



Le manifeste de l'intelligence cognitive organisationnelle municipale

Pour des municipalités humaines,
apprenantes, interconnectées
et résilientes

VERSION FONDATRICE

Par Sylvain Langlais



Le manifeste québécois de l'intelligence cognitive organisationnelle municipale

Pour une gouvernance de proximité humaine, compétente, apprenante, interconnectée, responsable et résiliente au XXI^e siècle

Version fondatrice

Avant-propos

Avant de parler d'intelligence artificielle, d'automatisation, de transformation numérique ou de municipalité intelligente, il faut commencer par regarder avec lucidité l'organisation humaine et administrative sur laquelle repose notre démocratie municipale. Car derrière chaque résolution adoptée par un conseil, chaque permis délivré, chaque budget préparé, chaque règlement appliqué et chaque service rendu à la population, il existe une organisation composée de femmes et d'hommes qui doivent comprendre les règles, conserver la mémoire des décisions, conseiller les élus, coordonner les opérations et assurer la continuité de l'institution.

Le conseil municipal gouverne dans les limites des responsabilités que lui confère la loi, mais l'administration constitue l'infrastructure qui permet à cette gouvernance de devenir concrète. C'est elle qui transforme les orientations politiques en budgets, en contrats, en règlements, en projets, en suivis et en services. Lorsque cette infrastructure administrative est solide, elle soutient la démocratie locale. Lorsqu'elle devient fragile, c'est toute la capacité de la municipalité à remplir sa mission qui peut progressivement s'affaiblir.

C'est à partir de cette réalité que doit commencer notre réflexion sur la municipalité du XXI^e siècle.

Un modèle municipal extraordinairement diversifié

Le Québec municipal est souvent observé à travers ses grandes villes. Pourtant, cette image représente imparfaitement la réalité de la majorité de nos organisations municipales. Selon le portrait officiel du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation pour 2026, parmi les municipalités régies principalement par le Code municipal ou la Loi sur les cités et villes, 696 comptent moins de 2 000 habitants et 289 comptent entre 2 000 et 9 999 habitants. À l'autre extrémité, seulement 11 villes comptent plus de 100 000 habitants.

Cette structure territoriale constitue une richesse. Elle permet au Québec de conserver des gouvernements de proximité fortement enracinés dans leurs communautés. Mais elle crée également un défi administratif considérable, car une petite population ne signifie pas nécessairement une petite complexité.

Une municipalité de 800, 1 500 ou 3 000 habitants doit malgré tout administrer des finances publiques, appliquer des règlements, gérer des contrats, planifier ses infrastructures, répondre aux demandes citoyennes, assurer la protection des renseignements personnels, suivre l'évolution des lois, gérer des employés, préparer les séances du conseil, coordonner des projets et maintenir ses services essentiels. Elle peut également devoir intervenir en environnement, en sécurité civile, en urbanisme, en développement, en loisirs, en voirie, en eau potable et dans plusieurs autres domaines.

Les ressources diminuent avec la taille de l'organisation, mais les responsabilités ne diminuent pas toujours dans la même proportion. Voilà l'un des paradoxes fondamentaux du système municipal québécois.

Une fonction administrative devenue extraordinairement exigeante

Au cœur de cette organisation se trouve généralement la direction générale. Le Code municipal et la Loi sur les cités et villes lui attribuent un rôle central dans l'administration de la municipalité. La direction générale doit planifier, organiser, diriger et contrôler les activités municipales sous l'autorité du conseil. Dans les petites municipalités, cette fonction peut également être combinée avec celles du greffe et de la trésorerie, ce qui augmente encore l'étendue des connaissances et des responsabilités nécessaires.

Au fil des années, les exigences associées à cette fonction se sont multipliées. Le directeur général d'une petite municipalité n'est plus seulement l'administrateur d'un bureau municipal. Il peut devoir comprendre simultanément les finances, la gouvernance, les ressources humaines, la gestion contractuelle, les obligations réglementaires, l'urbanisme, la gestion documentaire, la sécurité de l'information, les communications, la relation citoyenne et la préparation des décisions du conseil.

Un rapport publié par l'Association des directeurs municipaux du Québec en 2023 recensait alors au moins 42 lois ayant un impact sur le travail des directeurs généraux et greffiers-trésoriers ainsi qu'une douzaine de champs d'intervention à maîtriser. Le même rapport constatait une augmentation de 295 % des demandes de soutien technique reçues par l'Association depuis 2018, qu'elle associait notamment à la multiplication des changements législatifs et réglementaires ainsi qu'à l'arrivée de nouvelles directions possédant peu d'expérience municipale.

Ces données datent de quelques années et ne doivent pas être interprétées comme une photographie exacte de toutes les municipalités en 2026. Elles montrent cependant la direction générale d'une tendance : la complexité s'accumule plus rapidement que la capacité de plusieurs petites organisations à absorber cette complexité.

Le paradoxe de la compétence

C'est ici qu'apparaît un paradoxe institutionnel important. Nous confions à la direction générale municipale des responsabilités considérables, mais il n'existe pas, pour cette fonction générale, un parcours de formation uniforme imposé à toutes les personnes avant leur entrée en poste.

Cette affirmation doit être nuancée. Certaines fonctions spécialisées du monde municipal sont évidemment encadrées par des exigences professionnelles ou des règles particulières, et plusieurs personnes qui occupent des postes de direction possèdent une excellente formation et une expérience considérable. Les associations municipales offrent également de nombreux programmes de perfectionnement et plusieurs municipalités investissent sérieusement dans le développement de leurs équipes.

Le problème n'est donc pas l'absence totale de formation. Il réside plutôt dans l'absence d'un socle minimal commun garanti pour une fonction aussi centrale.

L'ADMQ elle-même a déjà soulevé cet enjeu et proposé qu'une formation en gestion municipale devienne obligatoire pour certaines nouvelles directions générales occupant également des fonctions de greffier et de trésorier. Le raisonnement est relativement simple : lorsqu'une personne doit naviguer dans un environnement composé de multiples responsabilités légales, financières et administratives, il devient pertinent de s'assurer qu'elle possède rapidement un minimum commun de connaissances permettant de comprendre le système dans lequel elle intervient.

Cette question devient encore plus intéressante lorsque nous observons l'évolution récente des obligations imposées aux élus municipaux. Depuis les élections générales de 2025, tous les membres d'un conseil municipal doivent suivre, dans les neuf mois suivant leur entrée en fonction, une formation obligatoire portant notamment sur leur rôle et sur le système municipal. Le Québec reconnaît donc maintenant formellement qu'exercer correctement une responsabilité politique municipale nécessite un minimum de connaissances communes.

Cette évolution est positive. Elle soulève néanmoins une question que nous devons avoir le courage de poser : si nous considérons qu'un élu doit obligatoirement comprendre les fondements du système dans lequel il prend ses décisions, pourquoi ne pas réfléchir également à un socle minimal de compétences pour les fonctions administratives les plus critiques qui préparent, structurent et mettent en œuvre ces mêmes décisions?

Le recrutement n'est qu'une partie du problème

Pendant plusieurs années, une grande partie du débat municipal a porté sur la pénurie de main-d'œuvre. Cette préoccupation demeure légitime, mais elle ne permet pas d'expliquer à elle seule ce qui se passe dans plusieurs petites organisations.

Entre 2019 et 2022, le rapport de l'ADMQ recensait 670 départs au poste de directeur général et greffier-trésorier. En janvier 2023, 338 personnes interrogées prévoyaient également prendre leur retraite dans les cinq années suivantes. Ces données historiques ne doivent pas être présentées comme le niveau actuel de roulement en 2026, mais elles illustrent l'importance du renouvellement qui était déjà engagé dans le réseau municipal québécois.

Les études réalisées autour de ces enjeux ont également montré que les difficultés de recrutement ne reposaient pas seulement sur les salaires. La méconnaissance de la fonction, l'imprévisibilité perçue des relations entre l'administration et les élus, le manque de soutien offert aux gestionnaires et la difficulté de trouver des personnes possédant une connaissance du milieu municipal font également partie du problème.

Cette réalité est particulièrement préoccupante dans les petites organisations, parce qu'un poste vacant n'y représente pas simplement une case vide dans un organigramme. Lorsqu'une municipalité possède seulement quelques employés administratifs, le départ d'une seule personne peut faire disparaître une partie importante de la mémoire, des méthodes, des relations et des réflexes nécessaires au fonctionnement quotidien.

L'analyse stratégique réalisée à partir de l'échange entre Martin Lecompte et Sylvain Langlais arrive précisément à cette conclusion. Elle ne décrit pas uniquement une pénurie de directions générales, mais une crise plus profonde de capacité organisationnelle dans certaines petites municipalités. Cette capacité comprend les compétences, les méthodes, les processus, la mémoire institutionnelle, les mécanismes de contrôle, la disponibilité des ressources et le soutien à la décision.

Cette distinction est fondamentale. Une pénurie de main-d'œuvre signifie qu'il manque une personne. Une pénurie de capacité signifie que, même lorsqu'une personne est présente, l'organisation peut ne pas disposer de tout ce qui lui permet de réussir durablement.

Quand la personne devient elle-même le système

Dans beaucoup de petites organisations, les connaissances ont historiquement été concentrées dans quelques personnes. Une direction générale connaît l'histoire des dossiers. Une adjointe sait où se trouvent les documents. Un employé des travaux publics se souvient des interventions réalisées il y a quinze ans. Une personne au greffe connaît les

raisons pour lesquelles une procédure particulière existe. Un inspecteur se rappelle les interprétations qui ont été retenues dans les dossiers précédents.

Cette connaissance constitue une richesse immense, mais elle devient également une vulnérabilité lorsqu'elle demeure attachée à l'individu plutôt qu'à l'organisation.

L'analyse Martin-Sylvain montre qu'un départ peut entraîner la perte de connaissances historiques, de méthodes de travail, de suivis, d'interprétations réglementaires, d'échéanciers, de relations avec les fournisseurs, de modèles de documents et de réflexes de gestion.

Lorsque cela se produit, le nouvel employé ne remplace pas simplement une personne. Il doit parfois reconstruire une partie de l'intelligence de l'organisation.

Il relit les procès-verbaux. Il cherche dans les courriels. Il consulte les anciens employés. Il demande aux citoyens ce qui s'est passé. Il téléphone aux professionnels externes. Il tente de comprendre pourquoi telle pratique existe et pourquoi telle décision avait été prise. Pendant ce temps, les nouveaux dossiers continuent d'arriver.

C'est ainsi qu'une organisation peut fonctionner pendant des années sans véritablement accumuler son propre apprentissage.

La relève que nous voyons venir sans toujours la préparer

La Commission municipale du Québec a approfondi cette question dans son audit de performance publié en avril 2025 sur la gestion de la relève et de la formation du personnel municipal. Afin de mieux comprendre la situation dans les petites organisations, elle a notamment réalisé un sondage auprès de municipalités de moins de 10 000 habitants.

Les résultats présentent un paradoxe révélateur. Une majorité des municipalités répondantes avaient identifié leurs postes clés et plus de la moitié prévoyaient des départs à la retraite à court ou moyen terme. Pourtant, très peu avaient identifié les personnes qui pourraient éventuellement occuper ces fonctions.

Autrement dit, nous savons parfois où se trouvent les vulnérabilités et nous pouvons même prévoir certains départs, mais nous ne disposons pas toujours d'un mécanisme structuré permettant d'assurer la continuité.

Dans une grande organisation, la relève peut être préparée entre plusieurs personnes d'un même service. Dans une municipalité de quelques employés, cette possibilité existe beaucoup moins souvent. Il peut simplement ne pas y avoir de deuxième personne à former.

Le transfert dépend alors de la disponibilité de la personne qui quitte, du temps de chevauchement, de la qualité des dossiers et de la capacité de la nouvelle ressource à assimiler rapidement plusieurs années de connaissances.

Lorsque la transition se déroule mal, le risque n'est pas seulement administratif. Il devient institutionnel.

La formation existe, mais le temps pour se former manque souvent

Il serait injuste de prétendre que le milieu municipal québécois n'a pas développé d'offres de formation. Les associations municipales, les établissements d'enseignement, les ordres professionnels, les firmes spécialisées et plusieurs organismes offrent un ensemble considérable de programmes, de cours, de webinaires et de formations.

Le véritable problème apparaît souvent dans la capacité de l'organisation à permettre aux personnes d'y participer.

L'audit de la Commission municipale montrait notamment que plus de la moitié des municipalités de moins de 5 000 habitants ayant répondu au sondage considéraient ne pas avoir suffisamment investi dans la formation au cours des années précédentes. Le manque de temps nécessaire pour libérer les employés constitue une partie importante de cette difficulté.

Le paradoxe devient alors évident. La personne qui aurait le plus besoin de temps pour apprendre, documenter ses processus, améliorer ses méthodes et préparer une relève est souvent précisément celle que l'organisation peut le moins facilement libérer.

La surcharge entretient la fragilité

Une recherche citée par l'ADMQ avait estimé la charge totale moyenne des directions générales de petites municipalités à environ 2 800 heures par année, soit l'équivalent d'environ 57 heures par semaine pendant 49 semaines. L'étude faisait également ressortir une activité fortement fragmentée, le multitâche, l'isolement professionnel et la difficulté de recruter des personnes possédant les compétences nécessaires.

Il faut évidemment éviter de transformer une moyenne issue d'une étude en portrait universel de toutes les directions générales. Plusieurs environnements sont bien structurés et plusieurs gestionnaires disposent d'équipes compétentes et de conseils qui comprennent leur rôle.

Mais la mécanique décrite mérite notre attention. Lorsqu'une personne travaille constamment dans l'urgence, elle consacre l'essentiel de son énergie à maintenir

l'organisation en mouvement. Elle trouve difficilement le temps nécessaire pour documenter, standardiser, transmettre, analyser ou améliorer.

La surcharge finit alors par créer les conditions de sa propre reproduction.

Le coût invisible des départs

Lorsqu'une direction ou une personne clé quitte, certains coûts sont relativement faciles à mesurer : affichage du poste, recrutement, accompagnement, remplacement temporaire, honoraires professionnels et temps consacré par les membres du conseil.

Les coûts les plus importants sont pourtant parfois invisibles dans les états financiers.

Un départ peut entraîner la disparition d'un contexte. Les raisons derrière certaines décisions deviennent moins claires. Des relations professionnelles doivent être reconstruites. Des dossiers ralentissent. Des recherches déjà réalisées doivent être reprises. Les professionnels externes doivent à nouveau comprendre l'historique. Des citoyens doivent parfois expliquer à la nouvelle administration ce qui s'est passé avant son arrivée.

Dans un des récits de terrain étudiés, un citoyen possédait même une partie de la mémoire d'un dossier que l'organisation arrivait difficilement à reconstruire à partir de sa documentation officielle.

Cette situation révèle quelque chose de fondamental : la mémoire organisationnelle constitue une infrastructure publique aussi importante que plusieurs de nos systèmes informatiques.

Le risque du double renouvellement

Il existe un autre phénomène qui mérite davantage d'attention : le renouvellement simultané de la mémoire politique et de la mémoire administrative.

Les élections municipales peuvent amener plusieurs nouveaux élus autour de la table du conseil. Parallèlement, une direction générale peut changer, des employés peuvent prendre leur retraite et de nouveaux professionnels peuvent entrer dans l'organisation.

Chacune de ces personnes peut être parfaitement compétente et animée des meilleures intentions. Pourtant, si la mémoire institutionnelle est faible, personne autour de la table ne possède nécessairement l'histoire complète.

Pourquoi telle politique avait-elle été adoptée? Pourquoi telle exception avait-elle été refusée? Quel engagement avait été pris avec un partenaire? Quel problème avait mené à telle procédure? Quelle analyse avait justifié une décision plusieurs années auparavant?

C'est précisément dans ces périodes de transition que la documentation, la traçabilité, le mentorat et la conservation de la mémoire deviennent essentielles.

La fragilité ne vient pas des personnes

Il serait extrêmement dangereux de conclure de ce diagnostic que les gestionnaires municipaux sont le problème.

C'est précisément l'inverse.

Depuis des décennies, des milliers d'employés, de directions générales et de professionnels réussissent à maintenir les services municipaux malgré une complexité croissante. Ils compensent souvent les limites de leurs structures par leur expérience, leur disponibilité et leur connaissance du territoire.

La version fondatrice de ce manifeste observait déjà qu'une partie du fonctionnement municipal reposait sur la capacité des humains à compenser les limites du système et que plusieurs organisations fonctionnaient parfois davantage grâce au dévouement exceptionnel des personnes que grâce à une architecture organisationnelle suffisamment structurée.

Une organisation ne devrait cependant pas dépendre du sacrifice permanent de quelques personnes pour remplir sa mission.

L'objectif de la modernisation municipale ne devrait donc pas être de demander davantage aux humains.

Il devrait être de mieux les soutenir.

De la personne exceptionnelle à la capacité institutionnelle

Cette réflexion nous conduit vers une proposition fondamentale : nous devons progressivement cesser de concevoir la capacité municipale autour de la recherche de personnes capables de tout porter et commencer à construire des organisations capables de soutenir durablement les personnes qui acceptent ces responsabilités.

Cela pourrait passer par la création d'un véritable socle québécois de capacité administrative municipale. Une nouvelle direction pourrait bénéficier, dans ses premiers mois, d'un parcours structuré comprenant une formation fondamentale, un accompagnement ou un mentor, un accès rapide aux référentiels nécessaires et une compréhension claire des responsabilités associées à sa fonction.

Il ne s'agirait pas de créer une barrière supplémentaire au recrutement. Imposer avant l'embauche des exigences trop rigides pourrait aggraver le problème que nous cherchons à

résoudre. L'objectif serait plutôt de garantir qu'une personne qui accepte une fonction critique ne soit jamais abandonnée seule devant l'immensité de ce qu'elle doit apprendre.

Cette approche permettrait de passer d'une logique où nous demandons : « Avons-nous trouvé quelqu'un capable de tout faire? » à une logique beaucoup plus résiliente : « Avons-nous construit une organisation capable de permettre à cette personne de réussir? »

C'est ici que commence véritablement la transformation proposée par ce manifeste.

Des municipalités numériques qui demeurent fragmentées

Pendant plusieurs décennies, la modernisation administrative a principalement consisté à ajouter des outils. Lorsque les finances devenaient plus complexes, un système financier était acquis. Lorsque les permis devaient être mieux suivis, un logiciel spécialisé était implanté. Lorsque les documents devenaient plus nombreux, une solution de gestion documentaire était ajoutée. La taxation, la géomatique, les communications et plusieurs autres fonctions ont suivi le même chemin.

Cette évolution a produit des gains considérables. Mais elle a également créé une fragmentation nouvelle. L'information existe désormais partout, mais elle ne circule pas toujours facilement entre les systèmes et les personnes.

La version fondatrice du manifeste mettait déjà en évidence ce paradoxe : les documents existent, les données existent, les systèmes existent et les compétences existent, mais retrouver rapidement la bonne information, comprendre son contexte et relier plusieurs sources demeure parfois difficile.

La prochaine étape ne consiste donc pas simplement à numériser davantage. Elle consiste à relier ce qui a déjà été numérisé et à permettre à l'organisation de mobiliser son propre savoir.

La gouvernance doit précéder la technologie

L'intelligence artificielle peut maintenant rechercher dans des milliers de documents, comparer des règlements, préparer des synthèses, détecter des incohérences, organiser des données et automatiser certaines étapes d'un processus.

Ces capacités sont impressionnantes, mais elles ne résolvent pas automatiquement les problèmes de gouvernance.

Avant d'automatiser une décision, nous devons savoir qui possède la responsabilité de cette décision. Avant de permettre à une technologie d'accéder aux données, nous devons déterminer qui peut les consulter. Avant de relier les systèmes, nous devons comprendre les règles qui gouvernent leurs informations.

La technologie doit donc entrer dans une architecture de gouvernance déjà comprise.

La gouvernance ne doit jamais disparaître dans la technologie.

Gouverner les zones grises

Une autre réalité du monde municipal mérite d'être intégrée à cette réflexion. Toutes les décisions significatives ne naissent pas dans une salle du conseil et toutes les orientations ne prennent pas immédiatement la forme d'une résolution.

La municipalité est aussi faite d'appels téléphoniques, de rencontres improvisées, de demandes urgentes, de conversations, d'interprétations et d'interactions humaines.

Cette proximité constitue l'une des forces du système municipal, mais elle peut également créer des zones de vulnérabilité lorsque les interventions importantes ne laissent aucune trace.

Les situations relatées dans *Les dessous du monde municipal* montrent notamment qu'une instruction donnée verbalement peut devenir très difficile à reconstruire plusieurs mois ou plusieurs années plus tard. Lorsque rien n'est écrit, l'absence de trace peut ouvrir la porte à la mémoire sélective, aux interprétations contradictoires et à la reconstruction des faits.

Une gouvernance moderne doit donc apprendre à documenter l'informel significatif sans transformer l'organisation en système de surveillance.

Il ne s'agit pas d'enregistrer toutes les conversations. Il s'agit de reconnaître que lorsqu'une intervention modifie substantiellement un dossier public, une trace proportionnelle à son importance protège les citoyens, les élus, les employés et l'institution elle-même.

Accepter l'erreur pour mieux la corriger

Une administration composée d'humains commettra inévitablement des erreurs. Un permis pourra être délivré trop rapidement, une analyse pourra être incomplète, une information pourra être mal interprétée ou un processus pourra être mal appliqué.

Une organisation mature n'est pas une organisation qui prétend ne jamais faire d'erreur. C'est une organisation capable de reconnaître rapidement ce qui s'est produit, de comprendre les causes, de corriger la situation et d'en tirer un apprentissage.

Les expériences étudiées dans les documents de terrain montrent à quel point la distinction entre corriger une erreur et tenter de la normaliser après coup est importante.

La réaction institutionnelle devrait donc être simple et constante : lorsqu'un problème apparaît, l'organisation doit arrêter suffisamment longtemps pour comprendre, analyser, documenter, informer les personnes concernées lorsque nécessaire, corriger et apprendre.

L'erreur devient alors une source d'amélioration plutôt qu'un événement que chacun souhaite oublier.

Le principe du citoyen suivant

Cette réflexion conduit à une règle de gouvernance particulièrement simple qui pourrait transformer plusieurs décisions difficiles : avant d'accepter une exception, une interprétation particulière ou un accommodement, demandons-nous si nous serions prêts à appliquer exactement le même raisonnement au prochain citoyen qui se présenterait dans une situation comparable.

Cette question oblige à sortir du dossier immédiat et à réfléchir au précédent que nous créons.

Elle oblige à considérer l'équité, la cohérence, la justification et la confiance.

Plusieurs dérives institutionnelles ne commencent pas par une grande décision spectaculaire. Elles commencent parfois par une petite exception qui semble raisonnable dans un contexte particulier. Lorsque les exceptions s'accumulent et deviennent des habitudes, l'organisation peut progressivement perdre la frontière entre la souplesse administrative légitime et le traitement inéquitable.

Le principe du citoyen suivant permet de replacer l'intérêt collectif au centre du raisonnement.

La mémoire organisationnelle comme patrimoine public

La véritable richesse d'une municipalité ne se trouve pas uniquement dans ses infrastructures, ses véhicules, ses bâtiments, ses équipements ou ses comptes bancaires. Elle réside également dans l'expérience accumulée au fil des années.

Elle se trouve dans les décisions prises, les projets réalisés, les problèmes résolus, les erreurs corrigées, les interprétations retenues, les relations développées et les connaissances acquises par les personnes.

La version initiale de ce manifeste définissait déjà cette connaissance comme un patrimoine collectif qui doit pouvoir demeurer accessible lorsque des employés changent de fonction, quittent l'organisation ou prennent leur retraite.

Nous devons maintenant aller plus loin et reconnaître cette mémoire comme une véritable infrastructure démocratique.

Une organisation capable de se souvenir peut expliquer pourquoi elle agit. Une organisation qui oublie risque de reproduire ses erreurs ou d'appliquer différemment une règle simplement parce que les personnes ont changé.

Conserver la mémoire protège donc la continuité, mais également l'équité.

De la donnée à l'actif organisationnel

Les municipalités possèdent désormais une quantité considérable de données. Elles se trouvent dans les systèmes financiers, les logiciels de taxation, les permis, les fichiers géomatiques, les bases documentaires, les courriels, les procès-verbaux et une multitude d'autres environnements.

Accumuler des données ne signifie cependant pas que l'organisation sait les utiliser.

Une donnée devient véritablement stratégique lorsqu'on comprend ce qu'elle représente, d'où elle provient, si elle est fiable, qui peut y accéder, pendant combien de temps elle doit être conservée et comment elle peut être reliée à d'autres informations pour produire une compréhension utile.

La gouvernance des données doit donc précéder leur exploitation.

Le défi du XXI^e siècle n'est pas simplement de conserver davantage d'information. Il est de transformer cette information en capacité organisationnelle tout en protégeant les droits des citoyens et la sécurité de l'organisation.

L'intelligence cognitive organisationnelle

C'est dans ce contexte que nous proposons le concept d'intelligence cognitive organisationnelle municipale.

Cette expression ne décrit pas un logiciel et ne désigne pas une intelligence artificielle autonome qui penserait à la place de la municipalité. Elle décrit la capacité d'une organisation à mobiliser, au moment opportun, ses humains, ses connaissances, ses données, ses règles, ses processus, ses décisions passées, ses expertises et ses technologies afin de mieux comprendre une situation, mieux décider, mieux agir et mieux apprendre.

Une organisation cognitivement mature sait retrouver son information, comprendre son contexte, relier les connaissances, documenter ses décisions, transmettre son expérience et apprendre de ses propres activités.

L'intelligence artificielle peut accélérer et augmenter cette capacité.

Elle ne doit jamais la remplacer.

Quinze principes pour la gouvernance municipale du XXIe siècle

La mission publique doit précéder la technologie

Une organisation ne devrait jamais implanter une technologie simplement parce qu'elle est nouvelle ou populaire. La première question doit toujours être liée à la mission : quel problème cherchons-nous à résoudre et quelle valeur publique voulons-nous créer?

La technologie constitue un moyen. La mission demeure la finalité.

La proximité doit être préservée

La transformation du modèle administratif ne doit jamais éloigner inutilement la municipalité de ses citoyens. La connaissance du territoire, la relation humaine, l'écoute et la capacité d'intervention locale constituent des forces qu'il faut protéger.

Moderniser ne signifie pas centraliser tout ce qui existe.

La capacité peut être mutualisée

Préserver l'autonomie politique d'une municipalité ne signifie pas qu'elle doit nécessairement posséder elle-même toutes les expertises dont elle a besoin.

Une municipalité peut conserver son conseil, son identité et sa relation avec ses citoyens tout en partageant certaines capacités administratives ou professionnelles avec d'autres organisations.

Une organisation ne doit pas dépendre d'un héros

Aucune administration publique ne devrait devoir espérer trouver une personne exceptionnelle capable de porter indéfiniment l'ensemble de ses responsabilités.

Les personnes peuvent être remarquables, mais le système doit demeurer fonctionnel lorsqu'elles partent.

L'analyse stratégique résume ce principe en une formule particulièrement forte : une municipalité ne devrait plus dépendre d'une personne, mais accéder à une capacité collective.

La connaissance constitue un patrimoine

Lorsqu'une personne quitte l'organisation, sa contribution humaine lui appartient, mais les connaissances nécessaires à la continuité du service public doivent pouvoir demeurer dans l'institution.

Documenter n'enlève rien à la valeur de la personne. Au contraire, cela permet à son expérience de continuer à produire de la valeur.

La donnée doit être gouvernée

Avant d'ouvrir davantage de systèmes ou d'utiliser massivement l'intelligence artificielle, l'organisation doit comprendre les données qu'elle possède, les règles qui les entourent et les risques associés à leur utilisation.

La capacité numérique sans gouvernance peut devenir une nouvelle source de vulnérabilité.

Toute décision importante doit pouvoir être expliquée

Une administration responsable doit pouvoir reconstruire les éléments essentiels d'une décision : les faits, les sources, les règles applicables, les analyses, les validations et les responsabilités.

Plus les technologies deviennent puissantes, plus cette exigence de traçabilité devient importante.

L'informel significatif doit laisser une trace

La proximité humaine demeure essentielle, mais une intervention qui change matériellement la trajectoire d'un dossier devrait pouvoir être retrouvée plus tard.

La documentation ne doit pas devenir une bureaucratie supplémentaire. Elle doit devenir un mécanisme de protection.

L'erreur doit produire de l'apprentissage

Une organisation qui corrige une erreur sans comprendre pourquoi elle s'est produite risque de la reproduire.

Chaque problème peut devenir une occasion d'améliorer un processus, une procédure ou un mécanisme de contrôle.

L'équité doit résister aux exceptions

Le principe du citoyen suivant doit devenir un réflexe. Si une décision particulière ne peut être défendue devant la prochaine personne placée dans une situation comparable, l'organisation doit prendre le temps d'en examiner les raisons.

Les rôles doivent demeurer clairs

Dans les petites communautés, les rôles sociaux se chevauchent naturellement. Une personne peut être simultanément élue, citoyenne, entrepreneure, voisine ou membre d'un organisme.

Cette proximité fait partie de la réalité municipale québécoise, mais elle exige des mécanismes de gouvernance clairs permettant de distinguer les intérêts personnels, les responsabilités administratives et l'intérêt collectif. Les exemples étudiés montrent comment cette proximité peut devenir une zone de vulnérabilité lorsque les rôles ne sont pas suffisamment distingués.

Les humains doivent demeurer responsables

L'intelligence artificielle peut préparer une analyse, comparer des documents, rechercher une information, détecter une anomalie ou recommander certaines options.

Elle ne doit cependant pas devenir l'acteur auquel nous transférons la responsabilité publique.

Les décisions administratives, politiques, réglementaires, disciplinaires ou celles qui peuvent avoir un effet important sur les droits d'un citoyen doivent demeurer clairement attribuables à une personne ou à une instance responsable.

Une municipalité responsable ne devrait jamais devoir expliquer une décision en disant simplement que l'algorithme l'a prise.

L'interopérabilité protège l'autonomie

Une organisation publique doit demeurer capable de faire évoluer ses technologies sans perdre le contrôle de ses données ou de sa mémoire.

Les systèmes doivent pouvoir communiquer lorsque le droit et la sécurité le permettent. Les connaissances doivent pouvoir être récupérées. Les données doivent pouvoir être exportées.

La souveraineté numérique ne signifie pas nécessairement tout développer soi-même. Elle signifie demeurer maître de ce qui appartient à l'institution.

La transformation doit améliorer la qualité de vie au travail

Une technologie qui ajoute simplement une nouvelle plateforme ou une nouvelle responsabilité ne constitue pas une transformation.

Elle doit permettre de réduire la recherche répétitive d'information, la ressaisie, les vérifications manuelles, la reconstruction des historiques et certaines tâches qui consomment du temps sans nécessiter le jugement professionnel.

L'objectif est de redonner aux humains du temps pour comprendre, réfléchir, écouter, planifier, accompagner et décider. Cette conviction était déjà au cœur de la version fondatrice du manifeste.

Nous devons mesurer avant de généraliser

L'innovation publique ne doit jamais être évaluée seulement à partir de l'enthousiasme qu'elle génère.

Il faut mesurer les délais, les heures économisées, les erreurs évitées, les reprises, la qualité documentaire, les coûts, la continuité des dossiers, la conformité ainsi que la satisfaction des employés, des élus et des citoyens.

L'analyse stratégique réalisée sur la capacité territoriale propose précisément ce type d'indicateurs afin que les projets puissent être évalués sur leurs résultats plutôt que sur leurs promesses.

Ne jamais automatiser la désorganisation

L'un des plus grands risques associés à l'intelligence artificielle serait de croire que la technologie corrigera automatiquement les problèmes organisationnels.

Une technologie extrêmement performante peut accélérer un processus mal conçu.

Elle peut automatiser une double saisie qui n'aurait jamais dû exister.

Elle peut produire plus rapidement un document qui ne répond pas au véritable besoin.

Elle peut aussi donner une apparence de modernité à une organisation qui continue de travailler avec des responsabilités mal définies et une information dispersée.

L'analyse stratégique le souligne clairement : implanter un outil sans changer les méthodes de travail mène généralement à une utilisation marginale et transforme la technologie en outil supplémentaire plutôt qu'en véritable levier de changement.

Nous proposons donc un ordre différent : comprendre le processus, le simplifier, le structurer, déterminer les responsabilités, gouverner les données, numériser lorsque nécessaire, automatiser ce qui doit l'être, mesurer les résultats et apprendre de l'expérience.

La transformation numérique devient alors une transformation organisationnelle.

La population ne suffit plus pour mesurer la capacité nécessaire

Pendant longtemps, la population a constitué un indicateur naturel pour comparer les municipalités et déterminer certaines ressources.

Elle demeure importante, mais elle ne reflète pas toujours la véritable charge administrative.

Deux municipalités comptant chacune 1 000 habitants peuvent être radicalement différentes. Une peut posséder un territoire compact et peu d'infrastructures, tandis que l'autre administre des dizaines de kilomètres de routes, plusieurs équipements, des réseaux d'eau, une activité touristique importante, de nombreux projets d'immobilisations et un volume élevé de demandes citoyennes.

L'analyse Martin-Sylvain propose donc une idée qui mérite d'être développée : un indice de charge municipale permettant de mesurer la capacité nécessaire à partir de plusieurs variables plutôt que de la seule population.

Un tel indice pourrait éventuellement tenir compte du territoire, des infrastructures, du volume de dossiers, des permis, des transactions, des projets, des risques, des obligations particulières, de la maturité administrative et des compétences déjà disponibles localement.

Cette approche permettrait de mieux comprendre pourquoi une petite municipalité très complexe ou très désorganisée peut avoir besoin de davantage de soutien qu'une municipalité plus populeuse dont les systèmes et les équipes sont matures.

De la capacité locale à la capacité territoriale

Si toutes les municipalités ne peuvent raisonnablement maintenir seules toutes les expertises nécessaires, la solution ne réside pas forcément dans la fusion des municipalités.

Le Québec possède déjà une architecture territoriale permettant la collaboration. Le portrait du MAMH dénombre 87 MRC auxquelles s'ajoutent 14 municipalités exerçant certaines compétences de MRC. Sur les 1 098 municipalités visées dans cette partie du portrait, 1 055 sont intégrées à une MRC.

Ces organisations interviennent déjà dans plusieurs responsabilités supralocales.

Nous proposons donc d'explorer un rôle complémentaire pour les territoires qui souhaitent le développer : devenir progressivement des plateformes de capacité municipale.

Il ne s'agirait pas de retirer aux municipalités leur autonomie ni d'éloigner les services des citoyens. Il s'agirait de distinguer ce qui gagne à demeurer local de ce qui peut être plus efficacement organisé collectivement.

La relation citoyenne, la connaissance du milieu, certaines opérations quotidiennes et le soutien au conseil doivent généralement demeurer près du territoire.

Des expertises plus spécialisées, des mécanismes de veille, certaines capacités numériques, la gestion documentaire, la cybersécurité, la formation ou certains processus administratifs pourraient, lorsque cela est avantageux, être partagés.

La proximité demeurerait locale.

La capacité pourrait devenir territoriale.

Le centre territorial de capacité municipale

L'analyse Martin-Sylvain propose un modèle particulièrement intéressant pour concrétiser cette vision : le centre territorial de capacité municipale.

Un tel centre aurait pour mission de permettre à plusieurs municipalités de conserver leur autonomie politique et leur proximité citoyenne tout en partageant une capacité administrative, professionnelle, numérique et informationnelle de haut niveau.

Cette structure pourrait reposer sur une gouvernance intermunicipale claire, une équipe de direction et de coordination, des expertises mutualisées en greffe, finances, ressources humaines, urbanisme, projets ou gestion documentaire, des cellules locales maintenant la relation avec les citoyens et une infrastructure informationnelle permettant de relier les connaissances, les données et les processus.

Cette proposition comporte néanmoins une condition essentielle : elle ne doit jamais simplement déplacer la fragilité.

Créer une structure régionale reposant à nouveau sur une seule personne exceptionnelle reproduirait exactement le problème que nous cherchons à résoudre.

L'équipe doit devenir plus importante que le héros.

La mutualisation doit demeurer simple

Le mot mutualisation évoque parfois de grandes structures administratives et de nouvelles couches de gouvernance. Ce n'est pas nécessairement ce que nous proposons.

Une mutualisation réussie doit d'abord réduire la complexité.

Elle doit permettre à une municipalité d'accéder plus facilement à une expertise qu'elle ne pourrait maintenir seule. Elle doit renforcer la continuité, améliorer la qualité des dossiers et réduire la dépendance envers quelques individus.

L'analyse stratégique insiste d'ailleurs sur un point essentiel : une structure partagée sans infrastructure numérique et informationnelle adéquate pourrait simplement créer une nouvelle bureaucratie, tandis qu'une plateforme d'intelligence artificielle sans transformation organisationnelle produirait surtout des gains individuels dispersés.

La véritable innovation se trouve donc dans la combinaison des capacités humaines, des processus communs, des connaissances structurées et des technologies.

La mutualisation cognitive

Pendant longtemps, les municipalités ont mutualisé des équipements, des services incendie, des inspecteurs, des ressources spécialisées ou certaines infrastructures.

Le XXI^e siècle nous oblige maintenant à réfléchir à une autre forme de mutualisation : celle des connaissances.

Des centaines de municipalités doivent comprendre les mêmes lois, suivre les mêmes programmes gouvernementaux, produire des documents similaires et respecter des obligations comparables.

Il serait inefficace que chacune doive constamment recommencer certaines recherches et certains apprentissages à partir de zéro.

La mutualisation cognitive permettrait de partager des référentiels, des méthodes, des modèles, certaines connaissances réglementaires, des pratiques éprouvées et des mécanismes de contrôle.

Elle ne devrait cependant jamais effacer les particularités locales.

Le principe pourrait se résumer ainsi : mutualiser ce qui est commun et contextualiser ce qui est local.

La MRC du XXI^e siècle

La MRC pourrait devenir l'un des lieux naturels permettant d'expérimenter cette nouvelle approche, mais cette évolution ne devrait jamais être imposée uniformément.

Les territoires québécois sont trop différents pour appliquer un modèle unique.

Certaines MRC disposent déjà d'équipes importantes, de systèmes structurés et de capacités techniques avancées. D'autres travaillent avec des ressources beaucoup plus limitées.

Le rôle pourrait donc varier.

Dans certains territoires, la MRC pourrait offrir des capacités de veille réglementaire, de gestion documentaire, de cybersécurité, de gouvernance des données ou de soutien professionnel.

Dans d'autres, des regroupements différents pourraient être plus adaptés.

L'objectif n'est pas de défendre une structure précise.

Il est de permettre à chaque territoire de trouver l'échelle la plus efficace pour produire la capacité dont ses municipalités ont besoin.

Une nouvelle relation entre Québec, les MRC et les municipalités

Notre réflexion doit également dépasser les limites de chaque organisation.

Le gouvernement du Québec possède des données, des politiques, des programmes et des expertises. Les MRC possèdent une connaissance territoriale. Les municipalités possèdent une connaissance de proximité. Les citoyens possèdent une connaissance vécue de leur communauté.

Ces intelligences sont complémentaires.

Elles fonctionnent pourtant encore trop souvent dans des environnements distincts.

La gouvernance du XXI^e siècle doit donc poser une nouvelle question. Il ne suffit plus de demander uniquement quel niveau de gouvernement possède juridiquement une compétence. Nous devons également nous demander à quel niveau une capacité peut être organisée de la façon la plus efficace tout en maintenant la responsabilité démocratique et la proximité.

Une nouvelle doctrine d'approvisionnement technologique

La transformation de la gouvernance doit également modifier notre manière d'acheter les technologies.

Pendant longtemps, l'approvisionnement informatique a principalement évalué les fonctionnalités, le prix des licences, la durée du contrat et certains critères techniques.

Ces éléments demeurent importants, mais ils ne suffisent plus.

Une organisation publique doit maintenant comprendre à qui appartiennent ses données, comment elle pourra les récupérer, où elles seront traitées, comment les accès seront contrôlés, comment les actions seront journalisées et ce qui arrivera lorsque le contrat se terminera.

Elle doit également se demander si elle pourra changer de fournisseur, remplacer un modèle d'intelligence artificielle ou connecter de nouveaux systèmes sans perdre une partie de sa mémoire.

L'approvisionnement technologique du XXI^e siècle doit protéger davantage que le budget annuel.

Il doit protéger l'autonomie future de l'institution.

Une transformation économiquement soutenable

Les subventions peuvent être extrêmement utiles pour démarrer une transformation. Elles peuvent financer le diagnostic, la conception, l'intégration, la formation, les projets pilotes et l'évaluation.

Elles ne devraient cependant pas être la seule raison pour laquelle une nouvelle structure peut continuer d'exister.

Un modèle durable doit progressivement démontrer suffisamment de valeur pour justifier ses coûts récurrents.

L'analyse stratégique propose d'ailleurs, dans le cas d'une capacité partagée, une formule économique combinant une contribution de base, une contribution reliée à la charge municipale et une composante variable selon les services utilisés.

Cette logique rejoint un principe plus général : une innovation municipale doit être viable non seulement technologiquement, mais également humainement, organisationnellement et financièrement.

Expérimenter avant de généraliser

La transformation que nous proposons ne devrait jamais commencer par une réforme imposée à l'ensemble du Québec.

Elle devrait commencer par des municipalités volontaires.

Quelques organisations pourraient travailler ensemble sur un nombre limité de processus à forte valeur, documenter leur situation de départ, implanter de nouvelles méthodes, mesurer leurs résultats et partager leurs apprentissages.

La préparation des dossiers décisionnels, le suivi des résolutions, la gestion documentaire, la recherche réglementaire, certaines demandes citoyennes et la préparation budgétaire peuvent constituer des terrains particulièrement intéressants pour ce type d'expérimentation.

Lorsqu'un modèle fonctionne, il peut être amélioré et reproduit.

Lorsqu'il échoue, l'expérimentation permet de comprendre pourquoi avant d'engager davantage de ressources publiques.

L'agilité ne signifie donc pas agir sans méthode.

Elle signifie apprendre rapidement dans un environnement contrôlé.

Ce que nous refusons

Nous refusons d'utiliser l'intelligence artificielle comme substitut à la gouvernance ou comme justification permettant de retirer aux humains leur responsabilité. Nous refusons d'automatiser des processus que personne ne comprend réellement, d'accélérer des pratiques qui devraient d'abord être remises en question ou de croire qu'une nouvelle technologie corrigera à elle seule des décennies de fragmentation organisationnelle.

Nous refusons également qu'une municipalité demeure structurellement dépendante d'une seule personne ou qu'elle remplace cette dépendance humaine par une dépendance technologique envers un seul fournisseur. Nous refusons qu'une nouvelle direction doive apprendre seule, dans l'urgence, l'ensemble des connaissances nécessaires à une fonction critique simplement parce qu'aucun mécanisme de transmission n'a été prévu.

Nous refusons que la taille d'une municipalité détermine son droit à une administration compétente. Nous refusons que l'absence de traces permette de reconstruire les faits selon les intérêts du moment, que l'exception devienne progressivement la norme ou que les règles soient appliquées différemment en fonction de la proximité ou de l'influence.

Nous refusons enfin de réduire la transformation municipale à une simple recherche d'économies. Une technologie qui réduit certains coûts mais détériore la qualité de vie, le jugement professionnel, la sécurité, la confiance ou l'équité ne constitue pas un progrès.

Ce que nous voulons protéger

Nous voulons protéger la démocratie locale, l'autonomie municipale, la primauté du droit, l'équité, le jugement professionnel, la mémoire institutionnelle, la sécurité de l'information, la protection des renseignements personnels et l'intérêt collectif.

Nous voulons préserver la proximité entre l'administration et les citoyens tout en évitant que cette proximité crée des zones de confusion entre les rôles.

Nous voulons également protéger la capacité de comprendre, d'expliquer, de contester, de corriger et d'apprendre.

Mais surtout, nous voulons protéger les personnes qui font fonctionner nos institutions.

Une administration intelligente n'est pas une administration qui fonctionne sans humains.

C'est une administration qui cesse de demander aux humains de porter seuls une complexité devenue trop grande.

Notre engagement

Nous nous engageons à promouvoir une transformation municipale humaine, responsable, sécuritaire, transparente, traçable, interopérable, inclusive, économiquement soutenable et respectueuse des réalités territoriales.

Nous nous engageons à préserver la responsabilité humaine et à reconnaître les connaissances municipales comme un patrimoine collectif.

Nous nous engageons également à renforcer la capacité critique et numérique des élus, des directions et des employés plutôt que de simplement leur remettre de nouveaux outils.

Nous privilégierons l'expérimentation avant la généralisation, la mesure avant les grandes affirmations, la vérification avant l'automatisation et la compréhension avant la transformation.

Une organisation réellement apprenante doit également être capable de reconnaître que certaines de ses propres idées étaient imparfaites et de les corriger.

Une vision pour 2030

Imaginons maintenant le Québec municipal dans une dizaine d'années.

La taille d'une municipalité ne déterminerait plus automatiquement son accès à l'expertise. Une communauté de quelques centaines ou quelques milliers d'habitants pourrait bénéficier de capacités administratives, professionnelles et technologiques comparables à celles d'organisations beaucoup plus grandes, sans devoir renoncer à son identité ni à sa proximité citoyenne.

Une nouvelle direction générale ne commencerait plus son mandat devant une série de dossiers dont elle doit reconstruire seule l'histoire. Elle aurait accès à une mémoire organisationnelle structurée, à un parcours d'intégration et à un réseau de soutien.

Les départs à la retraite seraient préparés. Les fonctions critiques disposeraient de mécanismes de continuité. Les connaissances essentielles ne seraient plus enfermées dans les ordinateurs personnels ou dans la mémoire d'une seule personne.

Les conseils municipaux recevraient une information mieux structurée et pourraient plus facilement comprendre le contexte des décisions qui leur sont soumises.

Les citoyens bénéficieraient de réponses plus cohérentes et pourraient mieux comprendre les règles qui encadrent les décisions les concernant.

Les MRC et les regroupements municipaux qui le souhaitent pourraient devenir de véritables plateformes territoriales de capacité, permettant de mutualiser des expertises sans enlever aux municipalités leur autonomie.

Les données seraient gouvernées comme des actifs. Les connaissances seraient reconnues comme un patrimoine. Les technologies pourraient changer sans que la mémoire institutionnelle disparaisse.

L'intelligence artificielle soutiendrait les employés dans la recherche, l'analyse, la préparation et le suivi, tout en laissant aux humains le jugement, la responsabilité et la décision.

Et surtout, les personnes qui travaillent dans nos municipalités pourraient consacrer davantage de temps à ce qui nécessite réellement leur intelligence : comprendre les situations complexes, accompagner les citoyens, anticiper les risques, planifier l'avenir et exercer leur jugement.

Notre conviction

Après plusieurs décennies de transformation municipale, le principal défi qui se présente aujourd'hui n'est pas d'abord technologique.

Il est organisationnel, institutionnel, humain, territorial, informationnel et démocratique.

Les petites municipalités ne sont pas nécessairement trop petites pour remplir leur mission. Leur modèle administratif est parfois simplement trop fragmenté pour absorber seules toute la complexité qui s'est ajoutée au fil des années.

L'analyse stratégique sur la capacité municipale arrive précisément à cette conclusion : la technologie seule ne règlera pas la situation, le regroupement seul ne la règlera pas davantage et une infrastructure numérique sans transformation organisationnelle ne produira que des gains dispersés. La véritable innovation apparaît lorsque la proximité locale est combinée à une capacité professionnelle collective et à une infrastructure capable de préserver les connaissances.

L'avenir ne consiste donc pas nécessairement à créer de plus grandes municipalités et encore moins à créer des municipalités sans humains.

Il consiste à construire des institutions où la démocratie demeure locale, où la proximité demeure humaine, où la compétence devient une responsabilité institutionnelle, où la capacité peut devenir collective, où la connaissance devient un patrimoine, où la donnée devient un actif gouverné, où la technologie devient une infrastructure et où l'humain demeure responsable.

C'est cette capacité que nous appelons l'intelligence cognitive organisationnelle municipale.

Elle n'est pas un logiciel, un fournisseur ou une nouvelle mode technologique. Elle représente une manière différente de penser la capacité de nos institutions à comprendre, se souvenir, apprendre, collaborer, décider, agir et évoluer.

Un appel au Québec municipal

Nous invitons maintenant les citoyens, les élus, les directions générales, les employés municipaux, les professionnels, les municipalités, les villes, les MRC, les communautés métropolitaines, les associations, les universités, les chercheurs, les entreprises technologiques et le gouvernement du Québec à participer à cette réflexion.

La question qui devrait nous rassembler n'est pas de savoir si le modèle municipal québécois a échoué. Il a permis à des milliers de communautés de se développer et à des générations d'élus et d'employés de bâtir des institutions essentielles.

La véritable question est différente.

Si nous devons concevoir aujourd'hui le modèle municipal québécois capable d'administrer la complexité du XXI^e siècle, le construirions-nous exactement de la même façon que celui dont nous avons hérité?

Probablement pas.

Cela ne signifie pas qu'il faut détruire ce qui fonctionne. Cela signifie que nous devons avoir le courage de le faire évoluer.

Nous devons préserver la proximité tout en renforçant la capacité. Nous devons professionnaliser davantage les fonctions critiques sans créer de nouvelles barrières inutiles au recrutement. Nous devons préparer la relève, conserver la mémoire, clarifier les responsabilités, mutualiser intelligemment, gouverner nos données et apprendre de nos erreurs.

Nous devons utiliser les technologies non pas pour remplacer nos institutions, mais pour leur permettre de mieux remplir leur mission.

Ensemble, faisons des connaissances municipales un patrimoine vivant et faisons de la formation et de la transmission de véritables mécanismes de continuité institutionnelle.

Ensemble, transformons la mutualisation en capacité collective et la traçabilité en mécanisme de confiance.

Ensemble, faisons de la technologie un outil d'autonomie plutôt qu'une nouvelle dépendance.

Et surtout, construisons une gouvernance municipale québécoise plus humaine, plus compétente, plus apprenante, plus équitable, plus résiliente et véritablement adaptée au XXI^e siècle.



Sylvain Langlais

Coach IA

Fondateur de Global IA et stratège en gouvernance municipale

Le 23 août 2026

Merci à mes collaborateurs qui alimentent les conversations et partagent leurs expériences vécues.