cost of operation. If it cost \$10 to pave a square foot of street one year, and only \$6 the following year, you know the city was more efficiently operated, other things being equal.

Data from manager cities show that the manager plan *does* cut unit costs of government.

The manager plan institutes sound financial methods. One of the most frequent and most serious "leaks" of tax money in badly governed cities is due to slipshod methods of handling money. Unwise or excessive borrowing, unsound methods of tax collection, wasteful methods of purchasing can enormously raise the cost of government, with no return whatever to the taxpayer in the form of services. Managers stop such leaks.

A study by a leading private credit rating agency showed that of the 24 cities over 50,000 population having the lowest tax delinquency for 1939, ten, or 42 per cent, have the council-manager plan. Tax delinquency records are considered a good barometer of municipal fiscal soundness.

The interest on municipal debt is often a heavy part of the cost of government. The only debt-free, pay-as-you-go city of over 50,000 population is Kalamazoo, Mich.¹ Kalamazoo is a manager city. Managers consider it their first duty to survey a city's borrowing capacity and its capacity to pay back, and to work accordingly toward a readjustment of municipal debt.

The manager plan improves the quality of municipal services. While voters are interested in preventing waste of the money they pay in taxes, they also are glad to support a government which provides good services in return for taxes. Manager cities have been consistently winning prizes in nation-wide contests dealing with the quality of city services.

Manager plan cities weather depression best. During the economic depression of the '30s, most cities were forced to curtail services, to cut municipal payrolls, and to eliminate some services altogether. Hundreds of cities defaulted on their debts. A study made of manager cities after five years of depression² showed that:

Manager cities were paying less for local government than non-manager cities.

But at the same time they:

Maintained their police forces through the depression, giving at least equal police protection to that afforded in other cities, and at less cost;

Cut their health department appropriations 7.5 per cent less than the average cut, began restoring services earlier and provided health service at less per capita cost;

¹Except for schools, which are not controlled by the city administration.

²*Council-Manager Cities During the Depression*. National Municipal League, 25 cents.

Devoted a larger share of their depression budgets to recreation than non-manager cities;

Cut library budgets 8.6 per cent less than non-manager cities and at the end of the depression were still reserving for libraries more than non-manager cities were allotting libraries before hard times set in.

The manager plan improves city employment. Some people are suspicious of "efficiency" in either business or government because they think it means saving money by sacrificing employees' jobs and salaries. A 1940 survey showed, however, that in manager cities city employees almost invariably gained when the manager plan was instituted.¹

There are no "wholesale dismissals" of city employees when the manager plan comes in. In fact, in most cities no employees were dismissed during the first year. The majority reported increased salaries, while special benefits were instituted such as pension systems, sick leave, opportunity for supplementary training, reduction in working hours and the like.

City employees are more certain of their jobs under the manager plan. Trained managers know employees who are dissatisfied with their jobs, working conditions and chances for promotion are unlikely to give satisfactory service.

City managers know also that it is to the city's advantage to have "career" men and women. The merit system is used as a matter of course. New employees are chosen on the basis of ability to do the job. Employees pay no tribute to political machines. Promotions and salary increases are based only on merit. Public employment achieves a dignity, stability and

¹*What Happens to City Employees Under the Manager Plan.* National Municipal League, 5 cents.

opportunity for career advancement which compares favorably with private employment.

The manager plan is fair to both employers and labor. In cities where conflicts are frequent between employer and labor, or between labor groups, it is important that the city administration be impartial but at the same time as helpful as possible in ending disputes.

The labor records of manager cities are generally good. Testimony of labor leaders as well as of representatives of business groups attests to the neutrality maintained by government in manager cities.¹ In several manager cities, important new methods have been originated for maintaining labor peace.

The manager plan is democratic. Good services and low cost are not enough. In this country, we rightly fear anything that smacks of dictatorship, be it ever so "efficient". The manager plan's most important advantage is that it is the most genuinely democratic form of city government. It averages so markedly higher in quality of government because it is more democratic, that is, more sensitive and obedient to public opinion.

Two basic features give it this democratic superiority—the "short ballot" principle and unification of powers.

The "short ballot" principle provides that only a few offices should be filled at any one election. This permits adequate and unconfused examination of candidates by the voters. When too many officials are to be elected at once, the political machine steps more easily into the picture, for voters are confused and are likely to accept machine "guid-

¹*What Happens to Labor Under the Manager Plan.* National Municipal League, 5 cents.

ance". The long ballot is the politician's ballot; the short ballot is the people's ballot. Manager charters provide the short ballot, focussing attention on electing the members of a small council.¹

In the manager plan, unification of powers is achieved by placing all policy-making power in a single body—the council. It is easier for the people to control a unified government than a ramshackle one. For example, the council has complete power to raise taxes and hence has power to yield to a public demand for extension of services, or for reduction of services and lower taxes. It cannot say, in the first case, "We haven't the money," nor in the second case, "We can't make the administration economical." It must always accept the complete responsibility, as there is no one else on whom blame can be shifted.

Is the manager a dictator? This is a question occasionally raised by persons unfamiliar with the operation of the plan. They question whether it is not undemocratic to have the top administrative official appointed instead of "directly responsible to the people by election." Democracy, however, consists in *controlling* officials, not necessarily *electing* them. That way is most democratic which gives the people the surest control. Our experience in attempting to *elect* administrators has, on the whole, been a disappointment, and its tendency to encourage the playing of politics and the building of political machines has made it distinctly anti-democratic. The most effective way for the people to get a firm grip on the governmental organization is to elect and keep in the city hall a policy-making council composed of representative citizens

¹Short Ballot. National Municipal League, 15 cents.

who will appoint a professional administrator to carry out their policies, and who will fire him and get another manager if he is unsatisfactory.

It is essential to true democracy to have administrators who are capable of carrying out policies desired by the people. In some cities inefficiency in administration defeats the people's wishes more effectively than outright disobedience on the part of administrators. Administration by a trained manager is democracy at its best.

HOW THE PLAN IS WORKING

What the council-manager plan has accomplished in more than 500 cities would make a long, detailed collection of stories. Its accomplishments in the larger cities are particularly spectacular, but in the middle-sized and small cities the plan's achievements have probably been even more significant.

Here are only a few examples of how the manager plan is working in large and small communities.¹

The first large city to adopt the council-manager plan was *Dayton, Ohio*, (pop. 211,456). When the new Dayton commission² took office in 1914, its members realized that success depended in large measure on the personality and equipment of the man they selected as city manager. The job was offered to Colonel Goethals, builder of the Panama Canal, at \$25,000 a year. He declined. The commission then discovered H. M. Waite, city engineer of Cincinnati and right hand man of young Mayor Hunt, whose brilliant reform admini-

¹See also *How Council-Manager Government Is Working* — as described by newspapermen in 30 cities. National Municipal League, 25 cents.

²Should not be confused with the commission *form* of government. In some states councils are still known as commissions.

istration there was just closing. Waite had had a long and important engineering experience. He refused an offer of \$15,000 a year from a private corporation and took the Dayton managership at \$12,500.

Many municipal services now accepted as commonplace were pioneered by Dayton following adoption of the manager plan. Free nursing, free legal aid bureau, free employment bureau for women, crime prevention bureau and numerous other services were established. Dayton was making municipal history and cities throughout the country were watching her progress.

On the economy side, the manager was finding ways to reduce costs. He saved several hundred thousand dollars per year for gas consumers by securing natural gas at 34 cents to replace artificial gas at 85 cents. He cut unit costs all along the line through adequate financial and administrative control. Garbage collection costs, for example, were cut from \$2.60 to \$1.60 per ton, and a modern garbage reduction plant was built that became self-sustaining. Centralized purchasing and adequate budget procedure were inaugurated to insure proper control over expenditures. The eight-hour day was established for municipal employees.

It would be impossible to tell the whole story of Dayton in a few paragraphs. Books have been written about it. Suffice to say that Dayton has had successful government so long that her citizens now take good government for granted.

Cincinnati, Ohio (pop. 452,852) is frequently referred to as "the best governed city in America", and it is quite clear that this important city's remarkable progress came with the adoption of the council-manager form of government and the proportional representation system of electing its council.

While the contrast between Cincinnati and many other cities is strong, it is even stronger when the "Queen City's" present is compared with its past. For, in the days prior to the reform movement of the mid-20s, Cincinnati was commonly referred to as "the worst governed city in America". Taxes were out of proportion to the puny, ill-handled services. Debt was high and growing. Payrolls were loaded with political hacks. The "boss" was a politician who ruled by long-distance telephone from New York, where he ran a string of burlesque houses. The people had so completely lost confidence in their officials they would no longer vote bond issues for public improvements even though the streets were full of holes and there was general deterioration everywhere.

The new administration didn't spend more money. In its first two years it saved more than a million and a half dollars, while greatly increasing and improving services. And Cincinnati suddenly became an outstanding example—a sort of measuring stick—of how much more economical good government is than bad.¹

In 1923 the *Fort Worth, Texas* (pop. 177,748) city treasury was empty, and city officials were unable even to collect their pay checks. The city was unable to meet its payroll, and officials had already spent money that taxpayers paid with the understanding it would last the city for the coming year.

The only way out of the immediate difficulty was to vote a bond issue to meet current operating expenses. In other words, the city borrowed to pay delinquent salaries and other current operating expenses.

To the most obtuse taxpayer, this was outrageous. He wouldn't do it in his personal affairs. Why should the gov-

¹Taft, *City Management: The Cincinnati Experiment*, National Municipal League, \$2.50.

ernment be permitted such license? It was bad business and bad government. And if the city had come to such a pass, it was time something was done about it.

Something was—in December, 1924, Fort Worth voted to adopt the manager plan, to go into effect four months later.

The first day the manager was in office, he found out part of what was the matter. Huge sums in taxes had never been collected. He started after them with the result that during the year \$729,000 in delinquent taxes were collected.

This was but one of many sound practices. Centralized purchasing saved from 10 to 20 per cent on all supply expenditures. The cost of paving was reduced 20 per cent, although the thickness of the concrete base was increased from five to six inches and a richer mixture used. A conservative estimate of the money saved on street paving for four years is in excess of \$161,000. Similar savings were effected in other engineering work, as well as in other departments.

One more fact should be mentioned—the city legal department fought an increase in rates demanded by the Fort Worth Gas Co., with the result that a saving of \$350,000 annually was effected for domestic consumers of gas.

For six consecutive years, the fire department in the manager city of *Pasadena, Calif.*, was awarded the national certificate of merit for fire prevention activities; twice, the national city health conservation contest; and it leads all cities in its class in library activities.

Such are the fruits of the council-manager plan in this California city of 81,566. After a serious flood, Pasadena faced the prospect of \$300,000 extra expenditures with the calm born of sound financial condition and smoothly work-

ing organization. This confidence came not only from the \$650,000 accumulated as a reserve for future capital outlays and emergencies, but also from the practice of systematically solving many problems during the two decades this city has had the manager form of government.

Meanwhile, at an annual increased cost of \$150,000, nearly all salaries have been restored to pre-depression levels, the fire and police pension system has been improved at increased expense, major replacements have been made in fire, police and other equipment—but the per capita cost of government was cut one-third and the tax rate substantially reduced. At the same time, assessed valuation was cut.

Saginaw, Mich. (pop. 82,697) in the fall of 1935, adopted the shortest, most compact municipal charter in the country—less than seven thousand words in length.

Financial procedure was at once modernized and control of expenditures was made airtight, with resultant large savings. Many thousands in unpaid water bills—the new administration found \$200,000 in delinquent accounts—were collected, and the surrounding rural townships were forced to pay for fire protection or go without it. Four small city garages were centralized into a single big, efficient one, with a bulk gasoline storage plant permitting a saving of over two cents a gallon.

A stranger watching a serious Saginaw fire is amazed to see extra firemen roll up in taxicabs. But careful study showed this was the quickest and cheapest way of bringing in emergency employees.

Encouraged by its "clean slate" start and initial success, Saginaw soon tackled new "big business" projects such as slum clearance, building up its Great Lakes port, and planning a sewage disposal plant.

Saginaw won first place in the National Safety Council contest as the city in its population group which made the greatest reduction in traffic injuries and fatalities. In 1940, Saginaw's record won the promotion of Manager L. P. Cookingham to the more difficult job of managing Kansas City, Mo., after that city threw off its notorious boss control.

In *Kalamazoo, Mich.* (pop. 53,892) on November 1, 1937, Paul H. Todd, retiring mayor, held a \$59,000 bond in his hand while Arthur L. Blakeslee, mayor-elect, touched a match to it. By this act the last evidence of the city's bonded debt was destroyed and Kalamazoo became the only debt-free, pay-as-you-go city over 50,000 in population in the United States. Before the first city manager took office on July 1, 1918, the tax rate was kept down by borrowing. The new commission adopted a pay-as-you-go plan, and set an honest tax rate. Since then the debt has steadily decreased — and so have the taxes — but Kalamazoo enjoyed good municipal services and had many desirable improvements.

A new city hall was built and equipped at a cost of nearly half a million dollars. Fatalities at school crossings were stopped. Recreation facilities, parks and playgrounds were greatly increased.

Teaneck, N. J. (pop. 25,130) is considered a model community, with a top-notch record of excellent services, efficient fire and police departments, and an ideal setting for living "the good life". Its fire school, set up to train its own firemen, is only one example of the community's leadership. Many other New Jersey communities send their fire department officials regularly to the Teaneck fire school.

Things were not always so ideal in Teaneck. In 1930, under the old form of government, debt and taxes were out

of sight and services were notoriously poor. Then the council-manager plan was adopted. After ten years, although the population increased 52 per cent, the total cost of government decreased from \$800,000 to slightly over \$700,000. Debt decreased from \$5,000,000 to \$2,600,000. The tax rate fell from \$2.72 to \$1.86. But parks were added, traffic accidents decreased from 370 cases yearly to 219, the city's fire rating climbed from E to B, and honors in health were won. The per capita cost of vastly improved government decreased from \$36 to \$20.

"There is no graft in *New London*," citizens told a Yale University professor. Accomplishments in this Connecticut city (pop. 30,094) which adopted the manager plan in 1921 include reduction of the non-serial bonded debt from \$951,000 to \$325,000, without curtailment of vital services, reduction of the tax rate from 33.75 mills to 22.5 mills and payment of all outstanding bills within a year.

Hazard, Kentucky (pop. 7,021) saved \$1,000 a month, or about one-fourth of its annual budget of \$47,000, in its first year of the council-manager plan.

The municipal per capita indebtedness of *Morgantown, West Virginia* (pop. 16,186) was reduced in five years from \$83 to \$54.

El Dorado, Kansas (pop. 10,311) announced a reduction in taxes during the same year that many manager-instituted improvements were completed, including storm sewer projects, beautification of parks, and a filtration and water softening plant which is saving consumers more than \$12,000 a year in soap. El Dorado has had the manager plan since 1917.

During the first year of the manager plan, the village of *Middlebury, Vermont* (pop. 2,003) for the first time in five

years finished a fiscal year without spending from three to ten thousand dollars more than it collected in taxes. Starting with a three-month handicap, the new manager spent only \$5.72 in excess of receipts.

The fire loss of *East Cleveland, Ohio* (pop. 39,667) decreased to 22 cents per capita under the council-manager government. The national average is almost seven times as high. In ten years East Cleveland's net bonded debt was reduced 75 per cent, and the average real estate taxes went down to less than 50 per cent of the 1930 taxes.

These are just a few instances. So many accounts are in evidence that the cumulative mass of them is overwhelming. This does not mean there are no exceptions. In a few places the change in the form of government has been incomplete and has not greatly changed the prevailing complacent stagnation. There have been a few places where the people have elected the old political crowd to the council and the council has either chosen a political hack as manager or has made miserable the life of an experienced man by petty nagging and cheap politics. But even in most of these cases there has been a refreshing breeze that blew in with the council's clear-cut responsibility for results and there has been definite progress.

WHAT'S THE MATTER WITH THE MANAGER PLAN?

Naturally, the manager plan isn't perfect or automatic. Nothing human ever is. It is simply better and more usable than other forms of government. That there are pitfalls connected with the manager plan is indicated by the 26 cities which by vote of the people have abandoned it, and by the few cities in which political machines continue to control.

Analysis of the reasons for the 26 abandonments¹ shows that the charters of five of these cities were defective in some way, departing from the essentials of council-manager government. This prevented the plan from working as it should and led to its discard. In five other cities, general economic depression was blamed on the government. In six, peculiar local personalities and circumstances brought reversion to the old way.

In the largest number of cases, however, the plan fell because selfish interests—political cliques or a political machine—worked night and day against the plan, while the “good” citizens lost interest and did not turn out in sufficient numbers on the day when abandonment of the plan was put to a vote. In these cities, the manager plan did not fail—the people failed it.²

Kansas City, Missouri (pop. 400,175) is often cited as the prime example of a city where the manager plan was a failure. There the Pendergast machine ruled the city before the manager plan and continued to control after the plan was instituted in 1926. The city council was dominated by persons who did the bidding of the boss. The council chose a manager who likewise was amenable to the wishes of the machine and functioned primarily as a patronage dispenser.

But in 1939 Boss Pendergast and many of his lieutenants were sent to prison, and the people of that city then staged an effective “revolution”. Early in 1940 they kicked out of

¹See also *Manager Plan Abandonments*. National Municipal League, 25 cents.

²See also *Cincinnati Plan of Citizen Organization for Political Activity*. National Municipal League, 35 cents.

the city council the remaining Pendergast puppets who had not died or resigned. Then they elected a new council of men who, with one exception, were supported by a coalition of civic and independent political organizations. The new council promptly hired as manager L. P. Cookingham, who had become nationally known as the able and effective city manager of Saginaw, Mich.

Kansas City newspapers pointed out that, for the first time since the adoption of their excellent and modern charter, the people would see it in operation instead of brazenly nullified by political interference. The reason for the "failure" of the manager plan up to the time was simply that the manager plan had never really been in effect.

These instances emphasize an important point: *council-manager government is not a cure-all*. It is possible, although unusual, for it to go in the wrong direction like any other human organization. A city charter is like an automobile—nothing mechanical can be devised that will keep the owner from driving it up the wrong fork of the road. The makers must strive to produce a car with an infallibly obedient steering wheel, completely under the driver's control. The council-manager plan "automobile" is the one least able to defy public sentiment or escape popular control. It is the best make and the easiest for the general public to operate without the help of politician chauffeurs or back-seat boss drivers.

WHAT THE WORLD THINKS ABOUT THE MANAGER PLAN

Business Leaders Say:

After many years of observation of the operation of the city manager form of government both at home and in other cities, it is my definite conclusion that this plan offers the most business-like and most economical form of government yet devised and tried out.

It absolutely wipes out the most undesirable results of local partisan politics. It is a simple direct method of management that should bring greater efficiency and greater economy and as a consequence take less of the taxpayer's dollars.

—George M. Verity,
Chairman of the Board, American Rolling
Mill Company.

Average retail sales as reported for 11 distinct fields in nine representative American cities which have the manager plan, exceed the average sales in 16 other representative cities which do not have the manager plan, by \$5,711,000 per year even though the total population of these manager cities is 1,444,809 less.

—Barrett L. Crandall, in *Advertising and
Selling*, March, 1940.

We have experienced the most unusual industrial growth during the past six months. Several large concerns have built plants costing from \$600,000 to \$1,000,000. I think part of this growth can be accredited to our city government since we have a very effective government under the city manager plan. I also think that our business picture has been much better under the city manager plan.

—J. Ben Critz, Vice President and General
Manager, Chamber of Commerce, Dallas, Texas
(pop. 260,475).

Labor Leaders Say:

Toledo got a good break when it adopted the city-manager small-council form of government. The city manager government set the stage for amicable labor relations.

—Edward F. McGrady, former Assistant Secretary of Labor, in a magazine article. (pop. 290,718)

"The City of Oakland has been under the city manager form of government since July, 1931, and during that time it has been my duty on many occasions to represent labor and taxpayers. During my term of office as a labor official I have found this form of government most satisfactory both for the laboring class as well as the citizens as a whole. I am sure that any city not under this plan at the present time would indeed benefit by the information received from citizens living in communities under the city manager form of government.

—Charles W. Real, Secretary, Brotherhood of Teamsters and Auto Truck Drivers, Oakland, Calif. (pop. 304,909).

I believe that conditions in Wheeling have improved with the new charter, which is beneficial not only to labor, but to the general public as well. For one thing, the plan is directly responsible for the city's first balanced budget in thirteen years.

—Dan Herd, President, Amalgamated Association of Iron and Steel Workers of America, Wheeling, West Virginia, Local, Crescent Lodge, No. 8 (pop. 61,659).

Editors Say:

Sound financing, establishment of a municipal power plant to light city streets and public buildings and provisions for adequate services during the depression years, without boosting taxes sky high, have served to make city manager more strongly entrenched in Watertown in its twentieth year than in its fifth or its tenth.

—Robert G. Sewell, Watertown, N. Y., *Times* (pop. 33,239).

The new regime has saved the city a total of \$19,000,000 in gas and electric costs. It has cut fire losses by 50 per cent. It has brought the tax rate down until it is one of the lowest in the entire country for cities of comparable size. This has been done while paying off each year the debt piled up by the old corrupt administration before 1925.

—William H. Hessler, Chief Editorial Writer,
Cincinnati, Ohio, *Enquirer* (pop. 452,852).

The city manager form of government in Sacramento has been tested in the laboratory of experience for nearly nineteen years, and the answer is that it has provided the best government yet devised for American cities.

—Arthur B. Waugh, Associate Editor,
Sacramento, California, *Bee* (pop. 105,748).

Authorities on Government Say:

I regard the manager plan of municipal government as a marked advance over any plan hitherto tried in this country, from the standpoint of both efficiency and democracy.

—Woodrow Wilson.

The city manager system is in my judgment vastly to be preferred to the old system.

—Carter Glass,
U. S. Senator from Virginia.

The city manager plan is the best that has yet been proposed for American cities, and the one most in harmony with the spirit of our institutions.

—A. Lawrence Lowell,
President-Emeritus, Harvard University.

DIRECTORY OF APPROVED° COUNCIL-MANAGER CITIES AND COUNTIES

CITY	POP.	IN EFFECT	CITY	POP.	IN EFFECT
ARIZONA			COLORADO		
Phoenix	65,434*	1914	Boulder	12,831*	1918
Tucson	36,763*	1930	Colorado Springs	36,130*	1921
ARKANSAS			Durango	5,400	1915
Marianna	4,314	1925	Fort Collins	12,183*	1939
CALIFORNIA			Grand Junction	12,415*	1922
Alameda	35,133*	1918†	Montrose	3,566	1914
Alhambra	38,820*	1916	CONNECTICUT		
Avalon	1,897	1919	Killingly	8,852	1939
Bakersfield	27,694*	1915	New London	30,094*	1921
Berkeley	84,827*	1923	Stratford	22,184*	1921
Burbank	34,090*	1927	West Hartford	33,744*	1935
Chico	7,961	1923	DELAWARE		
Compton	15,892*	1925	Dover	4,800	1929
Coronado	5,425	1920	Milford	3,719	1932
Fillmore	2,893	1918	Rehoboth	1,200	1937
Glendale	81,744*	1914	FLORIDA		
Hillsborough	1,891	1928	Alachua	500	1923
Long Beach	163,441*	1921	Bartow	5,269	1922
Monterey	10,000*	1925	Clearwater	7,607	1923
Oakland	304,909*	1931	Coral Gables	5,697	1925
Pacific Grove	5,558	1927	Daytona Beach	22,317*	1922
Pasadena	81,566*	1921	DeLand	5,246	1926
Pittsburg	11,769*	1925	Dunedin	1,435	1926
Porterville	5,303	1927	Fernandina	3,023	1923
Redwood City	12,322*	1929	Ft. Lauderdale	17,643*	1925
Richmond	22,707*	1920	Ft. Meade	1,981	1925
Sacramento	105,748*	1921	Ft. Pierce	4,803	1923
County	169,593*	1933	Gainesville	13,445*	1921
Salinas	11,575*	1936	Haines City	3,037	1925
San Diego	202,038*	1932	Hollywood	2,869	1926
San Jose	68,298*	1916	Jacksonville Beach	1,094	1938
San Leandro	13,656*	1928	Kissimmee	3,163	1923
San Mateo	19,367*	1923	Lakeland	21,650*	1914
Santa Rosa	12,548*	1923	Lake Worth	5,940	1937
South Pasadena	14,264*	1920	Largo	1,429	1913
Stockton	54,513*	1923	Leesburg	4,113	1923
Tulare	6,207	1923	Melbourne	2,677	1926
Ukiah	3,123	1930	Miami	170,877*	1921
Upland	4,713	1930			
Ventura	11,603	1933			
Visalia	7,263	1923			

CITY	POP.	EFFECT	CITY	POP.	EFFECT
Miami Beach	27,340*	1923	IOWA		
New Smyrna	4,149	1921	Ames	12,526*	1920
Ocala	7,281	1918	Clarinda	4,962	1913
Palatka	6,500	1924	Dubuque	43,833*	1920
Palm Beach	1,707	1922	Iowa Falls	4,112	1914
Panama City	11,584*	1940	Maquoketa	3,595	1920
Pensacola	37,173*	1931	Mason City	27,025*	1927
Plant City	6,800	1927	Mt. Pleasant	3,743	1916
Punta Gorda	1,833	1921	Villisca	2,032	1919
Quincy	3,788	1923	Webster City	7,024	1915
St. Augustine	12,054*	1915	West Liberty	1,679	1920
St. Petersburg	59,178*	1931	KANSAS		
Sanford	10,173*	1920	Abilene	5,658	1919
Stuart	1,924	1926	Arkansas City	12,707*	1931
Tallahassee	16,097*	1920	Atchison	12,635*	1921
West Palm Beach	33,208*	1919	Belleville	2,383	1921
Winter Haven	7,130	1923	El Dorado	10,027*	1917
GEORGIA			Hays	4,618	1919
Albany	19,018*	1924	Hoisington	3,001	1924
Avondale Estates	700	1927	Kinsley	2,270	1922
Brunswick	14,990*	1921	La Crosse	1,355	1925
Buford	3,357	1939	McCracken	594	1919
Carterville	5,250	1917	Newton	11,037*	1927
Cedartown	8,124	1938	St. Marys	1,304	1921
Columbus	53,104*	1922	Salina	21,018*	1921
Cordele	6,880	1923	Sterling	1,868	1925
Cornelia	1,542	1928	Stockton	1,291	1921
Decatur	16,536*	1921	Wichita	113,540*	1917
Eastman	3,022	1922	Winfield	9,398	1921
Gainesville	10,251*	1922	KENTUCKY		
Griffin	13,152*	1918	Covington	62,014*	1932
Moultrie	10,141*	1938	Hazard	7,021	1938
Quitman	4,149	1922	Lexington	49,311*	1932
Rome	26,253*	1919	Newport	30,734*	1932
Tifton	3,390	1921	Paducah	34,018*	1934
Toccoa	4,602	1932	MAINE		
Waycross	16,677*	1923	Ashland	2,198	1935
ILLINOIS			Auburn	19,873*	1918
Glencoe	6,295	1914	Baileyville	2,017	1934
Glenview	1,886	1931	Bangor	29,911*	1932
Kenilworth	2,501	1920	Belfast	4,993	1930
Riverside	6,770	1925	Brewer	6,329	1932
Wilmette	16,972*	1930	Bridgton	2,659	1940
Winnetka	12,372*	1915	Camden	3,606	1925
			Caribou	7,248	1940

CITY	POP.	IN EFFECT
Dover-Foxcroft	3,750	1938
Ellsworth	3,447	1934
Ft. Fairfield	2,616	1929
Hodgdon	1,054	1940
Houlton	6,865	1939
Jay	1,500	1941
Lincoln	2,161	1940
Linneus	1,000	1940
Milo	2,912	1938
Mt. Desert	2,022	1932
Norridgewock	1,478	1940
Oakland	2,664	1935
Portland	73,464*	1923
Presque Isle	4,662	1933
Rumford	8,726	1935
South Portland	15,823*	1934
Washburn	1,974	1931

MARYLAND

Greenbelt	3,100	1938
-----------	-------	------

MASSACHUSETTS

Manafield	6,364	1921
Middleboro	8,608	1921
Norwood	15,369*	1915
Stoughton	8,204	1922

MICHIGAN

Alma	6,734	1919
Alpena	12,770*	1916
Bay City	48,019*	1921
Benton Harbor	16,253*	1921
Big Rapids	4,671	1914
Birmingham	11,167*	1918
Cadillac	9,570	1914
Clawson	3,377	1940
Crystal Falls	2,995	1917
Davison	1,298	1939
East Detroit	5,955	1929
Escanaba	14,687*	1922
Ferndale	22,510*	1924
Flint	151,275*	1930
Gladstone	5,170	1923
Grand Haven	8,345	1915
Grand Rapids	164,061*	1917
Grayling	1,973	1935
Grosse Pte. Shores	621	1916

CITY	POP.	IN EFFECT
Harbor Springs	1,200	1932
Huntington Woods	1,500	1928
Iron River	4,665	1926
Ironwood	13,332*	1925
Jackson	54,346*	1915
Kalamazoo	53,892*	1918
Kingsford	5,526	1924
Lapeer	5,008	1919
Manistee	8,078	1914
Manistique	5,198	1926
Mt. Pleasant	5,211	1921
Muskegon	47,502*	1920
Muskegon Hts.	16,073*	1922
N. Muskegon	1,370	1939
Oak Park	1,079	1927
Petoskey	5,740	1916
Pleasant Ridge	2,885	1919
Plymouth	4,484	1918
Pontiac	66,588*	1920
Portland	1,902	1919
Rockford	1,613	1935
Royal Oak	25,060*	1917
Saginaw	82,697*	1936
St. Johns	3,929	1919
St. Joseph	8,349	1929
Sault Ste. Marie	14,537*	1917
Stambaugh	2,400	1924
Sturgis	6,950	1921
Three Rivers	6,863	1918

MINNESOTA

Albert Lea	12,193*	1929
Anoka	4,851	1914
Columbia Hts.	5,613	1921
Morris	2,474	1914
White Bear Lake	2,600	1921

MISSOURI

Excelsior Springs	4,565	1922
Kansas City	400,175*	1926

MONTANA

Bozeman	6,855	1921
---------	-------	------

NEBRASKA

Alliance	6,669	1919
----------	-------	------

CITY	POP.	IN EFFECT
NEW JERSEY		
Asbury Park	14,537*	1933
Bendix	34	1938
Clifton	48,840*	1934
Hackensack	26,228*	1933
Keansburg	2,190	1925
Teaneck	25,130*	1930

CITY	POP.	IN EFFECT
NEW MEXICO		
Albuquerque	35,378*	1918
Clayton	2,518	1921
Clovis	8,027	1922
Roswell	13,443*	1914

CITY	POP.	IN EFFECT
NEW YORK		
Auburn	35,705*	1920
Elmira	45,046*	1934
Mamaroneck	13,912*	1931
Monroe County	457,027*	1936
Newburgh	31,797*	1936
New Rochelle	57,415*	1932
Niagara Falls	77,374*	1916
Rochester	324,694*	1928
Saranac Lake	8,020	1929
Schenectady	86,226*	1936
Sherrill	2,150	1916
Watertown	33,239*	1920
Watervliet	16,097*	1920
Yonkers	142,404*	1940

CITY	POP.	IN EFFECT
NORTH CAROLINA		
Asheville	51,227*	1931
Chapel Hill	2,699	1922
Charlotte	94,501*	1929
Durham	59,731*	1917
Durham County	79,735*	1930
Elizabeth City	11,534*	1915
Gastonia	21,311*	1919
Goldsboro	17,256*	1917
Greensboro	58,786*	1921
Hickory	13,488*	1913
High Point	38,449*	1915
Lexington	10,586*	1935
Morganton	6,001	1913
Reidsville	10,394*	1921

CITY	POP.	IN EFFECT
NORTH DAKOTA		
Rocky Mount	25,959*	1927
Roxboro	3,657	1928
Salisbury	18,968*	1927
Thomasville	11,073*	1915
Wilson	19,213*	1933

Minot	16,675*	1933
-------	---------	------

CITY	POP.	IN EFFECT
OHIO		
Ashtabula	21,209*	1916
Bedford	6,814	1932
Celina	4,664	1926
Cincinnati	452,852*	1926
Cleveland Hts.	55,031*	1922
Dayton	211,456*	1914
E. Cleveland	39,395*	1918
Gallipolis	7,106	1918
Hamilton	50,632*	1928
Ironton	15,840*	1930
Middletown	31,230*	1921
Oakwood	6,494	1932
Oberlin	4,292	1926
Painesville	12,237*	1920
Piqua	15,900*	1930
Portsmouth	40,474*	1930
Sandusky	24,626*	1916
S. Charleston	1,208	1918
Springfield	70,712*	1914
Toledo	281,096*	1936
Washington Court House	8,426	1936
Westerville	2,879	1916
Xenia	10,913*	1918

CITY	POP.	IN EFFECT
OKLAHOMA		
Ardmore	16,862*	1921
Atoka	1,856	1937
Bartlesville	16,243*	1927
Chandler	2,717	1925
Cleveland	2,939	1931
Coalgate	2,064	1914
Cushing	9,301	1929
Devol	328	1920
Duncan	8,363	1920
Edmond	3,576	1925
Elk City	5,666	1929
El Reno	10,065*	1926

CITY	POP.	IN EFFECT
Grandfield	1,416	1921
Guthrie	10,003*	1929
Heavener	2,269	1922
McAlester	12,391*	1919
Madill	2,203	1917
Mangum	4,806	1914
Muskogee	32,314*	1920
Norman	11,433*	1919
Nowata	3,531	1920
Oklahoma City	204,517*	1927
Pawhuska	5,931	1921
Sallisaw	1,785	1919
Sapulpa	12,235*	1922
Shawnee	22,039*	1930
Tecumseh	2,419	1929
Walters	2,252	1919
Woodward	5,056	1929
Yale	1,734	1921

OREGON

Astoria	10,103*	1923
Bend	10,004*	1929
Forest Grove	1,859	1938
Hillsboro	3,039	1924
La Grande	8,050	1913
Milton City	1,576	1938
Oregon City	5,761	1924
Silverton	2,462	1940
Warrenton	683	1923

PENNSYLVANIA

Ambridge	19,052*	1918
Aspinwall	4,263	1925
Avalon	5,940	1928
Blairsville	5,296	1922
Boyerstown	3,943	1938
Carlisle	13,938*	1921
Cheltenham Township (Elkins Park)	18,935*	1938
Edgewood	4,821	1931
Edgeworth	1,679	1914
Ellwood City	12,312*	1928
Ephrata	4,988	1939
Grove City	6,156	1939
Hanover	13,390*	1928
Lansdowne	10,770*	1922
Milton	8,552	1925
Mt. Lebanon Township	19,412*	1928

CITY	POP.	IN EFFECT
Northampton	9,730	1932
Osborne	506	1921
Phoenixville	12,264*	1930
Sewickley	5,599	1918
Sewickley Hts.	1,000	1936
Towanda	4,104	1918
Waynesboro	10,209*	1922
West Reading	4,908	1926

SOUTH CAROLINA

Beaufort	2,776	1915
Florence	16,098*	1921
Greenwood	13,018*	1939
Rock Hill	14,868*	1915
Sumter	16,166*	1912

SOUTH DAKOTA

Clark	1,290	1912
Rapid City	13,782*	1919

TENNESSEE

Alcoa	5,255	1919
Columbia	10,571*	1940
Elizabethton	8,093	1921
Johnston City	25,416*	1939
Kingsport	14,391*	1917
Knoxville	112,002*	1926†
Murfreesboro	7,993	1920

TEXAS

Amarillo	51,497*	1913
Austin	87,878*	1926
Beaumont	58,912*	1919
Belton	3,779	1931
Big Spring	12,604*	1926
Borger	6,532	1930
Brownsville	22,160*	1915
Bryan	11,929*	1917
Burkburnett	3,281	1923
Dallas	293,306*	1931
Eastland	4,648	1919
Fort Worth	177,748*	1925
Gainesville	8,915	1927
Goose Creek	5,208	1928
Jacksonville	6,748	1931
Kerrville	4,546	1927
Longview	13,766*	1923

CITY	POP.	IN EFFECT
Lubbock	31,588*	1917
Lufkin	7,311	1919
Marshall	18,401*	1927
Mexia	6,579	1920
Navasota	5,128	1922
Pampa	12,598*	1927
Panhandle	2,035	1923
Port Arthur	45,500*	1932
San Angelo	25,794*	1916
San Benito	10,753*	1940
Sherman	17,143*	1915
Stamford	4,095	1918
Sweetwater	10,300*	1928
Taylor	7,463	1914
Teague	3,509	1915
Temple	15,376*	1922
Terrell	10,147*	1919
Tyler	28,256*	1915
Waco	55,844*	1924
Wichita Falls	44,937*	1928
Yoakum	5,656	1915

UTAH

Tooele	5,135	1925
--------	-------	------

VERMONT

Barre	4,280	1939
Bellows Falls	3,930	1927
Castleton	1,794	1939
Hardwick Town	1,120	1937
Ludlow	1,642	1939
Middlebury ‡	2,003	1937
North Troy	1,898	1935
Randolph	1,957	1940
Rockingham	5,302	1928
St. Johnsbury ‡	7,920	1923
Springfield	4,943	1920
Troy	1,045	1935
Vergennes	1,705	1940
Windsor (Town)	3,689	1931

VIRGINIA

Abingdon	2,877	1940
Albermarle County	24,598*	1933
Alexandria	33,800*	1922
Altavista	2,367	1936
Appalachia	3,595	1931
Arlington County	56,500*	1932
Bedford	3,713	1920
Big Stone Gap	3,908	1936

CITY	POP.	IN EFFECT
Blackstone	1,727	1914
Bluefield	3,906	1930
Bristol	9,777*	1919
Charlottesville	19,417*	1913
Covington	6,538	1925
Crewe	2,152	1926
Culpeper	2,379	1930
Farmville	3,133	1915
Franklin	2,930	1922
Fredericksburg	10,073*	1912
Front Royal	2,424	1930
Galax	2,544	1922
Hampton	5,873	1920
Henrico County	41,876*	1934
Hopewell	11,327	1924
Lexington	3,752	1938
Lynchburg	44,470*	1920
Manassas	1,215	1927
Newport News	36,933*	1920
Norfolk	143,275*	1918
Norton	3,077	1936
Orange	1,381	1935
Petersburg	30,526*	1920
Portsmouth	50,687*	1917
Radford	6,898*	1920
Roanoke	69,167*	1918
Salem	4,833	1922
Staunton	13,100*	1908
Suffolk	11,337*	1919
Tappahannock	427	1938
Vinton	3,610	1936
Warrenton	1,450	1920
Waynesboro	6,226	1928
Williamsburg	3,975*	1932
Winchester	12,074*	1915
Wytheville	3,327	1927

WEST VIRGINIA

Bluefield	20,661*	1921
Clarksburg	30,543*	1921
Morgantown	16,656*	1921
St. Mary's	2,182	1921
Wheeling	61,007*	1935

WISCONSIN

Beloit	25,041*	1929
Ft. Atkinson	5,793	1931
Greendale	2,500	1939
Janesville	22,866*	1923
Kenosha	48,464*	1922
Rhineland	8,019	1926
Superior	34,944*	1941
Two Rivers	10,229*	1925

CITY	POP.	IN EFFECT	CITY	POP.	IN EFFECT
CANADA			St. Lambert	6,476*	1924
Lethbridge, Alta.	13,489	1927	Shawinigan Falls	19,791*	1921
Woodstock, N. B.	3,300*	1919	Temiskaming	3,000	1918
Chatham, Ont.	14,569	1922	Verdun	64,314*	1938
Niagara Falls	18,770*	1923	Westmount	24,189	1913

IRELAND

CANADA (Que.)			IRELAND		
Arvida	3,428*	1926	Cork	78,490	1929
Baie Comeau	2,500*	1937	Dublin	400,000	1930
Grand' Mere	8,500*	1920	Dua Laoghaire	35,111	1930
La Tuque	10,150*	1921	Limerick	39,000	1934
Montreal-East	2,294*	1925			
Mount Royal	3,153	1934			
Outremont	30,350*	1918			

PUERTO RICO

San Juan	114,715	1931
----------	---------	------

* Operating under accepted principles of Council-Manager plan as approved by the International City Managers Association. Many other communities are using some variation of the plan.

* Preliminary 1940 census; figures for other cities, 1930 census.

† Under Mayor-Council plan from June, 1936, to May, 1937.

‡ Under Mayor-Council plan from January, 1938, to December 31, 1939.

§ Both town and village.

ABOUT THE NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE

Publishers of this Pamphlet

IN 1894 the League was founded by Theodore Roosevelt, Louis D. Brandeis, James C. Carter, Charles J. Bonaparte, Carl Schurz and other leaders who were seeking practical means of throwing off the deadening hand of political spoils machines and outworn methods which kept local government in a ramshackle, ineffective and wasteful condition. They were convinced that the preservation of democracy depends *first* on making democracy work in our primary units of government.

The League has continued as an association of local civic leaders banded together to develop and discover ways to improve local government and citizenship, to disseminate knowledge of these methods, and to serve as a clearing house for information for citizens. The Model City Charter, which has had more influence on the improvement of local government than any other single document (it embodies the manager plan, scientific fiscal procedure, and other important elements of effective local government) is only one of the League's important model laws and only one small part of the League's extensive publications program.

NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE

299 BROADWAY

NEW YORK, N. Y.

OFFICERS AND STAFF

C. A. Dykstra	President
Henry L. Shattuck	Vice President
Marguerite M. Wells	Vice President
Carl H. Pforzheimer	Treasurer
Howard P. Jones	Secretary
Alfred Willoughby	Executive Secretary
George H. Hallett, Jr.	Associate Secretary
Roy V. Fael	Director of Research
S. Howard Evans	Director of Education Project
Walter J. Millard	Field Representative
E. N. Thompson	Field Representative
P. P. Womer, Chairman	Citizens' Councils Committee

COUNCIL

Richard S. Childs, New York, Chairman	Robert C. Hendrickson, Woodbury, N. J.
Frederick L. Bird, New York	Carl P. Herbert, St. Paul
Sevellon Brown, Providence	Paul J. Kern, New York
Henry P. Chandler, Chicago	John S. Linsen, New York
R. J. Colbert, Madison, Wis.	Norman MacDonald, Boston
Philip Cornick, New York	H. Barry McCormick, Chicago
Frederick M. Davenport, Washington, D. C.	George F. Milton, Chattanooga
Sidney E. Dexter, Philadelphia	Anne M. Mumford, Los Angeles
Harold W. Dodds, Princeton, N. J.	S. V. Norton, Bloomfield Hills, Mich.
Harry Drackett, Cincinnati	Clarence E. Ridley, Chicago
J. W. Esterline, Indianapolis	Murray Seassgood, Cincinnati
Marion R. Folsom, Rochester, N. Y.	Allen H. Seed, Jr., Minneapolis
Arnold Frye, New York	Norman S. Taber, New York
Robert M. Goodrich, Providence	Henry M. Walte, Washington, D. C.
Mrs. Walter S. Greenough, Indianapolis	H. R. Wells, Bloomington, Ind.

HONORARY VICE PRESIDENTS

Charles A. Beard, New Milford, Conn.	C. E. Merriam, Chicago
H. L. Brittain, Toronto, Ont.	Frank H. Morse, New York
Henry Bruere, New York	William E. Mosher, Syracuse, N. Y.
Charles C. Burlingham, New York	W. B. Munro, Pasadena, Calif.
Harold S. Buttenheim, New York	Frank L. Polk, New York
Harry Woodburn Chase, New York	Lawson Purdy, New York
John N. Edy, Washington, D. C.	Chester H. Rowell, San Francisco
Samuel S. Fels, Philadelphia	Miss Belle Sherwin, Willoughby, Ohio
Mayo Fesler, Cleveland	Mrs. F. Louis Slade, New York
Russell Forbes, New York	Charles P. Taft, Cincinnati
A. R. Hatton, Evanston, Ill.	Lent D. Upson, Detroit
Frank O. Lowden, Oregon, Ill.	Richard Welling, New York
Seabury C. Mastick, Pleasantville, N. Y.	John G. Winant, Concord, N. H.

FORMER PRESIDENTS

James C. Carter	Charles Evans Hughes	Richard S. Childs
Charles J. Bonaparte	Frank L. Polk	Murray Seassgood
William Dudley Foulke	Lawson Purdy	Harold W. Dodds
	Henry M. Walte	

Partial List of Publications
NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE
299 BROADWAY
NEW YORK CITY

CAMPAIGN PAMPHLETS

Before organizing a campaign for better government, it is wise to be acquainted with the experience of civic groups in other communities. For campaign outline, publicity helps, newspaper material and publications dealing with various aspects of city government and problems of citizen organization write to

NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE

299 Broadway New York City

Partial List of Publications

NATIONAL MUNICIPAL LEAGUE
299 BROADWAY NEW YORK CITY

CAMPAIGN PAMPHLETS

Story of the City Manager Plan	}	Single copy	\$.15
County Manager Plan		Per 100 copies	10.00
Short Ballet		Per 1000 copies	70.00
Who's Boss?			
Council-Manager Cities During the Depression	}	Single copy25
Forms of Municipal Government		Per 100 copies	15.00
How Council-Manager Government is Working			
Manager Plan Abandonments			
Answers to Your Questions about the Manager Plan	}	Single copy05
Answers to Your Questions about Proportional Representation		Per 100 copies	3.00
What Happens to City Employees under the Manager Plan		Per 1000 copies	15.00
What Happens to Labor under the Manager Plan			

BOOKS AND PAMPHLETS

Citizen Organization for Political Activity, Cincinnati Plan of	\$.35
City Manager, Suggested Procedure for Selecting a15
City Manager Plan, The Best Practice Under the15
City Manager Number NATIONAL MUNICIPAL REVIEW (Feb., 1936)50
City Management: The Cincinnati Experiment, Charles P. Taft (cloth bound)	2.50
County Government Number NATIONAL MUNICIPAL REVIEW (Feb., 1939)50
Debt, Municipal Debt Number NATIONAL MUNICIPAL REVIEW (June, 1938)50
Democracy Must Think—round table discussion on public opinion (cloth bound)	1.00
Housing Management25
Local Government in the United States, Murray Seasongood (cloth bound)	1.50
Model Bond Law25
Model Budget Law25
Model City Charter	1.00
Model Election Administration System50
Model Liquor Law50
Model Real Property Tax Collection Law35
Model Registration System50
Model State Civil Service Law50
Model State Constitution50
Proportional Representation, C. G. Hoag and George H. Hallett, Jr. (cloth bound)	4.00
Proportional Representation—The Key to Democracy (cloth bound)25
Proportional Representation, Explanation of10
Reorganization of State Governments in the United States, A. E. Buck (cloth bound)	2.50
Rent Control in War and Peace, Drellrich and Emery50
State Supervision of Local Budgeting, Wylie Kilpatrick	1.00
Tax Burden on Low Income Groups, Direct35
Township Government, Recommendations on25

Montréal a eu un gérant dès 1644

Contrairement à l'opinion générale, Montréal a déjà été gouverné par un gérant. Il portait un nom bien différent. On le nommait procureur-syndic mais c'était cependant lui qui administrait. Et chose curieuse, ce système administratif municipal était en vigueur deux ans seulement après la fondation de la ville.

Ce n'est pas une autorité moindre que Me Guillaume St-Pierre, chef du bureau légal de la ville, qui vient de faire cette découverte. M. St-Pierre est un chercheur. Il consacre des soirées entières à approfondir les anciens statuts.

Cette forme de gouvernement civil fut introduite plus tôt à Ville-Marie qu'à Québec. M. de Maisonneuve voulait introduire les institutions municipales, c'est-à-dire la nomination d'un procureur-syndic dès 1644, deux années seulement après son arrivée. Ce procureur-syndic — qui aurait pu aussi bien porter le nom de gérant municipal — était chargé des intérêts civils de la nouvelle cité.

Son rôle

La charge de syndic était simple. Il devait "agir, postuler et administrer toutes les affaires présentes et à venir, concernant le bien commun des particuliers de l'île, pour employer les deniers remis à cet effet et même avancer ceux qui étaient nécessaires". Dans l'utilisation des fonds, son action était cependant limitée. Il lui fallait l'autorisation de l'assemblée des habitants. Mais c'était à lui de répartir les taxes pour l'entretien de la garnison.

Rien de plus pacifique et rien de plus simple que son élection. On demandait d'abord l'agrément du gouverneur pour convoquer l'assemblée des habitants. Le greffier des seigneurs rédigeait le procès verbal. Les habitants réunis, il lisait l'autorisation du gouverneur et formait la liste de ceux que l'on jugeait dignes d'être élus. Chaque habitant votait ensuite, en apposant sa signature, ou une croix, à la suite du nom du candidat de son choix.

Celui qui avait la majorité, était proclamé. S'il acceptait, il s'engageait par serment, prêté par M. de Maisonneuve, à remplir fidèlement les devoirs de sa charge. Cet état de chose dura jusqu'en 1672.

SERVICES PUBLICS MUNICIPAUX DE MONTREAL

Voitures automobiles
des services municipaux ci-après:

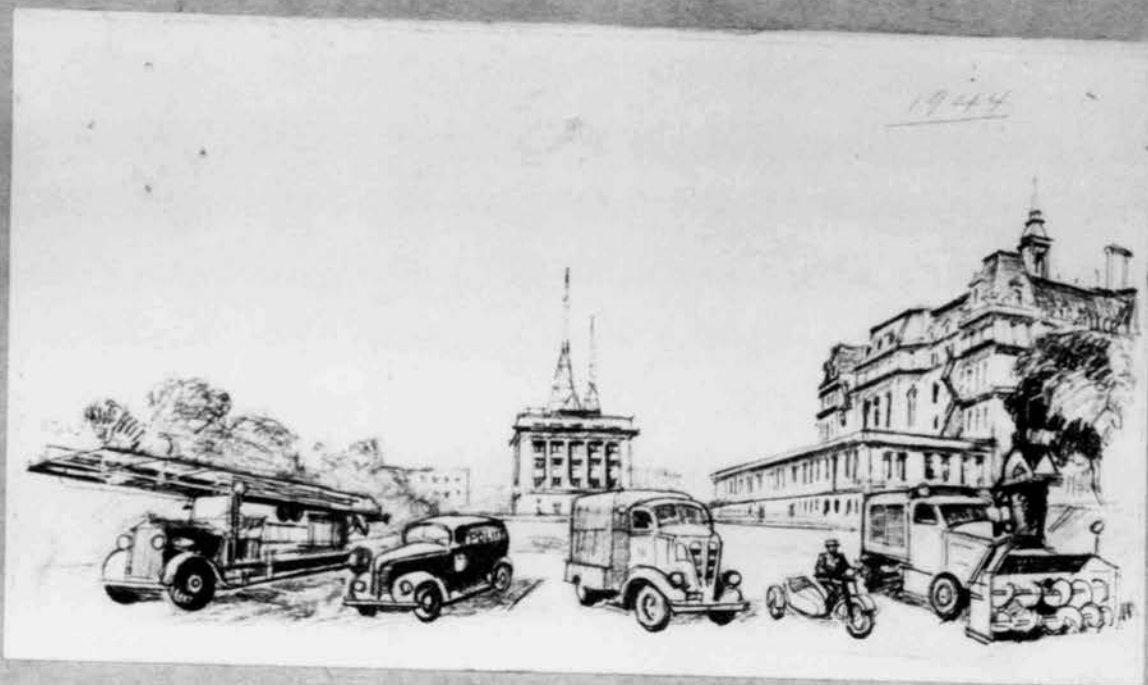
Incendies -
L'un des camions porteurs d'échelles
de sauvetage

POLICE
Automobile du service de Radio-Police.

TRAVAUX-PUBLICS
Camion de transport

POLICE:
Motocyclette

TRAVAUX-PUBLICS - Voirie
Déneigeuse et souffleuse.



SERVICES PUBLICS MUNICIPAUX DE MONTREAL

Voitures automobiles
des services municipaux ci-après:

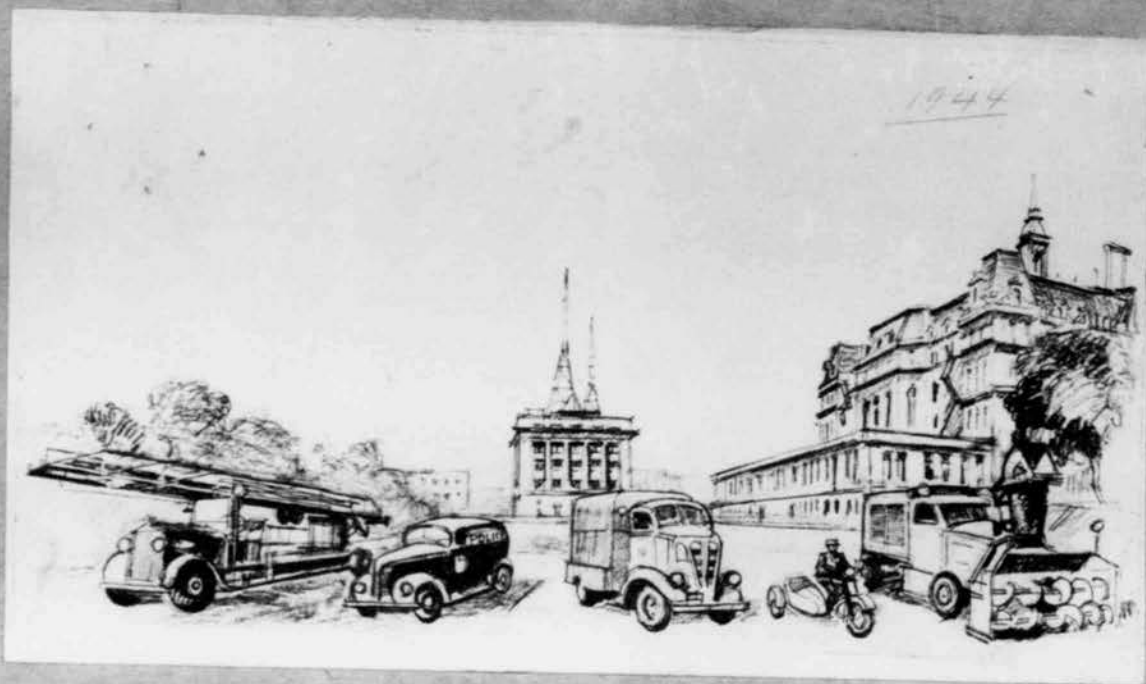
Incendies -
L'un des camions porteurs d'échelles
de sauvetage

POLICE
Automobile du service de Radio-Police.

TRAVAUX-PUBLICS
Camion de transport

POLICE:
Motocyclette

TRAVAUX-PUBLICS - Voirie
Déneigeuse et souffleuse.



DESBARATS PRINTING CO.

Montreal, July 19th, 1944

Mr. J.-O. Asselin,
Chairman
Executive Committee,
City Hall
Montreal

Dear Mr. Asselin,

We have now had the drawing of the Council Chamber completed and enclosed herewith a photostat which shows rather incompletely the beauty of this drawing.

Our artist was so interested in the plan which we had made up for the advertising of the City that he volunteered to make up a sketch for our third circular which was to describe the services of the City.

Enclosed is a photostat of this rough sketch from which you will get an approximate idea of how it is possible to embody a presentation of the services of the City through the drawing made by a past master such as Mr. Bailey. As you will see, it is our intention to show a fire wagon, a police van, a scavenger van, a motorcycle policeman and the wonderful mechanical snow plow. We might even put in the radio police car to complete the array.

The representations of the services which the City gives, together with the view of the business end of the City Hall, showing the outside of the Council Chamber and the outside of the accounting room, as well as the garage and also showing the building of the police force and of the recorder's court in the background; even showing the tower from which the radio police are given their instructions, will give a picture of the grand work the City of Montreal is doing for Montrealers to the average citizen.....
.....

Yours very sincerely,

DESBARATS PRINTING CO. LTD

(Signed) Hullett Desbarats, president.

Ex: Dossier no. 1868
année 1944
COMITE EXECUTIF
Dossiers

ARCHIVES MUNICIPALES
MONTRÉAL
MUNICIPAL ARCHIVES

12 - 2 - 1946 - ⑤

La Revue municipale, Montréal, Sept 1944

Premier congrès des gérants de villes

Le premier congrès de l'Association internationale des gérants de villes, section du Québec, a eu lieu, les 6 et 7 du courant, à l'hôtel de ville de Verdun.

La liste de nos villes avec gérance est, par ordre alphabétique, la suivante :

	Gérant
1 — ARVIDA	MM. R.-A. Lemieux
2 — BAIE COMEAU	A. Babin
3 — GRAND'MERE	J.-Henri Valiquette
4 — LACHINE	René Laberge
5 — LA TUQUE	Armand Gagnon
6 — LONGUEUIL	E. Vézina
7 — MALARTIC	Armand Dumas
8 — MONTREAL-EST	J.-Ernest Courtemanche
9 — OUTREMONT	R.-E. Lacroix
10 — SAINT-LAMBERT	J. Rutledge
11 — SHAWINIGAN	Robert Dorion
12 — TEMISCAMINGUE	A.-K. Grimmer
13 — TROIS-RIVIERES	
14 — VALLEYFIELD	Raphaël Bélanger
15 — VERDUN	J.-R. French
16 — WESTMOUNT	Percy-E. Jarman

Les séances de ce congrès ont naturellement porté sur les besoins d'après-guerre : nos gérants de villes n'oublient pas que gouverner, c'est toujours prévoir.

Chaque séance a été suivie d'une visite à unè ville satellite de la métropole, soit Lachine, Verdun, Westmount et Outremont.

Il y a eu également dîner à l'hôtel Windsor, à Montréal.

Le congrès avait été organisé par M. J.-R. French, gérant de la cité de Verdun et président provincial de l'A.I.G.V., de concert avec les autorités des villes de Verdun, de Westmount, d'Outremont et de Lachine.

Parmi les personnages de marque qui ont pris part aux séances du congrès et aux manifestations extérieures, se trouvaient M. Clarence-E. Ridley, directeur de l'A.I.G.V., venu spécialement de Chicago à cette fin ; Me Emile Morin, sous-ministre des Affaires municipales de notre province ; M. Lactance Roberge, directeur des finances de la cité de Montréal ; quelques maires dont M. Adhémar Raynault, de Montréal, Joseph Beaubien, d'Outremont, et Edward Wilson, de Verdun ; MM. J.-N. Langelier, ingénieur, de la Commission métropolitaine, C.-R. Fontaine, trésorier de la capitale provinciale, et Gaston Laurent, de la Commission municipale de Québec.

• • •

Dans ce bref compte-rendu des faits et gestes des congressistes, nous ne pourrions donner que des têtes de chapitre. C'est, en effet, notre intention de publier, dans nos prochaines livraisons, de substantiels résumés des différents travaux qui y furent présentés.

LA VILLE DE DEMAIN

Lors de la séance d'ouverture, sous la présidence de M. J.-R. French, c'est le maire de Verdun, M. Edward Wilson, qui a souhaité la bienvenue aux congressistes ainsi qu'à leurs distingués invités. Comme le premier

citoyen d'une ville ne prend jamais la parole dans de telles circonstances sans lui faire un brin de publicité, M. Edward Wilson a parlé de Verdun. Plus d'un a alors appris que cette cité de la métropole est forte, aujourd'hui, de 75,000 âmes. C'est, en somme, la troisième ville en importance du Québec et la dixième ville du Canada.

Le gérant de la ville de Verdun, M. J.-R. French, parlant en sa qualité de président provincial de l'Association internationale des gérants de villes, a rappelé à son tour les bienfaits du mode d'administration des villes par gérance. Ce mode ne peut plus être considéré comme une expérience. De nos jours, en effet, quelque 600 cités et villes l'ont adopté, dont seize dans notre seule province.

L'allocation du directeur de l'A.I.G.V., M. Clarence-E. Ridley, a porté sur la ville de demain. Que pouvons-nous faire davantage pour nos villes ? Beaucoup : le bien-être des citoyens devrait être la grande préoccupation, lorsqu'il s'agit de l'amélioration des villes. Voilà pourquoi il sera nécessaire de moderniser la machine administrative, de rétablir les finances municipales, de faire un inventaire du problème du logement, de considérer, au plus haut point, les besoins physiques et sociaux de la communauté. Que sera l'après-guerre pour nos villes ? Il apportera aux services municipaux une besogne ardue. Aussi les autorités auront-elles alors à effectuer plus de travaux avec moins d'argent. Le choix d'un personnel compétent deviendra alors indispensable de même que le choix d'ouvriers expérimentés.

Me Emile Morin, sous-ministre des Affaires municipales, félicita M. French de l'organisation de ce premier congrès et souhaita la bienvenue à M. Ridley, qui est l'invité officiel de son département pendant sa visite à la province de Québec. Il présenta, ensuite, M. B. Pelletier, directeur du service provincial d'urbanisme, qui a parlé des projets de ce nouveau service. Dans le passé, a-t-il dit, les villes importantes se sont préoccupées d'adopter des règlements de construction et de zonage, mais, dans les petites villes, cela n'existe pas. Nous allons tenter de convaincre ces petites villes qu'il est de leur intérêt de se préparer à l'avenir par l'urbanisme et de répandre partout le sentiment qu'une ville est une communauté et non une simple juxtaposition d'individus isolés qui n'ont pas grand'chose en commun.

CONSEIL D'ARBITRAGE

Au cours de la séance de reprise, dans l'après-midi, présidée par M. Robert Dorion, gérant de la cité de Shawinigan, Me C.-A. Sylvestre, C.R., aviseur légal de Lachine, a fait une recommandation des plus importantes.

Me Sylvestre a recommandé l'établissement d'un conseil d'arbitrage régulier pour régler tous les différends entre administration et employés municipaux dans notre province, un conseil, a-t-il appuyé, dont les décisions seraient finales.

Me Sylvestre, qui était représentant de la cité de Montréal à la Commission d'arbitrage Brossard, à la suite de la première de deux grèves des pompiers et des policiers de la métropole, a déclaré que les employés municipaux ont certainement le droit de former

leurs propres unions ; il maintient cependant que ces unions ne doivent pas être affiliées à toute union politique ou ouvrière.

Durant cette même séance, M. Lévis Sauvé, surintendant des terrains de jeux de la cité de Verdun, a fortement appuyé sur l'importance des récréations en plein air dans l'éducation des enfants.

LE PROBLEME DU LOGEMENT

Au soir de cette première journée du congrès, un grand dîner était donné aux congressistes à l'hôtel Windsor, à Montréal, par la cité elle-même de Verdun, sous la présidence de M. J.-R. French.

Au chapitre des discours, les convives ont pu entendre ces paroles du maire de Verdun, M. Edward Wilson :

« Verdun compte présentement 3,000 de ses jeunes gens qui sont en service actif outre-mer. Il faudra de toute nécessité leur trouver des logements quand ils reviendront au pays pour y fonder des foyers. Et pourtant nous n'avons pas de logements libres, pas même de magasins désaffectés dont nous pourrions disposer. »

Le maire de Verdun, qui sait que tous nos autres centres sont dans ce cas, a profité de l'occasion pour insister sur l'urgence de résoudre sans délai l'épineux problème du logement. Il a aussi souligné l'urgence de modifier le genre de construction en faveur depuis le début du siècle et qui consiste à loger trois, quatre et cinq familles dans un espace de vingt-cinq pieds. Tant qu'on ne comprendra pas la nécessité d'aérer les quartiers, afin d'y faciliter l'accès des rayons du soleil dans chaque pièce de la maison, il sera vain de tenter d'enrayer la marche alarmante de la tuberculose. M. Wilson a aussi appuyé sur la nécessité de multiplier parcs et terrains de jeux, qui sont comme autant de poumons pour nos agglomérations urbaines.

TRAVAUX D'APRES-GUERRE

Le 7 septembre au matin, la séance était sous la présidence de M. J.-H. Valiquette, gérant de la cité de Grand'Mère.

Deux études ont été faites : la première par M. Lactance Roberge, directeur des finances de la cité de Montréal, sur la « comptabilité de prix de revient dans l'administration municipale », la seconde, par M. Raphaël Bélanger, gérant de la cité de Salaberry-de-Valleyfield, sur des « projets de travaux publics pour l'après-guerre ».

M. Roberge a exposé brièvement l'application possible, à une administration, d'un contrôle budgétaire suffisant, pour lequel la comptabilité de prix de revient joue un rôle important. L'institution d'un tel contrôle comporte trois phases principales : 1° une classification uniforme des comptes budgétaires ; 2° des statistiques compilées en vue d'établir une comptabilité de prix de revient ; 3° un programme budgétaire. Une classification uniforme des comptes budgétaires dans tous les services est indispensable pour connaître leur efficacité. Les statistiques sont utilisées pour contrôler ce qu'on a fait avec ce qu'on a acheté. La comptabilité de prix de revient a pour objet la comparaison des sommes dépensées pour effectuer certains travaux et la quantité des travaux accomplis. Quant au programme budgétaire, il consiste en l'estimation des travaux à exécuter, en tenant compte des crédits accordés. Cette comptabilité de prix de revient a pour but, entre autres,

de déterminer si le public et l'administrateur de la ville obtiennent le plus possible pour l'argent dépensé.

Quelles sont les caractéristiques que devront avoir les travaux d'après-guerre ? M. Raphaël Bélanger, répondant à cette question, a fait remarquer que la première, c'est la permanence : il ne peut être question que de travaux qui ajoutent à la valeur capitale de nos villes. Il faudra aussi que ces travaux soient rentables, puisqu'ils ne doivent pas augmenter les charges qui pèsent sur les épaules des propriétaires. Ces travaux devront, en outre, être exécutés d'une façon économique, de sorte qu'il ne faudra plus retourner aux méthodes coûteuses d'autrefois. Enfin, ces travaux ne devront pas être faits à la hâte, mais d'après un programme réparti sur plusieurs années et il faudra tenir compte de l'outillage disponible, des ressources financières et des possibilités futures de la ville.

FONDS DE PENSION

La dernière séance du congrès a eu lieu sous la présidence de M. Armand Gagnon, gérant de la ville de La Tuque.

Elle a été consacrée à la discussion de la question relative aux Fonds de pension pour employés municipaux. Le gérant de la ville de Verdun en a fait une étude spéciale, qu'il a lue aux congressistes et dont nous donnons un résumé dans une autre page de la présente livraison de la Revue.

La discussion terminée, le congrès a adopté une résolution, suggérée par M. French lui-même. Proposée par M. J. Rutledge et appuyée par M. J.-E. Courtemanche, respectivement gérants des villes de Saint-Lambert et de Montréal-Est, elle se lit comme suit :

« Que ce congrès recommande que les municipalités de notre province qui possèdent ou ne possèdent pas présentement un système de Fonds de pension, constituent un organisme central qui aurait la responsabilité d'établir un tel système de Fonds de pension collectif pour les employés des municipalités qui en feraient la demande, système dont les contributions et les bénéfices seraient calculés sur une base technique qui devrait être soumise à l'approbation du surintendant des assurances de la province, et que prière soit faite au gouvernement provincial d'adopter une loi pour donner suite à ce projet. »

Le congrès se termina par une visite de la cité d'Outremont et une réception à son hôtel de ville.

Au premier congrès des gérants de villes




Photographie prise à l'ouverture du premier congrès de l'Association internationale des gérants de villes, tenu les 6 et 7 du courant, en l'hôtel de ville de Verdun, sous la présidence de M. J.-R. French, gérant général et directeur des finances de cette ville.

On voit, assis, de gauche à droite : M. J.-Henri VALIQUETTE, gérant de Grand'Mère ; Me Emile MORIN, sous-ministre des Affaires municipales du Québec ; MM. C.-E. RIDLEY, de Chicago, directeur de l'A.I.G.V., et J.-R. FRENCH, président du congrès ; Son Honneur le maire de Verdun, M. Edward WILSON, et M. Percy-E. JARMAN, gérant de Westmount.

En arrière, dans le même ordre : MM. Raphaël BELANGER, gérant de la cité de Salaberry de Valleyfield ; B. PELLETIER, directeur du Service provincial d'urbanisme ; Gaston LAURENT, de la Commission municipale de Québec ; R.-A. LEMIEUX, gérant d'Arvida ; E. VEZINA, gérant de Longueuil ; Jean ASSELIN, des Trois-Rivières ; Armand GAGNON, gérant de La Tuque ; J. RUTLEDGE, gérant de Saint-Lambert ; René LABERGE, directeur des finances de Lachine ; J.-N. LANGELIER, de la Commission métropolitaine, et J.-E. COURTEMANCHE, gérant de Montréal-Est.

La Revue municipale Sept. 1944.

ARCHIVES MUNICIPALES
MONTREAL
MUNICIPAL ARCHIVES



LA
REVUE DU BARREAU

DE LA PROVINCE DE QUÉBEC

Tome 4

Montréal—Décembre 1944

No 10

La démocratie dans la cité*

De la gérance municipale

Bien que Montréal ait obtenu une charte, en 1832, le gouvernement municipal ne fut à proprement parler introduit dans le Québec, qu'en 1840. Cette innovation fut assez mal accueillie en province; on l'appelait « une machine à taxer ». En revanche, elle s'est révélée la forme la plus parfaite de la souveraineté populaire. Il y a plusieurs raisons pour qu'il en soit de même.

Ainsi, dans une localité rurale, les affaires publiques présentent peu de difficultés. Elles affectent tous les contribuables qui vivent dans un cercle restreint. Mandants et mandataires sont en contact presque quotidien. Aussi, nombre de nos villages sont-ils des modèles de gestion publique. C'est la démocratie d'autrefois dans son émouvante simplicité.

Mais il faut bien admettre que, dans les agglomérations de plus grande importance, les choses se gâtent parfois. Les contribuables sont nécessairement plus éloignés du centre administratif. Les soucis de l'électoratisme sont plus pressants. Les problèmes à résoudre et la diversité des services exigent des agents de direction sûrs. Comment venir en aide à la démocratie qui chancelle, sans risquer de la détruire cependant, mais en éclairant sa voie?

Sans doute est-il essentiel de mettre à sa disposition, des serviteurs compétents. Mais cela seul ne suffit pas. Il importe au plus haut point, d'assurer en outre dans l'administration, l'unité et la continuité de direction. Cette fin désirable, ce n'est que par la voie de la gérance municipale qu'on peut y arriver.

* Causerie prononcée à Radio-Canada au programme « Préparons l'avenir », le 15 octobre 1944.

sans porter atteinte à l'existence d'une démocratie saine et intelligente (1).

* * *

Le système de la gérance municipale, puisqu'il faut bien l'appeler par son nom, est inconnu en France et en Angleterre. Le gérant s'y retrouve un peu, sous une autre forme, comme chez nous, dans la personne du secrétaire, du secrétaire-trésorier, du trésorier et même du greffier. C'est là une nécessité inéluctable. Il faut bien que les rênes de l'administration soient réunies parfois dans une seule main qui les passe aux représentants du peuple. Mais cela se pratique sans mécanisme précis. Cependant, si on en ignore la désignation, on aspire tout de même à la chose. Ainsi je lis ce qui suit dans le livre de Henri Mazel, *La nouvelle cité de France* :

Les grandes villes devraient être assujetties à... s'attacher un secrétaire général présentant toutes garanties. Il est inadmissible que le soin de dresser et gérer un budget de plus d'un million ne soit pas confié à un fonctionnaire de carrière (p. 217).

Ces « sortes d'intendants » comme l'auteur les appelle ailleurs, sont donc en passe de devenir une réalité en France.

* * *

Quant à ce qui nous concerne, la gérance municipale nous vient des Etats-Unis. On pourrait tout au plus lui trouver un précurseur dans le syndic d'habitation qui, au début de la colonie, veillait à l'exécution des travaux édilitaires, et à l'observance de la loi civile et des prescriptions de la morale publique. Il avait lui-même pour ancêtre le *defensor civitatis* des Romains. Mais passons.

La charge de directeur des services qui correspond en somme à celle de gérant fut créée, pour Montréal, en 1921. Le système de la gérance fut introduit dans notre Loi des cités et villes en 1922. Ce mode d'administration existe maintenant dans seize municipalités de la province de Québec, sans compter Montréal, ni la ville de Québec dont le trésorier possède des attributions qui en font jusqu'à un certain point, un directeur de services.

(1) Notons avant d'aborder le fond du sujet, que le mot « gérant » n'a pas le sens qu'on lui prête ici. Gérer, « c'est rendre productif par le développement ». Diriger, « c'est établir une certaine distribution, un certain ordre que l'on est chargé de

maintenir » (Larousse). Les mots « gérance » et « gérant » ne s'emploient guère lorsqu'il s'agit d'une fonction supérieure ou de l'office d'un haut fonctionnaire. Ainsi donc, nos gérants municipaux devraient s'appeler des directeurs.

Si on se réfère à la Loi des cités et villes, on constate que le gérant remplit en somme les devoirs suivants: il arrête les estimations budgétaires et veille à ce que les crédits votés soient dépensés en conformité des autorisations. Il dresse les cahiers des charges et donne les avis de mise en adjudication publique. Il prépare les projets de règlements dont il surveille la mise en vigueur dès leur adoption. Le personnel de la municipalité, sauf le greffier et le trésorier, relève de lui. Il a la faculté de suspendre temporairement un employé de ses fonctions. Dans tout ce qui précède, c'est toujours le conseil qui décide en dernier ressort. D'une façon générale, le gérant fait part aux autorités des mesures à prendre pour assurer une administration économe et efficace de la chose publique. Aux séances du conseil et des commissions, il peut « avec la permission du président », donner son avis sur les questions à l'étude. Son terme d'office est de quatre ans, mais il est renouvelable. Dans le cas de la révocation du titulaire, ce dernier, ou un conseiller, ou dix électeurs peuvent en appeler au peuple de cette décision, par voie de referendum. A mon sens, ce recours est illusoire et contraire à la dignité de ce fonctionnaire.

* * *

Quoi qu'il en soit, le système de la gérance comporte trois avantages principaux qui sont indéniables.

En premier lieu, il place au centre de l'administration, un directeur qui a une vue d'ensemble de ses besoins et de sa politique générale; qui demeure en contact avec la collectivité, les bureaux de gestion publique et les administrateurs. Ce fonctionnaire voit à la fois tous les aspects d'un problème, et il est en mesure d'obtenir sur chaque point et de verser dans son dossier les avis réunis des personnes compétentes. C'est un facteur idéal de coordination.

En deuxième lieu, ce mode assure une centralisation nécessaire dans les rouages de gestion, une unité d'action et de commandement essentielle. Ainsi canalisées vers une voie unique, les instructions ne viennent que d'une seule direction. L'autorité ne reçoit que des rapports complets et cohérents sur chaque affaire. La collectivité est traitée de la même façon. Et le personnel sait d'où vient la lumière.

Enfin, cet agent de liaison assure la durée dans l'administration. Grâce à lui, il n'y a pas de solution de continuité d'un

gouvernement à un autre. « Le mort saisit le vif », selon l'expression du code civil.

* * *

Il est donc désirable que ce mode d'administration se répande davantage.

Pour qu'il en soit ainsi, deux choses sont nécessaires: premièrement faire l'éducation populaire en ce sens; et deuxièmement mettre à la disposition des conseils municipaux des sujets qualifiés pour jouer le rôle que l'on attend d'eux.

Il est de souveraine importance que nos municipalités, pour leur avantage propre, pour l'honneur de notre province dont elles sont les assises mêmes, soient bien administrées. Elles ne le seront que si l'on place à leur tête, non seulement des représentants publics, probes et progressifs, mais des intendants dotés d'une certaine culture, et particulièrement formés pour la tâche qui leur est dévolue. Ces derniers seraient en état de donner les directives indispensables, et de tirer certaines de nos municipalités de la routine où elles tournent en rond, en leur imprimant une poussée vigoureuse vers une tangente susceptible de réalisations brillantes.

Mais la tâche de gérant est très complexe. Rien ne lui est étranger. Pour donner des clartés sur tout, comme on disait au Grand siècle, à celui qui se destine à cette carrière, il n'y a que l'école d'administration publique; elle seule peut lui offrir, dans une certaine mesure, ce qui ne peut provenir autrement que d'une formation intellectuelle assez étendue et déjà acquise, et d'une longue pratique des affaires publiques.

Dieu me garde de tenter l'énumération des matières qu'un tel programme devrait comprendre, mais permettez-moi de poser simplement quelques jalons.

D'abord, des leçons du vocabulaire administratif et de rédaction claire et précise permettraient par la suite aux intéressés de rédiger eux-mêmes leurs exposés dans une langue convenable. Des rudiments de sciences politique et d'économie politique seraient aussi de mise. De toute nécessité, une revue sommaire du droit municipal et de certaines questions afférentes à celui-ci, s'imposerait, tels que les recours possibles contre les décisions des conseils municipaux; les principes élémentaires de l'expropriation pour cause d'utilité publique, et de l'évaluation foncière; la responsabilité d'une municipalité pour les actes de ses agents, etc. Du côté finance, quelques

notions de comptabilité, de l'établissement d'un budget et de la technique des emprunts seraient opportunes. Du côté génie civil, on pourrait traiter de l'embellissement des villes, des problèmes de la voirie, de l'alimentation en eau, etc. A ce qui précède devraient s'ajouter des éléments d'hygiène publique, de sciences sociales, et un aperçu de la Loi sur l'assistance publique. Enfin, la législation sur le travail syndiqué et les problèmes ouvriers sollicitent une place importante dans ce programme d'études. Resteraient encore les questions relatives à la création de bibliothèques, à l'administration des terrains de jeux, à la formation du goût pour les choses belles et saines, et que sais-je.

Il y a quelques années, l'Université de Toronto faisait donner durant près d'une semaine, par des spécialistes venus de toutes les parties du continent, des cours sur les problèmes relatifs à la propriété foncière; l'Université Queen's de Kingston a déjà fait une part importante de son programme d'études aux questions municipales; l'hiver dernier, McGill consacrait une quinzaine de cours publics à l'étude de l'embellissement des villes et de la construction des habitations ouvrières; pourquoi ne pas préparer l'avenir en ouvrant une faculté nouvelle ou en élargissant les cadres d'une faculté existante, afin d'enseigner chez nous l'art d'administrer les villes?

Il ne se trouvera cependant des sujets pour entreprendre ces études et pratiquer cette percée nouvelle vers l'avenir, que si on leur garantit une charge bien rétribuée et à l'abri des fluctuations politiques. Que les affaires publiques soient entre les mains des représentants populaires, très bien. Mais le peuple et ses représentants bien intentionnés ont intérêt à recevoir l'avis d'un intendant qualifié qui soit en état de s'exprimer librement, et dont la carrière soit assurée.

Ce n'est qu'en s'entourant de compétences, et en s'appuyant sur un administrateur de cette sorte que le gouvernement populaire remplira sa mission. C'est ainsi que la démocratie maintiendra dans la cité, où elle est née d'ailleurs, ces fondements qui firent son antique et austère grandeur.

Honoré PARENT.

The Law of Copyright in Canada *

The law of copyright is based, as Lord Atkinson expressed it in the case of *Macmillan & Co. Ltd. v. Cooper* (1), upon the injunction "thou shalt not steal". Even the right to print the Bible, or at least the King James version, was at one time subject to the exclusive copyright of the Crown (2). On the other hand, great moral precepts surely demand the widest, most unrestricted circulation. Indeed the Biblical rule itself enjoins:

These words, which I command thee this day, shall be in thine heart

And thou shalt teach them diligently unto thy children and shall talk of them when thou sittest in thine house, and when thou walkest by the way, and when thou liest down and when thou risest up,

And thou shalt bind them for a sign upon thy hand, and they shall be as frontlets between thine eyes,

And thou shalt write them upon the posts of thy house and on thy gates.

Intellectual ideas, like Biblical precepts, merit the widest possible dissemination by word of mouth and in print. The task of copyright legislation is, therefore, to protect the author who devotes his skill, training and labour to the expression of ideas or even to the presentation of fact or fancy (3) without unduly restraining access by the public to the products of literary endeavour. The justification both for copyright legislation and for limitations thereto are well expressed by Lord Justice Lindley in *Hanfstaengl v. Empire Palace*:

Copyright, like patent right, is a monopoly restraining the public from doing that which, apart from the monopoly, it would be perfectly lawful for them to do. The monopoly is itself right and just, and is granted for the purpose of preventing persons from unfairly availing themselves of the work of others, whether that work be scientific, literary, or artistic. The protection of authors, whether of inventions, works of art, or of literary compositions, is the object to be attained by all patent and copyright laws. The Acts are to be construed with reference to this purpose. On the other

* Adapted from a Report prepared for the Canadian Social Science Research Council.

(1) (1923) 40 T. L. R. 186.

(2) *Rex v. Bellman* [1938] 3 D. L. R. 548, 555.

(3) As Lord Halsbury observed in *Walter v. Lane* [1900] A. C. 539, 549, copyright "is given by statute

to the first producer of a book, whether that book be wise or foolish, accurate or inaccurate, of literary merit or no merit whatever". Cited in *Pasickniak v. Dojacek* [1928] 2 D. L. R. 545, 554 and the latter likewise cited in *Goller v. Wolofsky* (1934) 72 S. C. 419, 421, E. M. W. McDougall J.

Les avantages d'une gérance municipale

Par M. H.-P. CIMON, de Québec

"Le Propriétaire" Montréal - Juin 1940
DEUXIÈME LIVRAISON

Dans le système de gérance municipale, le Conseil verrait sa tâche simplifiée, son prestige ainsi que celui de ses représentants de beaucoup rehaussés; l'estime et la confiance entre les employés, le Conseil et l'administrateur, l'esprit de corps et la discipline qui en résulteraient seraient au grand avantage de toute la population.

Mentionnons encore plusieurs avantages qui découleraient de l'administration civile par l'entremise d'un gérant sous la direction générale d'un conseil municipal. Nous avons déjà indiqué les qualités requises d'un bon gérant et démontré quelle était l'étendue de ses pouvoirs. De ces derniers, l'on peut conclure que :

1° Le gérant municipal, nommé par le conseil, est indépendant du contribuable; conséquemment il n'a aucun intérêt à se créer des favoris ou des antagonistes. Il est donc dans une situation idéale pour mieux faire observer les règlements municipaux par tous les citoyens, selon les données de la justice et du bon sens.

2° Il lui est plus facile d'imprimer, à l'organisation tout entière un élan d'activité et d'efficacité résultant de sa surveillance sur tous les services, puisqu'il est nanti de l'autorité voulue et qu'il a le devoir de présider au bon fonctionnement du rouage complet de l'administration civique.

3° Le conseil municipal, débarrassé d'une foule de détails administratifs ou secondaires, pourrait reporter toute son attention sur les questions de grande importance; il pourrait étudier à fond, avec les experts de son choix, les problèmes qui lui seront soumis et leur donner toute la considération nécessaire.

4° Le système que nous préconisons permettra de tenir le conseil mieux au courant de la situation financière et des besoins de la ville.

5° Le conseil aurait plus de loisirs pour régler sa conduite, en rapport avec un budget étudié sérieusement, pour en décider avec soin.

6° Le conseil aurait devant lui des rapports complets et impartiaux, à demande, sur toutes les questions de nature à intéresser la municipalité.

7° Le public serait mieux renseigné et de façon plus satisfaisante sur l'activité du gouvernement municipal, au moyen des rapports qui seraient d'abord soumis au conseil, pour y être discutés amplement puis livrés subséquemment à la publication.

8° Si le gérant a réellement les qualités techniques et morales voulues, les séances du conseil ou des comités deviendront une source de progrès pour ces derniers, pour le gérant et pour le public.

9° L'amour-propre qui influence par trop souvent son maître, en public, disparaîtrait. On peut discuter avec plus de franchise et sans arrière-pensée des différents problèmes, trouver plus rapidement des solutions que lorsque les questions sont traitées sous l'angle de la politique, devant des électeurs qui s'attendent à des sensations.

10° Les édiiles, ça change!... Lorsque de nouveaux échevins seront élus, il leur faudra faire le point, et savoir exactement dans quel état se trouvent les affaires de la ville, s'ils veulent en juger sainement. Ici, l'aide du gérant municipal deviendra très précieuse. Souvent, il sera le seul à avoir une idée précise d'événements antérieurs, aussi bien qu'une vision définie du présent ou de l'avenir de la municipalité. Ce dernier facteur

sera très important, car les intentions de nos hommes politiques, à leur avènement dans le temple de Concordia, dépendront certainement de leurs connaissances ou de celles qu'ils croiront posséder, lors de leur élection. Ce qui souvent est bien trompeur!

11° En plus de ses fonctions ordinaires, le gérant de la ville cherchera toujours à éliminer les malentendus quelqu'ils soient et d'où qu'ils viennent. Il devra cultiver les relations et être en bons termes avec les autorités civiles et religieuses, même et surtout s'il arrivait que le conseil commit quelque faute à ce sujet.

12° La collection de certaines taxes d'affaires ou autres, non garanties par la propriété foncière, comme la taxe de vente, la taxe d'affaires, serait plus facile à effectuer, par l'entremise d'un gérant que par une organisation susceptible d'être influencée par diverses circonstances comme par le patronage politique, etc. Combien la cité de Québec perd-elle, annuellement, en taxes devenues par la suite incollectables, en jugements devenus lettres-mortes, par suite de l'abandon des affaires par certaines firmes, par des magasins fermés, des industries abandonnées qui laissent des dettes envers la ville, que cette dernière ne peut percevoir?... Avec la surveillance indépendante et surtout plus active d'un gérant, les préposés à ces comptes verraient se décupler leurs initiatives au grand avantage de tous les citoyens. Il est clair qu'avec un meilleur contrôle on peut mieux protéger ses intérêts! C'est d'ailleurs le premier devoir du gérant que de veiller à ceux de sa municipalité!

De plus, nous croyons qu'avec le système que nous préconisons depuis longtemps, une foule d'autres améliorations que celles déjà énumérées ici comme dans nos articles antérieurs pourraient être réalisées. Citons ce qu'un journal de Montréal écrivait dernièrement, relativement au projet de l'expansion de l'industrie et du commerce dans une ville :

"... Il n'y a qu'un remède pour nos diverses municipalités et pour notre Province: dépenser suivant les revenus et arrêter la marche croissante des dettes et des taxes.

"A cause de ses taxes, des exigences du travail et de diverses conditions défavorables, la ville de New-York a perdu récemment, un nombre considérable d'industries. Le 20 février dernier, M. Melvin Brown, Président du Real Estate Board de New-York, déclarait, lors d'une assemblée spéciale pour étudier le problème de l'exode industriel, que la métropole américaine avait perdu 350 établissements au cours de 1939. Il révéla qu'on avait fait une enquête sérieuse de la situation et que 181 industriels émigrés ailleurs, que l'on avait interviewés, avaient donné les raisons suivantes de leur exode: TAXES ELEVEES, salaires trop forts, cherté de la force motrice et surtout les MULTIPLES TRACASSERIES imposées par les organisations ouvrières"... (Comme tout s'enchaîne!... mais raison de plus pour nos autorités civiques de faire au mieux pour éviter les maux qui sont la source d'une foule de conséquences plus ou moins désastreuses par la suite.)

"Non seulement New-York a perdu 350 établissements, mais n'a pas profité comme aurait dû de l'expansion industrielle causée par la situation internationale. Des états moins taxés et moins éprouvés par les exigences du travail, se sont développés aux dépens de la ville et de l'état de New-York.

C'est ainsi que le Connecticut et le New-Jersey ont progressé de façon prodigieuse.

"Dans un rapport paru le 19 février dernier, dans le New-York Times, on révèle, d'après les informations reçues de la Chambre de Commerce du New-Jersey, que celui-ci avait 1,465 industries de plus en 1939 qu'en 1930 et le nombre des personnes y employées s'est accru de 14,150. Un grand nombre de ces industries, ajoute le rapport, venaient de New-York".

Mais le New-Jersey n'est pas le seul état qui partage ainsi les "dépouilles" de New-York. M. R. Crosby, secrétaire de la Chambre de Commerce de Bridgeport, démontre l'extension de l'industrie dans cet état. Dans la ville de Bridgeport seulement, le total des salaires hebdomadaires s'est accru de quelque \$135,000.00 en 1939 comparative-ment à 1929 et, à la fin de 1939, une augmentation de 25% était constatée sur les salaires de 1938.

Il y aurait des quantités d'autres cas à citer démontrant l'exode de l'industrie et du commerce à la suite d'augmentations de taxes, sans compter le détournement d'industries qui autrement se seraient établies dans des localités définies. Ces augmentations sont le fruit, le résultat pénible de l'accroissement des dépenses d'administration non systématisé, dans la plupart des cas, alors que trop d'éléments entrent en lutte

pour se disputer les vrais intérêts des contribuables! Ce qui cause la dépression chez nos voisins d'outre quarante-cinquième, offre les mêmes effets chez nous. Partout, les mêmes causes, produisent les mêmes effets! Les villes qui offrent les budgets les mieux équilibrés, la meilleure administration, le moins de taxes, les règlements municipaux les moins tracassiers sont naturellement celles qui se développeront davantage et dans le plus court délai!

Il faut améliorer notre système administratif, en vue de faire cesser les augmentations périodiques de taxes qui pèsent déjà lourdement sur nous. Il faut diminuer les dépenses, économiser où c'est possible, améliorer certains règlements plus tracassiers qu'effectifs, réorganiser les plans de distribution du travail, définir les responsabilités du personnel bref, placer notre organisation municipale sur des bases solides et pratiques. Il est pas trop facile de se cacher derrière une responsabilité divisée, laquelle signifie dans la plupart des cas absence complète de responsabilité!

Notre cité présente une foule d'avantages sur d'autres villes, lesquelles cependant offrent des conditions de progrès que nous sommes bien loin de réaliser: d'abord notre ville est probablement la plus vieille de l'Amérique du Nord; elle jouit d'une location spécialement avantageuse, étant le premier port de mer en Canada, vers l'Atlantique, et le plus ancien où les plus gros transatlantiques puissent accoster sans risques. Elle est desservie par un réseau de chemins de fer considérable et un système de voirie adéquat, un magnifique district agricole, de nombreuses industries et tout ce qu'il faut pour un commerce important, à part la crainte du "méchant loup", c'est-à-dire notre augmentation chronique et annuelle de taxes. Nous jouissons d'une excellente main-d'oeuvre et nous pourrions évoluer magnifiquement. Pourquoi la marche du progrès, chez nous, est-elle si lente?... Des industries, comme celle de la construction de bateaux, autrefois si importante, et des manufactures, ont été transportées ailleurs et, nos ouvriers, obligés de chômer. Nous avions, il y a quelques années, une importante industrie de caoutchouc: des manufacturiers dans la chaussure ont déménagé leurs ateliers, et des magasins à rayons ont dû abandonner les affaires, etc., etc.

En fait de taxes municipales, ne sommes-nous pas rendus à un point de sursaturation? Le fait que notre impôt soit si élevé et sans espoir d'amélioration prochaine décourage le commerce et l'industrie, spécialement celle de la construction, laissant des capitaux considérables sans emploi et une foule d'ouvriers spécialisés, sans travail. Nombreux sont nos concitoyens, dont plusieurs doivent forcément faire appel au système de "secours" qui seraient heureux de retrouver dans leur métier quelque gain-pain lequel soulagerait la situation à tous points de vue!...

Nous avons souvent "changé" notre Conseil Municipal; toujours de bonne foi et dans l'intention d'améliorer. Nos édiles, en général, ne sont pas demeurés longtemps en charge... jamais nous n'étions satisfaits. Pourquoi?... Parce qu'on s'attendait à une administration supérieure et plus saine à ce que le système lui-même pouvait fournir. Que peut faire l'échevin contre tous les "coulages" et les méfaits qu'il ignore, d'une administration dont personne n'est "personnellement" responsable, et c'est souvent ceci même que désirent les amis politiques, bailleurs de fonds électoraux pour certains clans. Il est si facile de se retrancher derrière une responsabilité DIVISEE, ce qui signifie, en somme, IRRESPONSABILITE.

Les responsabilités deviennent si difficiles à établir qu'elles invitent à la négligence ou du moins à l'incurie! Qui rendre responsable des argents énormes incollectés mais dûs sous formes de taxes diverses: taxes d'affaires, etc., que la ville perd sans cesse?... qui doit répondre des inutiles frais de collection, de milliers de jugements qui jamais ne pourront être perçus, résultats de justes réclamations de la ville contre des firmes inopérantes, maintenant, mais réclamations qui eussent pu être perçues en temps voulu? Qui assumera la responsabilité des dépenses exorbitantes de l'aqueduc, du dépôt, du réservoir, etc?... Qui admettra le tort résultant des sommes payées indûment en secours?... En un mot, sous le régime actuel, qui répondra de tous les gaspillages, les coulages pour dire le moins, qui forcément se glissent dans une administration comme la nôtre? M. le Maire?... Non! il lui incombe de diriger son conseil sur les questions administratives et il ne peut tout faire. Les échevins?... comment leur imputer la responsabilité d'actes qu'ils ne peuvent individuellement contrôler?... Ils ne sont pas des administrateurs, mais plutôt des législateurs. Et ainsi de suite... Le vrai coupable c'est LE SYSTEME DE RESPONSABILITE INDIVISEE, lui-même.

Par contre, le gérant municipal est personnellement responsable au Conseil Municipal de l'administration de tous les départements; il est de son devoir strict de veiller à ce que tout soit coordonné, que tout fonctionne au mieux; il lui incombe donc de gérer aussi économiquement que possible, en vue du maximum de rendement à obtenir. Il n'a pas l'excuse de se reposer sur aucun autre. Il reçoit ses directives du conseil envers lequel il est responsable.

L'intérêt et le but ultime du gérant municipal consistent à faire fonctionner l'or-

ganisme municipal dans les meilleures conditions possibles d'ordre, de justice et d'économie. Si les municipalités dépensaient moins, les propriétaires, les gens d'affaires ainsi que les locataires eux-mêmes pourraient dépenser davantage!...

Dans une étude élaborée sur les problèmes actuels des gouvernements, "The Book of Popular Science" compare l'administration d'une ville à celle d'un petit état. L'on y lit que l'administration des villes américaines a le même caractère historique que celle du gouvernement du pays en général, à part naturellement quelques légères modifications.

On y retrace également le même manque de confiance dans l'exécutif; on croit à la législation démocratique. L'auteur estime que l'incompétence, la corruption avec les mêmes faiblesses et les mêmes conséquences sont proportionnellement plus considérables dans l'administration d'une cité que dans celle d'un pays, puis il ajoute que, bien que paralysée comme bien d'autres villes, par le gouvernement de l'Etat, New-York est parvenue à se créer un pouvoir exécutif responsable dirigeant une administration assez bien organisée.

Le déluge et l'inondation qui suivirent le cyclone dans la ville de Galveston, Texas, en 1900, alors que les eaux du Golfe du Mexique envahirent la ville, eurent pour résultat de désorganiser l'organisation municipale. Alors, un groupe d'hommes d'affaires de la cité obtinrent de la législature des pouvoirs annulant l'administration d'alors, pour la remplacer par une commission de cinq membres, jouissant de pouvoirs absolus. Les résultats obtenus par la nouvelle organisation furent si heureux, que non seulement le système fut maintenu, mais ce fut un exemple pour plusieurs autres villes qui imitèrent ce plan. Ainsi naquit la politique municipale que nous connaissons.

Cette commission démontra que le système était tellement pratique comparé à l'ancien, celui d'un maire avec un ou deux groupes de conseillers, qu'on alla plus loin, jusqu'au genre le plus moderne: la gérance municipale qui consiste à séparer les fonctions législatives des fonctions administratives. Des membres élus par le peuple délibèrent et légifèrent; leurs décisions sont réalisées par un corps exécutif, sous l'autorité du gérant, qui a tous les pouvoirs nécessaires. Il est absolument indépendant de toute influence politique, intéressé uniquement à réaliser les vœux du conseil et voir le travail accompli de la manière la plus compétente.

L'autorité du gérant durant son terme est souvent absolue, mais ce dernier est sujet à être démis par le conseil, ou encore par un

referendum populaire. En s'autorisant de ce système, une foule de villes ont fait des progrès remarquables, supérieurs même à ce qu'on anticipait. Ainsi, Dayton dans l'Ohio, est devenue une "Mecque" pour les pèlerins" qui s'intéressent aux questions d'intérêt municipal.

Les administrés commencent à se rendre compte qu'un groupe d'élus, sans aucune coordination, ne devant de reconnaissance qu'à leurs électeurs, et qui souvent s'ignorent entre eux, sans autre lien que celui d'une allégeance à un groupe ou à un parti, n'offrent aucune garantie de responsabilité aux intéressés. Le mieux qu'on puisse attendre, c'est qu'ils subissent les influences d'organisations ou d'organiseurs qui vivent de positions ou des "dépuilles" de la politique.

Le 15 septembre dernier, il y avait, tant aux Etats-Unis qu'au Canada, 493 villes sous le régime de la gérance municipale. En Ontario, nous remarquons Chatham et Niagara Falls. Au Nouveau-Brunswick, la ville de Woodstock, et dans notre province: Arvida, depuis 13 ans; Baie Comeau; Grand-Mère, 19 ans; La Tuque, 18 ans; Montréal-Est, 14 ans; Mont-Royal, 5 ans, Outremont, 21 ans; Verdun et Westmount depuis 26 ans.

Aux Etats-Unis, il n'y a que huit Etats qui n'ont pas encore modifié leur constitution de façon à permettre la gérance municipale. L'Etat de Californie compte 36 villes sous ce système, la Floride en a 40, le Maine 20, le Michigan, 48, New-York 14, l'Ohio 23, Oklahoma 30, Pensylvanie 23, Texas 36, le Vermont 13, la Virginie 44. Il y en a un total de 472 seulement aux Etats-Unis.

(Suite et fin au prochain numéro)

La démocratie dans la cité

Le Propriétaire (De la gérance municipale)

mars 1945

par Me Honoré Parent

Bien que Montréal ait obtenu une charte, en 1832, le gouvernement municipal ne fut à proprement parler introduit dans le Québec, qu'en 1840. Cette innovation fut assez mal accueillie en province; on l'appelaient "une machine à taxer". En revanche, elle s'est révélée la forme la plus parfaite de la souveraineté populaire. Il y a plusieurs raisons pour qu'il en soit de même.

Ainsi, dans une localité rurale, les affaires publiques présentent peu de difficultés. Elles affectent tous les contribuables qui vivent dans un cercle restreint. Mandants et mandataires sont en contact presque quotidien. Aussi, nombre de nos villages sont-ils des modèles de gestion publique. C'est la démocratie d'autrefois dans son éminente simplicité.

Mais il faut bien admettre que, dans les agglomérations de plus grande importance, les choses se gâtent parfois. Les contribuables sont nécessairement plus éloignés du centre administratif. Les soucis de l'électoralisme sont plus pressants. Les problèmes à résoudre et la diversité des services exigent des agents de direction sûrs. Comment venir en aide à la démocratie qui chancelle, sans risquer de la détruire cependant, mais en éclairant sa voie?

Sans doute est-il essentiel de mettre à sa disposition, des serviteurs compétents. Mais cela seul ne suffit pas. Il importe au plus haut point, d'assurer en outre dans l'administration, l'unité et la continuité de direction. Cette fin désirable, ce n'est que par la voie de la gérance municipale qu'on peut y arriver, sans porter atteinte à l'existence d'une démocratie saine et intelligente. (1)

Le système de la gérance municipale, puisqu'il faut bien l'appeler par son nom, est inconnu en France et en Angleterre. Le gérant s'y retrouve un peu, sous une autre forme, comme chez nous, dans la personne du secrétaire, du secrétaire-trésorier, du trésorier et même du greffier. C'est là une nécessité inéluctable. Il faut bien que les rênes de l'administration soient réunies parfois dans une seule main qui les passe aux représentants du peuple. Mais cela se pratique sans mécanisme précis. Cependant, si on en ignore la désignation, on aspire tout de même à la chose. Ainsi je lis ce qui suit dans le livre de Henri Mazel: La nouvelle cité de France:

"Les grandes villes devraient être assujetties à s'attacher un secrétaire général présentant toutes garanties. Il est inadmissible que le soin de dresser et gérer un budget de plus d'un million ne soit pas confié à un fonctionnaire de carrière (p. 217)."

Ces "sortes d'intendants" comme l'auteur les appelle ailleurs, sont donc en passe de devenir une réalité en France.

Quant à ce qui nous concerne, la gérance municipale nous vient des Etats-Unis. On pourrait tout au plus lui trouver un précurseur dans le syndic d'habitation qui, au début de la colonie, veillait à l'exécution des travaux édilitaires, et à l'observance de la loi civile et des prescriptions de la morale publique. Il avait lui-même pour ancêtre le *defensor civitatis* des Romains. Mais passons.

La charge de directeur des services qui correspond en somme à celle de gérant fut créée, pour Montréal, en 1921. Le système de la gérance fut introduit dans notre Loi des cités et villes en 1922. Ce mode d'administration existe maintenant dans seize municipalités de la province de Québec, sans compter Montréal, ni la ville de Québec dont le trésorier possède des attributions qui en font jusqu'à un certain point, un directeur de services.

Si on se réfère à la Loi des cités et villes, on constate que le gérant remplit en somme les devoirs suivants: il arrête les estimations budgétaires et veille à ce que les crédits votés soient dépensés en conformité

des autorisations. Il dresse les cahiers des charges et donne les avis de mise en adjudication publique. Il prépare les projets de règlements dont il surveille la mise en vigueur dès leur adoption. Le personnel de la municipalité, sauf le greffier et le trésorier, relève de lui. Il a la faculté de suspendre temporairement un employé de ses fonctions. Dans tout ce qui précède, c'est toujours le conseil qui décide en dernier ressort. D'une façon générale, le gérant fait part aux autorités des mesures à prendre pour assurer une administration économique et efficace de la chose publique. Aux séances du conseil et des commissions, il peut "avec la permission du président", donner son avis sur les questions à l'étude. Son terme d'office est de quatre ans, mais il est renouvelable. Dans le cas de la révocation du titulaire, ce dernier, ou un conseiller, ou dix électeurs peuvent en appeler au peuple de cette décision, par voie de referendum. A mon sens, ce recours est illusoire et contraire à la dignité de ce fonctionnaire.

Quoi qu'il en soit, le système de la gérance comporte trois avantages principaux, qui sont indéniables.

En premier lieu, il place au centre de l'administration, un directeur qui a une vue d'ensemble de ses besoins et de sa politique générale; qui demeure en contact avec la collectivité, les bureaux de gestion publique et les administrateurs. Ce fonctionnaire voit à la fois tous les aspects d'un problème, et il est en mesure d'obtenir sur chaque point et de verser dans son dossier les avis réunis des personnes compétentes. C'est un facteur idéal de coordination.

En deuxième lieu, ce mode assure une centralisation nécessaire dans les rouages de gestion, une unité d'action et de commandement essentielle. Ainsi canalisées vers une voie unique, les instructions ne viennent que d'une seule direction. L'autorité ne reçoit que des rapports complets et cohérents sur chaque affaire. La collectivité est traitée de la même façon. Et le personnel sait d'où vient la lumière.

Enfin, cet agent de liaison assure la durée dans l'administration. Grâce à lui, il n'y a pas de solution de continuité d'un gouvernement à un autre. "Le mort saisit le vif", selon l'expression du code civil.

Il est donc désirable que ce mode d'administration se répande davantage.

Pour qu'il en soit ainsi, deux choses sont nécessaires: premièrement faire l'éducation populaire en ce sens; et deuxièmement mettre à la disposition des conseils municipaux des sujets qualifiés pour jouer le rôle que l'on attend d'eux.

Il est de souveraine importance que nos municipalités, pour leur avantage propre, pour l'honneur de notre province dont elles sont les assises mêmes, soient bien administrées. Elles ne le seront que si l'on place à leur tête, non seulement des représentants publics, probes et progressifs, mais des intendants dotés d'une certaine culture, et particulièrement formés pour la tâche qui leur est dévolue. Ces derniers seraient en état de donner les directives indispensables, et de tirer certaines de nos municipalités de la routine où elles tournent en rond, en leur imprimant une poussée vigoureuse vers une tangente susceptible de réalisations brillantes.

Mais la tâche de gérant est très complexe. Rien ne lui est étranger. Pour donner des clartés sur tout, comme on disait au Grand siècle, à celui qui se destine à cette carrière, il n'y a que l'école d'administration publique; elle seule peut lui offrir, dans une certaine mesure, ce qui ne peut provenir autrement que d'une formation intellectuelle assez étendue et déjà acquise, et d'une longue pratique des affai-

res publiques.

Dieu me garde de tenter l'énumération des matières qu'un tel programme devrait comprendre, mais permettez-moi de poser simplement quelques jalons.

D'abord, des leçons du vocabulaire administratif et de rédaction claire et précise permettraient par la suite aux intéressés de rédiger eux-mêmes leurs exposés dans une langue convenable. Des rudiments de sciences politique et d'économie politique seraient aussi de mise. De toute nécessité, une revue sommaire du droit municipal et de certaines questions afférentes à celui-ci, s'imposerait, tels que les recours possibles contre les décisions des conseils municipaux; les principes élémentaires de l'expropriation pour cause d'utilité publique, et de l'évaluation foncière; la responsabilité d'une municipalité pour les actes de ses agents, etc. Du côté finance, quelques notions de comptabilité, de l'établissement d'un budget et de la technique des emprunts seraient opportunes. Du côté génie civil, on pourrait traiter de l'embellissement des villes, des problèmes de la voirie, de l'alimentation en eau, etc. A ce qui précède devraient s'ajouter des éléments d'hygiène publique, de sciences sociales, et un aperçu de la Loi sur l'assistance publique. Enfin, la législation sur le travail syndiqué et les problèmes ouvriers sollicitent une place importante dans ce programme d'études. Resteraient encore les questions relatives à la création de bibliothèques, à l'administration des terrains de jeux. A la formation du goût pour les choses belles et saines, et que sais-je.

Il y a quelques années, l'Université de Toronto faisait donner durant près d'une semaine, par des spécialistes venus de toutes les parties du continent, des cours sur les problèmes relatifs à la propriété foncière; l'Université Queen's de Kingston a déjà fait une part importante de son programme d'études aux questions municipales; l'hiver dernier, McGill consacrait une quinzaine de cours publics à l'étude de l'embellissement des villes et de la construction des habitations ouvrières; pourquoi ne pas préparer l'avenir en ouvrant une faculté nouvelle ou en élargissant les cadres d'une faculté existante, afin d'enseigner chez nous l'art d'administrer les villes?

Il ne se trouvera cependant des sujets pour entreprendre ces études et pratiquer cette percée nouvelle vers l'avenir, que si on leur garantit une charge bien rétribuée et à l'abri des fluctuations politiques. Que les affaires publiques soient entre les mains des représentants populaires, très bien. Mais le peuple et ses représentants bien intentionnés ont intérêt à recevoir l'avis d'un intendant qualifié qui soit en état de s'exprimer librement, et dont la carrière soit assurée.

Ce n'est qu'en s'entourant de compétences, et en s'appuyant sur un administrateur de cette sorte que le gouvernement populaire remplira sa mission. C'est ainsi que la démocratie maintiendra dans la cité, où elle est née d'ailleurs, ces fondements qui firent son antique et austère grandeur.

Honoré PARENT

(1) Notons avant d'aborder le fond du sujet, que le mot "gérant" n'a pas le sens qu'on lui prête ici. Gérer, "c'est rendre productif par le développement". Diriger, "c'est établir une certaine distribution, un certain ordre que l'on est chargé de maintenir" (Larousse). Les mots "gérance" et "gérant" ne s'emploient guère lorsqu'il s'agit d'une fonction supérieure ou de l'office d'un haut fonctionnaire. Ainsi donc, nos gérants municipaux devraient s'appeler des directeurs.



Me HONORE PARENT

La gérance municipale

par G.-E. MARQUIS

Causerie donnée le 24 avril 1945, à une assemblée générale spéciale de l'Association des Propriétaires de Québec, Inc., en la salle paroissiale de Saint-Jean-Baptiste.

Cette causerie fut suivie d'un forum auquel participèrent plusieurs propriétaires, qui voulaient se renseigner sur plusieurs points du rôle que joue un gérant municipal. Le Colonel Marquis leur donna entière satisfaction.

Le Propriétaire Mai 1945

La Nouvelle-France, depuis son origine jusqu'à la Domination Anglaise, ne jouissait pas du système démocratique. Le peuple n'avait rien à faire avec l'administration de la chose publique. Les intendants recevaient leurs instructions de Versailles, c'est-à-dire du premier ministre du roi de France, et les censitaires devaient s'y conformer. Je ne dis pas les contribuables, puisqu'ils ne contribuaient pas au gouvernement de la Nouvelle-France, pas plus qu'à celui de la localité qu'ils habitaient.

Sous le régime anglais, il faudra attendre pendant quatre-vingts ans avant d'obtenir la première législation municipale, c'est-à-dire vers 1840, alors que, sous le Conseil spécial qui administrait le Bas-Canada, de 1838 à 1841, parurent les premières Ordonnances municipales.

En 1845, les municipalités organisées à cette époque étaient reconnues par une proclamation royale, prenant effet le 1er de juillet de cette année-là. De 1845 à 1867, l'on trouve dans les "Statuts de la Province du Canada", et après 1867, dans ceux de la province de Québec, plusieurs lois municipales de la Province, accordant de plus en plus de latitude aux conseils municipaux. Elles furent codifiées en 1871.

La première "loi des cités et villes" se retrouve dans les "Statuts de la Province de Québec" de 1876. D'année en année, de nouvelles lois s'ajoutèrent à la première, et c'est ainsi qu'en 1903 fut codifiée la "loi des cités et villes". Une deuxième édition, mise à date, parut en 1922. C'est encore la même qui est en usage, moins toutefois les amendements, que l'on peut trouver dans les "Statuts" annuels jusqu'à date, comme nous venons de le dire. C'est le Code Municipal qui régit les municipalités rurales. Les cités et villes ont pour guide la "Loi des Cités et Villes". Toutes les cités, au nombre de 26, ont obtenu une charte spéciale de la Législature, c'est-à-dire des pouvoirs spéciaux plus étendus. Sur 112 villes, seulement 14 n'ont pas de charte spéciale.

C'est donc à dire que les municipalités, quelles qu'elles soient, n'ont de pouvoirs que ceux qui leur sont conférés par la Législature. Elles ne peuvent rien entreprendre en dehors des pouvoirs qui leur sont donnés par celle-ci.

Comme tout le monde le sait, le gouvernement de Québec et celui de trois autres provinces fut constitué en Confédération en 1867 et proclamé, le 1er de juillet de cette année-là, par le gouvernement impérial de l'époque. Jusqu'en 1931, le Canada, composé de neuf provinces, dont cinq furent ajoutées après la Confédération, constituait une colonie anglaise.

Depuis le 11 décembre 1931, le Canada et trois autres Dominions (la Nouvelle-Zélande, l'Australie et l'Union de l'Afrique Sud), de l'Empire Britannique, sont devenus autonomes, ayant des pouvoirs égaux à la Grande-Bretagne elle-même. Celle-ci ne peut plus leur imposer ses volontés. C'est donc à dire que nous avons atteint notre émancipation depuis 1931.

Jadis, avant 1931, c'était le gouvernement anglais qui nous envoyait un gouverneur général. Aujourd'hui, notre gouverneur est l'envoyé du roi lui-même et les quatre Dominions autonomes ont le même roi.

Après quelques mots préliminaires sur le régime municipal, retournons à nos moutons, ou plutôt à nos municipalités.

Dans chaque municipalité rurale de la Province — on en trouve 312 de villages et 156 de paroisses — il y a un conseil composé de sept membres, chargés de l'adminis-

tration, c'est-à-dire de voir à ce que les prescriptions du Code Municipal soient observées, mais rien de plus. Dans les villes, au nombre de 112 et les cités, au nombre de 26, les corps administratifs varient, c'est-à-dire qu'ils ont un nombre plus ou moins grand de représentants du peuple et que, parfois, le maire est élu directement par les représentants du peuple, et ailleurs choisi parmi les membres du conseil.

Dans un certain nombre de municipalités de la Province et dans près de six cent aux Etats-Unis, l'on a adopté le système de la gérance municipale. Comme ce terme peut prêter à confusion, qu'il me soit permis d'ajouter qu'un gérant municipal n'a pas plus de pouvoir que ceux qui lui sont conférés par résolutions ou par règlements du conseil municipal. Il peut bien donner son avis sur une question à l'étude, soumettre des projets relativement à l'emploi des deniers publics, préparer le budget de chaque service municipal, déclarer que tel ou tel candidat à une fonction municipale a les qualités requises ou ne les a pas, rapporter que tel ou tel fonctionnaire est indigne de la confiance des échevins, pour cause d'incapacité ou de fraude, ou de refus de remplir son devoir, mais ses pouvoirs ne vont pas plus loin. Seul le Conseil peut accepter ou refuser ses suggestions ou ses propositions, et il doit agir en conséquence.

Toutefois, lorsque le Conseil a décidé, par résolution ou règlement, que telle somme d'argent votée dans le budget devra être dépensée pour telle fin, c'est le gérant qui,

d'ordinaire, voit à l'exécution de cette résolution des échevins. Trois exemples pour illustrer ma pensée ne seront pas de trop :

1o — Je suppose que le chef de la Brigade des incendies déclare qu'il lui faut deux voitures rapides, puis une bouilloire avec pompe à incendie et encore un grand charriot avec échelles, le tout devant s'élever à une moyenne d'environ \$25,000. C'est le gérant qui doit demander les soumissions et qui doit présenter son rapport aux échevins sur le choix qu'il a fait;

2o — Disons que l'on veut installer 500 pieds de tuyau pour l'aqueduc et les égouts, dans une nouvelle rue. On a décidé de dépenser une somme de \$15,000, pour ce travail. C'est le gérant qui doit s'occuper de donner le travail, d'engager les hommes avec les instruments nécessaires, même une pelle mécanique si c'est plus avantageux, de même que de voir à l'achat de la tuyauterie et à la pose de ces tuyaux et du remplissage de ces tranchées;

3o — A l'usage des différents services municipaux, il y a des magasins, soit pour la voirie, soit pour les pompiers, soit pour les policiers, ou même pour le travail de bureau. Le gérant sera chargé de l'achat de tous les effets nécessaires à l'administration et aux meilleures conditions possibles, sans favoritisme comme sans préoccupations électorales.

Je pourrais continuer comme ça indéfiniment, mais ceci suffira je crois. Quand on verra nous dire que le trésorier de Québec est, en même temps chef des services, nous nous inclinons parce que c'est écrit dans la Charte, mais, nous sommes bien d'avis qu'il ne peut remplir avec efficacité les deux charges, pour trois raisons : 1o — parce qu'elles sont incompatibles; 2o — parce qu'il n'a pas le temps et 3o — parce qu'il n'a pas la formation voulue pour occuper le poste de gérant.

Nous n'avons jamais compris pourquoi l'on s'est toujours refusé, jusqu'à présent, à

inclure dans la Charte de la Cité une clause permettant à celle-ci l'engagement d'un gérant. Partout où l'on a fait l'essai d'un gérant, dans le Québec et aux Etats-Unis, on n'a pas voulu revenir à l'ancien système et c'est le bon sens qui le veut, puisque le gérant enlève cinquante pour cent des soucis au Conseil municipal, et ensuite il peut coordonner tous les services municipaux et renseigner le maire et les échevins, quand le besoin se fait sentir.

Puis, c'est un homme indépendant, qui n'a pas de patronage à distribuer, ni de faveur à accorder à des parents ou à des amis et qui, de plus, ne s'inquiète pas de sa future élection, puisqu'il n'a pas affaire directement au peuple. De plus, il assure la continuité dans l'administration.

Que pensez-vous d'une compagnie quelconque, où il y a de gros capitaux en jeu, mais cependant beaucoup moins que la Ville, puisqu'elle administre plus de 6 millions de piastres par année, et dont les millions seraient laissés à la merci des directeurs ou actionnaires de la compagnie? Avant longtemps, ce serait le chaos et au lieu de récolter des dividendes sur les capitaux investis, l'on arriverait, à la fin de l'année, à un déficit.

C'est ce qui est arrivé à la ville de Québec, pendant longtemps, et ce n'est que l'imposition d'une taxe de vente qui rapporte trois quarts de million de dollars par année, qui a mis fin à ces déficits.

Si nous n'avons pas un gérant ou des contrôleurs du budget, le temps n'est pas loin où nous reviendrons au régime des déficits, car les appétits deviennent de plus en plus grands, et le personnel de l'Hôtel de Ville croît d'année en année.

Le jour où il y aura un gérant municipal, nul ne sera accepté comme employé permanent sans avoir subi un examen que l'on sache s'il est en mesure de remplir les fonctions auxquelles on le destine.

Puis, il verra à ce que la Ville s'administre avec ses revenus et empêchera, dans la mesure du possible, que l'on vienne, chaque année, à la Législature, pour avoir l'autorisation de faire des emprunts destinés à des travaux, dont le coût doit se solder au moyen des taxes annuelles et non d'emprunts. Enfin, dans les pouvoirs d'emprunts, il verra à ce qu'un fond d'amortissement prévoit au remboursement d'un tel emprunt, dans un temps équivalant à la durée des travaux.

Ainsi, par exemple, l'on emprunte des centaines de mille piastres, à vingt ans, pour faire des rues nouvelles, et la plupart du temps, elles sont à reprendre avant dix ans.

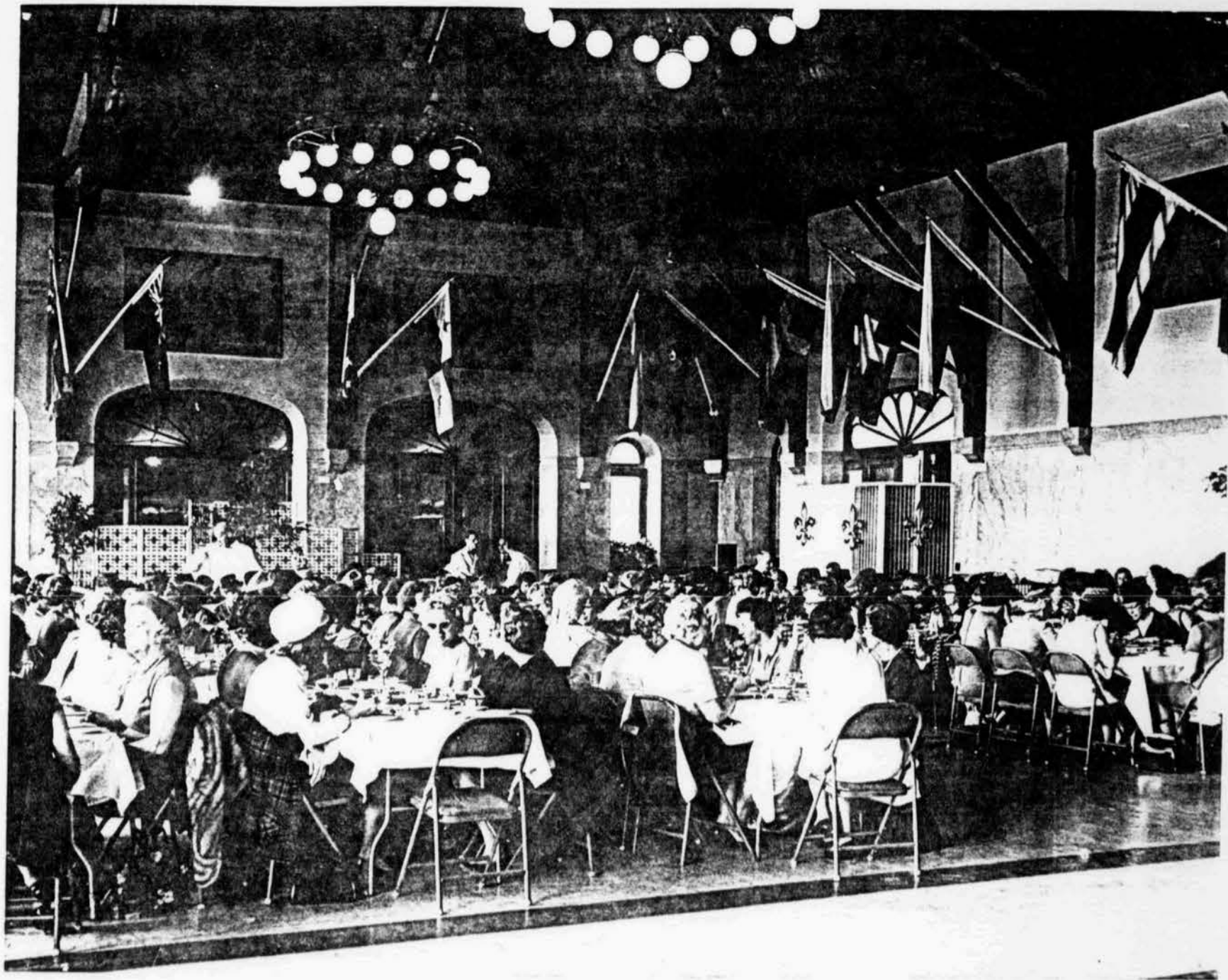
Le trésorier, un peu libéré des mille et une tâches qui lui incombent, pourrait surveiller de plus près la comptabilité de la Ville et préparer pour le public, qui paie, un rapport qui lui dise quelque chose et non une synthèse des opérations comptables, à l'usage des banquiers et des acquéreurs de débiteures. Le gouvernement de la province de Québec, de même que de la plupart des grandes villes, fournissent des rapports élaborés sur l'emploi des deniers perçus du contribuable, de même qu'ils fournissent

des statistiques élaborées, pour tout ce qui se rattache à l'assiette de l'impôt. Pourquoi pas Québec aussi?

Voilà donc du travail très utile que pourrait accomplir le trésorier, pendant que le gérant, lui, verrait à l'exécution des prescriptions de l'article 109 de la Loi des Cités et Villes, dont la lecture est peut-être fastidieuse, mais qui est fort instructive.

L'expérience des autres villes nous prouve que le rôle du gérant municipal a été des plus salutaires et que l'on a été récompensé dix fois de la somme qu'il avait fallu déboursier, pour retenir les services d'un tel spécialiste.

INTERNATIONAL CITY MANAGERS



Le 20 septembre 1965 - No 1026-1

Le congrès des officiers municipaux

Le Devoir 4 mai
Il s'est ouvert ce matin au Château Frontenac, sous la présidence de M. Lactance Roberge 1946

Québec, 6 (D.N.C.) — Le quatrième congrès de la section provinciale du Québec de l'Association des Officiers Municipaux du Canada et des Etats-Unis a débuté ce matin au Château Frontenac, sous la présidence de M. Lactance Roberge, directeur des finances de la ville de Montréal, président provincial de l'Association. Au début de la réunion, la plus cordiale bienvenue a été souhaitée à tous les délégués au nombre d'une couple de cents par le maire de la cité de Québec, M. Lucien Borne, qui leur a témoigné sa satisfaction de voir réunie dans sa ville une aussi importante délégation d'officiers municipaux de toute la province.

M. Lactance Roberge a ensuite fait rapport des activités de l'Association qu'il préside. Après avoir salué tous les délégués, M. Roberge rend hommage au précieux concours du ministère des Affaires municipales et en remercie le ministre, l'hon. M. Dussault. Il dit aux délégués que leur présence en aussi grand nombre démontre l'intérêt croissant qu'accordent au mouvement les maires et conseillers municipaux par toute la province.

M. Roberge insiste sur le fait que ces réunions ont un caractère d'étude. Il n'existe pas de meilleur moyen que ces rencontres périodiques et les échanges de vues qu'elles favorisent pour aider à solutionner les nombreux problèmes qu'on a à confronter dans le domaine municipal.

M. Roberge fait remarquer que les progrès de l'association depuis le début de la guerre ont été considérables. Notre section du Québec a vu le nombre de ses membres se porter de 18 en 1941 à 115. Le président termine son allocution en rappelant les nombreux avantages et services que l'association procure à ses membres.

Les affaires municipales

Le Devoir 7 mai 1946
L'hon. B. Dussault félicite les officiers municipaux de leur travail.

Québec, 7. (D.N.C.) — Continuez à bien accomplir vos tâches et à faire votre devoir comme par le passé, tel est le conseil qu'a donné aux congressistes, hier soir, au Château Frontenac, lors du banquet annuel de la section provinciale de l'association des officiers municipaux, l'hon. Bona Dussault, ministre des affaires municipales. Le ministre a félicité les officiers municipaux des diverses municipalités de la province du beau travail accompli dans le passé et les a engagés à poursuivre leur tâche pour le plus grand bénéfice de leurs administrés et de la province en général.

M. Honoré Parent

L'ancien directeur des services de la ville de Montréal remercie l'hon. Dussault, puis fait part à l'auditoire de quelques-unes de ses expériences passées lorsqu'il était mêlé de très près à la vie municipale de la métropole.

Après avoir évoqué ses 25 ans au service de Montréal et répondant au ministre des affaires municipales qui avait parlé de décentralisation, il dit qu'il faut également que les gouvernements provinciaux, qui aiment à rappeler au pouvoir central d'Ottawa qu'il ne tient son existence que des provinces, se rappellent qu'ils ne tiennent eux-mêmes leur existence que des municipalités. Les municipalités, la vie municipale, est à la base de tout gouvernement provincial. Le pouvoir des provinces vient des municipalités. "Je me demande, dit-il, si on n'oublie pas parfois que la municipalité est la cellule-mère des Etats".

M. Parent donne ensuite quelques conseils aux officiers municipaux. Entre autres, d'avoir à bien recevoir les contribuables lorsque ces derniers ont des affaires à traiter avec eux. Les fonctionnaires sont après tout les employés des contribuables qui, avec leurs taxes, leur paient leurs traitements. C'est bien le moins que les contribuables qui paient la dépense reçoivent un excellent accueil des fonctionnaires de tout calibre à qui ils ont affaire parfois. Enfin, l'ancien directeur des services de Montréal rappelle aux officiers municipaux qu'ils doivent la loyauté la plus entière aux autorités qui les emploient; ce qui n'exclut pas l'obligation pour eux, lorsqu'ils discutent de questions municipales, d'y aller poliment, mais franchement et de bien exposer leur point de vue.

M. Lactance Roberge, directeur des finances de la ville de Montréal et président de l'association, présidait le banquet.

Hier après-midi, les délégués ont assisté à une conférence sur l'urbanisme et ses problèmes par M. Aimé Cousineau, I.C., directeur des services d'urbanisme de la ville de Montréal, et ont pris part à une discussion générale, ce matin, lors d'un déjeuner d'étude, sous la présidence de M. Paul Lambert, membre de la commission municipale de Québec. Cet après-midi, le congrès se terminera par une discussion générale sous la présidence de M. Lactance Roberge.

VENDREDI, 10 MAI 1946

Certificats de compétence aux fonctionnaires

Le Devoir 10 mai 1946
Un projet d'examens soumis par M. E.-T. Sampson, greffier d'Outremont.

Au cours d'une conférence qu'il prononçait récemment devant les membres de la "Municipal Finance Officers' Association of United States and Canada", M. E.-T. Sampson, greffier et trésorier de la cité d'Outremont, a déclaré que les services municipaux se sont tellement développés que le personnel de ces services se doit d'acquiescer des connais-

sances étendues pour se mettre sur un pied d'égalité avec les professions libérales. Il a recommandé d'instituer un moyen de récompense sous forme de diplôme qui serait décerné à tous ceux qui auront subi avec succès des examens de compétence sur les diverses matières inhérentes à leurs fonctions. Ces examens pourraient porter sur les sujets suivants: comptabilité générale et municipale, vérification municipale, finance municipale, droit municipal, lois sur la propriété, les contrats et les obligations et droit constitutionnel.

Un encouragement pour les fonctionnaires

"Il peut se rencontrer, dit M. Sampson, quelques fonctionnaires qui sont satisfaits de végéter en continuant de remplir des fonctions subalternes en s'évitant une plus grande part de responsabilité; "Ceux-là font aussi leur part", ils ne seront certainement pas intéressés dans la présente suggestion. Mais, par contre, pour la majorité des autres qui sont imbus de la louable ambition d'aller de l'avant et de mériter d'occuper des postes de confiance, cette suggestion servira, sans doute, d'encouragement à fournir encore de plus grands efforts afin d'atteindre ce but louable. Plusieurs ont sans doute connu la décourageante expérience de se voir supplanter par d'autres à ces postes de confiance, justement à cause du fait qu'ils ne possédaient pas en mains la preuve tangible de leur qualification et de leur compétence; d'autres se verront arrêter dans leur marche ascendante à cause de la difficulté de priorité et ces derniers devront alors se chercher une promotion ailleurs. Les officiers des municipalités d'une importance secondaire, par l'adoption de la présente suggestion, se verront accorder l'occasion d'augmenter leur bagage de connaissances techniques et de démontrer la valeur des services qu'ils peuvent rendre à leur municipalité. Afin de consacrer plus d'importance et plus de valeur à ces diplômes, il est actuellement proposé que les examens préliminaires et finals n'aient lieu qu'avec une année d'intervalle."

Des examens annuels

M. Sampson termina sa conférence en proposant une résolution priant le ministre des Affaires municipales d'accorder sa coopération aux représentants de la province de Québec de la "Municipal Finance Officers' Association of United States and Canada" à l'effet de tenir annuellement, ou autrement, ces examens et de décerner des diplômes aux candidats qui les auront subis avec succès.

Il recommanda aussi qu'un programme des sujets d'étude soit préparé et distribué aux élèves qui manifesteront le désir de subir ces examens et qu'une contribution adéquate soit exigée de ces candidats; qu'un bureau d'examineurs composé d'experts sur les sujets étudiés soit nommé et que ceux-ci soient chargés de préparer les questions à soumettre à l'examen et d'attribuer aux candidats les notes que ceux-ci auront méritées et de proclamer la liste des candidats qui auront subi ces examens avec succès; que ces examens soient divisés en deux groupes, préliminaires et finals, et que des diplômes soient accordés à ceux qui auront passés ces examens avec succès; que le premier examen ne s'applique qu'au groupe préliminaire.

Il conclut que, pour le moment, le coût de ces examens sera assumé par ceux qui les subiront, mais qu'il n'est pas déraisonnable d'espérer que les municipalités intéressées se feront un devoir de subventionner ces études qui, en somme, tourneront à leur profit.

ARCI... MUNICIPAL...
M...
M...

LA GÉRANCE MUNICIPALE

par Jean ASSELIN

Ingénieur du service technique de la ville de Montréal,
membre de l'Association des gérants de ville

L'ADMINISTRATION municipale par un gérant, quoique connue dans sa forme actuelle depuis 30 ans seulement, a pris une telle expansion en ces dernières années qu'il convient d'expliquer cette nouvelle institution non seulement à ceux qui ont charge de la chose publique mais aussi à leurs administrés, les contribuables. Ils sont rares ceux qui peuvent prétendre n'avoir aucun intérêt dans le gouvernement du pays, de la province ou de la ville qu'ils habitent. L'impôt déguisé et multiple qui nous atteint tous, de même que la législation, qu'on croit toujours faite pour le voisin, finit tôt ou tard par nous affecter.

La gérance municipale a pour but de compléter notre système démocratique pour lui faire donner un rendement en proportion des progrès réalisés dans l'industrie, dans le commerce et dans notre mode même d'existence. Il était facile de gouverner et d'administrer au siècle dernier alors que la ville ne différait de la campagne que par le rapprochement des maisons. Les contribuables d'une ville moderne sont beaucoup plus exigeants que ne l'étaient nos pères. Il faut aujourd'hui fournir aux administrés de l'eau propre dont ils puissent ensuite se débarrasser facilement; il faut protéger leur personne et leur propriété; il faut surveiller leur santé et contrôler la qualité des aliments qu'ils consomment; il faut leur fournir en tout temps une chaussée propre, libre de neige et d'eau, où puissent circuler toutes sortes de véhicules, sans oublier de veiller à la sécurité du piéton qui vivra encore longtemps, quoi qu'on dise. Si le contribuable est de plus en plus exigeant, non seulement sur le nombre mais sur la qualité des services municipaux, on ne peut s'empêcher d'admettre qu'il de-

vient de plus en plus chatouilleux lorsqu'il s'agit de solder la facture, pressuré qu'il est déjà, en temps de paix comme en temps de guerre, par tous les gouvernements.

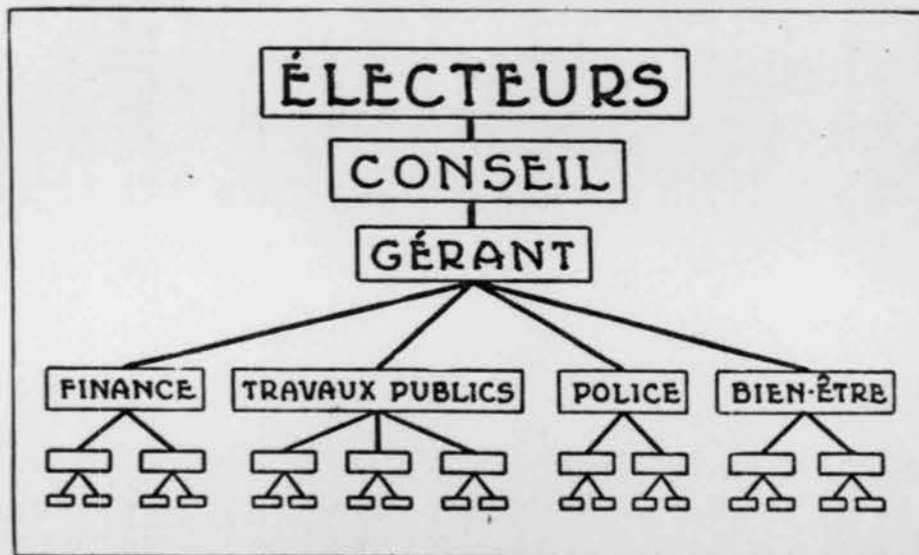
La gérance a débuté avant la première guerre, aux Etats-Unis, en une certaine ville où, pour des raisons contrôlables ou incontrôlables, la situation du maire et des échevins était devenue intenable. Pour remédier temporairement à l'état de chose on confia à un administrateur responsable la direction des services municipaux en lui donnant toute l'autorité nécessaire. Les affaires tournèrent si bien que la ville en question décida de garder cette formule qui donnait satisfaction tant aux administrés qu'aux gouvernants. D'autres villes tentèrent l'expérience et ne s'en portèrent que mieux, à tel point que dès 1920, on comptait déjà 125 villes et aujourd'hui on en compte plus de 600 qui, en plus d'utiliser la gérance, l'ont perfectionnée. Dans la province de Québec, près de 20 villes connaissent déjà ce mode d'administration et certaines d'entre elles depuis au delà de 20 ans. La population de ces villes varie de 2000 à 70.000 âmes.



JEAN ASSELIN

Chez nos voisins du Sud, la gérance s'étend sur toute une gamme de municipalités qui comptent de 40 jusqu'à 500,000 citoyens. Même si la gérance est née par nécessité pour remédier à une situation anormale, cela n'implique pas qu'il faille attendre la banqueroute ou la révolution pour l'adopter. On a qu'à citer Westmount, Outremont, Shawinigan entre autres, pour prouver que des villes qui se portaient déjà bien ne s'en portent que mieux.

Les principes de la gérance sont vieux comme le monde. L'autorité est essentielle dans toutes les formes de gouvernement et dans toutes les entreprises. La conception moderne de l'état comprend



trois fonctions: la législative, l'administrative et la judiciaire. Il suffit d'ouvrir un dictionnaire pour trouver dans la constitution du Canada et des États-Unis la définition de ces trois pouvoirs, assises de la démocratie. Dans une ville la fonction législative est dévolue aux représentants du peuple, c'est-à-dire au conseil municipal. Jusqu'ici la fonction administrative était confiée en partie au corps législatif et, à un degré plus ou moins étendu, au corps administratif constitué par les fonctionnaires. Ce n'est que tout récemment qu'on s'est avisé de confier la responsabilité administrative à un chef qui a pour mission de diriger les services, surveiller l'application des lois, informer le conseil et voir en général à ce que l'organisme municipal atteigne son but en donnant satisfaction aux contribuables. Pour définir ces principes universels de la gérance, j'emprunterai les propres termes d'un ingénieur français, M. Henri Fayol, qui élaborait dès 1917 une théorie de l'administration qui est précisément celle de la gérance.

"L'entreprise (commerciale, industrielle ou municipale) est un groupe qui agit pour une fin déterminée, et dès lors, se hiérarchise. Le chef est donc nécessaire, qui seul peut assurer l'unité de direction et l'unité de commandement. Mais dans les grandes et les moyennes entreprises il ne peut tout faire seul, des subordonnés, chefs de service, l'assistant. Il leur délègue une part de son autorité et leur nombre ne doit guère dépasser six. Il convient en effet de donner à ces sous-chefs toute l'initiative possible sans faire obstacle aux relations constantes qu'ils doivent entretenir avec leur chef, ce qui limite nécessairement leur nombre, d'autant plus qu'un homme normal, eût-il une forte personnalité, maintient difficilement son influence sur un nombre excessif de collaborateurs. À leur tour, les subordonnés disposent de toutes les prérogatives de l'autorité, vis-à-vis des subalternes qui relèvent directe-

ment d'eux. À tous les échelons de la hiérarchie, la responsabilité doit être effective en raison de l'autorité correspondante. Tout ceci implique une discipline imposée sans doute, mais autant que possible consentie grâce aux sentiments entretenus vivaces de l'intérêt général commun. À peine est-il nécessaire d'ajouter que le personnel doit être stable, le changement étant pour toute entreprise l'image de ce qu'est la mort dans une famille."

Nous avons beau compiler tout ce qui s'est écrit sur la gérance municipale, au Canada comme aux États-Unis en ces dernières années, que nous ne pouvons pas faire mieux que cet ingénieur français pour exposer les principes de la gérance.

On entend partout parler d'après-guerre. Quoique le terme soit nouveau, la chose ne l'est pas. Le citoyen le moins averti est convaincu que gouverner c'est prévoir. Le citoyen le moins averti admettra cependant que ceux qui gouvernent ne prévoient pas toujours comme ils le voudraient. Le gérant est tout désigné pour aider les gouvernants à prévoir. Si le commerçant, le professionnel ou le salarié, déjà préoccupé par ses propres affaires, ne peut consacrer que quelques heures par semaine à ses fonctions de maire ou d'échevin, peut confier à un administrateur professionnel le soin de compiler des statistiques, d'examiner l'expérience des autres villes, d'étudier les progrès récents pour préparer des projets proportionnés aux moyens de la municipalité et à ses besoins, ce maire ou cet échevin verra sa tâche grandement simplifiée. La fonction de gouvernant deviendra d'autant plus facile que les matériaux qui servent à prévoir seront assemblés tout prêts pour la délibération. J'emprunte encore à M. Fayol cette définition de la tâche du gérant qui consiste à prévoir en plus de diriger. La gestion pour être prévoyante doit prendre certains moyens. "Élaboration d'un programme d'action, au

moyen de prévisions annuelles et de prévisions décennales, modifiables selon les événements, mais constituant une prise de possession de l'avenir; ce programme doit être le fruit de l'expérience et de la science de tous. Conférences périodiques du chef et de ses subordonnés directs, des sous-chefs et de leurs subordonnés respectifs, afin d'assurer l'unité d'action. Enfin, composition d'un tableau général de l'organisation, porté à la connaissance de tous, prévoyant le remplacement des absents et assurant la régularité des liaisons directes entre deux employés de service différent; ces liaisons évitent le temps perdu aux divers degrés de la voie hiérarchique et doivent s'établir librement, selon les nécessités et sous réserve d'un compte rendu de chaque subordonné à son chef immédiat".

Il n'existe pas d'école de gérants. Tant de gens vont à l'école ou à l'université que si tous devenaient des chefs, cela deviendrait inquiétant. Dans l'administration municipale, quelques-uns y entrent par la porte de la finance, d'autres par celle des travaux publics ou du génie civil, quelques-uns y sont même entrés par le droit... mais aucun par la force. La gérance est très démocratique. Elle est d'ailleurs née dans un pays où la liberté n'est pas un vain mot. Si donc les représentants du peuple ont à coeur l'intérêt général, s'ils sont prêts à consacrer le meilleur de leurs énergies à la plus noble fonction, celle de législateur, ils confieront la tâche de diriger les services municipaux à un technicien qui pourra faire servir la science à un art, celui de gouverner. Il est vrai que la connaissance de la loi, de la finance ou des travaux publics n'implique pas nécessairement l'aptitude à diriger les hommes. Mais la direction des hommes dans un but défini, comme celui du gouvernement municipal, implique aujourd'hui un minimum de connaissances qu'on ne peut trouver

que chez le professionnel ou le spécialiste. L'administration est donc un art, puisqu'elle implique en plus de la connaissance des choses, celle des hommes. L'administration municipale, par certains côtés, est plus difficile que l'administration commerciale ou industrielle. Si l'administration municipale ne vise pas aux profits, elle vise par ailleurs à la satisfaction d'un grand nombre de personnes : les contribuables, leurs représentants et les employés. La gérance municipale est un outil moderne adapté à des besoins modernes. La municipalité pourrait difficilement tirer de l'arrière, lorsqu'on voit les progrès et la concurrence dans l'industrie et le commerce, sans en souffrir. Il semble même que les municipalités soient entrées elles aussi dans la voie de la concurrence. Il appartient donc aux villes qui se prétendent progressives, d'utiliser les moyens et les instruments qui sont aujourd'hui à la portée des plus pauvres comme des plus riches.

Il ne nous appartient pas de faire le partage de la responsabilité du gouvernement municipal dans la vie matérielle ou dans la vie spirituelle du citoyen, mais il est un fait que personne ne peut nier, c'est que la plus grande part des dettes contractées par nos villes, la plus grande partie de leurs budgets sont affectés à des travaux publics ou services techniques : égouts, aqueducs, pavages, édifices publics, protection contre l'incendie, hygiène, etc. L'argent n'intervient pas comme but mais comme moyen. Il est vrai que les travaux publics à leur tour ne sont que des moyens pour parvenir au bien-être social. C'est précisément le rôle de l'ingénieur d'utiliser les ressources matérielles pour le plus grand bien de l'humanité.

LES QUALITÉS DU GÉRANT DE VILLE MISES EN RELIEF PAR L'HON. PAUL DOZOIS

"Le gérant de ville doit avoir des talents nombreux et variés, une grande compétence dans plusieurs domaines de l'activité humaine et, enfin, posséder cette aptitude très rare de traiter avec les êtres humains puisque, dans l'exercice de ses fonctions, il est appelé à rencontrer les contribuables dont il est en somme le serviteur."

C'est en ces termes que le ministre des Affaires municipales dans le cabinet provincial, l'hon. Paul Dozois, a samedi soir résumé les qualités que doit posséder le gérant de ville. "Les qualités d'un gérant municipal sont d'abord celles d'un bon administrateur. Cependant, l'administration publique étant différente de l'administration des grandes entreprises privées, la tâche d'un gérant de ville sera plus difficile que celle d'un gérant de compagnie".

L'hon. M. Dozois, qui était le conférencier au banquet de clôture du congrès de l'Association internationale des gérants de villes, au Victoria Hall de Westmount, a aussi mentionné que "l'administration municipale devant revêtir deux caractéristiques principales, c'est-à-dire être démocratique et efficace, le bon gérant de ville sera celui qui réussira à allier ces deux caractéristiques pour procurer aux habitants d'une municipalité une administration responsable au peuple tout en étant basée sur de hauts standards de rendement".

Bureaucratie à prévenir

Cela l'a amené à préciser que, lorsque nous disons que l'administration municipale doit être démocratique, cela ne signifie pas seulement que des élections à l'échevinage et à la mairie doivent être tenues à des périodes fixes. Cela exige aussi que l'ensemble de la machine administrative soit organisé de façon à ce que les membres du Conseil, - mandataires du peuple, puissent contrôler l'administration municipale. "Il faudra donc que le gérant municipal soit conscient de cette exigence démocratique de nos institutions municipales et la respecte dans l'organisation hiérarchique des divers services municipaux. En somme, il s'agit de prévenir l'établissement de ce qu'il est convenu d'appeler une bureaucratie non responsable au sein de l'administration municipale".

La constitution et le statut des villes

M. Dozois a aussi rappelé que, d'après la Constitution canadienne,

ne, tous les pouvoirs, en ce qui concerne les administrations municipales, appartiennent exclusivement aux provinces. Le gouvernement de la province de Québec, par le code municipal, la loi des cités et villes, et d'autres lois connexes, a délégué ses pouvoirs à des administrations locales élues par le peuple. Ces lois délimitent l'étendue des pouvoirs ainsi délégués aux corps municipaux.

Il a également mentionné que les fonctions municipales se développent de plus en plus, et que cela est dû à l'évolution de nos conditions sociales, à l'avancement de la civilisation. "Alors que, pour les habitants des communes d'autrefois l'administration publique n'avait pour fonction que la perception des impôts et la protection des biens privés, aujourd'hui, les administrations municipales sont devenues les pourvoyeuses du bien-être public en procurant à la population des services communautaires de plus en plus nombreux.

"Les développements scientifiques ont fait que l'administration de ces services est devenue une

tâche à caractère technique hautement spécialisée. Par suite des demandes constantes de la population, les fonctions municipales sont de plus en plus nombreuses et leur réalisation est de plus en plus complexe".

L'industrialisation

Le ministre des Affaires municipales a déclaré plus loin que, "le phénomène constant de l'industrialisation qui a marqué d'une façon particulière notre province depuis le début du siècle cause de nombreux problèmes aux corporations municipales. Des municipalités qui, hier encore, étaient considérées comme rurales ou semi-rurales, sont devenues, en l'espace de quelques années, des vil-

les ou des cités de dix, quinze ou vingt mille âmes. Elles ont alors dû faire face à de grands problèmes comme ceux de l'organisation de nouveaux services communautaires, d'équipement, de recrutement du personnel et, enfin, mais non le moindre, celui du financement des services publics, tels que les égouts, l'aqueduc, la protection contre l'incendie, etc.

"Aujourd'hui, il existe peu de municipalités dont les administrateurs n'ont pas eu, un jour ou l'autre, à envisager le financement d'un service public. Cette situation existe, évidemment, d'une façon plus marquée dans les cités et villes situées à la périphérie des grands centres industriels".

C'est alors que l'hon. M. Dozois a énuméré les qualités indispensables au gérant municipal. Il a aussi dit que l'on compte actuellement au Canada une cinquantaine de gérants municipaux dont la grande majorité se trouvent dans la province de Québec. "Nous avons des raisons d'être satisfaits des services qu'ils rendent à nos corporations municipales et ainsi, aux habitants des municipalités qui les emploient," a-t-il terminé.

MAY 27 1957

GERANTS MUNICIPAUX EN FONCTION

Année adoption de gerance	Municipalité	Cité ou ville	Population	Gérant actuel	Nombre de gérants
1913	Westmount	C	32,231	Norman Dawes	4
1918	Outremont	C	30,290	Armand Gagnon	4
1919	Grand'Mère	C	16,251	Jean Béique	4
1921	Shawinigan	C	30,119	Jos. Buisson	4
1921	LaTuque	V	13,200	Léo Archambault	8
1924	St-Lambert	C	15,000	Jacques Perrault	4
1925	Montréal-Est	V	6,076	Edouard Rivest	3
1926	Arvida	C	15,200	Roland Lemieux	1
1933	Lachine	C	41,000	René Laberge	1
1934	Mont-Royal	V	21,600	D. W. Lough	3
1937	Baie-Comeau	V	10,300	Paul Poirier	4
1937	Val d'Or	V	11,000	J. A. Chouinard	3
1938	Verdun	C	87,258	Guy Gagnon	2
1940	Valleyfield	C	28,700	Alcide Lafontaine	2
1941	Dolbeau	V	6,300	Richard Gilbert	2
1942	Trois-Rivières	C	62,189	Roger Lord	3
1942	Québec	C	176,000	C. R. Fontaine	1
1943	Hampstead	V	5,026	Claude Rioux	2
1944	Longueuil	C	25,201	Paul Gagnon	1
1946	Chicoutimi	C	34,031	Raoul Bergeron	3
1947	Cap-Madeleine	C	29,000	Gérard Nadeau	3
1947	Louiseville	V	4,179	Ghislain Lessard	3
1948	St-Laurent	C	55,615	Yvon Gariépy	2
1952	Beaconsfield	V	13,031	John MacKay	2
1953	Dorval	C	19,010	Jean L. Roy	3
1953	Sept-Îles	C	16,580	Raymond Hebert	1
1955	Pointe-Claire	C	26,300	Oliver Nicholson	3
1956	Forestville	V	1,345	C. H. Charbonneau	2
1956	Ste-Foy	C	42,000	Gérard Reny	1
1956	Schefferville	V	4,500	A. J. MacDonald	1
1958	Chibougamau	V	8,200	Germain Julien	1
1959	Buckingham	V	7,541		
1959	Pierrefonds	C	19,003	Benoît Couture	2
1960	Roxboro	V	7,050	J. M. Philipps	2
1960	Shawinigan-Sud	V	12,414	Henri Girard	2
1961	Anjou	V	17,443	J. P. Pilon	1
1961	Châteauguay-Cent.	V	13,800	Claude Mongeau	1
1961	Gagnon	V	4,200	D. C. Scott	1
1961	Hauterive	V	8,317	Paul E. Jean	1
1961	Ste-Thérèse	C	13,000	Luc Larose	1
1962	Greenfield Park	V	9,000	Raymond Vezina	1
1962	Baie d'Urté	V	3,900	Lionel Simard	2
1962	Port Cartier	V	3,503	Paul Bourassa	1
1962	Repentigny	V	14,500	H. LeBlanc	1
1962	Rosemère	V	6,000	P. C. Marquis	1
1962	St-Bruno	V	8,500	Gaston Martineau	2
1962	Sorel	C	18,156	Théodore Bardier	1
1963	Alma	C	22,500	Pierre Franche	1
1963	Côte-Nord	V		Gaston Bergeron	1
1964	Trois-Rivières-O.	V	5,700	R. Desaulniers	1
			1,080,652 h.		

M. Saulnier souligne l'importance de la fonction publique dans son évolution

par Claude Masson

La fonction publique, y compris à l'échelon municipal, a cessé d'être depuis longtemps un simple et obscur instrument d'exécution des politiques définies d'en haut. Elle participe de plus en plus à l'élaboration des politiques, donc à l'orientation de la municipalité, et elle

est de plus en plus en mesure d'en infléchir l'application, dans le bon ou le mauvais sens.

Se fondant sur cette évolution du fonctionnarisme, le président du comité exécutif de la ville de Montréal a présenté hier une véritable thèse sur "La fonction publique, facteur décisif du bien commun, aujourd'hui", aux membres de l'As-

sociation des gérants municipaux réunis en congrès à Longueuil.

Conférencier au déjeuner, M. Lucien Saulnier a déclaré que "le moment est venu d'avoir une doctrine et de promulguer un statut de la fonction publique dont la vocation et les responsabilités ne sauraient être assimilées à celles du secteur privé, même si l'on peut trouver de nombreux points de comparaison".

"Une entreprise privée, a-t-il dit, si puissante soit-elle, n'aura jamais les responsabilités morales, sociales et politiques de cette dernière."

Entrer dans la fonction publique, selon M. Saulnier, c'est entrer dans une carrière qui doit, dès lors, être nettement définie et organisée, avec une claire distinction entre ce qui est du domaine de la négociation et ce qui est du domaine d'autorité.

Cette doctrine de la fonction publique, elle devrait exister depuis longtemps, a expliqué le conférencier mais, heureusement, "les syndicats nous rendent le service de nous obliger à la définir et à la mettre en oeuvre".

L'exposé du président du comité exécutif montréalais a surpris agréablement ses auditeurs. M. Saulnier a clairement indiqué les conditions nécessaires à la constitution et au maintien d'une fonction publique de

haute qualité : d'abord une bonne formation des fonctionnaires; ensuite l'organisation de la fonction publique; enfin une question de climat moral et de rapports avec le pouvoir politique.

Partant de la certitude que l'administration est devenue une science, cela a conduit M. Saulnier à reconnaître "la nécessité d'institutions spécialisées analogues à ce que l'on appelle en Europe les "Ecoles nationales d'administration".

"Certes, a-t-il souligné, la plupart de nos universités offrent depuis quelques années, dans le cadre de leurs Facultés de droit ou de sciences sociales, des cours de sciences administratives, mais il ne me paraît pas que cela soit suffisant, du moins pour la catégorie de futurs hauts fonctionnaires à laquelle je pense en ce moment. A diverses reprises, a-t-il enchaîné aussitôt, il a été question chez nous, notamment au sein du ministère de l'Éducation, de la création d'une Ecole nationale d'administration. Il est urgent de donner suite à ce projet."

Pour tout dire, selon les termes de M. Saulnier, "il est essentiel que le fonctionnaire ait la fierté d'appartenir à la fonction publique, qu'il ait conscience de collaborer quotidiennement à un grand oeuvre : le service public".



Photo J.-Y. Létourneau, LA PRESSE

Au congrès des gérants municipaux

M. Roger Lord, gérant de la ville de Trois-Rivières, donne quelques détails sur le congrès de l'Association des gérants municipaux du Québec qui se termine aujourd'hui à Longueuil, au président du comité exécutif de la ville de Montréal, M. Lucien Saulnier.

"La mentalité des contribuables devra être complètement régénérée"

— M. Henry Mhun, économiste

par Gilles PRATTE

Même si l'entreprise est extrêmement ardue, les administrations municipales devraient prendre des mesures pour éliminer la spéculation foncière, fille honteuse de l'urbanisation des sociétés.

Cette réforme ne serait toutefois qu'une facette de la révolution psychologique qui devra s'opérer aussi bien chez les

administrateurs municipaux que chez les citoyens.

Partant de ces données, M. Henry Mhun, économiste-conseil, a souligné hier soir, au congrès de l'Association des gérants municipaux, que, pour maîtriser le passage de la société rurale à la société urbaine la mentalité des contribuables devra être complètement régénérée.

M. Mhun a noté que les deux tendances présentes dans chaque personne, celle du citoyen conscient de ses devoirs et du bien commun et celle de l'individu plus égoïste et préoccupé de ses jouissances personnelles, devront se fondre harmonieusement.

Plus pour les services communs et moins pour la consommation privée

Le conférencier a aussi soutenu qu'à l'avenir les gouvernements investiront davantage dans les services communs, cependant que la consommation privée sera quelque peu modérée.

Selon lui, cette tendance déjà amorcée ne pourra que se prolonger pour que les pauvres soient moins pauvres et que les riches soient moins riches.

Tout en précisant qu'il n'est pas pour autant question de niveler les ressources des individus, M. Mhun a noté qu'il faudra beaucoup de maturité aux administrateurs municipaux pour travailler dans le sens du plus grand bien commun.

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des problèmes que les nouvelles sociétés soulèvent, les villes devront de plus en plus, a remarqué le conférencier, avoir recours aux services de spécialistes.

Spécialiste lui-même, M. Mhun a profité de la circonstance pour souligner les difficultés que rencontrent les économistes par exemple à jouer pleinement leur rôle.

Il a notamment déploré l'indigence des services de recherches de la plupart des villes, des plus petites jusqu'aux plus grandes, pour affirmer carrément que l'absence de recherches est contraire au progrès. A ce sujet, il a cité au passage l'exemple des grandes compagnies qui ne progressent qu'en investissant des sommes colossales dans la recherche.

M. Mhun a invité les administrations municipales à faire les études nécessaires, et les recensements indispensables au travail des experts qu'elles seront inévitablement appelées à consulter.

L'économiste a noté que trop souvent, cependant, des villes pleines de bonne foi, font des recensements sans trop se soucier de leur exactitude scientifique, ce qui se traduit en résultats assez peu utiles.

Il faudrait aussi, selon M. Mhun, que les villes se rendent à une certaine uniformisation des méthodes comptables, de même qu'à une présentation comparable de leurs états financiers. Actuellement, a-t-il dit, nous sommes vraiment dans une situation gênante lorsque nous voulons analyser la situation de certaines villes.

'LA PRESSE, MONTREAL, MARDI 20 SEPTEMBRE 1966

City Managers Meet

Saulnier Applauds The Civil Servant

By GERARD DERY

Civil servants found a champion yesterday, when Montreal executive chairman Lucien Saulnier said their role has become so important they have even helped stave off financial disasters.

"Furthermore their number is constantly growing, and their competence and standing are on the up-grade due to ultra modern training," he told a luncheon meeting of the Quebec City Manager's Association at Holiday Inn.

The association is holding a three day convention at the Motel LaBarre 500 on the South Shore. Organized by St. Lambert city manager Jacques Perreault, the convention got under way Sunday night in a ceremony at Longueuil city hall.

"Civil servants now constitute an important sector of the population," Mr. Saulnier said. "One out of 10 Quebec citizens works for the provincial government, excluding federal and civic employees."

Civil service, particularly at the municipal level, had stopped being an obscure function consisting of unimportant or menial tasks, he said.

"Now civil servants are often the guide-lines of a municipality and determine which policy should be carried out."

Shameful

Another contribution was the elimination of shameful patronage, Mr. Saulnier added.

"A good percentage of government employes has also become experts in fields like city planning, administration, social welfare and fire protection."

Later in the day, Laval city manager Marc Perron spoke on "Administrative Problems of the City of Tomorrow." Today delegates were to hear Jacques Bernier of the Quebec Society for Housing.

The convention closes tonight

with the election of officers in which Longueuil manager L. P. Gagnon is to replace Three Rivers manager Roger Lord as president.

An address will be given by Joe Coupal, manager of Bangor, Me., and president of the International City Managers' Association.

Nécessité d'un statut de la fonction publique

"Plus tôt nous aurons un statut de la fonction publique et mieux nous ferons l'économie des conflits inutiles, mieux nous délimiterons le domaine de la discussion et de la négocia-

tion. L'organisation de la fonction publique présuppose une doctrine de la fonction publique: elle aurait dû exister depuis longtemps; les syndicats nous rendent le service de nous obli-

ger à la définir et à la mettre en oeuvre".

Telles sont les paroles qu'a prononcées, hier midi, le président Lucien Saulnier, du comité exécutif de la ville de Montréal,

conférencier au congrès de l'Association des gérants municipaux du Québec, à l'hôtel Holiday Inn.

La fonction publique

Traitant du rôle de la fonction publique dans la société contemporaine, le conférencier a affirmé que la fonction publique avait, depuis longtemps, cessé d'être "un simple et obscur instrument d'exécution des politiques définies d'en haut", qu'elle participe de plus en plus à l'orientation de la Cité et qu'elle est de plus en plus en mesure d'en infléchir l'application.

M. Saulnier a ajouté que sans une fonction publique de bonne qualité, "la plus heureuse et la plus géniale des politiques est

condamnée à un relatif échec", tandis qu'une fonction publique de premier ordre peut pallier à la faiblesse des gouvernements ou réduire, pour le pays, les conséquences d'une politique néfaste.

Une école

Le président de l'exécutif montréalais a rappelé qu'à diverses reprises, dans le passé, il a été question, notamment au sein du ministère provincial de l'Education, de la création d'une Ecole nationale d'administration.

Une telle école, a-t-il ajouté, verrait à préparer les futurs hauts fonctionnaires à leurs lourdes responsabilités. "Il est urgent de donner suite à ce projet", a affirmé M. Saulnier.

M. Saulnier évoque le risque d'une fonction publique trop puissante par rapport aux hommes publics élus

Le président du comité exécutif de la ville de Montréal a réclamé hier soir pour les corps publics l'exclusivité des prérogatives en ce qui a trait au recrutement, à l'avancement des fonctionnaires, ainsi qu'aux normes d'organisation de la fonction publique. M. Lucien Saulnier n'en a pas moins remercié les syndicats des fonctionnaires de rendre aux pouvoirs publics le service de les obliger à définir et mettre en oeuvre une véritable politique de la fonction publique.

S'adressant à l'Association des "gerants de ville" réunis à Montréal, M. Saulnier a noté la rapidité impressionnante avec laquelle le rôle du fonctionnaire a crû ces dernières années dans les pouvoirs publics à tous les échelons. Avec la croissance de l'éducation, avec la socialisation, avec l'intervention grandissante de l'économie, dit-il, le rôle du fonctionnaire est passé de simple exécutant des politiques venues d'en haut à celui d'artisan de ces politiques.

Dans la société complexe où nous vivons, a-t-il ajouté, il n'est plus possible à un homme politique, même au niveau municipal, de ne plus consulter ses collaborateurs de la fonction publique. En même temps, la complexité devient telle dans la plupart des secteurs qu'il y a un risque de voir l'autorité réelle passer des élus aux fonctionnaires, aux spécialistes en particulier, de voir le ministre prisonnier en quelque sorte des quelques très hauts fonctionnaires de son département, même s'il conserve l'illusion du pouvoir de décision parce qu'il signe les décrets ou paraphe les documents qu'on lui tend.

On n'échappera à cette situation, a ajouté M. Saulnier, que par un relèvement du ni-

veau intellectuel et technique des élus et par la formation de groupes de travail affectés à tel ou tel secteur, et où députés et conseillers peuvent acquérir avec le temps un certain degré de spécialisation.

Parlant ensuite de la nécessité de recruter d'excellents fonctionnaires et de les perfectionner, M. Saulnier a insisté sur l'opportunité pour le gouvernement de créer une école nationale d'administration. Il est urgent, a-t-il dit, de donner suite à ce projet.

Parcille institution, selon lui, devrait recruter ses étudiants par voie de concours à la sortie de l'université, étant entendu que les diplômés de droit et de sciences sociales seraient les candidats naturels. Ils recevraient ensuite une formation les préparant directement à des postes de responsabilité dans la fonction publique. On peut même envisager, observe-t-il, comme cela se fait

en plusieurs pays, un contrat qui dès ce moment lie l'étudiant et les pouvoirs publics; ainsi, le gouvernement, outre d'assurer la gratuité de l'enseignement dans cette institution post-universitaire, verse un traitement à ces futurs fonctionnaires. Ces derniers s'engagent d'autre part à rembourser l'Etat, s'ils quittent son service avant un certain nombre d'années.

Parlant ensuite du recyclage chez les fonctionnaires, le président du comité exécutif de Montréal a loué l'initiative prise par le gouvernement du Québec il y a quelques années en liaison avec l'université Laval, et grâce à laquelle plusieurs dizaines de fonctionnaires du cadre moyen ont pu suivre, en cours du soir, un enseignement de sciences économiques, juridiques et administratives dispensé à la fois par des professeurs et des hauts fonctionnaires.

M. Jean Couvrette montre le vrai visage des administrations municipales du Québec

par Claude MASSON

"L'administration municipale apparaît en quelque sorte comme un véritable musée des horreurs pour le syndicaliste qui l'observe tant du point de vue de représentant des employés de ce secteur que du point de vue d'une personne préoccupée du problème social en général. La première salle de ce musée, tout près de la porte d'entrée, mais qui s'impose d'autorité au

premier regard du visiteur, est la salle du patronage."

Tel est, selon M. Jean Couvrette, coordinateur pour le Syndicat de la Fonction publique des négociations dans les municipalités, le "vrai visage" d'un grand nombre des quelque 1,700 administrations municipales au Québec.

Adressant la parole devant les gérants municipaux de la province réunis en congrès à Longueuil, M. Couvrette a clairement fait savoir que l'absence d'une politique de personnel est chronique. "Ce qui devait être

le premier échelon de la démocratie au Québec est devenu, en fait, la chasse gardée des petites bourgeoisies locales et le bouillon de culture des régimes de corruption systématique".

En faveur des gérants de ville

A la suite de cette constatation, M. Couvrette s'est dit d'avis que l'un des principaux remèdes à apporter serait l'élargissement des pouvoirs des gérants municipaux pour que ceux-ci deviennent titulaires d'une fonction semblable à celle du préfet de la commune française, en Europe. "Le préfet d'outre-atlantique représente l'exécutif et détient tous les pouvoirs à cette fin, a-t-il précisé, tandis que l'équivalent de notre conseil municipal en France n'a de pouvoirs que législatifs et ce dans les cadres d'une constitution restreinte".

"Je dirai que je suis partisan de l'élargissement des pouvoirs des gérants municipaux dans la mesure où ceux-ci la confirmeraient dans ses devoirs administratifs", a ajouté M. Couvrette.

Le négociateur syndical préconise donc le renforcement du statut des gérants de villes jusqu'à une position comparable à celle du préfet européen et "j'irais même jusqu'à préconiser un organigramme où chaque section du territoire québécois serait administrée par un de nos gérants nouvelle espèce".

Négociations globales

Au fait, s'il juge qu'un gérant municipal est peut-être l'homme idéal pour les négociations, M. Couvrette est aussi d'opinion

que les discussions entre patrons et ouvriers doivent se faire globalement. "Je dirai qu'une politique du personnel n'est possible dans les municipalités du Québec que si elle fait l'objet d'une seule discussion valable à l'échelle de tout le secteur, sinon nous en serons quittes pour poursuivre une interminable partie de cache-cache."

006.1

Municipal School Is Sought

Creation of a much-needed provincial school of municipal administration will soon be sought by the Quebec City Managers' Association, L. Paul Gagnon, newly-elected president, announced yesterday.

Decision to submit this request to the Johnson administration follows the personal encouragement given by Finance and Municipal Affairs Minister Paul Dozois and was reached at the close of the organization's three-day convention at Motel LaBarre 500.

New officers for the year are: president, Longueuil city manager Gagnon, who replaces Three Rivers city manager Roger Lord; first vice-president, J. A. Chouinard; second vice-president, Jacques Perreault, and secretary-treasurer, Lionel Simard.

In fact, the association has received such moral backing and support from Mr. Dozois that it will seek to extend the city manager system to many other Quebec municipalities in the next few years.

At the present time, Mr. Perreault revealed, there are 48 communities where managers work hand in hand with respective councils. Mr. Dozois personally noted on Sunday that cities with a manager functioned more efficiently.

Another resolution made public by Mr. Perreault deals with another request to the Quebec Legislature to amend the Cities and Towns' Act in order to cease making it compulsory to hold a referendum in a community where the manager system is planned.

Closing event was the annual banquet, attended by south shore mayors and addressed by Joe Coupal, city manager of Bangor, Me., and president of the International City Managers' Association.

In his brief address, Mr. Coupal underlined the economies effected by city managers in their respective communities, a saving which is passed on to taxpayers.

006.1



Mayor Philip Givens of Toronto (above), and Dennis Young, Victoria's Municipal Manager, take issue answering the question . . .

WHO SHOULD MANAGE A CITY?

DENNIS A. YOUNG, C.A., municipal manager, Victoria, B.C.: "The city manager system . . . makes one person clearly responsible for all administrative detail, and frees members of council from necessity of sitting in judgment on decisions and actions of one or more of their own members." Read on for complete city manager viewpoint.

DEPENDING UPON the observer's (or, should I say, protagonist's) point of view, the so-called "City Manager" form of administration has been hailed as a commonsense business practice or as an autocratic violation of the democratic process.

The manager is viewed either as a super-efficient professional administrator who immediately stabilizes, if not actually reduces, the tax rate or as a professional demagogue who usurps the rightful powers of the elected representatives of the people while building his own personal empire. Needless to say, neither is correct. It might be as well, however, to clear up one or two misconceptions before presenting my view of the city manager's functions.

The City Manager system is often represented as being similar to the Board of Directors-General Manager pattern so successfully utilized in the business world. This I feel greatly over-simplifies the situation and leads one to expect far more of the city manager than he can properly produce.

Consider for a moment the familiar pattern of management in the average private company. The Board of Directors, representing the shareholders, meets at regular intervals to set the policies to be pursued, to review the progress being made and to plan for the future. A general manager is employed by the Board to carry out its instructions and to attend to the myriad of administrative detail that is involved.

Up to this point the comparison of the city manager's functions with that of the general manager's, as outlined above, is still valid. The elected City Council, representing the taxpayers, sets the general policies and the city manager is employed to implement them. The superficiality of the argument, however, becomes apparent immediately when one pauses for a moment and compares the goals of private enterprise with those of municipal or indeed any level of government.

In its simplest form the basic objective of any business is to show a profit and its operations are usually confined to a relatively easy-to-perceive speciality. Civic government on the other hand is expected to show the least possible loss while developing and maintaining a wide range of community services.

In addition, changes to municipal services can be introduced, at any time, at the bidding of special interest minority groups without regard for long

MAYOR PHILIP GIVENS, Q.C., of Toronto: "The most telling criticism of the city manager system . . . is that it sacrifices freedom in the interests of efficiency. This by the way, is often used as a specious argument in favour of a system." Mayor Givens' full case against city manager governing, follows:

IT IS MY ASSIGNMENT to argue against the city manager system. I am delighted because, taking the subject only within the limits I choose to assign to it (a writer's prerogative, if one can judge by some newspaper editorials), this argument agrees with what you are perfectly free to call either my prejudices or my views.

As with many questions, one's conclusions depend heavily upon one's approach. So let me begin by re-stating my introductory idea in a way that will emphasize the position I intend to take. This is a debate, and, with what I often and sardonically call my native shrewdness, I intend to give my adversary as little help as I can.

I believe that the city-manager system sacrifices important freedoms in the interests of a bureaucratic efficiency. It is a system that virtually substitutes government by one man for truly democratic government. It is a system that places its prime emphasis on cold decision-making, in contradistinction to the mayor-council system, which places its prime emphasis on the needs and feelings of people.

Now, I am well aware of the crisis of protest that such sweeping statements will provoke, but any audience worth baiting enjoys lavish statements in debate. What I invite my "audience" to do is to consider whether there is not a core of valuable truth in each of these seemingly outrageous remarks.

I believe that the city-manager system represents a considerable step away from other, less restrictive forms of municipal government that provide the individual citizen with a sufficiently ample opportunity for making his voice heard. I believe that the great strength of the mayor-council system is that it acknowledges and gives practical expression to the importance of the individual voice.

The reasons for this should be transparently clear. The mayor-council system is so constituted that each citizen, depending upon his own vigor and initiative, can help to shape and sharpen the council's judgment. He merely has to speak to, or write to, his ward representatives or any other council member. And that member, if he is a good member, will weigh all responsible views carefully before expressing, in public, his own, often influential and possibly determining judgment.

The citizen, in this way, participates to the fullest extent of which he is capable in the democratic process.

YOUNG

range plans; a situation which the Board of Directors and the manager of the average company rarely faces except in a crisis.

To my mind, therefore, there is an inherent fallacy in any such comparison for the roles of city manager and general manager are poles apart, although some of the administrative techniques that each uses may indeed be the same.

When discussing the city manager form of local government administration I prefer to use the term "council-manager" system and place great emphasis on the word "council". While municipal politics do not enjoy the prestige, glamour and excitement that is accorded to the provincial and federal fields, it is the one level of government that is directly and immediately responsive to the wishes of the people.

Those who serve on municipal councils, often at considerable personal sacrifice, have a mandate to act only in the best interests of their particular community. Rarely are they concerned with broad issues such as economic policy, expanded social security measures, natural resource development, or foreign affairs. They are constantly involved with the problems of providing better roads, street lighting, water supplies, sewerage and garbage disposal, police and fire protection, parks, etc; services which reach into every home and every pocket-book in the community. Municipally elected officials are, therefore, essentially administrators first and legislators second.

The administration of local government services has, however, become more complex in recent years and most municipalities have responded by employing qualified and highly trained professionals such as chartered accountants, engineers, assessors, doctors, planners, horticulturalists, personnel officers, social workers, purchasing agents, and the like, to head various civic departments leaving members of councils, theoretically, to devote their full efforts to policy formulation.

Unfortunately, for the theorists, the absolute separation of administrative and legislative functions is impractical, for council members must be aware of the administrative effects of their decisions if they wish to develop workable policies. Since it is not feasible for each elected official to be knowledgeable about all departmental activities, the load is usually divided amongst several standing committees of council to which the various department heads report.

This, too, can become cumbersome and time consuming and, as a result, the Board of Control, the Commissioner, and the City Manager systems have been introduced to co-ordinate civic activities subject, of course, to final approval by the Council.

The Board of Control system functions after the manner of an executive committee of council since all members are elected representatives of the people. The Commissioner system as practised in Canada is

GIVENS

In the city-manager system, by contrast, the voice of the citizen, for some very good reasons, has less chance of being heard. Just consider the inner contradictions of the system as far as the truly democratic spirit is concerned.

The city manager, at his best, is an extremely knowledgeable and influential figure. He is obliged to have clear-cut theoretical and practical views of what constitutes good municipal government. At the same time, he is, almost by definition, an academic. There may be exceptions, but his great disability is that he is not trained in that fine art of conciliating, balancing and interpreting the forces and factions of public opinion. It's an art once described as essential to keeping the nation united and enabling the government to function.

Let me, for a moment, deal with concepts. I am one of those who believe in preserving individual freedoms, even at the risk of a loss of (that marvellous word!) "efficiency". Moreover, I am prepared to give whatever slight support I can to the Jacksonian contention that all public offices should be elective. As a result of these views, I am inclined to regard with a good deal of scepticism the technocrats' argument that, because the city-manager system is, superficially at least, more "efficient" (in certain circumstances), it is, per se, a superior system.

Consider the two systems, again, in their day-to-day operation. Unlike the mayor-council form, in which council members pick the brains of assorted specialists and strive to reach a consensus, the city-manager system imposes upon a council the often overriding judgment of a single non-elective officer, to whom the council has delegated enormous administrative power.

I suggest that you consider another factor in this question which, in my view, is most damaging to the city-manager side. I submit that any council that has opted for the city-manager administration has a disquieting vested interest in ensuring the city manager's success.

In other words, I believe that the city-manager council never can altogether escape from the pressures that dictate members must support the judgment of their city manager, if they are not to face awkward questions about the wisdom of their choice. I believe that this insinuating pressure upon the thinking of council members must always be present, and that it has the effect of restricting public debate.

I readily admit to defects in the mayor-council system, but I believe that its great virtue far outweighs its defects.

Its defects are many and notorious. There are frustrating stalemates on many issues and the public appearance of confusion and disarray. The rhetoric of the participants is sometimes unnecessarily long and there is a disconcerting lack of personal discip-

YOUNG

usually a melding of elected and employed officials serving as a management committee. The City Manager system utilizes a single appointed official responsible to council and serving at council's pleasure. In my opinion the City Manager system is the most workable since it makes one person clearly responsible for all administrative detail and frees the members of council from the necessity of sitting in judgment on the decisions and actions of one or more of their own members.

In essence, the city manager acts as council's professional executive officer, advisor and consultant in planning, directing and improving civic services. Not only is he called upon to supervise and co-ordinate the various departmental activities but also he is responsible for assessing the impact of changing community needs and developing solutions and adaptations for council's consideration.

While he is expected to be positive with his recommendations, he must always keep in mind that his position is subordinate to that of council.

Insofar as the press and the general public are concerned, he must be ready to provide general information on all aspects of civic business and specific details on policies currently in effect but he must never attempt to lobby for change without council approval. While he may be a community leader in the sense that he is an expert in his field, his leadership consists mainly of bringing to the attention of the council and the community present and future problems and alternative solutions. He must take care not to become a leader of factions, not to participate in election campaigns, not to support any candidate and not to be identified with or promote particular issues.

In one major area the city manager must, of course, be acknowledged as the leader and that is in the direction and control of civic staff. To this end, he must be responsible for the employment, discipline and discharge (usually subject to council approval) of departmental personnel, as well as ensuring that employees utilize the proper channels in reporting, seeking instructions and accepting assignments.

In addition he usually prepares the annual budget, develops long-term improvement programmes, handles labour negotiations and deals with contracts with business doing work for the city. He must be aware of inter-government problems, as well as be familiar with sources of aid from senior levels of government and the financial and other benefits which will accrue from co-operative inter-municipal

arrangements for library services, the use of joint court facilities, etc. He must keep abreast of the latest technical developments in handling sewage, dealing with air pollution, the use of computers and so on.

Although the effectiveness of any organization is dependent upon the dedication of those who work within it, the delegation by council of all administrative tasks to a competent city manager will serve to ensure continuity of control over municipal departments and to clear the council agendas of much extraneous detail. By retaining the standing committee structure, members of council still maintain contact with and interest in departmental activities, subject only to co-ordination by the city manager.

Once freed of minor details, members of council can put to good use the technical skills and professional guidance of a qualified manager and concentrate on important plans and proposals to further the community's development. □

GIVENS

line in too many important debates. There are the manifest illusion-preserving and ego-building manoeuvres by ambitious and thrusting individuals, who are more interested in their own fortunes than in the city's fate. There are, at the one extreme, the vague men with good intentions and day-dreams of distinction and, at the other, the roaring boys and hatchet men who can only thirst to get ahead.

But these are in the small minority, in my experience, and by some mystifying divining power on the part of the public, they usually are found out. As for the others, there are not many who are certain of what they have achieved, but most of them are conscious of having done the best they could for their city with the time and talents they had.

And you know, all of it — the worst and the best — is interesting. What's more, if I can let you in on a secret, it sometimes can be fun! As Peter Sellers said in a recent movie, it's "all part of life's rich pageant, you know." It's just the sights and sounds of democracy at work. □

Importance du rôle d'un gérant municipal

par Pierre Vennat

envoyé spécial de LA PRESSE

VAL D'OR — La ville de Montréal devrait-elle avoir un gérant ?

La question a été posée brutalement hier soir, lors d'une brève conférence de presse marquant l'ouverture du congrès de l'Association des gérants municipaux du Québec.

Il y a au Québec 54 villes qui ont des gérants, dont 23 dans la seule région métropolitaine de Montréal.

Par ailleurs, les autorités provinciales ont récemment obligé la ville de Québec, plus que trois fois centenaire, à se doter d'un gérant et en fondant Laval, on a prévu dans la charte la nomination d'un gérant et même d'un gérant adjoint.

Alors pourquoi pas Montréal ?

La métropole, semble-t-il, a toujours été considérée comme un cas particulier.

Elle est administrée par un comité exécutif et le président de celui-ci, M. Lucien Saulnier à l'heure actuelle, est en quelque sorte le gérant de la ville.

Mais cette catégorie de gérants élus, de "politi-

ciens administrateurs" est en voie de disparition pour être remplacée, à cause de l'administration de plus en plus complexe des villes, par "l'administrateur-technocrate", le gérant.

De toute façon, même si aucun des gérants présents à la conférence de presse n'a voulu s'aventurer trop loin sur le cas de la métropole, il demeure, selon le gérant de Saint-Lambert, M. Jacques Perreault, que des municipalités américaines de la grosseur de Montréal, sinon plus grosses, telles Los Angeles et San Francisco, en ont un et s'en tirent très bien.

Éliminer les référendums

Les gérants, eux, croient que chaque ville devrait avoir son gérant.

Celui-ci, selon la définition qu'en donne le gérant de Longueuil, M. L.-Paul Gagnon, est celui qui non seulement exécute les directives du conseil municipal, mais les oriente en quelque sorte.

En un mot, celui qui planifie pour les années à venir, tout en étant assez souple, évidemment, si les élus du peuple modifient ses recommandations,

pour changer de ligne de conduite et adopter celles des édiles.

D'ailleurs, l'expérience prouve que la nomination d'un gérant a souvent eu pour effet d'assainir la politique municipale.

Leurs plates-bandes

Si les administrateurs ont eu, par ignorance, un peu peur du gérant qui viendra jouer dans leurs plates-bandes, et diminuer leur prestige, il semble que cette période soit passée et qu'on comprenne assez bien le rôle du gérant, chez les politiciens municipaux.

Mais il reste encore à le vendre à la population, non pas tant dans les villes où il y a déjà un gérant que dans les villes où il n'y en a pas.

Car pour qu'une ville engage un gérant, il faut que la population approuve son engagement par voie de référendum.

Et les gérants luttent pour que la législation provinciale en matière d'affaires municipales abolissent cette prescription.

On a cité le cas de Jonquière, où une étude sur l'administration de la ville effectuée par des experts, a conclu à la né-

cessité d'un gérant.

Les autorités municipales ont compris ce besoin et ont présenté un projet en ce sens à la population.

Mais celle-ci a refusé, par voie de référendum, l'engagement d'un gérant, malgré le rapport des experts qui jugeaient cette nomination essentielle pour la bonne administration de la ville.

C'est pourquoi les gérants croient que les administrateurs devraient avoir le pouvoir d'engager un gérant, sans avoir à recourir au référendum.

Les gérants municipaux réclament des amendements à la Loi des cités et villes

par Pierre Vennat

envoyé spécial de LA PRESSE

VAL D'OR — Les gérants municipaux ont décidé d'intensifier leurs efforts en vue d'obtenir certains amendements à la Loi des cités et villes, telle que l'abolition de la prescription qui fixe à quatre ans la période d'emploi d'un gérant par municipalité.

Actuellement, au bout de son engagement de quatre ans, le gérant doit revenir devant le conseil, qui doit le rengager de nouveau ou le congédier. Les gérants préféreraient qu'on ne fixe pas de durée à leur engagement. En un mot, qu'on les emploie tant qu'ils donneront satisfaction.

Du même souffle, les gérants voudraient que l'on puisse nommer un gérant dans une municipalité sans devoir recourir au référendum.

On a constaté en effet que bien souvent, bien que la nomination d'un gérant s'impose, certains conseils municipaux hésitent à en engager un, de crainte que la population l'accepte mal.

Ce qui fait qu'au moins une vingtaine de villes ont employé des officiers supérieurs, qui, par résolution du conseil, occupent des fonctions similaires à celles de gérant, sans en porter le titre, ce qui serait illégal.

C'est pourquoi les gérants recommandent à Québec de permettre aux conseils municipaux qui le désirent de se nommer un gérant sans avoir à recourir au référendum, formule qu'ils considèrent désuète.

On veut également que les gérants qui sont destitués puissent

en appeler directement de leur destitution à la Commission municipale du Québec, au lieu, comme maintenant, d'en appeler au peuple par voie de référendum.

Enfin les gérants, qui ont contrôle et autorité sur tous les employés municipaux à l'exception des greffiers et des secrétaires-trésoriers, voudraient avoir juridiction sur ceux-ci, sous prétexte qu'ayant les responsabilités des dépenses et de l'administration du budget, ils devraient également l'avoir sur les revenus.

Quant aux greffiers, ils continueraient à former une catégorie à part.

Les fusions

Par ailleurs, les gérants ont refusé d'adopter une résolution portant sur le problème des fusions.

Quoique certains gérants

sont nettement d'avis qu'ils ne peuvent se désintéresser du problème et que le gérant de Saint-Lambert, M. Jacques Perreault, ne craint pas d'affirmer qu'ils doivent se prononcer en faveur du regroupement et de l'élimination des villes prototypes pour subvenir à leurs besoins.

Que d'autres gérants, tel le gérant de Baie d'Urfé, M. Lionel Simard, et l'ancien secrétaire-trésorier de cette ville, M. Jacques Bourdon, cecédé accidentellement récemment, aient personnellement mis de l'avant des projets de regroupement de leurs municipalités, l'idée qui devait l'emporter, toutefois, c'est que le problème des fusions étant présentement un problème politique, discuté surtout par les conseils municipaux, les gérants, en tant que fonctionnaires, ne sauraient se prononcer sur le problème tant qu'il aura des incidences politiques.

Ce qui ne veut pas dire qu'ils n'ont pas leurs idées là-dessus.

Enfin on a écarté une résolution qui demandait l'engagement d'experts pour négocier pour les villes, dans les cas de conventions collectives, la chose semblant évidente et admise par la plupart des municipalités.

Chacun son métier et nos villes seront mieux gardées

Sans vouloir, aujourd'hui, viser un centre plutôt qu'un autre, je voudrais parler des villes de banlieue ainsi que des autres dispersées aux quatre coins de la province. Depuis quelque temps, il y a recrudescence d'événements qui prête parfois à une certaine confusion. Sans pour autant déclarer qu'une administration plutôt qu'une autre est malhonnête ou qu'elle n'a pas fait son devoir, il arrive que parfois des citoyens de ces petites villes se réveillent avec des dettes incroyables et se demandent où leur argent est passé.

C'est pourquoi on voit de plus en plus des groupes vigilants de ligues de propriétaires se créer un peu partout et commencer à explorer des domaines qui, jusqu'à maintenant leur étaient complètement étrangers.

Il faudrait, avant tout, lorsqu'on désigne l'administration d'une petite ville, où que ce soit dans la province de Québec, qu'on y pense à deux fois et qu'on analyse les possibilités des gens choisis. Actuellement, on nomme un maire, on nomme des conseillers; ce sont des gens intègres et honnêtes mais qui, en réalité, sont venus à l'administration municipale par voies détournées. Quand on connaît, de nos jours, le désintéressement des citoyens à la politique municipale, il ne faut pas s'étonner si parfois on ne rencontre à ces postes que des hommes de bonne volonté mais qui, malheureusement, n'ont aucune notion de l'administration.

Administrer une ville et en être le maire, ce n'est pas la même chose! Il y a toute une nuance. C'est pourquoi il est impérieux qu'une législation oblige toutes les cités et villes de la province de Québec à s'assurer les services d'un administrateur; un administrateur de métier et qui serait le seul à orienter les destinées de la ville.

Il est cependant très important que le choix de ces administrateurs ne relève pas de la politique. L'administrateur d'une municipalité se doit d'être complètement indépendant de toute attache politique. C'est précisément le grand problème que rencontrent actuellement la plupart des petites municipalités de la province de Québec. Partout on retrouve la politique et, pour qui connaît le moindre de la politique, on sait très bien que ce n'est pas toujours très propre.

C'est pourquoi, pour éviter que ces ligues de propriétaires ne travaillent pour rien, il faudrait d'abord éliminer la politique du système administratif d'une ville. L'administrateur d'une ville aurait pour tâche de surveiller les intérêts des citoyens et également, par ses recommandations, de voir à la bonne marche à tous les niveaux de la ville.

Il est donc plus que temps que nos dirigeants, à Québec, s'occupent de régler ce problème en procédant à la nomination d'administrateurs municipaux. Nos législateurs doivent prendre conscience que, malheureusement, trop de nos petites villes sont mal administrées, non pas par mauvaise volonté, non pas par malhonnêteté mais surtout et avant tout parce que ce n'est pas le métier de la grande majorité des membres des conseils de ville d'administrer une cité.

A chacun son métier et les intérêts des gens seront sauvegardés! Je demande donc au ministre des Affaires municipales de préparer une législation adéquate qui mettrait un terme à tous ces problèmes auxquels ont à faire face certaines municipalités. Quand, à la suite de la mise en place d'un administrateur, les citoyens alertés se demandent "mais que s'est-il passé?" il est déjà trop tard!

Le gérant

et l'organisation des cités et villes

Par Jacques G. Baylaucq,
directeur, service d'organisation
et du personnel. P. S. Ross &
Associés.

De nos jours, des impératifs économiques et démographiques provoquent, au sein des administrations municipales, des transformations radicales au niveau de la gérance. L'accroissement rapide et la concentration des populations exigent une multiplication et un raffinement des services que les citoyens attendent de leurs administrateurs municipaux. D'autre part, le coût de ces services et les problèmes de plus en plus complexes nécessitent l'application de solutions rapides et efficaces. En d'autres termes, et pour les raisons qui viennent d'être mentionnées, les populations se rassemblent et se concentrent pour obtenir un plus grand nombre de services au meilleur prix possible. Cet objectif, d'ailleurs raisonnable, cause pourtant un dilemme aux conseils municipaux. Devrait-on conserver le statu quo des services ancestraux ou au contraire les adapter de façon à répondre aux exigences actuelles tout en planifiant l'organisation de la municipalité de façon à bâtir la cité de demain avec tout ce qu'elle représente de révolutionnaire et de dynamique?

Devant ces services municipaux complexes et l'organisation municipale nécessaire pour répondre aux besoins, les gérants doivent maintenir les services municipaux, planifier leur croissance et financer d'une façon rationnelle le développement global de la ville. La tâche est indubitablement difficile.

Le gérant municipal joue un rôle de premier plan dans la réalisation de cet objectif global. Pour résoudre ce problème, il doit se pencher sur les

nouvelles techniques de gérance qui sont mises à sa disposition. Il doit maintenir une vue d'ensemble sur l'organisation nécessaire pour réaliser les objectifs et faire une analyse approfondie qui déterminera les besoins de chaque secteur administratif. Les questions à répondre sont nombreuses. Avons-nous des objectifs à court et long termes? Quel est le budget nécessaire pour atteindre nos objectifs? Quel est notre meilleur moyen de financement? Où et par qui les décisions sont-elles réellement prises? Quel est le vrai rôle du conseil municipal et celui du gérant? Avons-nous les cadres et les employés pour atteindre notre but? Qu'attendons-nous de notre personnel? Quelles sont leurs tâches précises à accomplir? Qui a la responsabilité de s'en acquitter? Quelles sont les qualifications et les connaissances requises? Notre système de politique des salaires est-il sain? Comment peut-on améliorer le travail d'équipe et rehausser le moral du groupe? Abordons-nous dans une optique d'ensemble le perfectionnement de nos employés? etc... Le gérant doit s'efforcer de répondre à ces questions avec la plus grande objectivité possible. Ainsi, il sera amené à déterminer quelle est la distribution équilibrée des responsabilités et quelles sont les structures nécessaires pour rencontrer les exigences actuelles et futures. Les postes de chacun seront alors définis sans ambiguïté, établissant clairement des rapports verticaux et latéraux. Cet exercice permettra d'éviter toute équivoque quant aux responsabilités de chacun et permettra des communications souples et constructives entre les employés. Il est évident que l'organisation idéale qui en découle ne pourra fonctionner convenablement cepen-



dant qu'avec un matériel humain hautement qualifié. Hélas, pendant trop longtemps, l'opinion publique a considéré des postes administratifs au sein des cités et villes comme des postes secondaires et de peu d'intérêt. Fort heureusement, cette tendance disparaît peu à peu et il existe de nos jours un souci constant d'améliorer les cadres et la qualité des employés. Le gérant municipal peut maintenant profiter du jeu de l'offre et de la demande en recherchant sur le marché du travail l'élément le plus qualifié pour remplir les tâches qui ont été décrites. Cette recherche de personnel qualifié se fera d'une façon scientifique en employant toutes les techniques de recrutement et de sélection à sa portée. L'utilisation d'une publicité attirante, et des services de spécialistes en recrutement qui feront valider leur travail par des entrevues psychologiques des candidats finaux si nécessaire.

Ayant pu attirer ainsi une équipe qualifiée, le gérant municipal a la responsabilité de la conserver jalousement en définissant clairement une politique des salaires saine. Celle-ci est établie à l'aide d'une évaluation scientifique des tâches à laquelle est juxtaposée une courbe des salaires pour des postes semblables dans des villes de population et de situations économiques comparables. Des augmentations de salaire seront accordées sur une base de mérite et aussi en fonction du coût de la vie. Il est indiscutable que des employés traités équitablement ne cherchent pas à quitter l'organisation municipale. Au contraire, ils désirent plutôt accroître leur efficacité et leur rendement.

Lorsque l'organisation est solidement établie et que les hommes néces-

saires à son bon fonctionnement sont en place, que reste-t-il avant de faire fonctionner tous ces rouages? La réponse à cette question se retrouve dans les rôles particuliers du gérant et du conseil municipal. Ensemble, ils établiront un plan d'étude générale qui couvrira tous les aspects administratifs de la municipalité. Une telle étude servira à isoler les domaines susceptibles de réaliser le plus rapidement possible les réductions de coût, tout en améliorant l'efficacité des services. L'organisation fixée, les hommes en place et les premiers objectifs ayant été identifiés, le gérant devra s'assurer qu'avec son équipe il puisse mettre à exécution les programmes approuvés par son conseil municipal dans les délais prévus. L'installation de programmes de contrôles administratifs et comptables dont feront partie l'amélioration des systèmes, la révision des programmes de mécanisation, que ce soit de machines comptables simples ou d'ordinatrices de la troisième génération, sera instaurée avec les vérificateurs officiels.

Il est ensuite nécessaire de compléter le programme global par des études financières pour déterminer les méthodes de financement les plus économiques incluant l'encaissement des taxes. Le gérant doit suivre plus particulièrement l'évolution des services municipaux. La protection des citoyens contre le feu, les méfaits, la pollution des eaux et de l'air, deviendra alors un souci constant. L'amélioration des services sociaux et autres services tels le déblaiement de la neige, les égouts, le ramassage des déchets et leur traitement, resteront

dans le cadre des objectifs à réaliser. Il est évident que la planification étant à l'ordre du jour et tout en s'attaquant à ces travaux journaliers, l'administrateur ne perdra pas de vue les besoins de la municipalité pour les cinq à dix années à venir. Il devra donc coordonner les exigences présentes avec cette planification à long terme. Grâce à cette projection dans l'avenir des services administratifs, il préparera son équipe par une formation et un entraînement soutenu à faire face aux exigences et aux problèmes plus ardues et parfois radicalement différents de ceux qui se posent aujourd'hui.

Les transformations économiques et sociales des populations urbaines sont sans précédent dans l'histoire de l'homme. Les industries, les commerces et plus particulièrement les municipalités doivent s'adapter sans tarder à ce "changement constant. La demande de services accrus nécessite une efficacité, une coordination et une planification de premier ordre. Pour réaliser cette oeuvre, le gérant municipal est en présence d'un défi auquel il doit s'attaquer aujourd'hui pour mieux bâtir la cité de demain.

Les gérants municipaux réclament le contrôle absolu, sauf le greffier, de tous les employés au service d'une ville

par Pierre VENNAT

QUEBEC — L'Association des gérants municipaux du Québec entend réclamer du ministère des Affaires municipales que la nouvelle Loi des cités et villes, que le gouvernement provincial promet pour bientôt, place tous les employés de la municipalité, sauf le greffier, sous le contrôle et la direction du gérant.

Actuellement, dans les quelque 60 villes du Québec où il y a un gérant, non seulement le greffier mais également le tré-

sorier échappent à la tutelle du gérant.

Ceux-ci, ayant à administrer le budget de la ville et les fonds publics considèrent que le trésorier devrait être placé sous leurs ordres.

Il y a trois ans que les gérants réclament des amendements à la Loi des cités et villes. Ils sont décidés cette année, à être enfin entendus, d'autant plus qu'outre le ministre Robert Lussier et les sous-ministres Jean-Louis Doucet et Richard Beaulieu, au moins deux hauts fonctionnai-

res du ministère assistaient aux assises de cette année.

L'an dernier, personne du ministère n'avait assisté au congrès qui s'était tenu à Val-d'Or.

La Commission municipale

Les gérants demandent par ailleurs, en cas de destitution, de pouvoir tout comme les greffiers, les trésoriers, les secrétaires-trésoriers et les chefs de police, en appeler à la Commission municipale du Québec, protection que la loi

ne leur accorde pas dans le moment.

Ils ne veulent plus, non plus, être astreints à un mandat de quatre ans, renouvelable cependant. Les gérants préfèrent être nommés pour un terme indéterminé.

De plus, ils désirent que les villes puissent embaucher un gérant sans avoir à recourir au référendum. Cette obligation pour une municipalité de recourir au référendum, expliquerait qu'il n'y ait pas plus de 60 municipalités dans la province qui aient adopté le

système de la gérance, la plupart d'ailleurs dans la région métropolitaine de Montréal.

Si cette obligation de recourir au référendum était abolie, au moins une quinzaine de hauts fonctionnaires municipaux, peut-être plus, qui portent le titre de "directeur des services" mais qui, dans le fond ont les mêmes pouvoirs que les gérants, pourraient être nommés véritablement "gérant" et dépendraient alors des prescriptions de la Loi des cités et villes s'appliquant à ceux-ci.

Enfin l'association, sans en faire une demande formelle pour le moment, étudie l'opportunité de demander un amendement à la loi afin qu'elle reconnaisse officiellement la fonction d'assistant-gérant et lui donne la même protection que le gérant.

Les gérants municipaux s'interrogent sur la ville de demain

Quelque 40 gérants municipaux du Québec et une vingtaine de leurs confrères de l'Ontario ont tenu leurs assises annuelles au Château Frontenac en mai. C'était la première fois que les deux groupes s'unissaient pour un congrès annuel et tout porte à croire que l'initiative sera répétée.

Le thème du congrès était: la ville de demain et le gérant municipal. Le premier conférencier à prendre la parole, l'honorable Robert Lussier, s'adressa aux congressistes en ces termes. "A l'heure où nos municipalités s'urbanisent à un rythme accéléré, à l'heure où les frontières relativement limitées d'autrefois s'élargissent, il est grandement temps d'imaginer ce que seront les villes de demain et de chercher à savoir comment la gérance pourra y jouer un rôle efficace." Sans doute, poursuivit le ministre, la ville de demain sera différente de celle que nous connaissons maintenant, mais elle devra demeurer une institution à la mesure de l'homme et continuer de remplir le rôle de la municipalité d'aujourd'hui, chercher à connaître les besoins de l'homme vivant en communauté et tâcher de mettre en place les services communautaires dont le citoyen a besoin. Il fit ensuite l'historique des villes au Québec et rappela le rôle des édiles et des employés municipaux, en fonction de la loi et en relation avec le bien commun de la communauté.

UN BESOIN URGENT

Reprenant le thème du congrès, le docteur Lussier déclara qu'il est impérieux de prévoir des mécanismes qui permettront aux contribuables de participer à l'administration de la ville de façon vraiment active. Les élus, de même que les officiers et les employés municipaux (comme les gérants) ont un rôle extrêmement important à jouer. Ces derniers assurent d'ailleurs la permanence au sein de l'administration municipale et s'acquittent fort bien de leur tâche.

Le ministre annonça enfin qu'il songe à mettre sur pied deux comités pour faciliter le dialogue et les améliorations dans le domaine municipal. Un comité groupera les officiers élus

et l'autre, les officiers municipaux et les gens du ministère. Les diverses associations de fonctionnaires municipaux seraient également représentées.

Un autre conférencier, M. Claude Langlois, urbaniste de la ville de Laval, fit un parallèle entre le thème du congrès et l'évolution des villes, et précisa qu'il parlait en son nom personnel. M. Langlois entrevoit des changements démographiques importants au cours des prochaines décennies. "La population rurale diminuera de plus en plus et se regroupera autour de centres régionaux qui formeront l'infrastructure de notre économie". Il considère que des politiques de décentralisation industrielle ont très peu de chances de réussir, par ailleurs, si ce n'est sous forme d'industries contrôlées par le gouvernement.

BANLIEUES AMORPHES

S'attaquant sans détours à certaines situations municipales particulières, le conférencier posa les questions suivantes. "Perpétuerons-nous le développement de banlieues amorphes, mornes, vides de sens social et déficitaires économiquement? Continuerons-nous de morceler le territoire au goût des propriétaires fonciers et au caprice des politiques?"

Selon lui, l'anatomie des villes est nécessairement appelée à changer, bien qu'elle fut toujours la même au cours des vingt dernières années et donna lieu à l'apparition de nouvelles municipalités "sur demande" dont l'avenir était parfois compromis au départ.

Que faire maintenant? M. Langlois estime que le statu quo est impossible à cause du découpage ridicule du territoire municipal. Les fusions volontaires sont efficaces, malheureusement leur nombre est de plus en plus rare justement aux endroits où elles sont le plus nécessaires. Il cita comme exemple, "le gaspillage fantastique qu'on est actuellement à préparer dans la partie de territoire flanquant la rive nord de la rivière des Mille Îles, au nord de Laval. De la ville des Deux-Montagnes, jusqu'à Lachenaie, dit-il, s'étale un chapelet de municipalités amorphes, groupées autour de vieux villages ou de développements

domiciliaires artificiels. Il serait urgent d'étudier un ramaniement de la carte municipale de ce secteur, mais l'esprit de clocher des municipalités empêche toute action positive et la politique de gouvernement de n'accepter que les fusions volontaires fait qu'aucun changement n'est apporté dans ce secteur." Sans affirmer que la fusion est le remède à tous les problèmes, M. Langlois affirme qu'elle apporte cependant des correctifs considérables en permettant d'implanter une administration municipale plus chevronnée et des mesures économiques et sociales plus positives. Avouant que l'expérience de Laval a été marquée d'un certain nombre d'erreurs dans la façon dont on a procédé, il constate cependant que la seule autre éventualité était la faillite économique et sociale." Après trois ans d'existence, Laval commence à percevoir une toute nouvelle vocation et s'achemine vers le succès".

LA FUSION: UNE SOLUTION

Par ailleurs, cet exemple de Laval ne signifie pas que la fusion est la seule et unique façon de régler les problèmes municipaux pour l'avenir. Chaque région a d'ailleurs des facteurs démographiques et géographiques particuliers. Chose certaine, dit-il, on ne peut envisager un développement urbain sur une base identique à celle qui existe aujourd'hui. "Que la solution soit la fusion pure et simple des municipalités ou l'implantation de structures régionales, je suis personnellement d'avis qu'il ne faudra plus parler à l'avenir d'administration municipale, mais bien plutôt d'administration territoriale."

Selon M. Langlois, les administrateurs municipaux devront agir en fonction des facteurs régionaux et non plus simplement locaux; ce qui implique la restructuration de l'administration municipale. La forme de gérant municipal apparaît comme fort viable, à condition qu'elle puisse subir certaines modifications. Le gérant continuera d'être, de par la loi, le contrôleur et l'administrateur mais il devra également être le planificateur et c'est précisément là qu'existent les plus grandes lacunes.

Les gérants municipaux en congrès à Montréal

"La révolution urbaine" tel sera le thème du congrès de trois jours qui réunira, à compter de dimanche le 17 mai à Dorval (hôtel Hilton), les quelque 75 gérants municipaux du Québec.

M. Lucien Saulnier, président du comité exécutif de la ville de Montréal et de la communauté urbaine de Montréal, prononcera une

conférence au cours de ce congrès.

PLUSIEURS SPECIALISTES

Parmi les orateurs, on remarque également M. Alphonse Riverin, économiste, président de l'Université du Québec; M. Arthur Tremblay, directeur général de l'Office de la planification et du développement du Québec, et M. Roland Parenteau, directeur de l'École nationale d'administration publique de l'Université du Québec.

Lors de l'ouverture du congrès, dimanche soir, les gérants municipaux remettront au nouveau ministre des Affaires municipales, l'honorable Maurice Tessier, le premier exemplaire d'un dépliant publié par leur Association, inaugurant ainsi une vaste campagne de publicité visant à promouvoir la formule d'administration conseil-gérant auprès des municipalités du Québec.

Le thème du congrès, a déclaré M. Raymond Hébert, reflète le souci des gérants municipaux de vivre au rythme de leur époque. "Les conférenciers invités, a-t-il dit, traiteront de problèmes de vive actualité qui nous préoccupent spécialement, dont entre autres la formation universitaire chez nous des gérants municipaux."

M. Hébert a ajouté à ce propos que l'Association tente depuis quelque temps déjà d'attirer l'attention des autorités gouvernementales en vue que les gérants municipaux puissent être formés au Québec plutôt que d'avoir à s'inscrire dans les universités américaines.

M. Saulnier parlera de "la communauté urbaine de Montréal" lors du déjeuner-causerie lundi. Une période de questions suivra.

"Les problèmes économiques des années 1970 et le rôle que peut jouer l'école nationale d'administration publique dans la formation des administrateurs municipaux", feront l'objet de la conférence de M. Parenteau lundi matin, à 9 h. 45.

Le congrès sera clôturé par un banquet mardi à 18 h. 30. M. Arthur Tremblay y prononcera une causerie sur les intentions du gouvernement relativement aux problèmes d'administration municipale dans les années 1970.

Saulnier at conference

Large cities can meet urban needs

By EVELYN DUMAS

With the emergence of urban communities, city governments no longer will be able to shun responsibilities with the facile excuse that the problems involved are not under their jurisdiction, Montreal Urban community chairman Lucien Saulnier said yesterday.

Speaking to the annual conference of Quebec City Managers, Mr. Saulnier said local government should take inspiration from Ottawa.

"We have in this country the example of a government which, for a hundred years, has not hesitated to take on responsibilities and then, in a second stage, to go out and collect the money needed to finance them. Local governments should follow Ottawa's lead," he said.

"All urban problems must be solved at the local level," he said, adding that urban communities increase tenfold the jurisdiction of local governments.

The Montreal Urban Community represents the best possible answer at this stage to the need for inter-municipal coordination in the Montreal region, Mr. Saulnier said.

He hastened to underline, in the question period, that he was not the author of the slogan "one island, one city" (*une île, une ville*).

"Everyone agreed something had to be done," he said, "the question was what and when.

"Montreal is not only the most highly urban region of the province, it is also a region in which one finds to a high degree a great number of local particularities complicated by the existence of two lively and aggressive ethnic communities."

"I won't say that fusion under a single local authority would have been absolutely impracticable on the island of Montreal. But I will say on the other hand that, precisely because of ethnic and social differences and existing traditions, no provincial government would have ever decided to decree it," Mr. Saulnier explained.

The MUC's chief administrator went on to describe the work accomplished by the island community in five months of existence, and what can be expected in the near future.

So far, the community has adopted anti-pollution legislation, created a transit bureau and an assessment department, approved a scheme of island police co-operation and commissioned a study on sewage treatment.

In June, the community council will study a bylaw to standardize police recruitment and training. It will also take the first steps towards the preparation of an area-wide development plan.

La CUM consacrerait \$200 millions à l'amélioration du transport public

par Guy Deshaies

L'exécutif de la communauté urbaine de Montréal fera au conseil de la CUM d'ici septembre prochain des recommandations en vue d'améliorer le système des transports publics à Montréal et proposera pour cela un projet de \$200 millions.

C'est le président de l'exécutif de la CUM, M. Lucien Saulnier, qui a annoncé cette nouvelle hier alors qu'il s'adressait aux gérants municipaux du Québec réunis en congrès à Montréal.

M. Saulnier n'a pas précisé la nature du projet mais il est probable qu'il s'agit d'un prolongement des lignes de métro surtout en vue des Jeux qui se tiendront à Montréal en 1976.

M. Saulnier a d'autre part émis l'opinion qu'une municipalité ou une communauté urbaine devait d'abord prendre des initiatives et démontrer "sa détermination à assumer ses responsabilités"

avant d'aller demander des subventions aux deux paliers de gouvernement.

"Nous avons le choix de prendre d'abord nos responsabilités, de dire M. Saulnier, et d'exiger et d'obtenir ensuite les moyens matériels nécessaires". Pour M. Saulnier, l'obtention de fonds du fédéral et du provincial dans ces conditions ne pose aucun problème.

Le président du comité exécutif de la ville de Montréal et de la communauté urbaine de Montréal a, dans cette perspective, fait appel à la bonne entente et à la collaboration entre les administrateurs des municipalités concernées afin qu'ils entreprennent ensemble, "les coudes serrés", les initiatives qu'ils auront décidé de prendre.

Quant à la communauté urbaine de Montréal, M. Saulnier s'est dit satisfait du travail accompli jusqu'à présent et de la collaboration des municipalités

membres.

Il a dit que l'exécutif de la CUM étudierait la possibilité d'instituer un meilleur système de partage des revenus des taxes de vente dans les municipalités concernées mais il a insisté sur le fait que selon lui, la ville de Montréal, en prélevant sa propre taxe cette année aurait reçu au moins l'équivalent de ce qu'elle a reçu par le partage provincial.

M. Saulnier s'est dit convaincu qu'il ne pourrait y avoir une seule municipalité sur l'île de Montréal au moins à brève échéance et il a déclaré que la CUM envisageait une nouvelle délimitation des frontières municipales sur l'île de Montréal qui aurait éventuellement pour effet de réduire un peu le nombre de municipalités sur l'île.

Le président de l'exécutif de la CUM a révélé que le conseil de la communauté urbaine soumettrait d'ici septembre un plan d'assainissement des eaux du Saint-Laurent, du lac Saint-Louis et de la rivière des Prairies à la Régie des eaux du Québec. Le programme que M. Saulnier envisage coûterait \$400 millions.

Le congrès de l'Association des gérants municipaux du Québec groupe une cinquantaine d'administrateurs de différentes municipalités du Québec.

Congrès des gérants municipaux du Québec

Les gérants municipaux du Québec se font dire leurs "quatre vérités"

Les gérants municipaux du Québec ont péché par abstention. Ils n'ont pas participé personnellement à la transformation des structures municipales du Québec. Ils étaient absents au moment où tout

Texte :

Florian Bernard

était remis en cause. Ils n'ont pas fait entendre leur voix : à l'époque où les dirigeants des gouvernements sollicitaient des mémoires et des opinions.

Tel est le principal reproche adressé hier par le secrétaire général de l'Union des municipalités du Québec, M. Paul Blier, aux gérants municipaux réunis en congrès de trois jours à Dorval. Dans

une causerie intitulée "Les 4 vérités des gérants", M. Blier a sollicité la participation active et engagée des officiers municipaux dans les affaires qui les concernent directement, c'est-à-dire la transformation de ces nouvelles structures.

"Dans le passé, plus préoccupés par la protection du système que par son évolution, les gérants municipaux ont orienté leur action vers l'obtention d'une reconnaissance plus grande et vers la délégation d'une autorité absolue sur tous les secteurs de l'administration. C'est probablement la raison qui a motivé leur absence lors de la création de cours universitaires en administration municipale, lors de la rédaction de la nouvelle loi de police, lors de l'adoption de politiques sur la fiscalité municipale, sur l'aménagement du territoire, sur la restructuration municipale et régionale, sur les relations patronales-ouvrières, sur les politiques d'habitation et de rénovation urbaine, sur le problème de l'eau, de la pollution, etc".

Ces paroles très dures ont

été bien accueillies. Les gérants ont non seulement reconnu qu'ils avaient péché par abstention, mais ils ont remercié par de longs applaudissements celui qui s'était chargé de les prononcer. Un vœu unanime a été adopté, celui d'une participation désormais soutenue et constante des gérants aux affaires municipales.

Au moment où les élus administrèrent de plus en plus, au moment où les nouvelles structures municipales et régionales confient les plus hauts postes administratifs à des gens nommés par scrutin, que deviennent ceux dont la mission est précisément d'administrer hors le système électif? Le gérant municipal et les autres hauts fonctionnaires municipaux auront-ils un rôle important à jouer dans ces structures qui, déjà, bouleversent les concepts administratifs traditionnels?

La réponse tient dans un mot: participation. En effet, selon M. Blier (lui-même ancien haut fonctionnaire municipal), la seule chance de survie des gérants municipaux dans un système qui doit

changer du tout au tout est leur contribution à ces changements et le leadership qu'ils sauront y apporter. La survie des hauts fonctionnaires municipaux dépend largement de l'influence qu'ils exerceront à l'intérieur de tous les groupes qui oeuvrent dans le domaine municipal et public. "Ne vous isolez plus, on pourrait vous ignorer" devait préciser M. Blier.

Précédant M. Blier, un autre conférencier, M. Raymond Bériault, directeur industriel de Longueuil, a parlé de la "nouvelle" administration municipale.

Peut-on efficacement continuer à administrer les villes comme on le faisait il y a un siècle? "Il n'est plus sérieux, en 1970, de continuer à développer des structures économico-politiques en s'appuyant sur les idéologies périmées des théories libérales de l'école anglo-saxonne du 17^e siècle, ni sur les théories non moins périmées de Marx".

M. Bériault a invité les gérants municipaux à faire preuve d'audace administrative en innovant et, lorsque

c'est possible, en prenant exemple sur l'efficacité de l'entreprise privée. Ainsi, il les invite à tirer un profit maximum du personnel, à planifier, à décloisonner, à donner des responsabilités. M. Bériault croit que l'administration municipale serait de beaucoup simplifiée si le conseil confiait aux directeurs de service une plus large gamme de responsabilités et de décision.

Il s'élève que les conseils qui discutent durant des heures de l'opportunité d'envoyer un employé suivre un cours ou un congrès alors que cette question pourrait fort bien être réglée par le gérant ou le directeur du personnel. A ce sujet, M. Bériault invite le législateur à repenser l'administration municipale dans un sens d'efficacité, de rapidité et de rendement maximum.

Les gérants municipaux ont une obligation majeure sur le plan opérationnel; supprimer l'inertie des corps publics qui les pousse à perpétuer ce qu'ils font depuis toujours. Il y a des décisions à prendre qui assureront l'abandon de certaines activités, de certains services désuets, dépassés, inutiles. Il faut arrêter de chercher qui a le droit de faire quoi; quel que soit le poste de responsabilité. Il s'agit de décider quitte à ce qu'un appel à la décision soit possible.

Après une longue lutte

Les gérants et les élus du peuple se réconcilient

Pour la première fois depuis de nombreuses années, les gérants des municipalités du Québec n'ont pas remis en question la compétence des élus du peuple lors de leur congrès qui vient de se terminer à Montréal. En effet, contrairement à ce qui s'est déroulé durant les années passées, les gérants n'ont adopté aucune résolution condamnant l'incompétence des "administrateurs élus".

En réalité, ce congrès s'est terminé par une réconciliation des maires, des conseillers, et des hauts fonctionnaires municipaux. La vieille querelle qui opposait élus contre fonctionnaires permanents semble donc s'être dissipée à l'issue de ces trois jours et la bonne entente se dessine à l'horizon. Plusieurs gérants ont même exprimé le désir de voir une prolifération des administrations de style "conseil-gérant" où les décisions seront prises de façon collective, peu importe que les administrateurs soient des fonctionnaires permanents ou des politiciens portés au pouvoir par scrutin.

Une vision fantastique

Le nouveau président de l'Association des gérants, M. Oliver Nicholson, de Pointe-Claire, a souhaité que ses col-

lègues puissent oeuvrer pour le bien-être de tous les contribuables du Québec, en étroite collaboration avec ceux que la population décide de porter au pouvoir. Ce rapprochement des hauts fonctionnaires municipaux et des élus marque une étape importante dans l'administration des villes, particulièrement au moment où les nouvelles structures sont mises en place.

Au terme du congrès, hier soir, le directeur de l'Office du Plan du Québec, M. Arthur Tremblay, a brossé un tableau "fantastique" de l'avenir du Québec seront réduites à 200 municipalités, essentiellement urbaines (avec de petites enclaves agricoles) et ces nouvelles structures locales seront elles-mêmes englobées dans une vingtaine de communautés régionales et urbaines. Le gouvernement procédera lui-même à une décentralisation de son administration, de sorte que les décisions viendront de plus en plus depuis la base de la pyramide et non pas des hautes sphères.

L'île de Montréal

Quant au président du comité exécutif de Montréal, M. Lucien Saulnier, il a lui aussi parlé de la communauté urbaine "de demain" et de l'es-

prit de collaboration qui s'amorce, pour la première fois de façon sérieuse, non seulement dans le territoire montréalais, mais à la grandeur du Québec.

"Cette fois, je n'hésite pas à exprimer devant vous, et avec peut-être plus de conviction que jamais, la foi que je manifeste dans la communauté urbaine de Montréal. Après à peine quatre mois d'existence et compte tenu des suspicions légitimes que pouvaient nourrir certains hommes politiques à son endroit, on peut dire qu'un esprit de collaboration et de confiance est à remplacer le climat de méfiance qui prévalait entre les administrateurs municipaux de l'île de Montréal depuis presque toujours".

"Je ne dis pas que c'est le bonheur absolu, mais je dis que la confrontation collective des administrateurs municipaux avec les responsabilités urbaines va favoriser l'essor d'une conscience communautaire authentique".

Ces trois jours de congrès auront été extrêmement fructueux parce qu'ils s'inscrivaient dans le renouveau des structures administratives municipales. Si les gérants municipaux n'ont pas toujours fait entendre leur voix lors des étapes qui ont précédé la création des structures, ils ont pris la ferme résolution d'être désormais présents chaque fois que l'avenir de ces mêmes structures sera mis en question. C'est probablement là le vœu le plus important du congrès.

Urban grouping, regional planning feared to be on 'collision course'

By EVELYN DUMAS

Associate Editor of The Star

QUEBEC officialdom is divided on the shape regional planning in this province should take during the seventies.

The emerging urban communities, sponsored by the Municipal Affairs department, and the regional structures promoted by the Office du Plan, could be on a collision course.

This week, in the subdued atmosphere of the annual meeting of City Managers, hints of a rift bobbed up — albeit wrapped in the usual euphemisms of officialese.

Yvon Tremblay, assistant deputy minister of Municipal Affairs, stated one position on Monday.

"It is not normal to have regional councils that are no more than advisers to provincial officials," he said. "We must have regional decision-making bodies that rest on the existing powers of municipalities."

The next day, the chairman and general manager of l'Office du Plan, Arthur Tremblay (no relation to the former), put his finger on the kind of problems Quebec's two-pronged approach to regional planning raises.

Granted, the decentralisation of government activities is sought by all, he said. Regional break-downs of the provincial budget are already being made, and can be expected to become the general rule.

Granted also, the province cannot live much longer with some 1,700 municipalities of equal powers but un-

equal shapes and sizes, the vast majority of which are too small to provide adequate services at a reasonable price to their ratepayers.

"Thus the trend," Arthur Tremblay said, "toward fusions and mergers... which could lead to the creation of about 200 really viable municipalities, within fifteen to twenty urban or regional communities."

But how will these urban or regional communities achieve the needed cooperation with the provincial government's ten administrative regions despite the fact the territories and number of each do not coincide, he asked.

How will the communities harmonize the exercise of their limited responsibilities with the provincial government's broader, inter-regional aims?

How will the municipal communities match their activities with those of local and regional school authorities?

And last but not least, where does federal involvement in Quebec fit in to this picture?

That Arthur Tremblay should raise such questions is significant. He was the man behind the educational reforms of the early sixties, and some Quebec-watchers see in him the father of the new breed of technocrats that emerged with the Quiet Revolution.

In the job he took on a year ago, as head of the planning department, he now reports directly to Premier Bourassa. The Office du Plan came under Marcel Masse in the Bertrand cabinet. The new premier chose to oversee it personally.

The political acumen that helped

Arthur Tremblay hold fast, though he was a favorite target of the Opposition in the Lesage years, through the U.N. regime in which even his own Education minister publicly attacked him, that acumen is still there and would prevent him from taking too sharp a stand in the emerging battle over the shape of Quebec regions.

At the middle echelons of the civil service battle lines are more clearly drawn. But the debate is not confined to officialdom. National Assembly members, civic leaders and regional bodies are also revving to take sides in what could turn out to be the issue of the decade in Quebec.

Offshoot

Urban or regional communities, first seen as a mere offshoot of the October police strike in Montreal, now appear to some as the answer to the shortcomings of Quebec's two main attempts at planning in the sixties: the education reforms, and the Eastern Quebec development plan.

Whatever their unchallengeable merits, the new educational structures stirred up much discontent because they shifted power from the local to the provincial level.

The many advisory committees set up within the framework of the Education department were just that: advisory — and often powerless. As one critic puts it: "The education department promoted a concept of democracy in which loudspeakers are brought closer to the people but the microphones are firmly nailed at the centre of the stage."

The Eastern Quebec development

plan, jointly financed by Quebec and Ottawa, and prepared by a small army of earnest young social scientists, was the first major attempt to deal thoroughly with regional disparities in Canada.

The plan was five years in the making, and one of the most vaunted features of its preparation was the active promotion of citizen involvement, which helped sharpen the fame of "social animation."

The structures set up to execute the plan, however, left local and regional bodies out in the cold. Power was clearly in the hands of the provincial officials of l'Office du Développement de l'Est du Québec (ODEQ), and the regionally-elected development council is purely consultative.

It is around ODEQ that Quebec created its first regional administrative council, grouping provincial civil servants at the regional level, with local bodies to advise them. Others are now sprouting, one of them in the Montreal area.

ODEQ's scar, however, is that despite the \$275,000,000 pledged jointly to the region two years ago by Ottawa and Quebec, there are precious few tangible results to offer.

ODEQ's first director, Jean-Claude Lebel, who temporarily left his job as general secretary of the provincial office du Plan to wage an unsuccessful campaign under the UN banner in Rimouski, found that his association with the plan was a major political handicap.

ODEQ gives ammunition to promoters of urban and regional communities.

For one thing, the opposition feels it was a mistake to start planning in one of the poorest regions: "It was a new form of the back-to-the-land credo of the thirties," one said. "The urban communities, on the contrary, are firmly anchored in the asphalt of the province's cities."

And then, the critics say: "ODEQ, with a budget of \$275,000,000, did practically nothing in two years. The Montreal Urban Community, with a provisional budget of about \$70,000,000 and in less than four months, already has results to offer. The reason is simple: it takes six months to move the heavy provincial bureaucracy into hiring a single civil servant; in Montreal, the cities can rely on their own human and financial resources."

As Arthur Tremblay put it on Tuesday, the urban communities have formidable assets: "They have the taxing powers and the representational features of real governments."

So much so, they may even come to be a threat to the provincial government itself, which could choke in the squeeze between them and Ottawa.

One civil servant said the reason why the MUC takes in only the island of Montreal, and not the larger metropolitan area outlined in Montreal's "Horizon 2,000" development plan, is the fear that a larger region would in fact become a province within the province.

As MUC Chairman Lucien Saulnier said Monday, urban communities have the scope needed to tackle all modern problems. The question is, to what extent will Quebec give them a free hand?

Québec, Le Soleil, mercredi 20 mai 1970

Saulnier cite le fédéral en exemple

MONTREAL (PC) — Le président du comité exécutif de Montréal, M. Lucien Saulnier, a décerné des louanges au gouvernement fédéral.

Portant la parole à l'occasion d'une réunion de la section québécoise de l'Association internationale des gérants municipaux, M. Saulnier a déclaré que les gouvernements municipaux—qui se soustraient souvent à leurs responsabilités en prétendant que les problèmes en cause ne sont pas de leur ressort — devraient s'inspirer d'Ottawa.

"Nous avons dans ce pays, a-t-

il affirmé, l'exemple d'un gouvernement qui, pendant 100 ans, n'a pas hésité à prendre des responsabilités puis à aller chercher l'argent nécessaire pour les financer."

M. Saulnier, qui est également président de la Communauté urbaine de Montréal, regroupant toutes les municipalités sur l'île de Montréal, a également rappelé que la communauté, au cours de ses cinq mois d'existence, avait déjà adopté des lois anti-pollution et avait approuvé un projet de coopération entre les divers services de police de l'île.

Saulnier solution — a city manager?

Mayor Jean Drapeau has suddenly presented Montreal government with a painful, but not unhealthy, dilemma.

Convinced that Lucien Saulnier be "appointed" Chairman of the Montreal Urban Community for four years rather than elected by popular vote.

The over-riding fear at City Hall and among suburban representatives on the MUC executive is that there is simply no one of Saulnier's calibre to take over as chairman. And Saulnier has no intention of fighting another election.

The dilemma, of course, is that the suggestion appears at first glance to contradict our concept of representative democracy. It will not be popular with a lot of Montrealers.

One can hear now charges that the administration is trying to by-pass democratic procedure. Saulnier himself has said the future chairman must be elected at the local level first.

His own discomfort appears acute. He wants to step down, but in two separate statements this week admitted he'd be (1) embarrassed to accept, and (2) embarrassed to refuse, such an offer.

But for once the mayor may not go far enough in his suggestion. He has proposed an interesting course of action without following it through to its logical conclusion.

DROP RULES

Why wave the rules only for Saulnier? In this case, why not drop them altogether?

Why not make Saulnier first in a line of city managers appointed for their skill; chosen by local government; and responsible to elected officials.

Under these conditions there's nothing inherently undemocratic about such a system. Many cities in Can-

By
Brian
Stewart



ada, the U.S. and Europe have opted for managers with considerable success.

In Montreal's case there's much to recommend it and the mayor's suggestion is at least worth serious debate.

NEED TALENT

For a start, cities like Montreal need all the talent they can get at the local level. The sad fact is, they don't have enough of it.

This doesn't imply criticism of the many fine local politicians in Montreal. But unfortunately municipal government is still regarded as the "third and junior" level of government. Political talent gravitates towards provincial and federal capitals.

Until we wake up to the fact that urban government can be the most exciting and challenging of all, such talent will too seldom settle at City Hall.

PARACHUTING

The administration is now in a position where it is considering "parachuting" Saulnier's successor in from outside. It would be more honest to simply hire its Super-Bureaucrat.

Nor should we assume a good politician is the best

man to face the enormous complexities of running a large city. What is needed is a great administrator who specializes in city and financial problems.

A city manager would also be relatively free of those endless local pressures and loyalties which threaten the Metro set-up.

Mr. Saulnier admitted last week the first months of MUC operation have convinced him it is "difficult" to combine the executive chairmanships of both the community and the City of Montreal.

RESPONSIBILITIES

This was probably a considerable understatement, for few politicians anywhere have to wear so many different hats. Consider all that Saulnier is responsible for:

- (1) — The Laval district, his own riding;
- (2) — the City of Montreal, of which he is a councillor;
- (3) — The City of Montreal's Executive Committee, of which he is head;
- (4) — 23 City of Montreal departments, which he must oversee;
- (5) — and the MUC Executive Committee, of which he is head.

What this boils down to is that he must plan the overall urban development of 3,000,000 people; hold Metro government together; keep Montreal itself from bankruptcy; and, say, check the state of pot-holes in Rosemount.

This is an intolerable burden for any one man and the MUC might do well to consider boosting their executive chairman above such demands.

Saulnier still undecided about future with MUC

Executive Committee Chairman Lucien Saulnier is undecided as to what his position with the Montreal Urban Community will be when he retires from City Hall in the fall.

Mr. Saulnier said he is "embarrassed" by the move to have him remain an appointed chairman of the Montreal Urban Community's executive committee after he announced his intention to re-

tire from civic politics.

Speaking on CJAD's "Civic Report" public affairs program yesterday, Mr. Saulnier said he would be "creating difficulties" with the administration if he retained this position as an appointed chairman.

Mayor Jean Drapeau is currently asking the Quebec Legislature to pass a law allowing Mr. Saulnier to act as an appointed chairman for

a four-year period.

"I would be embarrassed to say no... most people would say I'm a coward if I said no," he said.

Earlier in the program, Mr. Saulnier said the city would appeal a Superior Court judgment last week which ruled Montreal's anti-demonstration by-law illegal.

The by-law will come up for discussion at tonight's regular city council meeting, but Mr. Saulnier said he would "be surprised" if council suggests the by-law be removed.

Les gérants municipaux analysent l'avenir de leur profession et de la municipalité

Le thème du congrès "La révolution urbaine" était bien choisi par les gérants municipaux du Québec et le sujet fut longuement discuté dans tous ses aspects à caractère municipal et dans ses implications sociales, économiques et politiques. Un économiste, M. Parenteau, attaqua d'abord l'aspect économique des années 70. Vint ensuite un commentaire fort explicatif sur les exigences sociales d'une société en évolution.

Le bilan des Communautés urbaines, nouvelles structures à caractère régional a été fait par Monsieur Lucien Saulnier. Trois administrateurs de Communautés urbaines établies firent part de leurs expériences et le sous-ministre adjoint, aux Affaires municipales, Monsieur Yvon Tremblay, fit connaître l'optique du gouvernement, ses objectifs immédiats et à long terme en fonction des nouvelles structures urbaines.

Les gérants ont également eu l'occasion de mieux envisager la ville de demain et de connaître les exigences de l'évolution actuelle aux niveaux administratif et social alors que Monsieur Junius, architecte, précisa cette évolution à travers le monde.

Conscients de leurs devoirs et responsabilités, les gérants municipaux ont également tenu à connaître leurs vérités et trois panelistes répondirent à cette demande. Qu'advient-il du gérant? Il devra évoluer en même temps que les structures dans lesquelles il travaille et devra parfaire sa formation, ses connaissances, élargir son champ d'action, développer une plus grande souplesse administrative et se "réinventer". Une des façons d'y arriver a été présentée par le président de l'Université du Québec M. Riverin. Cette institution offrira une maîtrise en administration municipale prochainement pour assurer sa participation aux changements et à l'évolution du Québec.

Bien qu'on ait longuement dialogué sur les nouvelles structures municipales, en place, on a peu fait mention des communautés régionales, lors du congrès. La priorité ayant été consacrée aux Communautés urbaines. Les gérants ont toutefois envisagé cette évolution régionale dans son ensemble puisque les problèmes créés au niveau urbain par les trois nouvelles Communautés se reflètent clairement au niveau régional. C'est donc une prise de conscience très nette que ce congrès a permis pour les gérants qui peuvent maintenant mieux orienter leur avenir.

Appui de Me Beaulieu

L'ouverture du congrès des gérants municipaux a été faite par Me Richard Beaulieu, sous-ministre des Affaires municipales, qui a manifesté clairement son appui aux gérants municipaux et une pleine compréhension de leur rôle dans le contexte municipal actuel et futur.

De l'International City Manager Association, M. H. Pollock représentait cet organisme pendant le congrès. Il expliqua brièvement le rôle de l'ICMA et l'intérêt de son exécutif pour les gérants municipaux du Québec.

Pour sa part, le président sortant de l'Association des gérants municipaux, M. Raymond Hébert, administrateur de la Ville de Sainte-Foy, a lancé officiellement le feuillet publicitaire intitulé "l'administration municipale conseil-gérant; une formule efficace". L'Association entend promouvoir la fonction de gérant auprès des municipalités du Québec et y présente dans ce feuillet les avantages de cette formule administrative, de même que l'importance qu'elle a acquise au Québec, jusqu'à maintenant. Le champ d'action de cette campagne publicitaire de l'Association vise surtout les 165 municipalités régies par la loi des Cités et



Le président sortant, M. Raymond Hébert, présente au sous-ministre Me Richard Beaulieu, le feuillet de promotion que l'Association a lancé lors de son congrès.

Villes, qui n'ont pas encore adopté ce mode d'administration. Monsieur Hébert a déclaré que cette formule d'administration existe au Québec depuis 1913, que le nombre de gérants municipaux a doublé au cours des dix dernières années et que 2 sur 3 municipalités ayant plus de 10,000 âmes ont déjà adopté cette formule.

L'évolution du Québec

M. Roland Parenteau, économiste, traita devant les gérants de l'évolution économique du Québec et de son orientation au cours des prochaines décennies. Bien que même les économistes soient dépassés par certains phénomènes économiques et sociaux actuellement, dit-il, on peut dessiner des tendances et une d'elles nous obligera à rattacher les problèmes économiques et sociaux en vue de trouver des solutions. Il faudra aussi tenter de régler les problèmes au niveau municipal surtout et au niveau des Communautés urbaines. A cet effet, l'École nationale d'administration publique, dont il est directeur, présentera en septembre à Québec un cours de 16 mois avec prérequis pour une maîtrise en administration publique. M. Parenteau entretient en plus des sessions intenses de 1 mois pour parfaire la formation des administrateurs municipaux et leur fournir tous les outils pour mener à bien les destinées des municipalités

en fonction de l'évolution rapide des structures et des besoins.

Quant à M. Guy Dubreuil, anthropologue, il expliqua l'évolution de cette discipline et son rôle dans la société actuelle. Elle doit contribuer au mieux être de la société, en prévoyant les besoins et fournissant les critères des solutions. Par ailleurs, M. Dubreuil mit l'auditoire en garde contre ceux qui prétendent sauver une société trop facilement, sans techniques et sans disciplines.

L'administration municipale doit permettre à l'homme de réaliser ses tendances profondes, conclut-il.

Les Communautés urbaines

M. Lucien Saulnier pour sa part, traita des communautés urbaines et particulièrement de celle de Montréal dont il est un des principaux artisans. "Une esprit de collaboration et de confiance a remplacé, dit-il, la méfiance qui existait entre municipalités et officiers et une fusion totale des municipalités était impensable. M. Saulnier qualifie de compromis honorable et l'aboutissement d'un raisonnement réaliste la création des communautés urbaines pour solutionner les problèmes d'évolution des mu-

nicipalités. Il voit avec optimisme dans ces structures l'obligation pour les administrateurs de se comprendre, de travailler ensemble avec confiance à de grandes réalisations grâce à une unité de pensée et une mise en commun des ressources. Ces critères sont essentiels pour créer une civilisation urbaine actuellement.

Le président du comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal estime que tous les problèmes doivent trouver réponse au niveau municipal local et de ce fait, les administrateurs doivent assumer toutes leurs responsabilités et de travailler à obtenir tous les moyens nécessaires à la réalisation des buts visés.

Un atelier groupa par la suite les administrateurs des trois Communautés urbaines existantes et le sous-ministre adjoint aux Affaires municipales, M. Yvon Tremblay. Ce dernier expliqua ce qui motiva le ministre à créer les Communautés urbaines et comment on entrevoyait leur développement et leur rôle dans le contexte municipal, régional, économique et social actuellement au Québec. On a créé des organismes municipaux, dit-il, pour favoriser la prise de conscience des problèmes municipaux et leurs solutions. Ces so-

lutions reposent sur des mécanismes de dialogue sur des fonctions qui ne doivent pas être de l'autorité gouvernementale pour la réalisation de ses grands objectifs.

M. Gérard Duhamel, secrétaire-général de la C.U.M. fit le bilan des activités de cet organisme depuis sa création et M. H. Léon Leblanc fit de même pour ce qui est de la C.U. de l'Outaouais. M. Gilles Guérin, gérant-trésorier de la C.U. de Québec traita du sujet dans une optique semblable.

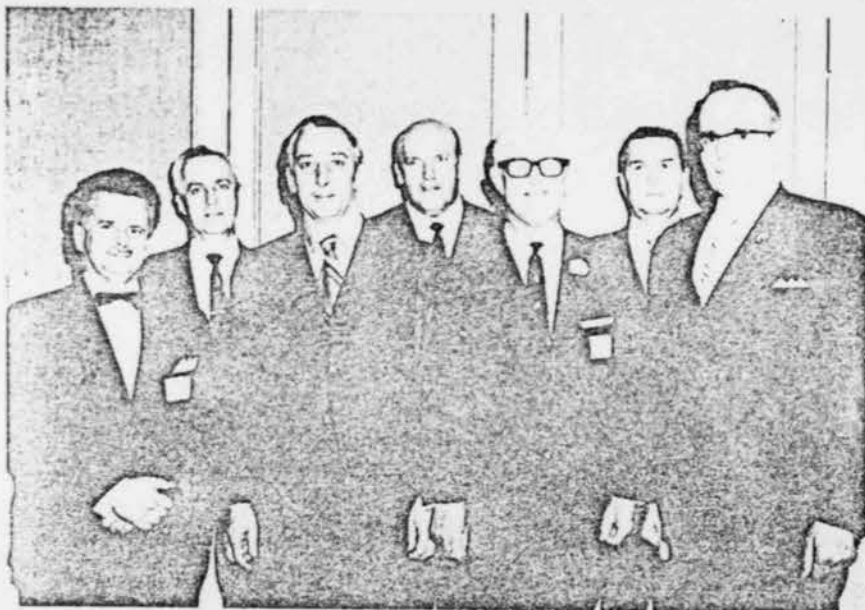
Et par la suite, la discussion des gérants avec les panelistes apporta les précisions suivantes concernant ces nouvelles structures.

Un raisonnement juridique

Il ressort des opinions des panelistes que les Communautés urbaines doivent constituer une table ronde institutionnelle ou en quelque sorte des coopératives de services intermunicipaux. Les nouvelles structures municipales, selon M. Tremblay, sont issues d'un raisonnement juridique du gouvernement; à savoir que les municipalités actuelles ne peuvent plus toutes être traitées sur un même pied et il fallait créer de nouveaux

organismes pour favoriser la prise de conscience de ces différences, pour apporter des solutions, favoriser le dialogue et assurer la notion de viabilité de la municipalité.

Par ailleurs, le sous-ministre adjoint insiste pour expliquer que ces nouvelles structures ont pour but de créer des organismes reposant sur des municipalités et non sur des fonctionnaires provinciaux. Il fallait aussi créer des structures qui ne constituent pas un carcan pour les municipalités et leur développement. Selon lui, il faut poser le problème de viabilité des municipalités de 2,000 âmes et plus et le résoudre. M. Parenteau, avait déclaré un peu plus tôt que les gouvernements ont des responsabilités et que s'ils ont d'une part préconisé vers les années 30 le retour à la terre, ils doivent maintenant préconiser le retour à la vie urbaine et aider à réaliser cette transition démographique et entrevoir toutes ses implications au niveau économique, social et politique. M. Tremblay ne craint pas le gigantisme avec les nouvelles structures municipales régionales, il craindrait plutôt la dilution de pouvoirs à un moment si important de l'évolution de notre société.



Voici les membres du conseil d'administration pour un terme d'une année: de gauche à droite, M. Jean Leduc, Jos Brisson, Robert Thériault, directeurs; Jean-Guy Pêpin, secrétaire-trésorier, Olivier Nicholson, président, Yvon Gariépy, directeur et Raymond Hébert, président sortant. N'apparaît pas, Ghislain Lessard, conjointement secrétaire-trésorier.

Les trois vérités

Pendant le congrès, les gérants municipaux ont eu le courage de présenter trois conférenciers qui ont en quelque sorte fait le procès de leur profession. M. Raymond Bériault, directeur du développement industriel à Longueuil, dressa un tableau un peu pessimiste du gérant actuel en fonction de l'évolution municipale tout en soulignant le rôle extrêmement important que le gérant doit jouer dans les nouvelles structures et le contexte politico-social actuel et futur.

Parce que la société évolue et que les structures qui la régissent sont lentes à suivre, il a qualifié d'inadéquat le système actuel. Il faudra un "nouveau gérant" pour suivre cette société en voie de transformations constantes, sur le plan politique opérationnel et social. Les gérants doivent s'occuper des nouveaux objectifs de cette société, travailler à supprimer l'inertie des corps publics, prévoir les besoins de la communauté et être soustrait de la politique à la fois.

M. Bériault prévoit une administration évolutive, capable d'innover et d'évoluer dans des nouvelles structures avec une mobilité administrative et un décloisonnement.

Le gérant doit passer du traditionalisme à l'innovation et agir comme guide pour tendre à maximiser les résultats de l'administration municipale restructurée, prospective et innovatrice.

Par ailleurs, M. Paul Blier, alors directeur exécutif de l'Union des Municipalités, reprocha aux gérants municipaux leur isolement et réclama une plus grande intégration à ceux qui participent activement à l'évolution des structures municipales, sinon ils risquent d'être ignorés à l'avenir. Ils doivent remettre en valeur certains systèmes administratifs et prévoir l'éclatement de certaines autres structures. Le leadership nécessaire pour l'accomplissement de ces tâches peut manquer au gérant municipal moyen et ce dernier doit donc s'interroger sur son avenir. Fera-t-il partie de la société qui évolue ou restera-t-il en arrière, dépassé par d'autres groupes. Il n'en tient qu'à lui et il doit dès maintenant s'interroger sur son avenir, ses qualités et le rôle qu'il désire jouer dans la nouvelle société.

Les idées émises par ces deux conférenciers se complétaient en quelque sorte, le premier visionnant le rôle du gérant dans le contexte large de

l'évolution urbaine, tandis que le second s'attardait aux implications spécifiques de cette évolution pour les gérants municipaux.

Pour M. Pierre Dufresne, directeur de la gestion aux Affaires municipales, le gérant municipal devra avoir de plus en plus la responsabilité de tâches conceptuelles et exécutives, notamment au sein des Communautés urbaines. Il devra de ce fait innover et laisser les sentiers battus car une nouvelle dimension administrative s'offre à lui. Le défi est de taille, mais heureusement, note le conférencier, des hommes de valeur sont en place, capables de le relever.

Les gérants ont donc eu de façon très nette l'explication de ce qui est attendu d'eux et du rôle qu'ils peuvent jouer en améliorant certaines attitudes en fonction du nouveau contexte municipal.

Marcel Junius, directeur de la Société d'habitation du Québec, dressa un tableau fort éloquent et significatif de l'évolution urbaine au cours des prochaines décennies et souligna que le gérant municipal aura un rôle tout à fait différent à jouer alors. Il faut participer à cette transformation et laisser le concept de la conservation de cette "chère petite ville". De

nouvelles disciplines seront nécessaires ; par exemple, on devra faire de l'urbanisme appliqué, oeuvrer en fonction de nouvelles dimensions, de mégalopolis, de villes entonnoir, de tours flottantes, etc. Et cette prédiction n'est pas du tout utopique, selon lui, puisque il y a dix ans à peine, on parlait très peu d'un débarquement sur la lune et maintenant c'est fait.

La ville de demain

M. Junius voit cette réalité très clairement et présente par diapositives des projets dans ce sens, notamment au Japon, et ailleurs, où des concepteurs architectes et urbanistes tracent les grandes lignes de l'évolution de notre société.

Il faut se réveiller, dit-il, à cette orientation des municipalités et percer le mur de l'indifférence qui nous sépare de la ville future. Car elle existera très prochainement et les tendances nouvelles que nous avons déjà vécues, Habitat 67, par exemple, en font foi. On peut aussi prévoir la mort de la banlieue et la prépondérance de villes avec population très dense, sous différentes formes, de villes satellites etc., en fonction d'un nouvel esprit d'intégration qui se réalise déjà. La notion de bâtiment sera remplacée par la notion de ville, d'entité urbaine produisant un nouveau mode de vie. Les gérants municipaux doivent participer à la réalisation de cette nouvelle société en transformant l'administration municipale pour qu'elle soit à la hauteur de la situation et que cette profession leur permette de travailler avec les précurseurs.

Le président de l'Université du Québec, M. Alphonse Riverin, expliqua aux congressistes les caractéristiques de cette institution, notamment, sa dispersion géographique, ses différents réseaux pour en alimenter les constituantes et la politique commune des constituantes.

On sait que cette Université a l'intention dès septembre prochain de donner une maîtrise en administration publique et M. Riverin donna quelques explications à ce sujet. Il exprima l'avis qu'aucun prérequis n'était nécessaire pour un groupe comme les gérants municipaux, afin d'être admis au cours d'administration publique et en cela, s'avéra en désaccord avec M. Parenteau.

Le conférencier invité lors du banquet de clôture, M. Tremblay, président et directeur de l'Office de Planification de Québec, émit l'hypothèse qu'il existe au Québec environ 200

municipalités véritablement viables qui pourraient être regroupées en une quinzaine ou une vingtaine de communautés urbaines ou régionales. Ces 200 municipalités seraient essentiellement urbanisées pour la plupart, la municipalité exclusivement rurale n'ayant plus de sens au moment où la main-d'oeuvre agricole est moins de 5% de la main-d'oeuvre totale du Québec. Le conférencier estime également qu'au niveau d'une communauté urbaine, on aura un inventaire suffisamment large de ressources pour permettre les actions de planification.

Elections

M. Olivier Nicholson, gérant de Pointe-Claire, remplace M. Raymond Hébert à la présidence. Deux directeurs sont nommés pour un an : MM. Jos Brisson, de Shawinigan, Yvon Gariépy de Saint-Laurent tandis que MM. Jean Leduc, de Cowansville, Robert Thériault de Port-Cartier sont élus pour deux ans.

Après plusieurs années de services dévoués M. Lionel Simard a démissionné de son poste de secrétaire-trésorier. Ces fonctions seront assumées par M. Jean-Guy Pépin, de Pincourt, et M. Gislain Lessard, de Louisville. ■

Income tax share for civic bodies urged

By EVELYN DUMAS
Associated Editor of The Star

SAN DIEGO — City managers from across the U.S. yesterday endorsed President Nixon's proposal to share the federal income tax with local governments — and, despite some opposition, made it clear they expect more funds to go to the greater problem areas.

In the course of the debate at the annual convention of the International City Management Association convention, some delegates voiced concern, even opposition, to the idea that managers, who traditionally have remained

aloof from "politics," restraining themselves to the technical aspects of public administration, should turn into a lobby, a development several participants seemed to find vulgar and distasteful.

The chairman of ICMA's committee on revenue-sharing, Wyan Anderson, pointed out that in supporting the proposal to give part of income tax revenues to the states and cities, managers would not be alone.

Since the idea was first put forward in the U.S. some six years ago, it has gained support from two presidents (Johnson and Nixon), all the

national organizations speaking for elected local officials, almost 200 senators or representatives who have sponsored or co-sponsored revenue-sharing bills, and — according to Gallup — a majority of American public opinion.

The statement adopted by ICMA delegates spells out four principles that a revenue-sharing program should follow:

1—The total amount of shared federal revenue should be a percentage of the individual income tax base.

2—The formula for distribution to state and local gov-

ernments should reflect the magnitude, urgency and severity of urban problems.

3—The mechanics of distributing shared revenues should guarantee specific proportions of such revenues to units of general local government.

4—There should be no federal restrictions preventing units of general local government from using this money for whatever programs they believe are most needed.

During the debate, a delegate asked why only personal income tax was considered as the basis of sharing, and corporate tax

as exempted. He was told that income tax is not subject to the "wild fluctuations" revenues from other taxes are known to go through. Moreover, it would be more easy for Congress to measure the impact of tax cuts on local government if only income tax was involved.

Another delegate moved, with strong minority support, to delete the second principle from the list included in the ICMA's proposal, so that, he explained, the statement could not be construed to mean that big cities need more money than small towns.

Speaking against this amendment, a delegate drew warm applause when he pointed out that he came from a community where poverty was prevalent, and that "anyone who feels the problems of the poor can be dealt with at the same costs as the problems of the affluent, doesn't know what poverty is." He was supported by a comfortable majority.

Civic indifference blasted

Role urged for citizen groups

By EVELYN DUMAS

Associate Editor of The Star

SAN DIEGO — Neighborhood councils, as a means of making city government both more efficient and more meaningful to the people it serves, are being considered by the "pros" of city management.

A task force on neighborhood issues reported this week to the 56th annual conference of the International City Management Association.

Citizens' panels

The task force noted that though the neighborhood movement — something akin to our citizens' committees — is spreading in the U.S., appointed officials have not been inclined to become involved with it.

The task force cautiously deplored this lack of interest, and recommended that appointed civic officials accept the rising demands for citizen participation in city af-

fairs as a legitimate development and, moreover, encourage them, by setting up structures responsive to the citizens' needs.

The immediate action that can be taken by appointed officials is of course limited by the existing political structures. Only the politicians can change these. But there is scope for citizen involvement even without changes to city charters, and the task force recommended that officials take advantage of these opportunities.

Advisory groups

One means of encouraging neighborhood involvement, the task force pointed out, is setting up citizens' advisory groups for each of the various functions a civic administration has to fulfil.

A second method proposed by the task force is the creation of "little city halls" on the neighborhood level to bring administrative services closer to the people they are supposed to be meant for. In certain areas, there should

even be compensatory services, added benefits for neighborhoods that have been underprivileged.

But the task force warns that citizen participation which does not lead to action generates frustration, and consequently more uneasiness and protest than no participation at all.

So it recommends that appointed officials give some thought to means of changing the very structure of civic politics, of redistributing power down to the neighborhood level.

This could mean, for example, delegating to neighbor-

hood councils the control of services dispensed in a given neighborhood. It is a method proposed for certain civic functions by Montreal's neighborhood-based opposition movement FRAP in the current civic elections.

The task force report drew little response from conference delegates and this apparent indifference was bemoaned by several American observers.

"In some circles," a high-ranking local official from Michigan said, "Relevance is an over-used word. But ICMA doesn't seem to have ever heard of it."

Les gérants municipaux en session d'étude

QUEBEC — Une trentaine de gérants municipaux du Québec participent actuellement à une session de sensibilisation aux questions de rationalisation des choix budgétaires, selon le système RCB mieux connu sous le nom de système PPBS (Planning, Programming, Budgeting System). Cette activité, qui s'inscrit dans le cadre des programmes de perfectionnement de l'école Nation d'administration publique (ENAP) de l'Université du Québec, se tient les 5, 6 et 7 octobre au camp des Jeunes musicales du Mont Orford. Elle a été organisée en étroite collaboration avec l'association des gérants municipaux du Québec.

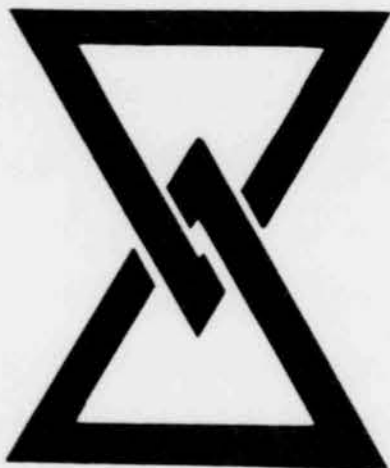
Les communications et les séances de discussion, d'une durée de douze heures réparties sur les trois jours, sont placées sous la responsabilité de M. Pierre Boucher, analyste de programmes au conseil du Trésor du Québec, avec l'assistance de M. Jean-Louis Lapointe, directeur du service de programmation budgétaire du ministère des Affaires municipales et de M. Guy Lefebvre, surintendant de la division du budget de la ville de Montréal.

La session de mise à jour élaborée par l'ENAP à l'intention des gérants municipaux vise à présenter le système PPBS et, par l'étude du modèle québécois d'analyser le processus de décision budgétaire.

Les stagiaires verront pourquoi et comment le gouvernement du Québec, à l'occasion d'une réforme budgétaire de l'administration publique, est passé du budget traditionnel au budget par programmes. Ils dégageront ensuite les lignes directrices du processus de décision budgétaire dans les municipalités du Québec, de façon à identifier les principales faiblesses de ces méthodes. Enfin, ils évalueront l'expérience de municipalités qui ont implanté le financement par programmes dans leurs administrations, établissant ainsi les exigences que pose l'implantation d'un tel système dans les administrations décentralisées.

Les programmes de perfectionnement de l'ENAP veulent répondre aux besoins prioritaires des cadres supérieurs et intermédiaires des administrations gouvernementales, municipales, hospitalières et scolaires du Québec.

134 gérants municipaux



Un total de 134 villes du Québec ont adopté, jusqu'à maintenant, la formule de l'administration municipale conseil-gérant.

Ces chiffres ont été révélés au cours du dernier congrès de l'Association des gérants municipaux, tenu à Rimouski.

Introduction

Les administrations municipales et urbaines ont la responsabilité fondamentale et première d'organiser et d'assurer le fonctionnement du cadre de vie immédiat des citoyens. Face à des lois municipales de plus en plus complexes, aux réformes considérables de leurs structures et aux exigences sans cesse croissantes de la part de leurs citoyens, les municipalités s'efforcent d'utiliser au maximum toutes les ressources mises à leur disposition. Elles n'hésitent plus, aujourd'hui, à recourir à un personnel technique compétent et à des méthodes d'exécution améliorées. C'est sans doute ce qui explique la popularité grandissante au Québec, de la formule d'administration municipale conseil-gérant.

Historique

Westmount fut la première ville du Québec à adopter la formule conseil-gérant, dès 1913. Elle fut suivie des villes d'Outremont en 1918 et de Grand'Mère en 1920. En 1969, 73 municipalités avaient adopté ce système administratif et, en 1978, on en compte maintenant 134 dont la moitié au cours des dix dernières années. Ces municipalités groupent un tiers de la population du Québec, soit plus de 2 000 000 de personnes. En ce qui concerne l'ensemble du Canada, la formule

s'est implantée d'abord au Québec; elle s'est propagée ensuite en Ontario et se répand maintenant de plus en plus dans les autres provinces.

La formule administrative conseil-gérant a pris naissance aux États-Unis en 1912. Plus de 2 200 municipalités réparties dans tous les états américains fonctionnent présentement selon ce mode administratif.

La formule conseil-gérant

La formule administrative conseil-gérant se compare à celle de l'entreprise privée; le maire est le président, les conseillers municipaux sont les directeurs et les citoyens, les actionnaires. Le gérant tient le rôle d'administrateur.

Le conseil

- voit à ce que l'organisation municipale réponde efficacement aux multiples besoins de la population;
- détermine et oriente les politiques générales de la municipalité;
- fixe les objectifs, détermine les priorités;
- adopte les règlements municipaux;
- consulte et informe la population sur tous les programmes retenus;
- prend les décisions relatives à l'administration;
- approuve le budget et décide des emprunts à effectuer.

Le maire

- préside toutes les réunions du conseil;
- est le leader dans l'orientation et la mise au point des politiques municipales;
- de concert avec les conseillers, il a la responsabilité d'expliquer les politiques municipales auprès des citoyens;

- assure les relations avec les divers groupements civiques.

Le gérant municipal

- est responsable de la direction, de l'organisation et de la coordination des services municipaux;
- participe à l'élaboration des objectifs et des politiques de la municipalité;
- élabore et soumet les programmes de dépenses capitales et les schémas d'aménagement;
- entretient de bonnes relations avec le citoyen en ce qui concerne les services de la municipalité;
- développe des processus de gestion applicable à l'administration municipale;
- est responsable de l'évaluation, de la motivation et de la formation des employés municipaux;
- supervise la préparation et le contrôle du budget.

Profil d'un gérant

Éducation: la plupart des gérants possèdent une formation universitaire.

Stabilité: en moyenne, le gérant demeure en fonction dans la même municipalité durant une période de sept ans.

Expérience: le gérant occupait des fonctions administratives de cadre, soit dans l'administration municipale ou dans l'entreprise privée avant d'accéder à son poste actuel.

Dynamisme: le gérant a généralement moins de 40 ans lors de sa première nomination.

La formule conseil-gérant s'applique aux petites, moyennes et grandes villes. Le tableau ci-après indique le pourcentage des municipalités du Québec qui utilisent cette formule.

Cités et villes du Québec		Municipalités ayant adopté la formule conseil-gérant	
Population	Total	Nombre	Pourcentage
500 000 et plus	1	0	0%
100 000 à 500 000	3	3	100%
50 000 à 100 000	14	14	100%
25 000 à 50 000	22	22	100%
10 000 à 25 000	49	39	79%
5 000 à 10 000	52	23	44%
moins de 5 000	104	33	31%
Total	245	134	54%

**Liste des municipalités
qui ont adopté la formule
conseil-gérant et leur population**

Aima	23 800	Lévis	18 000	Sainte-Foy	82 300
Anyou	37 000	Longueuil	117 000	Sainte-Julie	3 500
Asbestos	9 400	Lorraine	4 300	Sainte-Thérèse	19 500
Aymer	19 800	Louiseville	3 900	Schefferville	800
Baie-Comeau	13 700	Maniwaki	7 100	Sept-Îles	30 000
Baie James	10 000	Mascouche	12 100	Shawinigan	26 400
Baie d'Urfe	3 700	Matane	12 900	Shawinigan-Sud	11 000
Beaconsfield	20 900	Mirabel	13 490	Shawville	1 700
Beauharnois	8 000	Mistassin	4 300	Sherbrooke	86 000
Braupport	53 070	Mont-Joli	6 700	Sillery	14 000
Bécancour	8 200	Mont-Launier	8 900	Sorel	20 200
Beloeil	14 700	Mont-Royal	21 200	Stanstead	700
Bianville	11 000	Mont-Saint-Hilaire	6 800	Thetford Mines	22 100
Boisbriand	9 100	Montréal-Est	4 700	Trois-Rivières	56 300
Boucherville	25 200	Montréal-Nord	93 400	Val d'Or	18 600
Bromont	4 000	New-Richmond	4 000	Val Bélar	8 500
Brossard	33 000	Nicolet	4 700	Valcour	3 500
Cap-de-la-Madeleine	33 900	Noranda	10 600	Valleyfield	30 000
Chambly	12 500	Oka	1 400	Varennes	5 800
Charlesbourg	61 970	Outremont	28 000	Vaudreuil	4 500
Châteauguay	39 400	Pierrefonds	35 400	Verdun	75 100
Chibougamau	11 700	Pointe-aux-Trembles	41 800	Victoriaville	23 700
Chicoutimi	58 500	Pointe-Claire	27 400	Westmount	23 600
Côte Saint-Luc	25 500	Port-Carter	5 500		
Cowansville	11 600	Québec	187 800		
Dalson	3 210	Repentigny	24 400		
Dolbeau	8 400	Rimouski	29 100		
Dollard-des-Ormeaux	35 300	Rivière-du-Loup	13 200		
Donnacona	6 100	Rawdon	1 400		
Dorval	21 200	Roberval	8 500		
Drummondville	32 400	Rosemere	7 000		
Fermont	2 500	Rouyn	17 600		
Forestville	1 630	Roxboro	8 000		
Gagnon	3 600	Saint-Basile-le-Grand	5 300		
Gatineau	70 400	Saint-Bruno-de-Montarville	21 600		
Granby	36 900	Saint-Eustache	21 400		
Grand-Mère	16 300	Saint-Félicien	4 900		
Grande-Rivière	4 300	Saint-Gabriel	3 300		
Greenfield Park	18 500	Saint-Georges-de-Beauce	6 500		
Hauterive	14 400	Saint-Hubert	43 500		
Hampstead	7 300	Saint-Hyacinthe	37 000		
Hudson	4 300	Saint-Jean	35 100		
Hull	66 200	Saint-Jérôme	27 200		
Iberville	10 000	Saint-Lambert	20 300		
Joliette	20 800	Saint-Laurent	62 000		
Jonquière	63 500	Saint-Léonard	76 900		
Kirkland	4 800	Saint-Luc	5 900		
La Malbaie	3 820	Saint-Paul-l'Érmitte	3 800		
La Salle	77 000	Saint-Rémi	4 800		
La Sarre	5 600	Sainte-Adèle	4 000		
La Tuque	13 100	Sainte-Agathe	5 600		
Lac-Brome	4 300	Sainte-Catherine	4 500		
Lachine	43 700	Saint-Antoine	6 800		
		Sainte-Marthe	4 200		

La Commission permanente du statut de la fonction de directeur général émet ses recommandations

L'Association des gérants municipaux du Québec a publié le rapport de la Commission permanente du statut de la fonction de gérant et/ou directeur général. Cette Commission créée au mois de mars 1981 avait comme fonction d'élaborer un plan de travail, afin d'établir une politique de fonctionnement. Puisque les municipalités doivent adopter des budgets d'austérité, les tâches du directeur général deviennent plus complexes pour solutionner les problèmes de décroissance économique. Il faudra peut-être favoriser les méthodes de gestion de l'entreprise privée pour administrer les municipalités.

Le président de cette Commission permanente, M. Ronald Beaupré, gérant à Boucherville, mentionnait lors des assises annuelles de l'Association que ce rapport contient diverses recommandations concernant la fonction du gérant, sa description de tâches, ses relations avec les membres du Conseil municipal et les officiers municipaux.

Les changements législatifs ont entraîné des transformations au niveau du rôle des officiers municipaux et du gérant. M. Beaupré a mentionné que l'article 113 de la loi des Cités et Villes définissant les pouvoirs du gérant ne peut plus s'appliquer à la réalité de 1982. La loi imposerait un certain nombre de gestes qui ne cadrent pas nécessairement avec la conception que se fait le gérant de son rôle, de son devoir et de ses responsabilités.

La Commission permanente a recommandé en premier lieu dans son rapport que le terme de gérant soit modifié par celui de directeur général. Le premier titre ne rencontre plus l'approbation unanime des membres de l'association. M. Beaupré a expliqué que le terme de gérant a pour signification: "La personne, qui exerce la fonction, a la pleine autorité pour administrer, gérer, diriger, gouverner et régir une entreprise." Quant au véritable rôle du directeur général, il consisterait à étudier les problèmes qui lui sont

Jacqueline Lebrun

sourmis et par la suite, faire diverses recommandations. La décision finale reviendrait alors uniquement au Conseil municipal. Le premier fonctionnaire administratif de la municipalité exécute ou fait exécuter la décision du Conseil.



M. Ronald Beaupré, directeur général à Boucherville, est le président de la Commission permanente du statut de la fonction de directeur général.

Puisque le directeur général fait le lien entre le Conseil municipal et les différents directeurs de service, ses principales responsabilités visent la planification, la coordination, l'exécution, le contrôle et la direction des activités de la municipalité. Il doit maintenir l'équilibre entre les objectifs et les priorités de chacun des services, mentionnait M. Beaupré, afin de se conformer avec les objectifs de la municipalité.

Les directeurs généraux réclament un droit de surveillance et d'investigation sur tous les services incluant le gref et le bilan pour remplir efficacement leur rôle. Ils veulent s'assurer que le travail est conforme à la loi. Dans l'exercice de ses responsabilités, le directeur général doit se montrer fidèle au Conseil municipal, a ajouté M. Beaupré, en acceptant les priorités

nouvelles et les orientations particulières du groupe. M. Beaupré a bien spécifié que le directeur général ne doit pas se substituer au rôle du Conseil municipal.

Recommandations

L'Association des gérants municipaux du Québec a recommandé pour les municipalités de 5 000 habitants et plus qu'il y ait obligation d'avoir en poste un fonctionnaire qui portera le titre de directeur général. À l'intérieur de cette recommandation, il est prévu que le directeur général puisse exercer d'autres activités.

M. Beaupré signalait que l'application de la formule conseil/gérant provoque des contraintes en imposant des difficultés tant au niveau des relations conseil/gérant que des relations directeur général et officiers. Parmi ces problèmes, M. Beaupré a noté ces exemples suivants soit un conseil municipal avec un directeur général trop fort; une trop grande familiarité du gérant avec les membres du conseil; des conflits idéologiques; une résistance au changement.

Le directeur général demeure donc le principal fonctionnaire de l'administration municipale. Il est le mandataire auprès de tous les services et veille à l'observation de la loi pour les opérations budgétaires.

Le temps à la réflexion

M. Jean-Guy Bouthot, conseiller à l'École nationale d'administration publique, a donné des conseils judicieux aux membres de l'Association des gérants municipaux lors de leurs assises annuelles. M. Bouthot a rappelé aux directeurs généraux que les citoyens commencent à se poser de nombreuses questions au sujet du fardeau fiscal. Les projets sont plus nombreux dans les municipalités que les ressources financières. Les conseils municipaux doivent se restreindre à des choix.

M. Bouthot mentionnait que le directeur général devra dorénavant assister le conseil municipal dans ses choix. M. Bouthot reconnaît qu'il existe quatre défis à relever

autant du côté du conseil municipal que du côté de la gérance. 1) Développer une meilleure qualité de la gestion interne 2) Des choix difficiles sont devenus nécessaires dépendamment de la conjoncture économique de chaque municipalité 3) Développer un leadership efficace 4) Se donner du temps pour réfléchir.

Les mentalités devront s'adapter au nouveau contexte. "Dans une mentalité de bâtisseur, il faut passer à une mentalité d'administrateur", disait M. Bouthot. Le nombre de services offerts à la collectivité subira une diminution importante. Celui, qui gère systématiquement, sera favorisé à celui qui dépense. Il faudra réussir à faire mieux avec moins de ressources. Il s'agit de maintenir les services existants et d'améliorer ce qui va moins bien.

M. Bouthot conseille d'adopter une approche systématique vis-à-vis les compressions budgétaires tout en assurant le développement du milieu. Le personnel doit être mobilisé pour améliorer la qualité des services. Les gens sont démobilisés dans la conjoncture économique actuelle. "Il s'agit de les mobiliser dans l'action et d'atteindre certains défis visés par l'organisation municipale." L'action des employés dépend de la réflexion du directeur général. De plus, les membres du conseil municipal attendent d'être renseignés par ce dernier.

L'évaluation de la gestion des services municipaux est essentielle pour entreprendre une rationalisation des ressources. M. Bouthot favorise la créativité dans le choix des moyens. "Il faut prendre l'habitude de faire du neuf avec du vieux." Il est indispensable que le directeur général soit appuyé par le conseil municipal pour faire front commun devant l'impasse. M. Bouthot suggère de demeurer positif et d'éviter de penser que la situation

est catastrophique. Le personnel doit être tenu régulièrement au courant de la situation. L'information transmise au personnel aidera à maintenir de bonnes relations.

Il est donc souhaitable que le directeur général ait la volonté de procéder à des changements. Il lui est nécessaire de posséder une approche globale et systématique. "Plus l'emphase est mise sur les activités et les ressources, plus les chances sont grandes de perdre de vue le pourquoi du travail et la raison de l'engagement dans ce travail". L'emphase doit être axée au niveau des attentes des intervenants et des différentes clientèles. Finalement c'est la production qui est importante et non le temps consacré à un travail. Les résultats au bout de la chaîne de montage doivent être conformes aux attentes de la population, du conseil municipal, du gérant et des directeurs de service. Les résultats à produire doivent être atteints avant de s'engager dans une activité. Par la suite, l'engagement des ressources peut être effectué et non l'inverse.

Le directeur général est le transformateur des diverses informations acheminées à son bureau. Il est un catalyseur qui sait à son tour catalyser les efforts de son personnel.

Planifier la décroissance

Le sous-ministre aux Affaires municipales, M. Patrick Kenniff, a souligné aux directeurs généraux que ces derniers devront planifier la décroissance des budgets municipaux. M. Kenniff a suggéré d'appliquer des mesures d'économie d'énergie comme premier palliatif à la crise. Les municipalités de la province paient une facture globale de 200 millions \$ pour leur énergie. De ce total, 60 millions \$ soit 30% peuvent être rapidement économisés par des mesures administratives et techniques, a affirmé M. Kenniff.

Les mesures administratives ne nécessitent pas d'investissement. Quant aux investissements pour l'application de mesures techniques, la période de recouvrement se situe entre deux et trois ans. La dépense d'énergie représente 5% du budget.

Le sous-ministre Kenniff a précisé que des économies d'échelle sont réalisables par l'application de politique d'achat en commun. De plus, la cueillette sélective des déchets domestiques et les opérations de recyclage sont d'autres mesures offrant des résultats. Les travaux réalisés à contrat, la location de service et d'équipement, la gérance d'exploitation des systèmes connaîtront dans l'avenir un plus grand développement. La cartographie peut servir aux travaux de génie et d'aménagement.

Conclusion

Le problème de décroissance économique serait moins ressenti dans les petites municipalités. Le travail nécessitera une plus grande rigueur administrative dans les municipalités. Le directeur général devra se rapprocher de son conseil municipal dans ce contexte difficile et devenir imaginatif dans le choix de ses solutions. La restructuration des différents services doit apporter une plus grande efficacité dans le travail de chacun des employés. La confiance des élus et du personnel est la première démarche à poursuivre, afin de regrouper les forces. L'utilisation optimale des ressources doit assurer une démarche rationnelle. La qualité de vie au travail dépendra de la motivation du directeur général.