

Étude sur les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer

Rapport final
16 septembre 1997

Price Waterhouse



Table des matières

I.	Avis au lecteur	1
II.	Contexte	4
III.	Raison d'être et objectifs du projet	5
IV.	Portée du projet	6
V.	Définition de la notion de direction	8
VI.	Déroulement du projet	15
VII.	District de l'administration indienne sechelte	22
VIII.	Constatations et analyse	25
IX.	Conclusions et recommandations	35

Annexes

- A Liste des municipalités contactées
- B Liste des personnes-ressources des gouvernements
- C Dépenses totales
- D Feuilles de calcul détaillées

I. Avis au lecteur

Contexte

À mesure que les négociations progressent en vue de mettre en oeuvre le droit inhérent à l'autonomie gouvernementale, les Autochtones exerceront de plus en plus leurs prérogatives dans des domaines qui ont une incidence sur leurs communautés. À cet égard, la mise en place et le soutien d'organismes décisionnels responsables pour assumer la direction des collectivités revêt un caractère essentiel.

Il est important de reconnaître que la notion de direction est une notion complexe susceptible de signifier des choses différentes pour des personnes différentes. Compte tenu qu'il est difficile de trouver une définition de la notion de direction qui fasse largement consensus et qu'il faudrait examiner tous les aspects de la question dans une étude exhaustive de grande envergure, la présente étude portera plus modestement sur un certain nombre d'aspects choisis de l'exercice de la fonction gouvernementale. Le présent rapport doit par conséquent être considéré comme un élément de l'effort de recherche qui devra être déployé sur cette question.

Les recherches menées pour les besoins de la présente étude ont donc porté sur les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer, en tant qu'élément nécessaire au fonctionnement des organismes décisionnels. C'est à dessein que la présente étude n'a pas abordé d'autres questions liées à la direction comme celles des coûts de démarrage, du règlement des différends, des services policiers, des systèmes d'application de la loi et des tribunaux, ni les questions touchant la responsabilité. Toutes ces questions pourront être utilement examinées à la faveur d'une série d'études qui devront être faites pour évaluer de manière exhaustive les coûts de mise en oeuvre de l'autonomie gouvernementale.

Objet

Dans une étude antérieure, intitulée *Étude des coûts de direction dans les petits gouvernements provinciaux / territoriaux et municipaux* (ci-après appelée étude de la *Phase I*), nous avons mis au point et à l'essai une méthodologie visant à déterminer les coûts liés à l'exercice de pouvoir de légiférer. Le rapport a permis de constater que les gouvernements municipaux se prêtent davantage à la comparaison que les gouvernements provinciaux ou territoriaux, les structures de coûts des municipalités étant davantage susceptibles de ressembler à celles de gouvernements autochtones.

La présente étude se fonde sur la méthodologie mise au point au cours de la *Phase I* pour élargir la taille de l'échantillon et estimer les coûts liés à l'exercice du pouvoir de légiférer, en proportion des dépenses totales, dans seize municipalités réparties à travers le Canada, au nombre desquelles figure le District de l'administration indienne sehelte.

Il est certain qu'il existera des différences entre les municipalités et les Premières nations, pour ce qui est des compétences que les unes et les autres exercent; il est difficile de dire dans quelle mesure ces différences auront des répercussions sur les coûts de direction. La question devra faire l'objet de recherches plus poussées. Toutefois, la présente étude a le mérite d'aider à mieux comprendre la structure des coûts de direction et de mesurer jusqu'à quel point ces coûts peuvent fluctuer, en regard des dépenses totales.

I. Avis au lecteur

Méthodologie

Seize municipalités réparties dans quatre provinces, ainsi que le District de l'administration indienne sechelte, ont été invités à participer à l'étude. Les gouvernements participants nous ont fourni des données financières pour l'exercice 1995 et se sont prêtés à des entrevues. Comme nous l'indiquons ci-après, toutes les entrevues, et les analyses de données qui ont suivi, ont été menées de manière rigoureuse.

Avant l'entrevue, chaque personne-ressource au sein des municipalités interrogées a reçu copie d'une définition provisoire de la notion de direction. Nous nous sommes assurés que les participants comprenaient cette définition et la portée de notre étude. L'entrevue comportait un examen, poste par poste, des données financières des municipalités, examen dont l'objet était :

- ▶ d'identifier les membres de l'effectif politique et opérationnel qui intervenaient dans les activités liées à la direction
- ▶ de déterminer la proportion des activités du personnel opérationnel qui ont pour objet d'appuyer la direction
- ▶ de déterminer la part des dépenses connexes engagées à l'appui de la direction
- ▶ de tirer au clair les imprécisions concernant les objets de dépenses.

La part des dépenses déclarées au titre des activités de direction représente l'opinion professionnelle d'un cadre municipal. Les différences dans la proportion entre municipalités (voir annexe D : Feuilles de calcul détaillées) peuvent s'expliquer par de nombreux facteurs, notamment :

- ▶ par des différences dans la structure organisationnelle (p. ex., il n'existe pas de structure standard ou prédéterminée pour les organisations municipales. Ces dernières sont structurées de façon à répondre aux besoins particuliers de leurs communautés, et les responsabilités de direction sont attribuées en conséquence).
- ▶ par les différences dans la structure des coûts (p. ex., des activités semblables ou comparables peuvent être rangées dans des catégories différentes).
- ▶ par les fonctions qui se rattachent à des postes en particulier (p. ex., des gens portant des titres semblables peuvent assumer des responsabilités différentes et participer, à des degrés différents, aux activités de direction).

Grâce au processus des entrevues et à l'examen détaillé des données sur les coûts, nous avons pu comprendre ces différences et nous assurer de mener une analyse cohérente.

I. Avis au lecteur

Résultats

Le rapport conclut que les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer dans les municipalités étudiées pendant l'exercice 1995 se situaient entre 3 % et 8 % des dépenses totales des municipalités.

Étapes suivantes

Ce rapport se veut une étape dans l'évaluation du coût de mise en oeuvre de l'autonomie gouvernementale. Des recherches plus poussées seront nécessaires pour en arriver à mieux évaluer et comprendre les coûts de direction et les autres coûts qui s'y rattachent. C'est le processus de négociation qui en bénéficiera, en ce que cette étude contribuera à faire avancer le processus d'accession des Premières nations à l'autonomie gouvernementale.

II. Contexte

Le gouvernement a officiellement entamé le processus de négociation qui permettra aux peuples autochtones d'exercer leur droit inhérent à l'autonomie gouvernementale. Pour faciliter les négociations, les négociateurs fédéraux et les Premières nations doivent pouvoir mesurer les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer.

En octobre 1996, Price Waterhouse concluait son *Étude des coûts de direction dans les petits gouvernements provinciaux / territoriaux et municipaux (Phase I)*, dont les objectifs étaient :

- ▶ de mettre au point et à l'essai une méthodologie d'évaluation des coûts de direction dans les petits gouvernements municipaux et provinciaux / territoriaux;
- ▶ d'évaluer les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer, dans quatre petits gouvernements.

L'étude a permis de confirmer la méthodologie mise au point par Price Waterhouse, et de cerner les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer pour les quatre gouvernements de l'échantillon qui étaient : le gouvernement du Yukon, le gouvernement de la province de l'Île-du-Prince-Édouard et les municipalités ontariennes de Smooth Rock Falls et de Jaffrey Melick. Dans ces cas, nous avons constaté que les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer se situaient entre 0,5 % et 7 % des dépenses totales. En raison de la petite taille de l'échantillon utilisé pour l'étude, nous n'avons toutefois pas été en mesure de dégager des tendances ou des liens entre les coûts et d'autres facteurs (p. ex., la relation entre les coûts de direction et la taille de la population, l'assiette fiscale, les dépenses totales, et ainsi de suite). Toutefois, l'étude a révélé que les municipalités se prêtent davantage à des comparaisons que les gouvernements provinciaux ou territoriaux, les structures de coûts des gouvernements municipaux étant davantage susceptibles de s'apparenter à celles des gouvernements autochtones. Nous avons pu constater en outre qu'il faudra réunir des renseignements supplémentaires sur les coûts qu'assument les gouvernements autochtones, pour pouvoir procéder à des comparaisons de coûts et appliquer les résultats de cette analyse et d'autres études sur les coûts de direction, pour les besoins des négociations.

Par conséquent, bien que les résultats de l'étude soient utiles en eux-mêmes, l'applicabilité de l'étude se trouve limitée par la taille modeste de l'échantillon et par la nature des gouvernements étudiés. Une étude élargie a donc été proposée dont l'objet serait d'étudier les coûts de direction d'autres gouvernements municipaux dans des provinces et territoires choisis au Canada, notamment dans le District de l'administration indienne sechelte, en Colombie-Britannique.

III. Raison d'être et objectifs du projet

Raison d'être

Comme ce fut le cas pour l'étude de la *Phase I*, la présente étude avait pour objet de déterminer quel pourcentage les coûts de direction représentent, par rapport aux dépenses totales. Dans notre esprit, il était entendu que l'éventail des coûts ainsi répertoriés allait servir par la suite à déterminer les nouveaux coûts que les gouvernements autochtones seront appelés à assumer, à mesure qu'ils en viendront à exercer des fonctions actuellement assumées par d'autres gouvernements.

Objectifs

La présente étude avait pour objet d'approfondir les travaux entrepris au cours de la *Phase I*, afin de déterminer la part que les coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer représentent en regard des coûts de direction dans leur ensemble, pour un échantillon de quatorze administrations municipales de petite taille, échantillon incluant l'actuelle Administration indienne sechelte, en Colombie-Britannique. L'énoncé de travail indiquait que l'étude devait comporter :

- ▶ un examen de la définition de la notion de fonction gouvernementale figurant dans le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA), afin de relever des similitudes ou des différences entre cette définition et celle que nous utilisons dans le présent rapport, et que nous avons utilisée dans l'étude antérieure menée par Price Waterhouse
- ▶ des données quantitatives sur les coûts de direction
- ▶ une analyse qualitative des résultats de l'étude
- ▶ un exposé des facteurs contextuels pertinents, en vue des travaux futurs (p. ex., l'applicabilité de la présente étude aux collectivités autochtones et aux négociations sur l'autonomie gouvernementale)
- ▶ une courte partie préparant le terrain à des travaux futurs (p. ex., les possibilités d'extrapoler à partir des résultats de la présente étude).

IV. Portée du projet

Direction

Pour les besoins de la présente étude, les coûts de direction sont définis comme étant les coûts liés à l'exercice du pouvoir de légiférer. Les coûts de direction comprennent l'appui à l'organisme législatif ou à l'institution principale, et les coûts liés à l'élaboration et à la révision des lois, des règlements et des normes.

Les coûts des services municipaux (p. ex., les services de protection, les travaux publics et les services environnementaux) sont exclus de cette définition. Ils sont considérés comme des coûts opérationnels et non comme des coûts de direction à proprement parler.

Une description détaillée de la définition de la notion de direction utilisée pour les besoins de la présente étude figure dans la partie suivante.

Municipalités comprises dans l'étude

L'énoncé de travail indiquait que quatorze municipalités répondant à un ensemble précis de critères devraient être choisies pour les besoins de l'étude. Ces critères sont énumérés ci-après, et accompagnés de la justification de chacun d'entre eux.

Population de moins de 5 000 habitants

- Parmi les collectivités autochtones, la moyenne de la population est inférieure à 500 habitants. Il fallait donc constituer un échantillon de petites municipalités. Toutefois, nous avons estimé souhaitable qu'il existe certains écarts de population entre les diverses municipalités choisies, étant donné que cela allait nous aider à déterminer s'il existe un lien entre le nombre d'habitants et les coûts de direction.
- Dans l'étude initiale, seules des municipalités de l'Ontario avaient été choisies. En Ontario, les statistiques municipales sont établies pour un large éventail de chiffres de population, selon le type de municipalité (ville, cité, village ou canton) et selon l'emplacement de la municipalité dans la région, dans le comté ou dans le district. Le choix de municipalités de « moins de 5 000 » habitants constituait à nos yeux un bon dénominateur commun entre toutes les variables et a conséquemment été retenu. Nous avons conservé ce critère pour les besoins de la deuxième étude.

IV. Portée du projet

Des gouvernements matures

- Dans la mesure où l'on peut affirmer que des gouvernements matures ont établi des pratiques et des structures de direction, le choix de tels gouvernements pour notre étude allait nous permettre de nous assurer que l'éventail des coûts de direction identifiés n'allait pas inclure des coûts de démarrage. Il était entendu que les questions et coûts liés au démarrage d'une institution ou d'une municipalité allaient devoir être examinés séparément et qu'il n'en serait pas question dans la présente étude.

Réaliser une combinaison de municipalités situées en milieu rural et en milieu urbain (ou à proximité de centres urbains)

- De façon à pouvoir vérifier s'il existe un lien entre la situation géographique de la municipalité et les coûts de direction.

Choisir des municipalités situées dans au plus quatre provinces et territoires

- Il fallait choisir des municipalités situées dans différentes provinces pour pouvoir vérifier s'il existe un lien entre les coûts de direction et les provinces où les municipalités se trouvent. Par ailleurs, nous estimions important de limiter le nombre de provinces, pour nous assurer qu'au moins trois à quatre municipalités pouvaient être sélectionnées dans chaque province.

Choisir des municipalités situées dans les provinces/territoires où des négociations sont en cours

- Si un lien entre les coûts de direction et la situation géographique était constaté, le fait de choisir des municipalités dans des provinces dans lesquelles des négociations sont en cours permettrait de s'assurer que l'éventail des coûts de direction serait pertinent pour les négociateurs.

Choisir des municipalités situées dans des provinces/territoires dans lesquels les renseignements financiers font l'objet de rapports uniformisés

- De façon à faciliter les activités de collecte et d'analyse de données.

Inclure le District de l'administration indienne sechelte, en Colombie-Britannique

- Ceci allait nous permettre de mieux comprendre la nature des coûts de direction que doit assumer une communauté autochtone et nous permettrait également de commencer à cerner les facteurs à prendre en considération dans l'examen de l'éventail des coûts de direction dans le contexte des négociations.

V. Définition de la notion de direction

La notion de direction est complexe, et elle peut signifier des choses différentes, selon les personnes et selon les organisations. Pour les besoins de la présente étude, les coûts de direction ont été définis comme étant les coûts liés à l'exercice du pouvoir de légiférer. Ces coûts incluent donc le soutien à l'organisme législatif ou à l'institution principale, et l'élaboration et la révision des lois, règlements et normes.

Nous avons choisi de définir ainsi la notion de direction pour les raisons exposées ci-après.

- ▶ Le présent projet avait pour objectif de tenter de déterminer l'ampleur des coûts supplémentaires qu'il faudra assumer pour permettre aux gouvernements autochtones d'étendre leurs compétences et d'assumer des fonctions actuellement du ressort d'autres gouvernements. Aussi, avons-nous choisi de limiter notre définition de la direction aux activités ayant trait à l'exercice du pouvoir de légiférer.
- ▶ Pour les besoins de notre étude, il était également important de concevoir la notion de direction d'une manière conforme à l'approche adoptée au cours de l'étude de la *Phase I*, de façon à pouvoir établir des comparaisons directes avec les premiers résultats obtenus et partant de là, d'élargir la taille de l'échantillon.
- ▶ Adopter une définition étroite de la notion de direction au point de départ allait, pensait-on, faciliter la comparaison des résultats entre les gouvernements et permettre de cerner les raisons expliquant les écarts. Il serait ensuite possible d'élargir la portée de l'étude pour que cette dernière traite des autres coûts connexes.

Il importe de comprendre que cette définition de la direction passe sous silence les notions connexes de régie d'entreprise et de structure d'administration de l'organisation, les dispositions relatives aux coûts juridiques pouvant résulter des poursuites qui seraient intentées contre l'organisation, les coûts d'immobilisation liés à la supervision de l'organisation, ou tous les autres coûts qui pourraient être liés à la fonction de « direction », dans un contexte différent. Il est entendu que ces coûts intéressent aussi bien les négociateurs du gouvernement fédéral que ceux des Premières nations; toutefois, nous avons pris le parti de ne pas en traiter dans la présente étude.

Le reste de la présente partie fait état des éléments de coût qui correspondent à cette définition de la notion de direction au niveau municipal, de même que les éléments de coût spécifiques qui ont été inclus dans l'analyse et ceux qui en ont été exclus. Par la suite, nous abordons la notion de « bon gouvernement » telle qu'elle est décrite dans le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, et la façon dont elle se rattache au concept de direction dont nous parlons ici.

V. Définition de la notion de direction

Coûts inclus dans l'analyse

Parmi les coûts de direction identifiés, mentionnons les salaires, les rémunérations et les frais du conseil municipal, le soutien administratif fourni au conseil, le coût de la tenue d'élections et l'obtention de conseils juridiques dans le contexte de l'adoption des lois. Nous traitons de chacun de ces éléments ci-après.

Conseil

- Ce poste de dépenses inclut la totalité des salaires, des rémunérations, des avantages et des dépenses du conseil municipal ou du conseil de bande, de même que tous les coûts liés au cabinet du maire ou du chef de bande.

Administration

- Les coûts à ce titre comprennent les coûts liés au personnel municipal ou au personnel de bande, dans la mesure où les employés municipaux ou de la bande assurent le soutien au conseil sur les questions de procédures.
- L'évaluation de ces coûts supposait de façon générale qu'on détermine quelle part des salaires, des rémunérations et des avantages versés au personnel représentent les activités que le personnel consacre à des fonctions de soutien au conseil ou à des activités liées à la direction. Une part similaire était par la suite appliquée aux dépenses engagées par le personnel (p. ex., au titre des frais de téléphone, de télécopie, de fournitures et autres). Pour prendre un exemple, il a été établi que 20 % du coût du personnel administratif d'une municipalité donnée découlait des fonctions de direction; de plus, 20 % des dépenses d'administration de la même municipalité étaient allouées aux fonctions de direction.

Élections

- Pendant l'étude de la *Phase I*, aucun coût n'a été rattaché au processus électoral. Les municipalités à l'étude n'étaient pas en année d'élection et conséquemment n'ont pas fait état de coûts à ce titre. Dans la présente étude, nous avons élaboré une formule de rechange pour l'évaluation des coûts liés aux élections, dans le cas des municipalités qui n'ont pas tenu d'élections pendant l'année visée.

V. Définition de la notion de direction

Obtention d'avis juridiques ou professionnels en rapport avec la « rédaction de lois »

- Cet élément de coûts incluait notamment la communication d'avis juridiques au conseil au sujet de la législation, mais excluait toutefois les coûts liés à la rédaction de documents légaux pour les besoins de la construction de routes. Les coûts engagés à ce titre prennent le plus souvent la forme de services professionnels.
- Pendant l'étude de la *Phase I*, les règlements administratifs des municipalités visées par l'étude s'inspiraient des règlements administratifs d'autres administrations municipales, si bien que les coûts juridiques liés à la rédaction de lois ont été négligeables. Il a donc été convenu que les coûts juridiques seraient étudiés plus longuement dans la présente étude.

Dans les rapports financiers des municipalités, tous ces coûts sont généralement inscrits à des postes budgétaires se rapportant au « conseil municipal » et à « l'administration ».

Coûts non inclus dans l'analyse

Comme nous l'avons indiqué à la page précédente, une partie des dépenses d'administration (p. ex., frais de téléphone, de télécopie, de fournitures et autres) a trait à la direction et a conséquemment été incluse dans les coûts de direction. Toutefois, certains éléments entrant dans la catégorie des dépenses administratives ont été exclus de nos calculs, avant que nous puissions leur appliquer quelque proportion que ce soit. Les frais administratifs qui n'ont pas été inclus dans la présente étude comprennent :

- ▶ les coûts ou la part des coûts qui ne sont pas engagés à l'appui de la fonction de direction et qui n'ont pas été engagés de manière uniforme par la plupart des municipalités (p. ex., rabais de taxes et dons).
- ▶ les coûts qui se rattachent à des dépenses ponctuelles (p. ex., les dépenses d'immobilisation pour des machines et des équipements).
- ▶ les coûts légaux qui ne touchent pas la direction, au sens où on l'entend dans la présente étude (p. ex., règlement des différends).

La page suivante fournit une liste complète des différents types de coûts inclus et non inclus dans l'étude.

V. Définition de la notion de direction

Coûts inclus	Coûts non inclus
Conseil	
<p>La totalité des coûts liés au Conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> - salaires et rémunérations - avantages - déplacements et hébergement - congrès et délégations - ateliers - kilométrage - matériel et fournitures - indemnités journalières 	
Administration	
<p>Pourcentage des coûts relevant de l'administration générale, et se rapportant aux activités de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - salaires - avantages - déplacements - dépenses personnelles (p. ex., frais remboursables, engagés en service commandé) - impression, papeterie, photocopie et affranchissement postal - téléphone et télécopieur - formulaires de facturation de taxes - congrès et délégations - frais d'adhésion et cotisations - assurance - entretien d'équipement - entretien d'immeubles - services de nettoyage à contrat - frais de vérification - consultations financières - frais de comptabilité - abonnements - loyer - services publics (chauffage, éclairage, énergie, combustible, eau) - dépenses de bureau - services professionnels (expertise technique) - publicité 	<p>Frais relevant de l'administration générale mais qui ne sont pas engagés à l'appui de la direction, qui ne sont pas engagés de manière uniforme par la plupart des municipalités ou qui se rapportent à des dépenses ponctuelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - subventions - F&E, logements du personnel - exonération de taxes pour les aînés - rabais de taxes pour les propriétaires de maison - subventions pour les loisirs - subventions pour les services publics - examen des transferts communautaires - dons - bail de parc nautique - intérêt sur les prêts - paiements de transfert - réductions d'impôt - application de la taxe - dépenses d'immobilisations (machines et équipements) - prélèvement de la SAMA (Saskatchewan Assessment Management Agency) - évaluations de propriétés - recrutement - développement économique - exemptions visant les terres agricoles - O.M.E. (organisation des mesures d'urgence) - divers (p. ex., plaques, cadeaux, prix et autres)
Élections	
<p>Le tiers des coûts totaux pour les élections, en supposant qu'une élection se tient tous les trois ans, pour l'année d'élection la plus récente</p>	



V. Définition de la notion de direction

Coûts inclus	Coûts non inclus
Frais juridiques	
Pourcentage des frais juridiques se rapportant à la direction - rédaction des règlements administratifs	Coûts juridiques ne se rapportant pas à la direction - règlement de différends, service de police et système judiciaire, et autres

La définition du concept de « bon gouvernement », selon la Commission royale sur les peuples autochtones

Dans son rapport, la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) traite en détail de la notion de bon gouvernement. Le comité chargé de diriger la présente étude a estimé qu'il était important de comprendre de quelle façon le concept de bon gouvernement décrit dans le rapport de la CRPA se rapporte à la définition de direction retenue pour les besoins de notre étude. Le reste de la présente partie décrit les similitudes et les différences que présentent notre définition et celle de la CRPA.

La CRPA indique que pour être efficace, un gouvernement doit réunir trois éléments fondamentaux : la légitimité, le pouvoir et les ressources. Ces trois éléments sont décrits ci-après.

- ▶ La légitimité s'entend de la confiance et de l'appui que le public accorde au gouvernement. Elle dépend de facteurs comme :
 - la façon dont la structure du gouvernement a été créée
 - la manière dont les dirigeants sont choisis
 - la mesure dans laquelle le gouvernement fait progresser le bien-être public et respecte les droits fondamentaux de la personne

- ▶ Le pouvoir est la capacité juridique reconnue d'agir. Il englobe :
 - le pouvoir législatif
 - le pouvoir exécutif, c'est-à-dire le pouvoir d'appliquer les lois et d'assurer l'administration publique
 - le pouvoir judiciaire (le pouvoir de trancher les litiges)

V. Définition de la notion de direction

- ▶ Les ressources sont les éléments jugés nécessaires pour permettre au gouvernement d'exercer son pouvoir. Les ressources comprennent :
 - les ressources financières, économiques et naturelles
 - les ressources en technologie de l'information
 - les ressources humaines.

La responsabilité est également reconnue comme un attribut important d'un bon gouvernement, selon la CRPA, mais cette question est traitée séparément. La responsabilité s'entend de la mesure dans laquelle ceux qui détiennent le pouvoir peuvent justifier, étayer et rendre publiques leurs actions et décisions.

Le lien entre les notions de « direction » et de « bon gouvernement »

La définition du concept de « bon gouvernement » exposée à la page précédente est beaucoup plus large que celle que nous donnons de la direction pour les besoins de notre étude. Le tableau qui suit fait état de la mesure dans laquelle les coûts liés aux attributs d'un « bon gouvernement » sont pris en compte dans la présente étude.

Il est important de comprendre que l'étude ne vise pas à déterminer dans quelle mesure les gouvernements municipaux participants ou leurs activités de direction sont « bonnes », ni dans quelle mesure on peut dire que les gouvernements concernés réunissent les qualités d'un bon gouvernement. L'étude vise davantage à identifier un certain éventail de coûts de direction pour un ensemble d'administrations municipales, compte tenu de leurs structures et leurs caractéristiques, telles qu'elles existent.

V. Définition de la notion de direction

Caractéristiques d'un « bon gouvernement »	Coûts inclus dans l'étude
Légitimité	
La façon dont la structure du gouvernement a été créée	L'étude n'a pas porté sur le coût historique que représente la création d'une structure gouvernementale.
La manière dont les dirigeants sont choisis	Le coût du processus électoral a été inclus dans l'étude.
Le gouvernement fait progresser le bien-être public et respecte les droits fondamentaux de la personne	Cet élément, considéré comme étant affaire de jugement, n'a pas été évalué pendant l'étude.
Pouvoir	
Pouvoir législatif	Ce coût est intégré aux coûts salariaux des personnes qui adoptent les lois (c.-à-d., le maire et les membres de son conseil) et inclut tous les coûts juridiques connexes.
Pouvoir exécutif (le pouvoir d'appliquer les lois)	Ce coût incluait les coûts salariaux des membres du conseil participant à l'adoption des lois, mais excluait le coût d'application des lois découlant des services de police ou des tribunaux.
Pouvoir judiciaire (pouvoir de trancher les litiges)	Le règlement des différends (c.-à-d., les recours en justice et les règlements à cet égard) n'est pas considéré comme une activité de direction et n'a donc pas été évalué dans cette étude.
Ressources	
Ressources financières, économiques et naturelles	Seules les ressources qui servent à appuyer les activités ou fonctions de direction, telles que nous les avons définies, ont été incluses dans cette étude (p. ex., le salaire du maire a été inclus, mais pas celui du personnel des programmes).
Ressources en technologie de l'information	
Ressources humaines	
Responsabilité	
Justification et divulgation des actions et décisions	Ces activités ne sont pas considérées comme relevant de la direction et n'ont pas été évaluées dans la présente étude. Toutefois, les organismes centraux provinciaux ont un rôle à jouer dans l'établissement du cadre de responsabilité, et cet aspect a été examiné d'un point de vue qualitatif.

VI. Déroulement du projet

La présente partie du rapport décrit la méthodologie que nous avons utilisée et les étapes que nous avons suivies pour mener notre projet à terme. Nous y précisons de quelle façon nous avons élaboré la définition de la direction, choisi des participants potentiels, confirmé les participants, obtenu des renseignements financiers, mené des entrevues, évalué les coûts de la direction et les dépenses totales, et enfin, évalué les coûts liés aux fonctions analogues aux « organismes centraux ».

Définition de la notion de direction

La définition détaillée de la notion de direction qui avait été élaborée pour les besoins de l'étude de la *Phase I* a été revue et mise à jour pour mieux l'adapter au contexte de notre étude. Il a fallu exclure les références s'appliquant uniquement aux gouvernements provinciaux/territoriaux et ajouter une terminologie mieux adaptée à la réalité des gouvernements autochtones. Il importe de préciser que nous n'avons pas modifié la notion de direction au sens large, mais que nous avons simplement révisé certains des termes de manière à rendre la définition plus signifiante pour les participants à l'étude. Nous avons ensuite soumis cette définition de travail au Comité directeur, qui a donné son accord à notre démarche.

Nous avons ensuite comparé la définition de la notion de bon gouvernement que l'on peut lire dans le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) avec la définition de travail de la direction, et nous avons relevé les similitudes et les différences entre les deux.

À mesure que le projet avançait, nous avons perfectionné la définition de la direction de manière à inclure des descriptions plus précises des coûts inclus et des coûts exclus de l'analyse, en nous fondant sur les renseignements financiers que les municipalités concernées nous ont soumis. Dans ce cas-ci également, la définition large que nous avons élaborée précédemment a servi de point de départ à l'application de la définition, laquelle est demeurée inchangée. Nous avons simplement étoffé la définition, à mesure que le projet avançait. Notre démarche d'application de la définition a une fois de plus été confirmée par le Comité directeur.

La définition de direction utilisée dans la présente étude a été décrite en détail dans la partie précédente.

Sélection des participants potentiels

Comme nous l'indiquons dans la partie du présent rapport intitulé Portée du projet (partie IV), où il est question des critères de sélection des municipalités, les municipalités ont été choisies dans quatre provinces/territoires dans lesquels il existe des normes régissant l'établissement des rapports financiers et dans lesquels des négociations sont en cours. Le Comité directeur a participé à la sélection des provinces dont la situation était la plus pertinente, du point de vue des négociations en cours. Le tableau de la page suivante renferme la liste des provinces dans lesquelles des municipalités ont été choisies, indique la répartition des municipalités par province et renferme des commentaires ou des justifications, le cas échéant.

VI. Déroulement du projet

Province/territoire choisi	Nombre de municipalités	Observations
Ontario	3	On a sélectionné un moins grand nombre de municipalités en Ontario qu'en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, étant donné que deux municipalités ontariennes étaient incluses dans l'étude précédente.
Saskatchewan	4	
Colombie-Britannique	4	District de l'administration indienne sechelte inclus.
Territoires du Nord-Ouest	3	On a sélectionné moins de municipalités dans les Territoires du Nord-Ouest qu'en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, en raison du petit nombre de municipalités parmi lesquelles on pouvait opérer une sélection, comparativement aux autres provinces.

Le moment venu de déterminer quelles municipalités en particulier seraient incluses dans l'étude, une liste initiale de 26 participants potentiels de quatre provinces/et d'un territoire a été dressée, à partir des critères décrits précédemment (voir Partie IV, Portée du projet). Cette liste a été dressée en tenant compte de la suggestion formulée par le Comité de direction, qui souhaitait que l'on inclue des municipalités aussi proches que possible de collectivités autochtones dans lesquelles des négociations sont actuellement en cours. C'est le cas notamment des CUA (Conseils unis anishnaabeg) dans le sud de l'Ontario, du Conseil tribal de Meadow Lake dans le nord de la Saskatchewan, des Nisga'a en Colombie-Britannique et de municipalités des Territoires du Nord-Ouest ne faisant pas partie du Nunavut. La liste des participants potentiels a été acceptée par le Comité directeur. Nous avons ensuite obtenu les états financiers de chacun des participants potentiels auprès du ministre responsable des affaires municipales dans chaque province, et avons procédé à des entrevues préliminaires dans chaque municipalité, afin d'expliquer l'objet de notre étude et de mesurer le degré d'intérêt à participer.

Confirmation des participants

Après avoir collecté des données préliminaires et tenu une série d'entrevues initiales, nous avons évalué chaque municipalité à la lumière de critères comme le nombre d'habitants de la municipalité, sa situation géographique (municipalités rurales et isolées par opposition aux municipalités voisines de centres urbains), l'intérêt envers l'étude, et la volonté ou la capacité de participer à cette dernière, en prévision de dresser la liste définitive des participants.

VI. Déroulement du projet

Initialement, notre intention était de parvenir à une répartition équilibrée en fonction du nombre d'habitants (une moitié de municipalités de moins de 2 500 habitants et une autre moitié de municipalités de plus de 2 500 habitants). Toutefois, finalement, le facteur qui a été le plus déterminant dans le choix des participants a été l'intérêt et la disponibilité du personnel municipal, puisque que la coopération des participants était essentielle à la réussite de l'étude. C'est pourquoi le nombre de municipalités de moins de 2 500 habitants est supérieur à celui des municipalités qui en comptent plus de 2 500. On notera aussi que notre échantillon compte à la fois des municipalités éloignées des municipalités semi-urbaines, mais que les communautés rurales sont plus nombreuses que nous l'avions initialement envisagé.

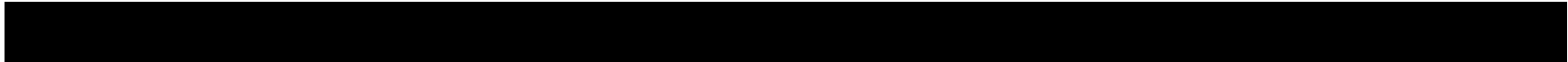
Après consultation du Comité directeur, il a été décidé que le choix des municipalités et que leur éventail de caractéristiques convenaient, pour les besoins de l'étude. En fait, on a jugé tout à fait indiqué de mettre l'accent sur les petites municipalités, ce qui allait davantage refléter la réalité des communautés autochtones, dont la population moyenne est inférieure à 500 habitants.

La page qui suit renferme une carte identifiant les 14 municipalités qui ont participé à l'étude. Cette carte inclut également les villes de Jaffrey Melick et de Smooth Rock Falls, qui avaient participé à l'étude de la *Phase I*, et dont nous tenons compte un peu plus loin dans la présente étude, pour les besoins de notre analyse. L'annexe A renferme la liste des 26 municipalités qui avaient été initialement contactées. Cette liste précise par ailleurs les municipalités qui ont choisi de ne pas participer, et les raisons pour lesquelles elles ont pris cette décision, lorsque ces dernières en ont fourni.

Collecte de renseignements financiers

Nous avons réuni plusieurs types de données, provenant de diverses sources. Les données collectées comprenaient :

- ▶ les états financiers vérifiés et normalisés de 1995 pour toutes les municipalités. Ces états financiers ont été obtenus auprès du ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario, du ministère des Administrations municipales de la Saskatchewan, du ministère des Affaires municipales et communautaires des Territoires du Nord-Ouest, et du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation de la Colombie-Britannique.
- ▶ des renseignements financiers détaillés de l'année 1995 pour toutes les municipalités. Nous avons obtenu ces renseignements directement auprès de chaque municipalité et les renseignements nous ont été fournis sous forme de grands livres, de budgets annuels et de résultats d'exploitation. La nature et le type de présentation de l'information fournie variaient, dépendamment de la manière dont l'information demandée était collectée au sein de chaque municipalité.
- ▶ les comptes publics 1994-1995 fournis par les ministères responsables des affaires municipales dans chaque province.



VI. Déroulement du projet

Entrevues

Des entrevues détaillées ont été menées auprès de personnes responsables de l'administration du trésor ou des hautes fonctions administratives de chacun des gouvernements choisis, dans le dessein d'en arriver à une excellente compréhension des types d'activités auxquelles correspondent les différents articles d'exécution et pour déterminer en quoi ces activités et ces coûts se rapportent aux fonctions de direction.

En prévision de ces entrevues, nous avons :

- ▶ mené une entrevue initiale par téléphone qui avait pour objet de décrire l'étude et notre démarche en matière de collecte d'information, pour discuter de la question de la fonction de direction et pour répondre aux questions préliminaires
- ▶ fait parvenir un message par télécopieur ou par courrier électronique à chaque municipalité, afin d'exposer la définition de la fonction de direction, pour les besoins de notre étude
- ▶ préparé une entrevue téléphonique, en passant en revue les renseignements financiers détaillés qui nous avaient été fournis
- ▶ mené des entrevues téléphoniques en profondeur pour déterminer quels sont les employés qui s'occupent des activités de direction et quels sont les coûts qui se rapportent à ces activités, quelle part des coûts connexes devrait être incluse dans notre analyse et pour obtenir une description plus détaillée de certains articles d'exécution, dans des cas où la description qui nous avait été fournie dans les documents n'était pas claire.

La coopération dont ont fait preuve les gouvernements qui ont participé à l'étude a été essentielle à l'obtention de l'information que nous recherchions. Nous avons reçu un bon appui des représentants de chacun des gouvernements concernés. L'annexe B renferme la liste des personnes-ressources.

Évaluation des coûts de direction

Nous avons cheminé par les étapes suivantes dans l'analyse des données financières obtenues et de l'information issue des entrevues :

- ▶ la définition de la fonction de direction a été appliquée aux états financiers de chaque gouvernement
- ▶ des catégories de dépenses communes ont été identifiées, pour rendre possible une comparaison des données

VI. Déroulement du projet

- ▶ on a créé des feuilles de calcul afin d'y inscrire les coûts pertinents et d'effectuer les calculs appropriés (p. ex., les coûts de direction ont été exprimés en pourcentage des dépenses totales)
- ▶ des entrevues de suivi ont été menées au besoin, afin d'obtenir des précisions sur des articles d'exécution ou sur des activités gouvernementales et pour assurer la cohérence des données.

Évaluation des dépenses totales

Des renseignements sur les dépenses totales ont été obtenus à partir des états financiers uniformisés produits par les municipalités. Les dépenses totales comprennent :

- ▶ les dépenses totales en immobilisations
- ▶ les dépenses de fonctionnement totales des municipalités, y inclus les transferts aux commissions et organismes, dont les budgets sont établis par la municipalité et financés à l'aide de taxes prélevées par elle
- ▶ affectation de coûts, par le ministère des Affaires municipales, qui ne sont pas intégrés au budget des municipalités.

L'annexe C fait état des dépenses totales de toutes les municipalités.

Évaluation des coûts liés aux fonctions analogues aux organismes centraux

Pendant l'étude de la *Phase I*, les coûts liés aux fonctions « analogues aux organismes centraux » ont été inclus, mais comptabilisés séparément. Nous avons procédé ainsi principalement pour pouvoir examiner les coûts liés aux organismes centraux au palier provincial/territorial. Dans cette catégorie de coûts, figuraient les activités touchant l'élaboration d'une politique administrative pour le gouvernement dans son ensemble, mais excluaient la prestation de services communs à des ministères (p. ex., les services communs incluait une fonction de contrôleur et d'office de gestion, mais excluaient les services de soutien, comme le découpage ou l'impression des chèques).

VI. Déroulement du projet

Nous nous sommes livrés au même exercice au niveau des municipalités, en incluant une partie des coûts de la Division des politiques et de la planification du ministère des Affaires municipales de l'Ontario, ministère qui établit des politiques « d'ensemble » pour toutes les municipalités de l'Ontario (p. ex., le nombre requis de membres du conseil, le nombre minimal de séances de conseil qui doivent être tenues, l'uniformisation des renseignements financiers à soumettre à la province et autres). Nous avons évalué le coût de cette activité en divisant les dépenses totales de la direction générale responsable de l'établissement de la politique municipale, par le nombre total de municipalités de la province. Nous avons estimé qu'il s'agissait là d'une manière raisonnable de répartir proportionnellement les coûts au titre des activités touchant les politiques, ces dernières étant établies pour l'ensemble des municipalités, quel que soit leur nombre d'habitants, leur emplacement et les autres facteurs à considérer.

Pour maintenir une certaine cohérence en regard de l'étude de la *Phase I*, nous avons convenu d'examiner les coûts liés aux fonctions « analogues aux organismes centraux » dans la présente étude. Pour ce faire, nous avons dû communiquer avec le ministère des Administrations municipales de la Saskatchewan, avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation de la Colombie-Britannique et avec le ministère des Affaires municipales et communautaires des Territoires du Nord-Ouest pour nous informer au sujet des structures de ces ministères et du rôle qui leur incombe dans l'établissement de politiques « générales » (p. ex., politique administrative et cadre d'administration) envers les municipalités. Nous avons ensuite obtenu des renseignements financiers en ce qui concerne la direction générale chargée d'établir la politique pour les municipalités, de même que des renseignements sur le nombre total de municipalités de chaque province, afin de pouvoir évaluer le coût des « fonctions analogues aux organismes centraux », par municipalité.

VII. District de l'administration indienne sechelte

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les municipalités à l'étude sont structurées de la même manière et qu'elles absorbent des coûts comparables, aussi bien au titre des coûts de direction que de leurs dépenses totales. Toutefois, la structure du District de l'administration indienne sechelte présente un caractère tout à fait particulier dans le contexte de notre étude, et il convient d'en parler un peu plus longuement. Les renseignements qui suivent sont tirés d'un document intitulé *Évaluation de l'entente de financement entre le gouvernement du Canada et la bande indienne sechelte*, document produit et publié par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien en septembre 1995, et découlent d'échanges avec le trésorier du District de l'administration indienne sechelte.

La bande indienne sechelte compte un peu plus de 900 personnes, la moitié d'entre elles vivant sur les terres de la bande. D'autre part, la communauté loue des terres à environ 500 non-Autochtones. La bande indienne sechelte est régie par la *Loi sur l'autonomie gouvernementale de la bande indienne sechelte*, qui a reçu la sanction royale en 1986 et remplace, dans une large mesure, la *Loi sur les Indiens*. Cette loi a pour objet « de permettre à la bande indienne sechelte d'exercer l'autonomie gouvernementale et de faire fonctionner des institutions autonomes sur les terres secheltes et d'obtenir le contrôle et la gestion des ressources et des services à la disposition de ses membres. » La bande s'est également donnée une constitution qui définit le cadre dans lequel se prennent les décisions et s'exerce l'administration de la communauté. Plus spécifiquement, cette constitution :

- ▶ fixe les règles régissant la composition du conseil de bande et les règles relatives aux élections
- ▶ établit les procédures de fonctionnement du conseil
- ▶ prévoit des dispositions concernant la responsabilité financière
- ▶ définit les règles d'appartenance à la bande
- ▶ définit les règles s'appliquant aux référendums
- ▶ établit les règles et les procédures s'appliquant à l'aliénation des terres
- ▶ prévoit des pouvoirs de légiférer à caractère général, en conformité avec les lois fédérales et provinciales
- ▶ définit d'autres pouvoirs de direction résiduels

VII. District de l'administration indienne sehelte

La structure de direction de la bande sehelte comprend le Conseil de la bande indienne sehelte, le Conseil du District de l'administration indienne Sehelte et le Conseil consultatif qui s'y rattache. Cette structure a pour effet de créer un gouvernement de bande et un gouvernement local. Chacune de ces entités est décrite de façon plus détaillée ci-après.

- ▶ Le Conseil de la bande indienne sehelte représente les membres de la bande seulement et est responsable du développement social, de l'éducation, du logement, des travaux publics, de la gestion des ressources, de la santé communautaire, du développement économique, de la culture et des loisirs. Le Conseil de bande se compose de cinq représentants élus par les membres, en conformité avec la constitution du groupe.
- ▶ Le District de l'administration indienne sehelte est régi par la législation relative aux municipalités et est responsable de services comme le zonage et l'aménagement des terres, l'ordre et la sécurité publics et d'autres services touchant l'ensemble des résidants. Le district fournit des services à tous les résidants, mais le Conseil de district de l'administration se compose de membres de la bande uniquement. En fait, le conseil de bande devient automatiquement le conseil du district de l'administration.
- ▶ Le Conseil consultatif est composé de cinq représentants élus par l'ensemble des membres de la communauté (membres et non-membres de la bande). Le Conseil consultatif a notamment pour mandat de produire un plan pour la prestation des services au district, d'évaluer les coûts des services, de recommander un mode de financement des services et d'être à l'écoute de la communauté quant aux moyens à prendre pour améliorer la prestation des services au district.

Dans la présente étude, nous nous sommes principalement attachés à évaluer les coûts de direction qu'assume le District de l'administration indienne sehelte étant donné que, par sa structure et ses responsabilités, le District s'apparente en de nombreux points aux autres municipalités que nous avons examinées, et parce que nous disposons des renseignements financiers pour le faire. Compte tenu de son statut de municipalité, le District est tenu de produire des états financiers au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation de la Colombie-Britannique.

La structure et la situation particulières dans le cadre desquelles le District de l'administration fonctionne n'a pas d'incidence notable sur le coût de direction, en proportion des dépenses totales, si on le compare aux autres municipalités que nous avons étudiées. Toutefois, nous avons relevé les différences décrites ci-après entre le District de l'administration indienne sehelte et les autres municipalités :

- ▶ le Conseil consultatif et le Conseil de bande participent tous deux aux séances du Conseil du District de l'administration. Il en résulte des coûts pour les deux types de conseils, qui comptent cinq membres chacun, par comparaison avec d'autres conseils municipaux, qui se composent de trois à six membres en moyenne. Le District de l'administration doit par conséquent assumer des coûts plus élevés par rapport à ceux d'un conseil municipal.

VII. District de l'administration indienne sehelte

- ▶ il est bien possible que les dépenses totales du District de l'administration soient sous-évaluées, étant donné :
 - que certaines dépenses que les autres municipalités ont coutume d'assumer sont payées par la bande indienne (p. ex., service de parcs et de loisirs), et les dépenses à ce titre n'ont pas été incluses dans nos calculs
 - que la taille des infrastructures et des routes que le District de l'administration doit entretenir est modeste
 - que le District de l'administration n'est pas obligé de contribuer au maintien de certaines installations ou de certains équipements à l'entretien desquels d'autres municipalités peuvent devoir contribuer (p. ex., bibliothèques).

Bien que nous n'ayons pas à proprement parler examiné les coûts se rapportant au Conseil de bande, nous aimerions faire les observations suivantes.

- ▶ Nous n'avons pas recueilli de renseignements sur les activités de direction en ce qui concerne la Bande indienne sehelte. Toutefois, nous savons que les bandes indiennes doivent effectivement exercer des responsabilités supplémentaires, en regard de celles qu'assument les municipalités au titre des programmes comme l'éducation, les forêts, la santé et autres. Les coûts de direction que les bandes indiennes devront assumer seront plus élevés que ceux des municipalités que nous avons examinées, dans la mesure où des coûts de direction découleront de l'administration de ces programmes. Il pourrait conséquemment en résulter un accroissement des coûts de direction, en proportion des dépenses totales, comparativement aux municipalités étudiées.
- ▶ Les dépenses totales des bandes indiennes seront substantiellement plus élevées que celles des municipalités étudiées à ce jour, en raison des responsabilités supplémentaires qu'elles assument au titre d'activités comme l'éducation, les forêts et autres. Cela pourrait avoir pour effet de réduire le coût de direction, en proportion des dépenses totales, en regard des municipalités étudiées.
- ▶ Il est difficile de dire quel effet cumulatif ces répercussions opposées auront sur les coûts de direction, en proportion des dépenses totales.
- ▶ Il y a lieu de croire que les primes d'assurance sont plus élevées pour les bandes indiennes. Selon le trésorier du District de l'administration, toutefois, les primes d'assurance sont comparables à celles qu'assument d'autres municipalités de taille comparable, et elles sont fondées sur des critères uniformes pour toutes les municipalités. Certaines bandes peuvent avoir à assumer des primes plus élevées cependant, dans la mesure où les risques à couvrir sont plus grands (p. ex., en raison de l'éloignement et d'autres facteurs).

VIII. Constatations et analyse

Les coûts de direction répertoriés représentent de 3,09 % à 7,29 % des dépenses totales. Cela inclut les coûts répertoriés dans l'étude initiale pour les municipalités de Jaffrey Melick et de Smooth Rock Falls en Ontario. Voici un aperçu des principales autres constatations.

- ▶ La taille de la population de la municipalité ne semble pas avoir eu d'incidence sur les coûts de direction, en proportion des dépenses totales. À titre d'exemple, Jaffrey Melick et Sandfield représentent respectivement la municipalité la plus grande et la plus petite à avoir été examinées, du point de vue de leur nombre d'habitants. Dans les deux cas, les coûts de direction se situent dans le haut de l'échelle, respectivement à 7,18 % et à 7,29 % des dépenses totales. Le graphique de la page 27 illustre bien cette situation.
- ▶ La situation de la municipalité, à la fois en ce qui concerne la province à laquelle elle appartient et sous l'angle de l'éloignement/de la densité de population de la région environnante, ne semble pas avoir eu d'incidence sur les coûts de direction, en proportion des dépenses totales. La carte à la page 29 rend compte de cette situation.
- ▶ Les coûts de direction et les dépenses totales semblent augmenter, à la mesure de l'augmentation de la population. Les coûts de direction semblent également augmenter, à mesure que les dépenses totales augmentent. C'est ce qu'illustrent les graphiques des pages 27 et 28.
- ▶ L'insuffisance des données nous empêche de déterminer s'il existe des liens concluants. Les points que nous venons d'exposer doivent tout au plus être considérés comme des observations.

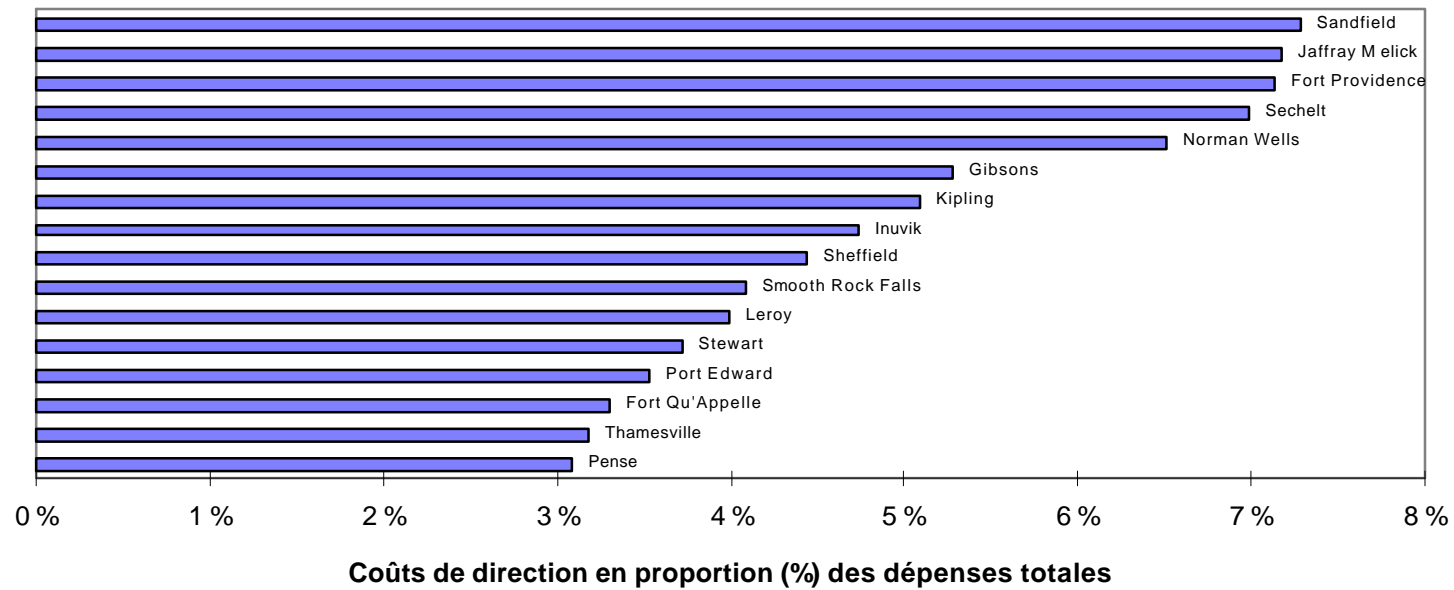
La page suivante renferme un tableau sommaire des résultats de l'étude. Le tableau renferme une ventilation des coûts de direction et des dépenses totales pour chaque municipalité, y compris des coûts assumés par les deux municipalités qui ont pris part à l'étude antérieure. Un graphique montrant les coûts de direction en proportion des dépenses totales suit, à la page suivante. L'annexe D renferme des feuilles de calcul détaillées montrant de quelle façon nous en sommes arrivés à ces résultats.

VIII. Constatations et analyse

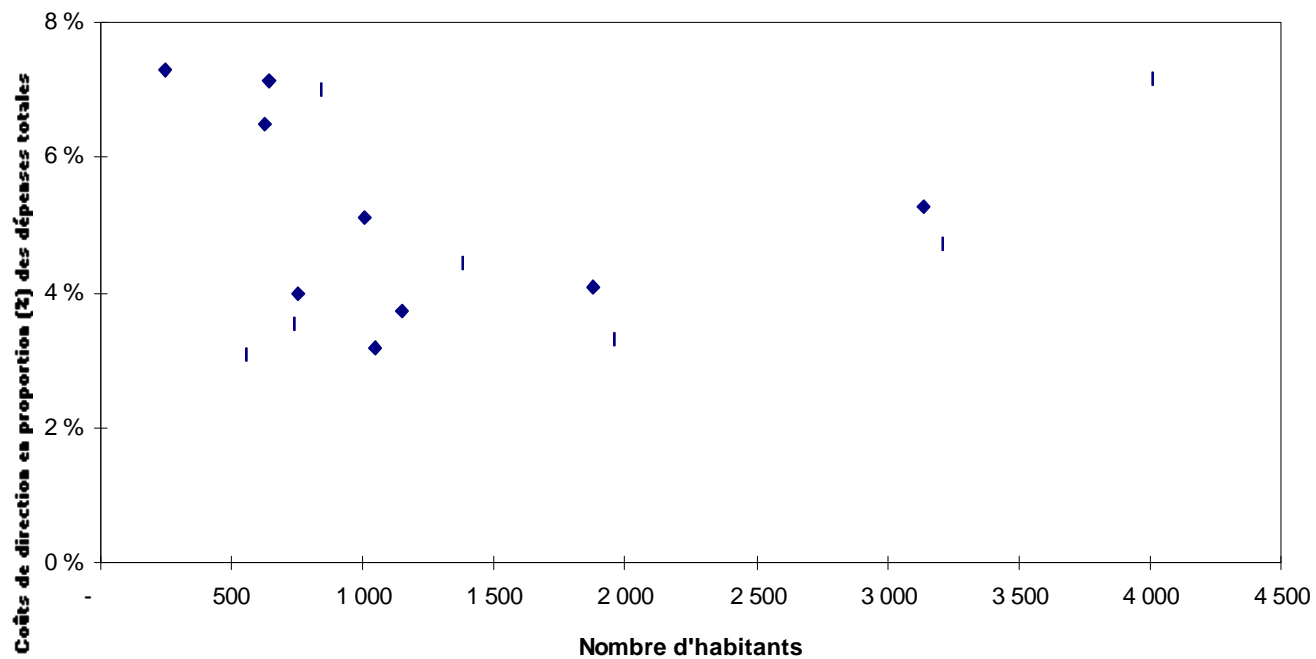
	Dépenses (réelles 1995)				Coût total de direction	Dépenses totales	Coûts de direction, en proportion des dépenses totales	Nombre d'habitants
	Conseil	Administration générale	Élections	Frais juridiques				
Ontario								
Jaffray Melick	66 911 \$	137 417 \$	1 980 \$	0 \$	206 308 \$	2 874 359 \$	7,18 %	4 012
Smooth Rock Falls	40 252 \$	70 509 \$	1 650 \$	0 \$	112 411 \$	2 749 491 \$	4,09 %	1 877
Sheffield	20 586 \$	12 866 \$	330 \$	200 \$	33 982 \$	766 331 \$	4,43 %	1 380
Thamseville	12 633 \$	11 963 \$	396 \$	1 004 \$	25 996 \$	817 838 \$	3,18 %	1 046
Sandfield	7 603 \$	14 682 \$	330 \$	323 \$	22 938 \$	314 742 \$	7,29 %	248
Colombie-Britannique								
Gibsons	42 641 \$	119 253 \$	2 310 \$	4 460 \$	168 664 \$	3 196 301 \$	5,28 %	3 139
Stewart	27 000	50 200 \$	726 \$	1 000 \$	78 926 \$	2 122 986 \$	3,72 %	1 151
Sechelt	31 755	14 571 \$	330 \$	839 \$	47 495 \$	679 625 \$	6,99 %	842
Port Edward	44 671	30 135 \$	330 \$	1 386 \$	76 522 \$	2 165 132 \$	3,53 %	739
Saskatchewan								
Fort Qu'Appelle	21 506 \$	28 866 \$	447 \$	0 \$	50 819 \$	1 540 672 \$	3,30 %	1 953
Kipling	20 106 \$	17 666 \$	330 \$	433 \$	38 535 \$	756 221 \$	5,10 %	1 005
Leroy	15 854 \$	19 376 \$	330 \$	100 \$	35 660 \$	893 995 \$	3,99 %	750
Pense	16 259 \$	10 895 \$	227 \$	0 \$	27 381 \$	887 087 \$	3,09 %	556
Territoires du Nord-Ouest								
Inuvik	67 839 \$	131 325 \$	2 244 \$	12 814 \$	214 221 \$	4 523 432 \$	4,74 %	3 206
Fort Providence	37 799 \$	66 369 \$	473 \$	0 \$	104 641 \$	1 467 979 \$	7,13 %	645
Norman Wells	79 402 \$	156 853 \$	99 \$	0 \$	236 354 \$	3 636 546 \$	6,50 %	627

VIII. Constatations et analyse

Représentation graphique de l'éventail des coûts de direction.

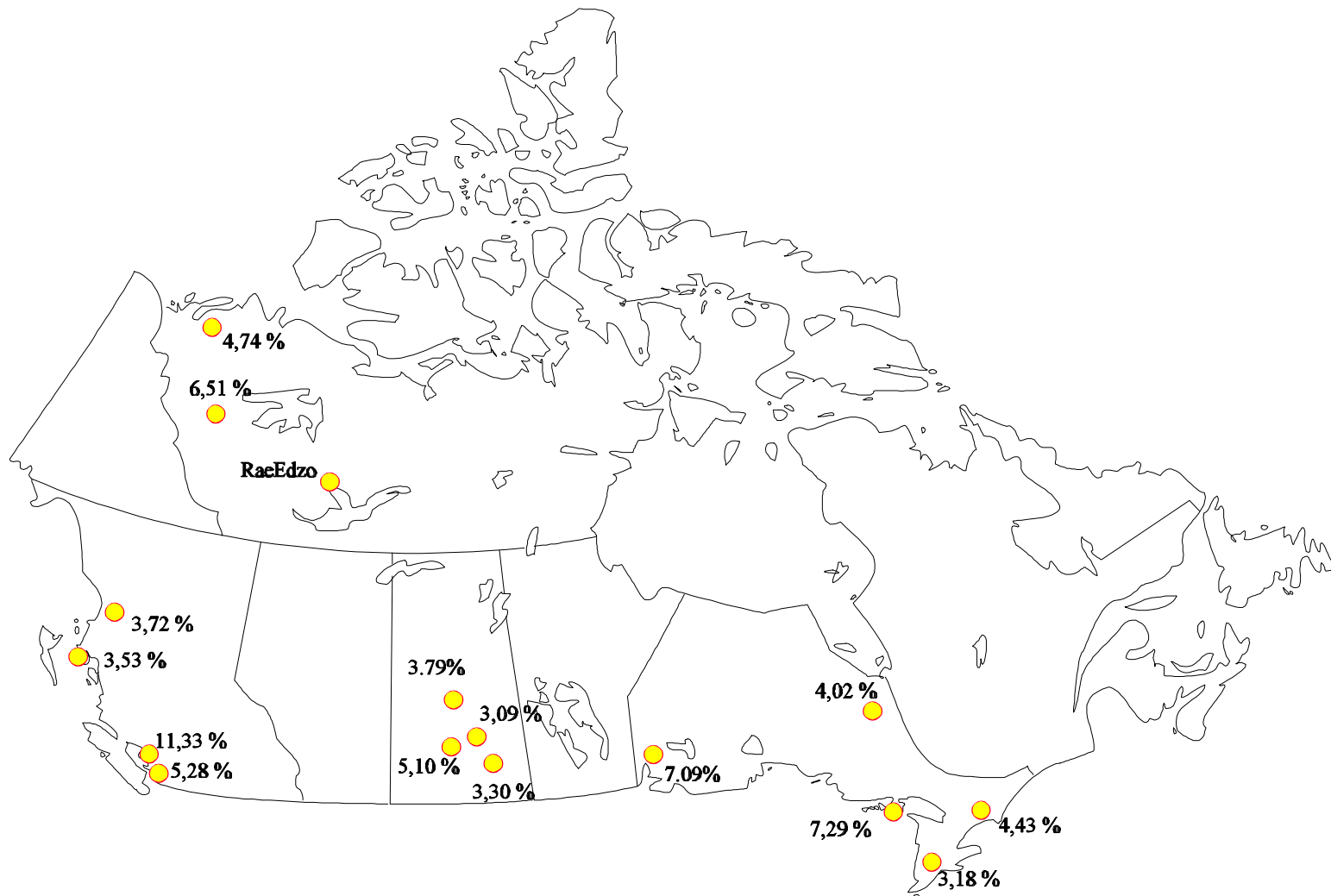


VIII. Constatations et analyse



Les coûts de direction, en proportion des dépenses totales, ne semblent pas être liés au nombre d'habitants.

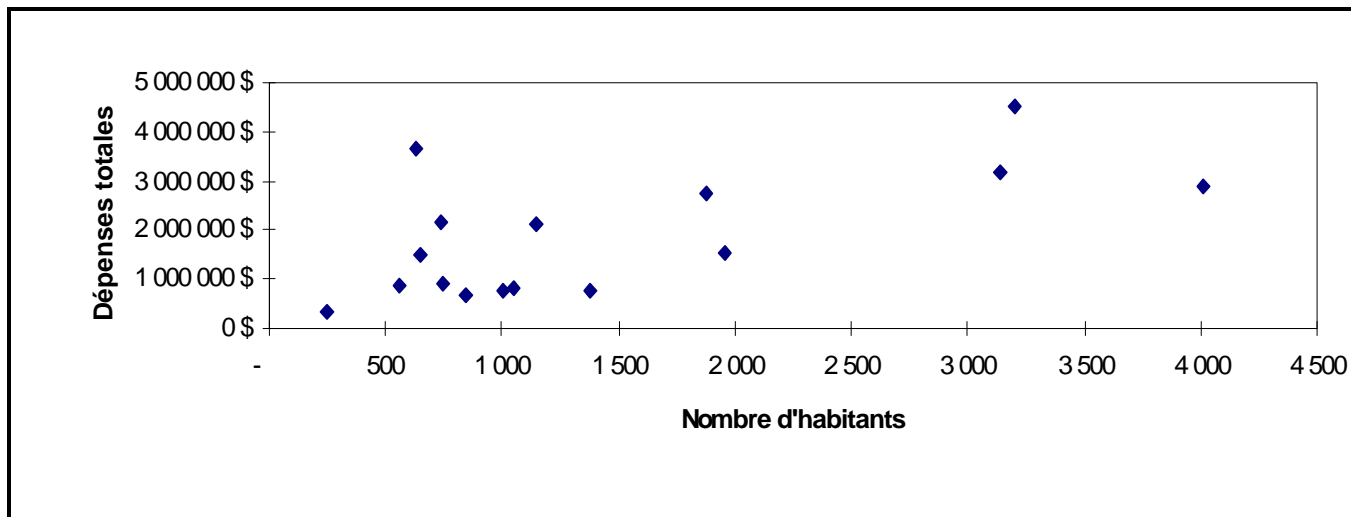
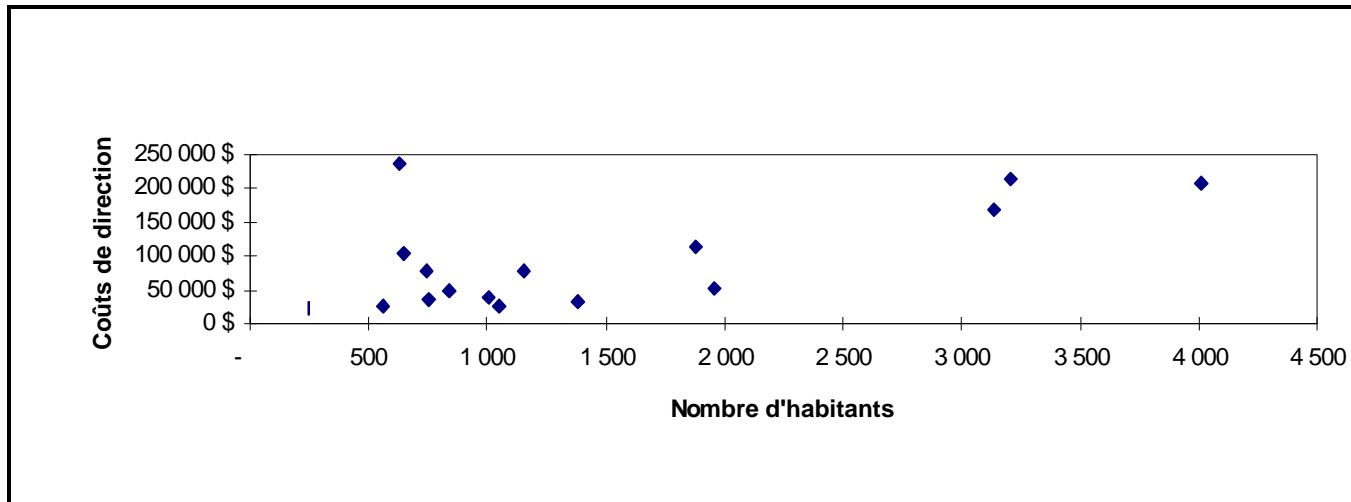
VIII. Constatations et analyse



Les
de direction, en proportion des dépenses totales, ne semblent pas être liés à l'emplacement de la municipalité.

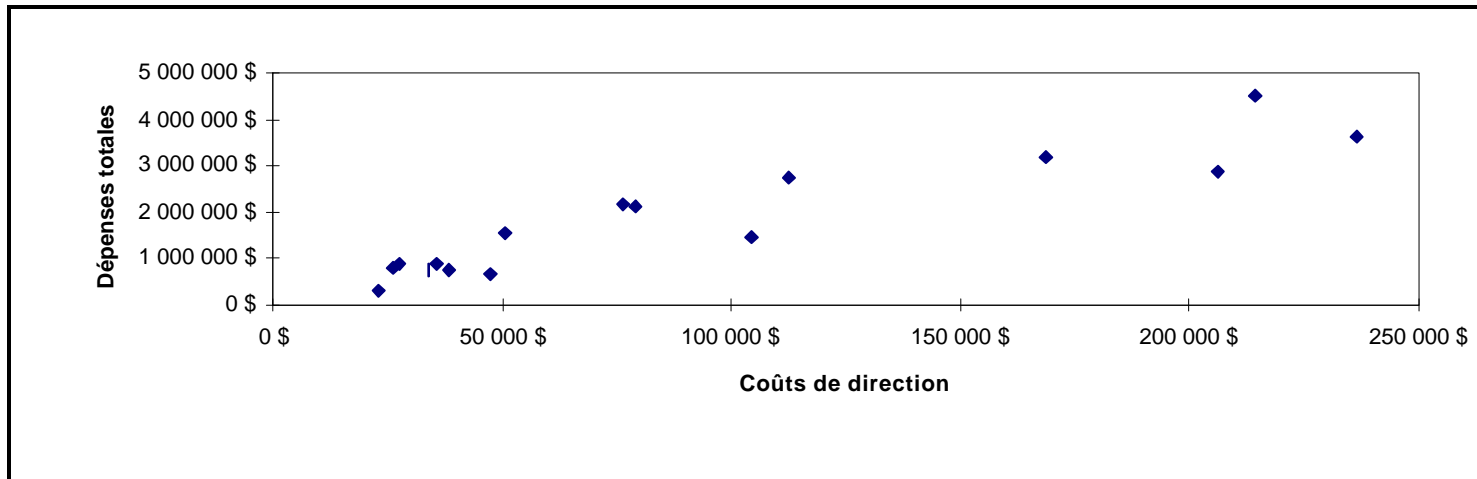
coûts

VIII. Constatations et analyse



Les coûts de direction et les dépenses totales semblent augmenter, à mesure que la population augmente.

VIII. Constatations et analyse



Les coûts de direction semblent augmenter, à mesure que les dépenses totales augmentent, de manière à peu près linéaire.

VIII. Constatations et analyse

Territoires du Nord-Ouest

Dans le cas des municipalités des Territoires du Nord-Ouest, les coûts de direction, en proportion des dépenses totales, correspondent à la moyenne des coûts pour toutes les autres municipalités visées par l'étude, à l'exception du District de l'administration indienne sehelte. Toutefois, pendant le processus des entrevues, nous avons relevé des différences entre les municipalités des Territoires du Nord-Ouest et les municipalités des autres provinces visées par l'étude. Ces différences sont décrites ci-après.

- ▶ La majorité des municipalités des Territoires du Nord-Ouest ne se financent pas en prélevant des taxes. Conséquemment, les cinq municipalités génèrent très peu de revenus en propre et comptent sur le financement fourni par le Territoire. Ce dernier transfère des crédits aux municipalités sur la base d'une formule de financement préétablie. Par conséquent, au niveau municipal, la marge de manoeuvre pour générer des revenus est restreinte.
- ▶ Le salaire du maire, dans les municipalités des Territoires du Nord-Ouest visées par notre étude, est considérablement plus élevé que celui des maires des autres municipalités à l'étude. À la lumière des discussions que nous avons eues avec les trésoriers municipaux, le poste du maire est considéré comme un poste à temps plein, à toutes fins utiles. Cela s'explique principalement par le fait que le maire participe à la négociation des différends touchant les revendications territoriales dans le Territoire, ainsi qu'à la division du territoire.
- ▶ Dans une large mesure, les dépenses d'administration générales nous ont paru plus élevées que dans les autres municipalités. Ces dépenses incluaient des postes comme les frais de téléphone, de télécopie, de poste et de déplacements. À la lumière des discussions que nous avons eues avec les trésoriers des différentes municipalités, cette situation s'explique principalement par l'isolement de toutes les municipalités des Territoires du Nord-Ouest.

Bien que les points qui précèdent ressortent comme autant de différences par lesquelles les municipalités des Territoires du Nord-Ouest se distinguent des autres municipalités visées par l'étude, ces différences n'influent pas sur le coût de direction, en proportion des dépenses totales. Le coût de direction plus élevé est compensé par la somme plus élevée des dépenses totales, si bien qu'en définitive le coût de direction, en proportion des dépenses totales, se compare aux résultats des autres municipalités à l'étude, à cet égard.

VIII. Constatations et analyse

Coûts liés aux « fonctions analogues aux organismes centraux »

Comme nous l'avons expliqué dans la partie concernant la démarche du projet, dans le présent rapport (partie VII), nous avons convenu d'examiner les coûts des « fonctions analogues aux organismes centraux » en examinant la fonction relative à la direction des politiques du ministère chargé des activités municipales dans chaque province, et avons divisé le coût des activités de cette direction par le nombre total de municipalités que compte la province. Initialement, nous pensions que ces coûts pourraient s'appliquer également aux gouvernements autochtones qui unissent leurs forces pour les besoins des négociations. Toutefois, après mûre réflexion, nous en sommes venus à la conclusion que ces gouvernements seraient peu susceptibles de voir la nécessité d'une fonction politique centralisée.

Les coûts liés aux « fonctions analogues aux organismes centraux » par municipalité allaient de 1 927 \$ à 6 700 \$, comme en fait foi le tableau ci-dessous. Si ces coûts étaient appliqués à la direction, en moyenne, les coûts de direction s'en trouveraient accrus, en regard des dépenses totales, dans une proportion de 0,5 %.

	Dépenses de la Direction des politiques*	Nombre de municipalités	Coûts par municipalité
Ontario	5 560 820 \$	830	6 700 \$
Colombie-Britannique	739 000 \$	179	4 128 \$
Saskatchewan	1 635 790 \$	849	1 927 \$
Territoires du Nord-Ouest	200 000 \$	48	4 167 \$

* La Direction des politiques est le terme utilisé pour désigner la direction générale/ou division qui dans chaque province ou territoire est chargée de définir la politique municipale.

Il importe de préciser qu'à la faveur du processus des entrevues avec des représentants des gouvernements provinciaux, nous avons appris que d'autres coûts engagés au niveau provincial peuvent avoir trait à la direction sans toutefois avoir été pris en compte dans la présente étude ou dans l'étude précédente. Ces coûts comprennent les activités liées aux services consultatifs et de soutien fournis par les provinces aux municipalités (p. ex., conseils pour la rédaction des règlements administratifs), ces coûts étant différents des coûts d'établissement des politiques dont nous avons tenu compte dans la présente étude.

IX. Conclusions et recommandations

Application de l'éventail des coûts de direction aux gouvernements autochtones

Comme nous le précisons tout au long du présent rapport, plusieurs aspects devraient être pris en considération dans l'application aux négociations en cours de l'éventail des coûts de direction identifiés dans la présente étude. Voici un aperçu de ces éléments.

- ▶ La définition de direction, pour les besoins de la présente étude, fait référence aux coûts de direction liés à l'exercice du pouvoir de légiférer, et n'inclut pas les coûts engagés à l'extérieur de l'organisation (p. ex., l'établissement des politiques ou l'obtention de conseils auprès d'autres organisations gouvernementales) ni les autres types d'activités touchant la « direction ». Un examen plus approfondi de la question s'imposerait pour que nous comprenions mieux la nature de ces coûts additionnels.
- ▶ Il est important de comprendre de quelle façon les besoins au titre des activités de direction et des dépenses totales pour les gouvernements autochtones diffèrent des municipalités à l'examen, afin de parvenir à une application optimale des résultats de la présente étude. Ces facteurs ne sont pas encore bien compris.
- ▶ L'éventail des coûts de direction a été établi à l'égard de municipalités qui ont atteint une certaine maturité. Bien que les coûts de démarrage des administrations autochtones constituent une question dont il faudra débattre séparément, il est raisonnable de penser qu'un plus grand effort de « direction » sera nécessaire pendant les premières années d'organisation. Il est intéressant de noter que le District de l'administration indienne sechelte est un organisme de direction relativement nouveau. Il est encore difficile de déterminer dans quelle mesure cela a pu avoir une incidence sur les coûts de direction que nous avons identifiés.
- ▶ Seulement 16 municipalités (y compris les deux municipalités visées par l'étude de la *Phase I*) ont été visées par l'étude, ce qui représente un échantillon plutôt modeste. En conséquence, il faudra utiliser avec prudence les coûts qui ont été identifiés.
- ▶ Les administrations autochtones comptent généralement moins d'habitants que n'en compte la population régie par les gouvernements à l'étude. Bien que les coûts de direction en proportion des dépenses totales ne semblent pas être liés aux données sur la population, il n'en reste pas moins que cette observation est fondée sur un échantillon de petite taille.

Autres études à prévoir

La présente étude et celle qui a précédé au sujet des coûts de direction constituent une étape critique dans la détermination et l'évaluation de l'ampleur des coûts de direction dans les gouvernements existants, et quant à la façon dont l'information ainsi recueillie peut être mise à profit dans le processus des négociations. D'autres recherches devront être faites pour élargir la base d'informations obtenue, afin d'évaluer le coût des autres activités touchant la direction et qui revêtent un intérêt pour les négociateurs et pour les Premières nations, et pour déterminer la pertinence de ces coûts dans le contexte de l'autonomie gouvernementale des Autochtones. La page suivante fournit un aperçu des analyses complémentaires qu'il faudra probablement mener.

IX. Conclusions et recommandations

Élargir la définition de direction

- ▶ Une étude, ou même une série d'études, pourrait devoir être menée pour examiner les autres coûts associés à la notion de direction, et qui peuvent être importants dans le contexte des négociations. Les coûts qu'il faudra peut-être étudier comprennent les coûts liés à la régie d'entreprise, les autres coûts juridiques, les conseils et l'appui provenant d'autres organisations gouvernementales, et autres. Les éléments de coûts particuliers pourraient être examinés de concert avec les intervenants et les utilisateurs potentiels de l'information, préalablement à l'étude à mener, afin de s'assurer que tous les coûts importants soient pris en considération.
- ▶ Il serait probablement souhaitable de prévoir une série d'études consécutives dont l'objet serait d'explorer les différents aspects des coûts de direction, plutôt que de procéder à une seule étude d'envergure, fastidieuse et complexe. En optant pour la première démarche proposée, les utilisateurs pourraient avoir accès à l'information qui les intéresse en temps plus opportun; ainsi, les collectivités pourraient acquérir graduellement une meilleure compréhension des coûts de direction.

IX. Conclusions et recommandations

- ▶ Selon notre expérience, les données gouvernementales disponibles ne sont pas suffisamment détaillées pour que nous puissions évaluer les coûts liés à la direction. Ces derniers sont de façon générale inclus dans un article d'exécution appelé « fonctions de direction générale » dans les rapports financiers courants des municipalités. Cet article d'exécution comprend notamment des éléments de coût comme les dépenses et les subventions aux immobilisations et sert en quelque sorte de « fourre-tout » pour d'autres éléments de coût divers n'entrant dans aucune catégorie en particulier. Il n'est donc pas possible d'identifier les coûts de direction, sans disposer d'un complément d'information.
- ▶ Cependant, il serait possible d'élaborer une stratégie d'évaluation des coûts de direction pour un éventail de municipalités plus important, en se basant exclusivement sur les états financiers détaillés fournis (p. ex., en se basant sur les renseignements détenus par les municipalités elles-mêmes, plutôt que sur l'ensemble des renseignements que collectent les ministères des Affaires municipales). La partie des coûts qui touche la direction serait alors déterminée sur la base d'une étude détaillée et approfondie des coûts des municipalités que nous obtiendrions à partir d'une telle étude, et le processus des entrevues serait éliminé.



Annexe A
Liste des municipalités contactées

Liste des municipalités contactées

	Urbaine/ rurale*	Type de municipalité	Population	Situation géographique	Observations
Colombie-Britannique					
Ladysmith	Urbaine	Ville	4,875	Côte s.-e. de l'île de Vancouver, entre Nanaimo et Victoria	
Gibsons	Rurale	Ville	3,139	Côte nord de Vancouver	
Port McNeil	Rurale	Ville	2,641	Côte nord-est de l'île de Vancouver	
Stewart	Rurale	District	1,151	Nord de la C.-B., à la frontière de l'Alaska	
Bi. sechelte	Rurale	Collectivité autochtone	842	Sur la côte, immédiatement au nord de Vancouver et de Gibsons	
Port Edward	Urbaine	District	739	Nord de la C.-B., à 40 km au s.-o. de Prince Rupert	
Pemberton	Rurale	Village	502	50 km au nord-est de Whistler	
Territoires du Nord-Ouest (toutes les municipalités proposées sont situées à l'extérieur et à l'ouest du Nunavut)					
Inuvik	Rurale	Ville	3,206	Nord des T.-N.-O., immédiatement à l'est du fleuve Mackenzie	
Rae-Edzo	Rurale	Hameau	1,521	Extrémité nord du Grand lac des Esclaves, immédiatement à l'est de Yellowknife	
Aklavik	Rurale	Hameau	918	Nord des T.-N.-O. - près de la frontière du Yukon	
Fort Providence	Rurale	Hameau	645	Extrémité ouest du Grand lac des Esclaves	
Norman Wells	Rurale	Ville	627	Le long du fleuve Mackenzie, à l'est du Grand lac de l'Ours	
Deline	Rurale	Collectivité à charte	565	Extrémité sud-ouest du Grand lac de l'Ours	
Ontario					
Petrolia	Urbaine	Ville	4,598	30 km au sud-est de Sarnia	Refus - Différends au sujet de revendications territoriales
Jaffrey Melick	Rurale	Ville	4,012	5 km au nord de Kenora (Ont.)	À l'occasion de l'étude précédente
Smooth Rock Falls	Rurale	Ville	1,877	100 km au nord de Timmins (Ont.)	À l'occasion de l'étude précédente
Onondaga	Urbaine	Comté	1,519	10 km à l'est de Brantford	
Norwood	Urbaine	Village	1,441	35 km au nord-est de Peterborough	
Sheffield	Urbaine	Comté	1,380	20 km au sud de Guelph	
Thamesville	Rurale	Village	1,046	50 km au sud-ouest de London	
Carling	Rurale	Comté	951	20 km au nord de Perry Sound	
Sandfield	Rurale	Comté	248	Situé dans l'île Manitoulin	
Saskatchewan					
Meadow Lake	Rurale	Ville	4,318	Nord de la province; 200 km à l'est de la frontière de l'Alberta	A refusé - En raison de contraintes de temps
		Ville	4,107	250 km au nord-ouest de Saskatoon	A refusé - En raison de contraintes de temps
Battleford	Rurale	Ville	1,953	200 km au nord-est de Regina	
Fort Qu'appelle	Rurale	Ville	1,005	200 km au nord-est de Regina	
Kipling	Rurale	Municipalité rurale	750	l'ouest du Manitoba	
Leroy	Rurale	Municipalité rurale	750	50 km à l'ouest de Big Quill Lake	
Pense	Urbaine	Village	556	30 km à l'ouest de Regina	

* Les municipalités urbaines ont été définies comme étant celles qui sont situées dans un rayon de 50 km d'une ville importante.

Les lignes ombragées indiquent que les municipalités en question ont participé à des entrevues et ont fourni des renseignements financiers détaillés.

Annexe B
Liste des personnes-ressources des gouvernements

Liste des personnes-ressources des gouvernements

	Nom de la personne	Titre
Colombie-Britannique		
Gibsons	Ian Poole	Trésorier
Stewart	Brian Woodward	Administrateur
Bande indienne Sechelte	Harold Fletcher	Trésorier
Port Edward	Robert Earl	Trésorier
Ministère des Affaires municipales	Allan Osborne	Directeur - Direction de la politique et de la recherche
Territoires du Nord-Ouest		
Inuvik	Don Howden	Administrateur principal
Fort Providence	Susan Christie	Administratrice principale
Norman Wells	Marty McCrea	Administrateur principal
Ministère des Affaires municipales et communautaires	Don McDonald	Consultant municipal principal
Ontario		
Jaffrey Melick	Jerry Labossiere	Trésorier
Smooth Rock Falls	Pat Cyr	Trésorier
Sheffield	Anna Kirkpatrick	Trésorière
Thamesville	Violet Henry	Trésorière
Sandfield	Ruth Legge	Trésorière
Ministère des Affaires municipales	Donna Mohan	Conseillère financière
Saskatchewan		
Fort Qu'appelle	Sandra	Administratrice
Kilpling	Dave Petz	Administrateur
Leroy	Joan Fedak	Trésorière
Pense	Carolynne Meadows	Trésorière
Ministère des Administrations municipales	Paul Rathes	Directeur - Services des politiques municipales

Annexe C
Dépenses totales

Dépenses totales par les municipalités de l'Ontario

Fonctions municipales	Jaffray Melick	Smooth Rock Falls	Sheffield	Thamesville	Sandfield
Administration générale	\$538,232	\$569,859	\$145,359	\$112,053	\$75,555
Services de protection	\$245,954	\$71,807	\$93,123	\$88,583	\$27,513
Services de transport	\$707,869	\$725,736	\$332,149	\$199,387	\$158,990
Services environnementaux	\$581,622	\$658,468	\$33,162	\$367,753	\$12,974
Services de santé	\$58,986	\$38,889	\$20,026	\$0	\$3,694
Services sociaux et services à la famille	\$478,327	\$210,890	\$0	\$2,000	\$25,343
Services récréatifs et culturels	\$216,835	\$446,299	\$128,445	\$45,731	\$8,301
Planification et aménagement	\$46,534	\$27,543	\$14,067	\$2,331	\$2,372
Dépenses totales	\$2,874,359	\$2,749,491	\$766,331	\$817,838	\$314,742

Dépenses totales par les municipalités de la Colombie-Britannique

Fonctions municipales	Gibsons	Stewart	B.I. sechelte	Port Edward
Administration générale	\$687,090	\$250,393	\$179,801	\$367,232
Services de protection	\$369,851	\$38,093	\$24,278	\$52,239
Services de transport	\$449,041	\$424,984	\$80,190	\$478,104
Services financiers		\$75,472	\$274	
Services de santé et d'environnement	\$115,546	\$157,213	\$21,845	\$60,312
Planification et développement économiques	\$150,582	\$181,555		\$6,798
Services récréatifs et culturels	\$401,855	\$303,131		\$35,581
Taxes imposées aux autres gouvernements		\$403,890	\$345,840	\$526,685
Autres services	\$1,022,336		\$27,397	
Dépenses d'infrastructure et d'immobilisations		\$288,255		\$638,181

Dépenses totales par les municipalités de la Saskatchewan

Fonctions municipales	Fort Qu'Appelle	Kipling	Leroy	Pense
Administration générale	\$218,027	\$97,014	\$93,282	\$94,483
Services de protection	\$317,538	\$87,661	\$11,911	\$18,244
Services de transport	\$481,250	\$167,231	\$710,676	\$540,359
Services environnementaux	\$86,904	\$49,449	\$8,799	\$5,759
Services de santé	\$3,085	\$6,538	\$5,041	\$1,061
Services récréatifs et culturels	\$121,645	\$186,582	\$13,129	\$1,053
Services publics	\$312,223			
Services financiers		\$134,809	\$45,210	\$226,128
Planification et aménagement		\$26,709	\$5,947	
Paiements aux autres gouvernements		\$228		
Dépenses totales	\$1,540,672	\$756,221	\$893,995	\$887,087

Dépenses totales par les municipalités des T.N.-O.

Fonctions municipales	Inuvik	Fort Providence	Norman Wells
Administration générale	\$1,137,013	\$390,129	\$736,001
Services de protection	\$222,482	\$32,723	\$84,704
Services de transport	\$879,051	\$147,313	\$477,373
Services environnementaux	\$183,643	\$31,986	\$88,681
Services financiers	\$326,133		\$90,386
Services d'aqueduc et d'égout		\$524,625	\$833,036
Services des marchés		\$31,496	
Services récréatifs et culturels	\$568,087	\$273,145	\$442,728
Planification et aménagement	\$458,468	\$36,562	\$175,569
Services publics			\$213,741
Autres services	\$748,555		\$422,218
Dépenses d'immobilisations			\$72,109
Dépenses totales	\$4,523,432	\$1,467,979	\$3,636,546

Annexe D
Feuilles de calcul détaillées

CANTON DE JAFFRAY MELICK (ONTARIO)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$32,771	100%	\$32,771	Six postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages inclus.
Équipement, locations et frais	\$34,140	100%	\$34,140	
Total partiel	\$66,911		\$66,911	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Six postes à temps plein; avantages inclus. Le trésorier nous a fait part du pourcentage de temps qu
Greffier administrateur	\$66,864	80%	\$53,491	
Trésorier	\$65,174	25%	\$16,294	
Greffier adjoint	\$43,812	25%	\$10,953	
Secrétaire exécutif	\$33,850	50%	\$16,925	
Commis, taxe de vente	\$30,546	5%	\$1,527	
Réceptionniste	\$32,200	20%	\$6,440	
Total partiel	\$272,446	39%	\$105,630	
Frais généraux	\$122,832			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Intérêt sur les prêts	-\$36,066			
Radiations de taxes	-\$4,778			
Total partiel	\$81,988	39%	\$31,787	
Total	\$354,434		\$137,417	
Autres				
Élections	\$6,000	33%	\$1,980	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$0	0%	\$0	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$6,000		\$1,980	
TOTAL	\$427,345		\$206,308	
Dépenses totales *	\$2,874,359	7%		

* incluent les dépenses d'immobilisations. Les dépenses totales n'incluent pas les coûts « analogues aux organismes centraux » et sont donc inférieures de 6 700 \$ aux premiers « coûts de l'étude sur la direction ». En conséquence, le coût de direction, en proportion des dépenses totales, est de 7,18 %, au lieu de 7,09 %.

VILLE DE SMOOTH ROCK FALLS (ONTARIO)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$27,041			Trois postes élus à temps partiel et un préfet à temps partiel; avantages inclus.
Équipements, location et frais	\$22,508			
Moins :				
Radiations de taxes	-\$2,586			
Intérêt sur les prêts	-\$1,527			
Stagiaire en administration	-\$563			
Retraite - Trésorier	-\$4,621			
Total partiel	\$40,252	100%	\$40,252	
Administration générale				
Salaires et rémunérations	\$189,469	25%	\$47,367	Un poste à temps plein; avantages inclus. Le trésorier nous a appris que le personnel chargé de l'ac
Total partiel	\$189,469		\$47,367	
Frais généraux	\$157,706			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Radiations de taxes	-\$18,121			
Intérêt sur les prêts	-\$10,699			
Stagiaire en administration	-\$3,941			
Retraite - Trésorier	-\$32,379			
	\$92,566	25%	\$23,142	

CANTON DE SHEFFIELD (ONTARIO)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunération	\$14,629	100%	\$14,629	Trois postes élus à temps partiel et un préfet à temps partiel; avantages inclus.
Congrès/dépenses générales	\$5,957	100%	\$5,957	
Total partiel	\$20,586		\$20,586	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Trois postes à temps plein; avantages inclus. Le pourcentage de temps consacré par chaque memb
Greffier	\$30,900	20%	\$6,180	
Trésorier	\$27,500	10%	\$2,750	
Greffier - Trésorier adjoint	\$19,900	0%	\$0	
Total partiel	\$78,300	11%	\$8,930	
Frais généraux	\$38,962			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Transferts aux fonds propres	-\$498			
Intérêt sur les prêts	-\$1,632			
Divers	-\$1,054			
Total partiel	\$35,778	11%	\$3,936	
Total	\$114,078		\$12,866	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$830	24%	\$200	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$1,830		\$530	
TOTAL	\$136,494		\$33,982	
Dépenses totales *	\$766,331	4.43%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

VILLAGE DE THAMESVILLE (ONTARIO)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$10,752	100%	\$10,752	Quatre postes élus à temps partiel et un préfet à temps partiel; avantages inclus.
Réunions	\$600	100%	\$600	
Compensations salariales	\$60	100%	\$60	
Kilométrage	\$257	100%	\$257	
Conférences	\$964	100%	\$964	
Total partiel	\$12,633		\$12,633	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				
Trésorier	\$63,178	10%	\$6,318	
Adjoint à temps partiel	\$9,689	10%	\$969	
Total partiel	\$72,867		\$7,287	
Frais généraux	\$52,558			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification
Moins :				
Développement économique	-\$1,245			
Service de police	-\$2,531			
Exemptions, terres agricoles	-\$688			
Radiations de taxes	-\$37			
Divers	-\$1,294			
Total partiel	\$46,763	10%	\$4,676	
Total	\$119,630		\$11,963	
Autres				
Élections	\$1,200	33%	\$396	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$1,004	100%	\$1,004	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$2,204		\$1,400	
TOTAL	\$134,467		\$25,996	
Dépenses totales *	\$817,838	3%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

CANTON DE SANDFIELD (ONTARIO)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$7,290	100%	\$7,290	Quatre postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages inclus.
Kilométrage	\$313	100%	\$313	
Total partiel	\$7,603		\$7,603	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Un poste à temps plein; avantages inclus. À la lumière des discussions avec le trésorier, nous avons
Trésorier	\$25,780	33%	\$8,507	
Total partiel	\$25,780		\$8,507	
Frais généraux	\$19,433			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification
Moins :				
Radiations de taxes	-\$64			
Divers	-\$657			
Temps partiel	\$18,712	33%	\$6,175	
Total	\$44,491		\$14,682	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$8,084	4%	\$323	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$9,084		\$653	
TOTAL	\$61,178		\$22,939	
Dépenses totales *	\$314,742	7%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE GIBSONS (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$34,500	100%	\$34,500	Quatre postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages compris.
Déplacements et congrès	\$8,141	100%	\$8,141	
Total partiel	\$42,641		\$42,641	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Six postes à temps plein; avantages compris. Après avoir parlé avec le trésorier, nous avons appris que parmi l'ensemble des postes d'administration, seulement trois consacrent du temps à des activités touchant la direction.
Administrateur	\$90,022	80%	\$72,018	
Trésorier	\$63,700	10%	\$6,370	
Greffier adjoint	\$47,851	5%	\$2,393	
Personnel de bureau (3)	\$145,739	0%	\$0	
Total partiel	\$347,312	23%	\$80,780	
Frais généraux	\$297,137			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification et autres.
Moins :				
Divers	-\$1,232			
Subventions	-\$111,974			
Recrutement	-\$11,656			
Bail du parc nautique	-\$5,000			
Total partiel	\$167,275	23%	\$38,473	
Total	\$514,587		\$119,253	
Autres				
Élections	\$7,000	33%	\$2,310	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$4,460	100%	\$4,460	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$11,460		\$6,770	
COÛT TOTAL - DIRECTION	\$568,688		\$168,664	
Dépenses totales *	\$3,196,301	5.28%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE STEWART (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$24,000	100%	\$24,000	Six postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages compris.
Fournitures et déplacements	\$3,000	100%	\$3,000	
Total partiel	\$27,000		\$27,000	
Administration générale				
Salaires et rémunérations	\$187,000	20%	\$37,400	Trois postes à temps plein; avantages inclus. Le trésorier nous a appris que les employés de l'administration générale consacrent 20 % de leur temps à des activités touchant la direction.
Total partiel	\$187,000		\$37,400	
Frais généraux	\$64,000	20%	\$12,800	P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification et autres.
Total partiel	\$64,000		\$12,800	
Total	\$251,000		\$50,200	
Autres				
Élections	\$2,200	33%	\$726	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$1,000	100%	\$1,000	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$3,200		\$1,726	
TOTAL	\$281,200		\$78,926	
Dépenses totales *	\$2,122,986	4%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE L'ADMINISTRATION INDIENNE SEHELTE (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$22,386	100%	\$ 22,386	Cinq postes élus à temps partiel (Conseil consultatif); cinq postes élus à temps partiel (District)
Déplacements et hébergement	\$9,369	100%	\$9,369	
Total partiel	\$31,755		\$31,755	
Administration générale				
Salaires et rémunérations	\$102,558	10%	\$10,256	Deux postes à temps plein; avantages inclus. Le trésorier nous a appris que les employés de l'admin
Total partiel	\$102,558		\$10,256	
Frais généraux	\$48,052			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Radiations de taxes	-\$505			
Dons	-\$4,400			
Total partiel	\$43,147	10%	\$4,315	
Total	\$145,705		\$14,571	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$839	100%	\$839	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$1,839		\$1,169	
TOTAL	\$179,299		\$47,495	
Dépenses totales *	\$679,625	6.99%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE PORT EDWARD (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$23,899	100%	\$23,899	Quatre postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages compris.
Colloques et congrès	\$20,772	100%	\$20,772	
Total partiel	\$44,671		\$44,671	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				
Greffier/trésorier	\$59,528	25%	\$14,882	Trois postes à temps plein, avantages inclus. Il ressort des échanges que nous avons eues avec le trésorier que le personnel administratif consacre seulement 25 % de son temps à des activités touchant la direction.
Commis comptable	\$44,452	0%	\$0	
Adjoint administratif	\$42,283	0%	\$0	
Total partiel	\$146,263	10%	\$14,882	
Frais généraux	\$181,527			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification et autres.
Moins :				
Intérêt sur les prêts	-\$19,369			
Développement économique	-\$6,148			
Divers	-\$2,256			
Évaluations foncières	-\$1,221			
Total partiel	\$152,533	10%	\$15,253	
Total	\$298,796		\$30,135	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$1,386	100%	\$1,386	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$2,386		\$1,716	
TOTAL	\$345,853		\$76,522	
Dépenses totales *	\$2,165,132	3.53%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

VILLE DE FORT QU'APPELLE (SASKATCHEWAN)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$15,675	100%	\$15,675	Six postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages inclus.
Déplacements et ateliers	\$5,831	100%	\$5,831	
Total	\$21,506		\$21,506	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Deux postes à temps plein; avantages inclus. Des échanges avec les administrateurs nous ont permis
Administrateur	\$34,693	25%	\$8,673	
Administrateur adjoint	\$23,128	25%	\$5,782	
Total partiel	\$57,821	25%	\$14,455	
Frais généraux	\$72,656			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification
Moins :				
Prélèvement de la SAMA	-\$15,014			
Total partiel	\$57,642	25%	\$14,411	
Total	\$115,463		\$28,866	
Autres				
Élections	\$1,356	33%	\$447	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$0	100%	\$0	Aucun coût juridique n'a été déclaré.
Total partiel	\$1,356		\$447	
TOTAL	\$138,325		\$50,819	
Dépenses totales *	\$1,540,672	3%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE KIPLING (SASKATCHEWAN)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$12,150	100%	\$12,150	Six postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages inclus.
Déplacements	\$7,956	100%	\$7,956	
Total	\$20,106		\$20,106	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Un poste à temps plein et un poste à temps partiel;avantages inclus. L'administrateur nous a fait par
Administrateur	\$26,504	30%	\$7,951	
Administrateur adjoint	\$6,322	15%	\$948	
Total partiel	\$32,825	27%	\$8,899	
Frais généraux	\$44,182			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Application de la taxe	-\$330			
Subventions et dons	-\$11,380			
Total partiel	\$32,472	27%	\$8,767	
Total	\$65,297		\$17,667	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$433	100%	\$433	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$1,433		\$763	
TOTAL	\$86,836		\$38,536	

Dépenses totales *	\$756,221	5%
---------------------------	------------------	-----------

* incluent les dépenses d'immobilisations

DISTRICT DE LEROY (SASKATCHEWAN)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$13,295	100%	\$13,295	Six postes élus à temps partiel et un maire à temps partiel; avantages inclus.
Avantages	\$809	100%	\$809	
Dépenses de congrès	\$1,750	100%	\$1,750	
Total	\$15,854	100%	\$15,854	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				
Trésorier	\$48,294	25%	\$12,074	Un poste à temps plein; avantages inclus. Le trésorier nous a indiqué que 25 % de son temps est cc
Total partiel	\$48,294	25%	\$12,074	
Frais généraux	\$30,006			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Subventions	-\$798			
Total partiel	\$29,208	25%	\$7,302	
Total	\$77,502		\$19,376	
Autres				
Élections	\$1,000	33%	\$330	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$100	100%	\$100	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$1,100		\$430	
TOTAL	\$94,456		\$35,660	
Dépenses totales *	\$893,995	4%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

MUNICIPALITÉ RURALE DE PENSE (SASKATCHEWAN)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$12,803	100%	\$12,803	Six postes élus à temps partiel et un préfet à temps partiel; avantages inclus.
Avantages	\$785	100%	\$785	
Dépenses de congrès	\$2,671	100%	\$2,671	
Total	\$16,259		\$16,259	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				
Administrateur de bureau	\$35,781	20%	\$7,156	Un poste à temps plein et un poste à temps partiel; avantages inclus. Le trésorier nous a indiqué qu
Adjoint à temps partiel	\$15,035	0%	\$0	
Total partiel	\$50,816	14%	\$7,156	
Frais généraux	\$27,408			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérificati
Moins :				
Subventions	-\$700			
Total partiel	\$26,708	14%	\$3,739	
Total	\$77,524		\$10,895	
Autres				
Élections	\$688	33%	\$227	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$0	100%	\$0	
Total partiel	\$688		\$227	
TOTAL	\$94,471		\$27,381	
Dépenses totales *	\$887,087	3%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

VILLE D'INUVIK (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$45,328	100%	\$45,328	Dix postes élus à temps partiel et un poste de maire à temps partiel; avantages inclus.
Déplacements et hébergement	\$22,511	100%	\$22,511	
Total	\$67,839		\$67,839	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Sept postes à temps plein, avantages inclus. Nous avons appris de l'administrateur principal que par
Agent d'administration principal	\$63,700	25%	\$15,925	
Adjoint exécutif	\$42,587	100%	\$42,587	
Contrôleur	\$45,120	0%	\$0	
Commis-comptable	\$90,459	0%	\$0	
Total partiel	\$241,866	24%	\$58,512	
Frais généraux	\$621,618			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification
Moins :				
Recrutement	-\$13,420			
Développement économique	-\$6,571			
Urbanisme	-\$86,820			
Collecte de fonds pour le centre récréatif	-\$103,807			
Évaluation et collecte	-\$45,463			
Rabais de taxe pour les aînés	-\$34,755			
Rabais pour les propriétaires de maison	-\$27,394			
Total partiel	\$303,388	24%	\$72,813	
Total	\$545,254		\$131,325	
Autres				
Élections	\$6,799	33%	\$2,244	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$16,017	80%	\$12,814	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$22,816		\$15,057	
TOTAL	\$635,909		\$214,221	
Dépenses totales *	\$4,523,432	5%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

HAMEAU DE FORT PROVIDENCE (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$25,173	100%	\$25,173	Sept postes élus à temps partiel et un maire à temps plein; avantages compris.
Déplacements et dépenses	\$12,626	100%	\$12,626	
Total	\$37,799		\$37,799	
Administration générale				
Salaires et rémunérations	\$110,918	25%	\$27,730	Deux postes à temps plein; avantages inclus. À la lumière des discussions avec l'agent des finances, nous avons appris que le personnel chargé de l'administration générale consacre 25 % de son temps à des activités touchant la direction.
Total partiel	\$110,918	25%	\$27,730	
Autres				
Frais généraux	\$222,098			P. ex., fournitures, assurance, loyer, publicité, abonnements, téléphone, poste, services de vérification et autres.
Moins :				
Dépenses d'immobilisations	-\$60,772			
Subventions	-\$3,925			
Divers	-\$2,844			
Total partiel	\$154,557	25%	\$38,639	
Total	\$265,475		\$66,369	
Autres				
Élections	\$1,433	33%	\$473	Il s'agit du coût moyen pour la tenue d'une élection, habituellement tous les trois ans.
Conseils juridiques/professionnels	\$17,881	0%	\$0	Conseils juridiques pour la rédaction des règlements administratifs.
Total partiel	\$19,314		\$473	
TOTAL	\$322,588		\$104,641	
Dépenses totales	\$1,467,979	7%		

* incluent les dépenses d'immobilisations

VILLE DE NORMAN WELLS (TERRITOIRES DU NORD-OUEST)

	1995 Réelles	Pourcentage à l'appui de la direction	Coûts de direction	Observations
Membres du conseil				
Salaires et rémunérations	\$54,208	100%	\$54,208	Six postes élus à temps partiel et un poste de maire à temps partiel; avantages inclus.
Déplacements et hébergement	\$25,194	100%	\$25,194	
Total	\$79,402		\$79,402	
Administration générale				
Salaires et rémunérations				Cinq postes à temps plein; avantages inclus. Les pourcentages de temps consacrés à des activités
Administrateur principal	\$63,288	50%	\$31,644	
Agent des finances	\$54,686	25%	\$13,672	
Agent du développement	\$47,900	20%	\$9,580	
Secrétaire	\$32,362	5%	\$1,618	
Adjoint administratif	\$43,262	100%	\$43,262	