

Magazine Scribe

Septembre 2026 • Volume 51 • N° 3

Dossier main-d'œuvre :
une tempête qui force
l'innovation

Dossier financement :
Au-delà du règlement
d'emprunt

Congrès 2026 : une
édition rassembleuse
et inspirante



PRÉVENTION DES SINISTRES

LE FONDS DÉTIENT UNE EXPERTISE INÉGALÉE
EN PRÉVENTION DES SINISTRES MUNICIPAUX

Réduisez vos sinistres en profitant de notre accompagnement sans frais :

- ▶ Inspection en sécurité incendie et des lieux
- ▶ Recommandations concrètes et adaptées
- ▶ Soutien technique préventif
- ▶ Formations, outils et événements favorisant la prévention
- ▶ Inspection des appareils sous pression et thermographie préventive
- ▶ Mentorat et visite préventive

**SEUL ASSUREUR DE DOMMAGES
PROPRIÉTÉ DU MONDE
MUNICIPAL QUÉBÉCOIS**

INFORMEZ-VOUS!

fondsfqm.ca 

Fonds
d'assurance
des municipalités
du Québec



400, boul. Jean-Lesage
Hall Est, bureau 535, Québec
(Québec) G1K 8W1

418 647-4518 | adm.qc.ca

Rédacteur en chef
Julie Simard, ADMQ

Révision linguistique
Magali Laurent

Graphisme
Frédéric Beaupré

Publicité : ADMQ

La reproduction partielle ou totale des textes paraissant dans le magazine *Scribe* est autorisée à la condition d'en indiquer clairement la source. Les opinions émises par les collaborateurs et les personnes interviewées n'engagent qu'eux-mêmes.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISSN 0707-277X

* Le masculin est utilisé
pour alléger le texte.

4 Mot de la présidente

5 Actualités

Assemblée générale annuelle
Rapport annuel
Colloques de zone, présentés par Bourget Munys
Présence aux états généraux du MAMH
Présence en commission parlementaire

9 Congrès 2026

Congrès 2026 : une édition rassembleuse et inspirante sous le thème de l'humain au cœur de la gestion
Faits saillants du Congrès 2026
Un moment pour reconnaître et célébrer
18 nouveaux titres de Directeur municipal agréé (DMA)
Prix Excellence en formation
Prix Mérites ADMQ, présenté par Énergir
Prix Relève municipale, présenté par Desjardins
Reconnaissance des années d'engagement, présentée par Cain Lamarre

19 Dossier Main-d'œuvre

Dossier main-d'œuvre :
une tempête qui force l'innovation
La fin des vieilles recettes
Les ententes intermunicipales comme levier RH
La municipalité, réellement un employeur de choix
La formation, un investissement qui rapporte
Favoriser le mieux-être et la prévention de l'épuisement

27 Formations

34 Prix DMA

Toucher à tout, une note à la fois

36 Dossier financement

Au-delà du règlement d'emprunt
Financer ses projets, une affaire de stratégie avant tout
Et si l'endettement se réglait aux urnes ?
La boîte à outils du financement
Lever des revenus, bien au-delà de la taxe foncière

43 Réponse de l'expert

Un avis d'appel d'offres doit-il encore être publié sur papier ?

44 Chroniques

Administration et gestion

Soutenir et guider les municipalités québécoises dans la transition énergétique du Québec

Obligations légales et juridiques

Conflits d'intérêts : de la théorie à la pratique

Fonds d'assurance des municipalités du Québec

Comment bien préparer sa municipalité pour l'hiver ?

Juridique

Inspections municipales et mandats octroyés aux firmes privées : une limite aux pouvoirs de délégation des municipalités ?

Environnement

Des mesures pour mieux accompagner les ménages à faible revenu

Juridique

Le nouveau Plan de gestion intégrée des ressources énergétiques (PGIRE) : les municipalités au cœur de la nouvelle stratégie énergétique du Québec

Ressources humaines

Le climat de travail : un facteur essentiel à la réussite d'une organisation

Santé et sécurité

Pourquoi l'identification, l'analyse et la priorisation des risques constituent-elles la pierre angulaire d'une démarche efficace en SST ?

Jurisprudence

Quand la critique politique vise l'administration municipale

Plan de gestion des actifs

La gestion intégrée des actifs : un levier stratégique pour les municipalités

Juridique

Effet de gel : L'importance d'un avis de motion rédigé avec rigueur et clarté

FQM Assurances

Récents nouvelles qui touchent l'assurance collective

Mot de la présidente



A handwritten signature in black ink that reads "Brigitte Vachon".

Brigitte Vachon, M.A.P., gma
Présidente de l'ADMQ

La rentrée municipale est toujours un moment charnière. Elle nous ramène au cœur de l'action, là où les décisions doivent se prendre, les priorités s'organiser et les responsabilités être assumées avec rigueur. Dans ce contexte, il est bon de se rappeler une vérité essentielle : derrière les lois, les budgets, les échéanciers et les décisions, il y a des personnes.

Des personnes impliquées, compétentes et très investies dans leur milieu. Des personnes qui portent simultanément de nombreux dossiers, souvent avec discrétion, toujours avec conviction.

L'ADMQ est une communauté professionnelle forte, engagée et solidement enracinée dans le milieu municipal. Avec ses 1 487 membres, elle constitue plus que jamais un réseau incontournable pour les directeurs généraux, greffiers et trésoriers du Québec. Mais au-delà du nombre, ce qui me rend particulièrement fière, c'est ce que cette force collective représente : une expertise remarquable, un dévouement constant et une présence essentielle dans toutes les régions du Québec.

Nous exerçons une profession exigeante. Elle requiert des compétences variées, du jugement, de la rigueur et, bien souvent, une grande résilience. Les responsabilités se multiplient, les attentes demeurent élevées et les dossiers gagnent sans cesse en complexité. Malgré cela, vous continuez d'être présents partout dans la province.

L'actualité récente nous donne également des raisons d'être encouragés. L'adoption du projet de loi 22 constitue en effet une avancée importante. L'ADMQ a eu l'occasion de participer aux travaux en commission parlementaire, et nous accueillons cette adoption de façon très positive.

Ce projet de loi répond à une demande de longue date de l'Association en reconnaissant plus justement la réalité du travail effectué sur le terrain, notamment en ce qui concerne l'harmonisation de certaines responsabilités du directeur général entre la *Code municipal* et la *Loi sur les cités et villes*. Il apporte aussi une reconnaissance plus claire du rôle du directeur général en matière de ressources humaines dans les municipalités régies par la *Code municipal*. Il s'agit d'un pas significatif, qui traduit une meilleure compréhension des fonctions exercées au quotidien par nos membres.

Cette avancée s'inscrit d'ailleurs dans une évolution importante de la profession. Pensons au changement de titre, en 2002, de secrétaire-trésorier pour directeur général et secrétaire-trésorier, puis à celui de secrétaire pour greffier en 2021. Ces étapes ont contribué à mieux refléter la réalité des responsabilités assumées sur le terrain. Le projet de loi 22 poursuit le travail dans cette voie, et nous pouvons en être fiers.

Je tiens à remercier sincèrement les organisations qui ont appuyé cette démarche, comme la Fédération québécoise des municipalités. L'excellente collaboration que nous entretenons avec nos collègues des autres associations municipales mérite d'être soulignée. Lorsque les différents acteurs du milieu travaillent ensemble, avec cohérence et dans une même direction, celui-ci est plus fort, plus crédible et mieux outillé pour faire avancer les dossiers.

Nous saluons également une autre disposition importante de cette loi, soit la volonté affirmée que, pour chaque nouvel élément ajouté au fardeau administratif, deux autres devront être retirés. Ce signal est fort. Il témoigne d'une prise de conscience nécessaire et d'une orientation encourageante pour la suite.

En ce début d'automne, je vous invite à profiter de cet élan, avec confiance et solidarité. L'ADMQ continuera d'être présente pour vous accompagner, vous représenter et faire valoir la réalité de votre profession. Plus que jamais, notre force repose sur notre expertise, notre engagement et notre capacité à avancer ensemble.



Assemblée générale annuelle

Le jeudi 18 juin dernier, dans le cadre du congrès annuel de l'ADMQ, les membres étaient réunis à l'occasion de l'assemblée générale annuelle (AGA).

Brigitte Vachon, présidente, Josée Favreau, vice-présidente, Annie Bellefleur, secrétaire-trésorière, ainsi que Marc-André Pâlin, directeur général, y ont notamment présenté le bilan des activités de la dernière année, les modifications apportées aux règlements généraux ainsi que les états financiers de l'Association.

Rapport annuel

Vous pouvez consulter l'essentiel des informations présentées lors de l'AGA en parcourant le rapport annuel 2025, disponible sur le site Internet de l'ADMQ.



Colloques de zone, présentés par Bourget

Nous sommes heureux d'annoncer le retour des colloques de zone, les rencontres régionales attendues chaque année par nos membres. Ces événements se tiendront dès le début du mois de septembre dans l'ensemble des régions du Québec.

Organisés par les conseils de zone de l'ADMQ, ces colloques constituent des moments clés de formation et de réseautage pour les directeurs généraux. Ils permettent aux participants de renforcer leurs compétences tout en échangeant avec leurs collègues sur les enjeux propres à leur réalité régionale.

Présentés en collaboration avec Les Entreprises Bourget, ces rassemblements demeurent une occasion privilégiée d'en apprendre davantage sur les dossiers en cours à l'ADMQ et d'échanger avec un membre du conseil d'administration.

Les dates et les programmations de l'ensemble des colloques de zone sont disponibles sur notre page Web : admq.qc.ca/colloques-de-zone.

Nous vous invitons à consulter régulièrement notre site Internet pour connaître tous les détails à venir.

**Abitibi-Témiscamingue–
Nord-du-Québec :**
17 et 18 septembre

Outaouais :
25 et 26 novembre

Laurentides :
15 et 16 octobre

Lanaudière :
3 septembre

Sud-Ouest-du-Québec :
14 octobre

Montérégie-Est :
17 septembre

Centre-du-Québec :
30 septembre

L'Estrie :
10 septembre

Lotbinière-Appalaches :
16 septembre

Beauce-Côte-Sud :
16 et 17 septembre

Bas-Saint-Laurent-Ouest :
10 septembre

Bas-Saint-Laurent :
16 septembre

**Gaspésie–
Îles-de-la-Madeleine :**
18 septembre

Saguenay-Lac-Saint-Jean :
17 septembre

La Capitale :
9 et 10 septembre

La Mauricie :
8 octobre

Côte-Nord :
22 et 23 octobre





Des routes sécuritaires EN TOUT TEMPS, TOUTES CIRCONSTANCES

Faites confiance à nos solutions durables !



**ENTREPRISES
BOURGET**

www.bourget.qc.ca
1 800 861-6646

**Traitement
de surface**



**Abat-
poussière**



Émulsions



**Produits
déglaçants**



Munys

Et si un seul outil pouvait vous aider à mieux planifier, suivre et gérer vos obligations légales et réglementaires ? Avec Munys, le tableau de bord en gestion municipale de l'ADMQ, profitez d'un outil intuitif conçu pour accompagner les directions générales des municipalités, des MRC et des régies.



Pour tout découvrir sur Munys : adm.qc.ca/munys.

Présence aux états généraux du MAMH

L'ADMQ a pris part aux états généraux sur les coûts et le financement des infrastructures municipales, organisés par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

Ces échanges ont permis d'aborder des enjeux majeurs pour le milieu municipal sur des questions structurantes pour l'avenir des municipalités du Québec. L'ADMQ était heureuse de pouvoir contribuer à ces discussions importantes par la voix de sa présidente, Brigitte Vachon, et de son directeur général, Marc-André Pâlin.

Présence en commission parlementaire

L'ADMQ a également eu le plaisir de participer à la commission parlementaire sur le projet de loi 22, *Loi bonifiant les pouvoirs d'intervention des municipalités et modifiant d'autres dispositions législatives*.

Marc-André Pâlin a représenté l'Association à cette occasion, en compagnie de Nancy Carvalho, DMA, conseillère en gestion municipale, et de la présidente Brigitte Vachon. Ce projet de loi propose entre autres des mesures qui visent à alléger le fardeau administratif et que l'ADMQ accueille favorablement, puisqu'elles toucheront directement le travail de ses membres.

Pour prendre connaissance du mémoire déposé par l'ADMQ :

[Mémoire Projet de loi 22](#)

Pour consulter l'ensemble des mémoires déposés par l'ADMQ :

[Guides, rapports et mémoires de l'ADMQ](#)



DEUX OUTILS PRATIQUES POUR LES MUNICIPALITÉS

Afin de mieux coordonner les travaux et protéger les infrastructures souterraines.

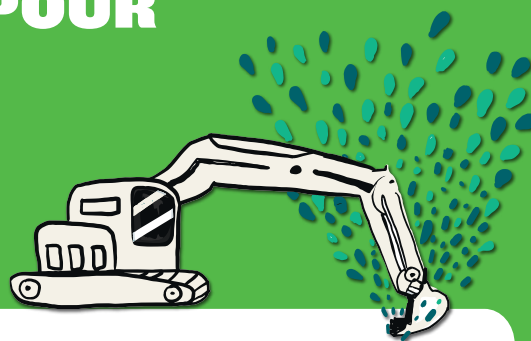
CONCERTEZ | PLANIFIEZ | OPTIMISEZ

**info
rtu**

- Un outil géomatique pour planifier et coordonner les projets d'infrastructures dans l'emprise publique.
- Consultez les projets inscrits par vos partenaires et anticipez les interventions sur votre territoire.

**info
gestion**

- Une plateforme pour visualiser et suivre toutes vos demandes de localisation d'Info-Excavation en un seul coup d'œil.
- Identifiez celles qui vont expirer, accédez rapidement aux réponses et facilitez la gestion de vos projets.



S'en passer, ça serait **dommage**.
info-ex.com | c'est gratuit

**info
excavation**



Les projets de loi et de règlement sous la loupe

L'équipe en gestion municipale de l'ADMQ surveille et analyse les projets de loi (PL) et les projets de règlement (PR). Voici une synthèse des modifications législatives récentes ou à venir, d'actualité au moment de la rédaction de ce texte, qui auront un impact sur les obligations, les responsabilités ou les processus dévolus aux gestionnaires municipaux. Pour chacune d'elles, l'ADMQ s'assurera de vous informer en temps opportun des changements importants, en plus de prévoir les formations et outils pratiques adéquats.

En cours :

PR :	Règlement sur la déclaration obligatoire de certains rejets thermiques
PR :	Règlement d'application de la Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière municipale
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la santé et la sécurité du travail
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les déclarations requises en vertu de la Loi, l'implantation de bâtiments sommaires et de panneaux publicitaires, l'agrandissement d'emplacements résidentiels et le démembrement de propriétés qui peuvent être effectués sans autorisation
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et des constructeurs-propriétaires (02-2026)

Adoption ou entrée en vigueur récente :

Pol. :	Politique nationale sur l'intégration à la nation québécoise et à la culture commune intitulée Bâtir ensemble notre culture commune
PL 11 :	Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif
PL 17 :	Loi modifiant principalement la Loi sur le stockage de gaz naturel et sur les conduites de gaz naturel et de pétrole aux fins d'encadrer les réservoirs souterrains et certaines conduites
PL 22 :	Loi bonifiant les pouvoirs d'intervention des municipalités et modifiant d'autres dispositions législatives
PR :	Règlements modifiant principalement le Règlement relatif à l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement de certains projets (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement concernant la valorisation de matières résiduelles (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur le prélèvement des eaux et leur protection (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Code de gestion des matières résiduelles fertilisantes (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les activités dans des milieux humides, hydriques et sensibles (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la déclaration des prélèvements d'eau (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles (03-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'encadrement d'activités sous la responsabilité des municipalités réalisées dans des milieux hydriques et sur des ouvrages de protection contre les inondations
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les ouvrages de protection contre les inondations
PR :	Règlement sur la déclaration obligatoire de la performance environnementale de certains bâtiments
PR :	Règlement sur les pratiques agroenvironnementales

PR :	Règlement concernant les mesures pour prévenir ou faire cesser une situation de violence à caractère sexuel
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'encadrement d'activités en fonction de leur impact sur l'environnement (02-2026)
PR :	Règlement modifiant le Code de gestion des matières résiduelles fertilisantes
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les activités dans des milieux humides, hydriques et sensibles
PR :	Règlement modifiant le Règlement concernant la valorisation de matières résiduelles
PR :	Règlement modifiant le Code de gestion des pesticides
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les déchets biomédicaux
PR :	Règlement modifiant le Règlement relatif à l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement de certains projets
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur le prélèvement des eaux et leur protection (02-2026)
PR :	Règlement modifiant le Règlement concernant le système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre
PR :	Règlement modifiant le Règlement relatif aux projets de biométhanisation des lisiers admissibles à la délivrance de crédits compensatoires
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les frais exigibles relatifs au régime d'autorisation environnementale et d'autres frais
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'autorisation d'aliénation ou d'utilisation d'un lot sans l'autorisation de la Commission de protection du territoire agricole du Québec
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la langue de l'Administration
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'encadrement d'activités en fonction de leur impact sur l'environnement (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur l'évacuation et le traitement des eaux usées des résidences isolées (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur le prélèvement des eaux et leur protection (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la qualité de l'eau des piscines et autres bassins artificiels (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur la qualité de l'eau potable (11-2025)
PR :	Règlement modifiant le Règlement sur le stockage et les centres de transfert de sols contaminés (11-2025)
PR :	Règlement concernant certaines contributions à des services municipaux exigées pour la délivrance d'un permis ou d'un certificat
PR :	Règlement prolongeant le terme prévu au premier alinéa de l'article 93 de la Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière d'habitation

Nous vous rappelons qu'avec le nombre grandissant de modifications législatives et réglementaires, Munys est plus que jamais un outil indispensable pour assurer un suivi rigoureux et continu de vos obligations. Il centralise les exigences applicables et facilite leur gestion au quotidien. Pour plus d'information, visitez notre site Internet : adm.qc.ca/munys.

En outre, nos membres réguliers obtiennent un rappel de certaines obligations grâce au *Mini-Scribe*. Ce bulletin juridique mensuel constitue un outil essentiel pour vous informer des obligations à accomplir chaque mois ainsi que des nouveautés à venir. N'oubliez pas de le consulter !

Merci

Toute l'équipe du congrès vous dit

Congrès 2026: une édition rassembleuse et inspirante sous le thème de l'humain au cœur de la gestion

Nous avons conclu avec fierté notre congrès annuel 2026, qui s'est tenu du 17 au 19 juin au Centre des congrès de Québec grâce à la collaboration du Fonds d'assurance des municipalités du Québec. Sous le thème « L'humain au cœur de la gestion », cette édition a mis en lumière l'importance du leadership, de la coopération et du développement des compétences dans l'exercice des fonctions de directeur général, greffier et trésorier.

Rendez-vous incontournable du milieu municipal, le congrès de l'ADMQ est avant tout un événement de formation, de perfectionnement et de réseautage. Cette année, il a rassemblé 1 200 participants provenant de toutes les régions du Québec.

Le Salon des Fournisseurs municipaux, présenté par Hydro-Québec, a quant à lui réuni 116 exposants.

Faits saillants du Congrès 2026

- 1 200 participants
- 116 exposants présents au Salon des Fournisseurs municipaux
- La remise de 18 nouveaux titres de Directeur municipal agréé (DMA)
- La reconnaissance des membres par le prix Excellence en formation, le prix Mérites ADMQ et le prix Relève municipale
- Un hommage rendu à de nombreux membres pour leurs années d'engagement dans le domaine municipal

Tout au long du congrès, l'ADMQ a mis en valeur le dévouement, le professionnalisme et les réalisations de ses membres, et ce, en offrant un cadre propice à la formation, au partage de bonnes pratiques et au renforcement des liens entre pairs.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à nos membres, partenaires, exposants et formateurs. Votre engagement et votre confiance sont essentiels à la réussite de cet événement.

Merci du fond du cœur.



Un moment pour reconnaître et célébrer

Comme le veut la tradition, le congrès a été l'occasion de mettre en lumière nos membres. Plusieurs distinctions ont ainsi été décernées au fil de l'événement.



18 nouveaux titres de Directeur municipal agréé (DMA)

La cérémonie de remise de DMA a permis de souligner la réussite de 18 nouveaux membres ayant choisi d'enrichir leurs compétences et de satisfaire aux exigences grandissantes de la gestion municipale. Avec cette nouvelle cohorte, l'ADMQ compte désormais 236 DMA.

Cette reconnaissance témoigne de l'importance accordée par l'Association à la formation continue et à l'élévation des standards professionnels dans le milieu municipal. Le programme de formation en ligne de l'ADMQ est unique au Québec, puisqu'il a été conçu pour répondre spécifiquement aux besoins des directeurs généraux, greffiers, trésoriers et de leurs adjoints.

Nouveaux titulaires du DMA

- Annie Jolicoeur, DMA, Saint-Donat
- Étienne Loignon-Buteau, DMA, Stanstead-Est
- Isabelle Ouellet, DMA, Saint-Juste-du-Lac
- Jean-François Coderre, DMA, Sainte-Marcelline-de-Kildare
- Josée Favreau, DMA, Saint-Jacques
- Karell Morin, DMA, Estérel
- Karl Peguy Saint Fort, DMA
- Laurie Verreault, DMA, Saint-Sébastien
- Lydia Pedneault, DMA, Matagami
- Marie-Andrée Larouche, DMA, Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James
- Marie-France Matteau, DMA, Ivry-sur-le-Lac
- Maxime Salois, DMA, Verchères
- Nadia Talbot, DMA, Saint-Lucien
- Sandra Turcotte, DMA, Saint-Prosper-de-Champlain
- Soro Coulibaly, DMA, Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James
- Valérie Caron, DMA
- Yannick Gagnon, DMA, Saint-Alexandre
- Yves Gauthier, DMA, Portneuf-sur-Mer

Prix Excellence en formation

M. Maxime Salois, DMA, de la Municipalité de Verchères, a reçu le prix Excellence en formation. Cette distinction est remise à la personne ayant obtenu la meilleure moyenne de la cohorte annuelle du programme de formation en ligne offert par l'ADMQ. Elle vise à souligner les efforts soutenus, la rigueur et l'excellence démontrés dans le parcours de formation.



LA FORCE DU DROIT. VISION D'AVENIR.

RESPECT. INNOVATION. COURAGE. COLLABORATION. OPTIMISME.

Québec • 418 651-9900 | Montréal • 514 845-3533
morencyavocats.com

Suivez-nous



Prix Mérites ADMQ, présenté par Énergir

Le prix Mérites ADMQ reconnaît la qualité du travail accompli ainsi que le contexte singulier dans lequel s'inscrit un projet, une activité ou une réalisation. Il vise à souligner les membres qui se distinguent par leur contribution, leur engagement, leur sens de l'innovation ou leur capacité à mettre en place des solutions concrètes répondant à des besoins particuliers du milieu municipal.

La lauréate 2026 est Maryane Bélanger, DMA, directrice générale et greffière-trésorière de la Municipalité de Saint-Proper. M^{me} Bélanger a été honorée pour son leadership visionnaire et son audace dans la réalisation de projets municipaux majeurs en régie interne. Grâce à l'obtention d'une licence de constructeur-propriétaire général, elle a permis à sa municipalité de réduire considérablement les coûts de construction, de créer de nouveaux ensembles résidentiels et d'accroître son autonomie organisationnelle. Cette démarche innovante a également favorisé la mobilisation des équipes, l'achat local et d'importantes retombées économiques pour la communauté.



ÉTHIERAVOCATS INC.

TPS-TVQ pour villes et municipalités au Québec

Nous accompagnons les villes et municipalités dans l'optimisation de leurs droits à la récupération de la TPS et de la TVQ.



RÉCUPÉRATION

Maximisation des remboursements de TPS et TVQ



CONFORMITÉ

Analyse rigoureuse selon les règles et politiques en vigueur



EXPERTISE

Connaissance approfondie des organismes municipaux et de leurs réalités



ACCOMPAGNEMENT

Un partenaire de confiance à chaque étape du processus



Un législatif majeur, des opportunités concrètes pour les **organismes municipaux**.



Notre expertise en fiscalité indirecte au service de votre **performance financière**.



Transformons le
en **valeur** pour votre communauté.

514 396-6608

info@ethieravocats.com

ethieravocats.com

Prix Relève municipale,

présenté par Desjardins

Le prix Relève municipale souligne le travail d'un membre comptant moins de trois années d'expérience à titre de directeur municipal. La lauréate 2026 est Mélissa Gagné, directrice générale et greffière-trésorière de la Municipalité de Berthier-sur-Mer.

En poste depuis deux ans, M^{me} Gagné s'est distinguée par sa capacité à redresser une organisation faisant face à d'importants défis administratifs et financiers, tout en assurant la continuité des services municipaux. Par son leadership, sa rigueur et son approche humaine, elle a contribué à assainir la comptabilité municipale, à rétablir des bases administratives plus solides et à faire progresser plusieurs dossiers structurants pour l'avenir de la municipalité. Son engagement, sa persévérance et son souci de transparence font d'elle une représentante remarquable de la relève municipale.



Le plus beau fleuron d'une municipalité ?

La fierté de ses citoyens.



Les Fleurons du Québec accompagnent les municipalités dans la création de milieux de vie plus verts, plus attractifs et plus rassembleurs.



Adhérez dès maintenant
et faites reconnaître votre engagement.

fleuronsduquebec.com/adhesion



20 ans



25 ans



30 ans



35 ans



40 ans +

Reconnaissance des années d'engagement,

présentée par Cain Lamarre

La reconnaissance des années d'engagement dans le domaine municipal a d'ores et déjà permis de souligner le parcours exemplaire de nombreux membres de l'ADMQ. Elle met en lumière l'expérience, la fidélité et la contribution durable de professionnelles et professionnels qui participent activement à la vitalité de leur organisation et du monde municipal.

Cette année, l'ADMQ a rendu hommage à des membres cumulant 20, 25, 30, 35 et 40 ans et plus de service dans le milieu municipal.



DES SOLUTIONS
ADAPTÉES
AUX RÉALITÉS
DES MUNICIPALITÉS
QUÉBÉCOISES

VOTRE MUNICIPALITÉ EST-ELLE PRÊTE À INTERVENIR?

Premiers soins • RCR • DEA • Conformité



FORMATIONS RCR ET PREMIERS SOINS

Formations reconnues, adaptées à vos équipes et à vos milieux de travail.



DÉFIBRILLATEURS (DEA) ET ACCESSOIRES

Équipements fiables et conformes pour intervenir rapidement.



TROUSSES DE PREMIERS SOINS

Trousse complète et adaptée à vos risques et à vos activités.



INSPECTION ET MISE À NIVEAU DES ÉQUIPEMENTS

Service d'inspection professionnel pour assurer conformité et tranquillité d'esprit.



SIMULATIONS D'URGENCE ET PRÉVENTION

Exercices réalistes pour mieux se préparer et sauver des vies.



DES ÉQUIPES FORMÉES.
DU MATÉRIEL PRÊT.
UNE MUNICIPALITÉ MIEUX PRÉPARÉE.



819 388-1192



FIMUQ.COM

POUR EN SAVOIR PLUS
SUR NOS SERVICES
POUR MUNICIPALITÉS



Forte du succès de cette édition 2026,
l'ADMQ remercie chaleureusement
ses membres, partenaires, conférenciers,
exposants et collaborateurs, et leur donne
rendez-vous l'an prochain pour un nouveau
grand rassemblement de la gestion
municipale, du **16 au 18 juin 2027**,
au Centre des congrès de Québec.

Merci à nos partenaires du congrès !

Fonds

d'assurance
des municipalités
du Québec

Une division de la
Fédération québécoise des municipalités



energir

BÉLANGER SAUVÉ

**CAIN
LAMARRE**

CABINET JURIDIQUE

TREMBLAY BOIS
AVOCATS

Desjardins

Lavery

PFD
AVOCATS

activis

BIONEST
Gestion durable des eaux usées

PG Solutions

MORENCY

innovision+
GARDIENS DE L'EFFICACITÉ DÉMOCRATIQUE

**Fleurons
du Québec**
L'indice de verdissement
des municipalités

fernández
relations publiques

TCJ⁷ Therrien
Couture
Jolicœur

MALLETTE

LES MAÎTRES DE L'EFFICACITÉ DÉMOCRATIQUE

Firme entièrement québécoise, **innovision+** offre aux organismes électoraux une expertise professionnelle complète, ainsi qu'un soutien technologique personnalisé tout au long de leur processus électoral. **Un guichet unique pour les services de soutien auprès des officiers d'élections.**

INFORMATISATION DES
PROCESSUS ÉLECTORAUX

ACCUEIL INFORMATISÉ

GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ÉLECTORALES

MATÉRIEL ÉLECTORAL

FORMATION EN LIGNE

SOIRÉE D'ÉLECTION

AVIS D'INSCRIPTION
ET CARTES DE RAPPEL

INTERVALLES D'ADRESSES

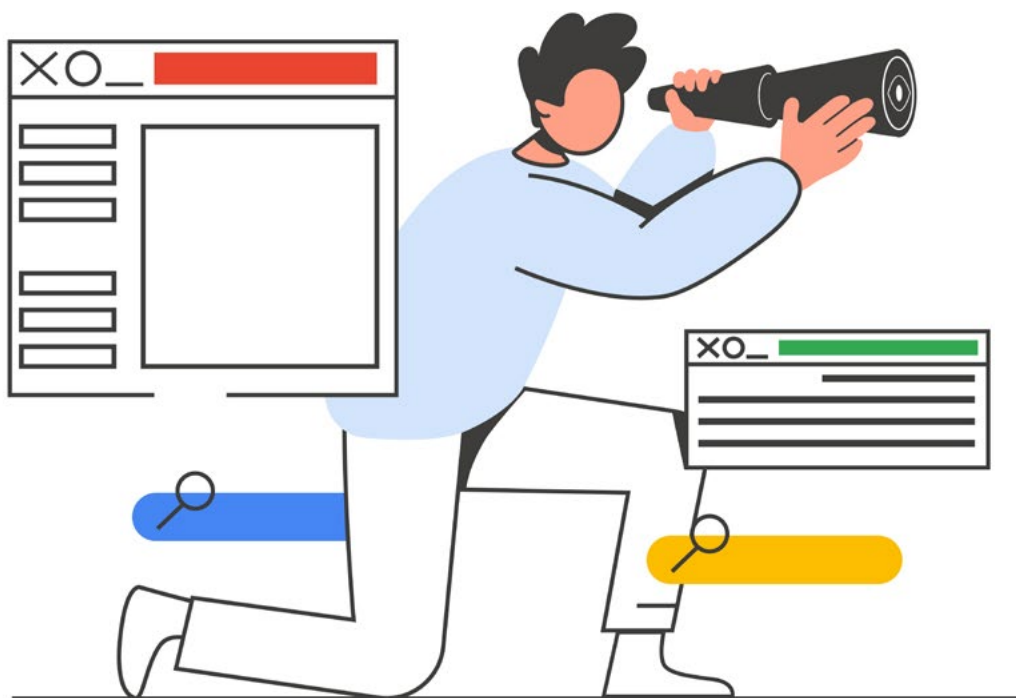
BASSINS ET SECTIONS DE VOTE



www.innovision.qc.ca

1.418.652.1212

contact@innovision.qc.ca



Dossier main-d'œuvre : une tempête qui force l'innovation

Le monde municipal québécois traverse une crise de la main-d'œuvre qui, si elle couve depuis une décennie, a atteint une ampleur sans précédent. Directeurs généraux impossibles à recruter, inspecteurs municipaux rarissimes, techniciens en travaux publics partis dans la ville voisine : le portrait que dressent les professionnels du secteur est sombre, mais quelque chose est en train de changer.

« L'année passée, au congrès, tout le monde se plaignait. Là, les gens sont plus en mode : qu'est-ce qu'on fait avec ça ? » témoigne Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance RH.

Tous s'entendent pour dire que la crise est multifactorielle. Cependant, elle commence bien souvent par les retraites, ces vagues successives qui emportent des décennies de savoir-faire et de mémoire institutionnelle. « Quand on perd cette expertise-là, il y a toute une appropriation à se faire par la suite. Il y a des choses qui sont oubliées, une perte de qualité des services offerts », observe Michael Doyle, directeur général et greffier-trésorier de Montcalm et Huberdeau.

La crise se poursuit avec la concurrence que se livrent les municipalités entre elles, mais aussi avec le secteur privé. Les inspecteurs, les directeurs des finances ou les techniciens, par exemple, sont activement sollicités, et les grandes villes, avec plus de marge de manœuvre financière, attirent ceux que les petites municipalités ont souvent formés à grands frais.

L'ampleur de la tâche aggrave également la situation. « Le rôle du directeur général est très large. Il faut être multitâche, avoir plusieurs chapeaux. La lourdeur administrative est aussi un enjeu de taille. C'est beaucoup de projets, beaucoup de paperasse, beaucoup de suivi », résume Nathalie Poulin, directrice générale de Courcelles-Saint-Évariste et de Saint-Hilaire-de-Dorset.

Le secteur souffre, de surcroît, d'un déficit d'image. Ceux qui observent un DG surchargé, qui peine à prendre des vacances, constamment en mode réaction, peuvent se demander si ce poste n'est pas trop ingrat pour eux.

Heureusement, le vent tourne. Les professionnels rencontrés dans le cadre de ce dossier perçoivent des pistes de solution concrètes, qu'il s'agisse d'ententes intermunicipales pour le partage de certaines ressources, de démarches entourant la marque employeur qui se professionnalisent ou de plans de relève qui se construisent.

La fin des vieilles recettes

Le processus de recrutement municipal a longtemps suivi un scénario bien rodé. Un affichage réglementaire de dix jours, une attente passive de candidatures, des entrevues planifiées selon les disponibilités du comité et une résolution du conseil pour officialiser l'embauche. En 2026, ce scénario est devenu un repoussoir. Les candidats qualifiés, sollicités de toutes parts, ne patienteront pas six semaines!

Dans ces circonstances, le résultat est prévisible, constate Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance RH. Pendant que la municipalité termine son processus, le candidat prometteur dit oui à un autre employeur plus agile et qui a bougé plus vite. Et ce délai envoie un message clair: si le recrutement est aussi lourd, à quoi va ressembler le quotidien?

«Il y a un gros préjugé autour des municipalités à l'effet qu'elles ne sont pas agiles et qu'il y a une lourdeur administrative. Et nos processus de recrutement ne font que confirmer ce préjugé, souligne M^{me} Perreault. Dans un marché compétitif, la vitesse est autant un signal de culture organisationnelle qu'une nécessité opérationnelle.»

Les diplômes, ce n'est pas tout

Il faut aussi changer ce qu'on dit aux candidats et comment on les évalue. Les processus trop axés sur les diplômes et les années d'expérience passent parfois à côté d'excellents profils qui, avec un peu de formation, seraient parfaitement adaptés au monde municipal.

«Il faut tester les candidats avec les valeurs qu'on recherche. Pas uniquement en se basant sur leur diplôme ou leurs années d'expérience. Il y a de belles candidatures avec des compétences transversales qui pourraient très bien se convertir dans le monde municipal», avance Stéphanie Perreault.

La règle des «8 premières»

Une bonne marque employeur est cohérente sur toute la durée du processus d'embauche, de la publication à la fin de la période de probation. Voici la règle des «8 premières» en recrutement municipal:

8 secondes pour capter l'attention avec une offre d'emploi différenciée;

8 minutes pour convaincre lors d'un premier contact téléphonique;

8 jours pour que le nouveau soit convaincu d'avoir fait le bon choix;

8 mois avant que la désillusion ne s'installe si la réalité diffère de ce qui a été promis.

Promettre ce que l'on est

C'est là qu'entre en jeu la marque employeur. «Il y a vraiment eu un renversement de paradigme. Le secteur public a longtemps été naturellement favorisé par ses conditions et ses avantages sociaux. Puis nos entreprises privées ont relevé le défi et ont déployé de la créativité dans leurs conditions d'emploi. Elles sont venues se mesurer au monde municipal», dit Audrey Charbonneau, associée en service-conseil chez Mallette, dont le cabinet réalise maintenant autant de mandats de marque employeur pour le milieu municipal que pour le secteur privé.

Le piège dans lequel tombent plusieurs municipalités: promettre ce qu'elles ne sont pas. «Un processus d'expérience candidat peut être très séduisant. Mais il y a une règle. Si le rêve qu'on vend ne correspond pas à la réalité que vivra l'employé dans ses huit premières secondes, ses huit premières minutes, ses huit premiers jours et ses huit premiers mois, la personne quitte, et elle le dit autour d'elle», affirme Audrey Charbonneau. La marque employeur ne consiste pas à maquiller la réalité, mais à mettre en lumière ce qui la rend vraiment attrayante.

La bonne nouvelle? Une marque employeur efficace n'exige pas de gros budgets. L'essentiel est d'aller chercher la matière première auprès des employés eux-mêmes.

«Qu'est-ce qui vous a attiré ici? Pourquoi vous n'êtes pas allés travailler ailleurs? Qu'est-ce qui vous fait rester? C'est quoi le secret le mieux gardé de votre emploi?» Voilà les questions à poser, conseille Audrey Charbonneau. Les réponses génèrent une matière première authentique, bien plus puissante que n'importe quelle formule publicitaire. Les équipes de ressources humaines et de communication, si elles travaillent ensemble, peuvent même mener l'exercice à l'interne.

- «Les municipalités qui réussissent à s'en sortir sont agiles.
- Elles mettent l'offre d'emploi en ligne dès le premier jour,
- commencent tout de suite à rencontrer les bons candidats
- et planifient leurs entrevues immédiatement.»



Stéphanie Perreault
Présidente d'Alliance RH

Au service de la communauté

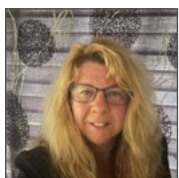
Il y a aussi une force que les petites municipalités sous-estiment, et c'est leur taille. «Tu n'es pas un numéro. Tu as une proximité avec différents corps de métier que tu n'aurais pas dans une grande organisation. Tu as un accès direct aux décisions, un ancrage dans ta communauté. C'est rare comme proposition de valeur», dit Héloïse Desgagnés, directrice de division – Service RH|RT de la Fédération québécoise des municipalités (FQM).

À cela s'ajoute un lien affectif que le secteur privé ne peut pas reproduire: «Un vrai témoignage d'une vraie personne qui travaille au camp de jour, ça suscite quelque chose. Les gens sont fiers de dire: moi, je travaille pour la ville où j'habite», résume Audrey Charbonneau. Mettre ces réalités en lumière avec cohérence, de l'offre d'emploi jusqu'à l'expérience d'intégration, c'est ce qui permet de recruter des candidats qui restent.

Les ententes intermunicipales comme levier RH

Face aux difficultés de recrutement et de rétention, des directeurs généraux ont commencé à explorer une nouvelle solution : les ententes formelles de partage de ressources humaines entre municipalités qui demeurent toutefois indépendantes les unes des autres. Deux conseils distincts, deux territoires distincts, mais des ressources partagées, des postes mutualisés et une capacité d'action renforcée. Pour les petites municipalités, cette mise en commun peut devenir un véritable levier de résilience organisationnelle.

L'expérience vécue par Nathalie Poulin, directrice générale à Courcelles-Saint-Évariste et à Saint-Hilaire-de-Dorset, illustre bien ce modèle de collaboration. En mettant en commun certaines ressources, les municipalités peuvent assurer une meilleure continuité des services et accéder à une expertise qu'elles auraient difficilement pu se permettre individuellement.



Nathalie Poulin

Directrice générale à Courcelles-Saint-Évariste et à Saint-Hilaire-de-Dorset

« L'impact pour les citoyens est concret. Par exemple, alors que les bureaux de la petite municipalité n'étaient ouverts que deux ou trois jours par semaine avant l'entente, les citoyens de Saint-Hilaire peuvent maintenant avoir accès à des services dans les bureaux de Courcelles-Saint-Évariste », mentionne Nathalie Poulin. La Municipalité a aussi pu développer de nouveaux secteurs d'activité, notamment en loisirs et en travaux publics, et bénéficier d'un soutien accru dans son fonctionnement quotidien.

- « Je voulais bâtir quelque chose de plus résilient,
- avec beaucoup plus de spécialités. Pas uniquement
- des économies : une structure beaucoup plus solide
- pour les deux municipalités. »



Michael Doyle

Directeur général et greffier-trésorier des municipalités de Montcalm et Huberdeau

L'exemple de Michael Doyle, directeur général et greffier-trésorier à Montcalm et à Huberdeau, montre également le potentiel de ce type d'entente. Amorcée en 2024, la collaboration entre les deux municipalités s'est progressivement élargie pour inclure, jusqu'en 2026, plusieurs fonctions stratégiques et opérationnelles, dont une directrice générale adjointe, une greffière, un directeur des opérations, un responsable de voirie et une responsable des loisirs.

« Je voulais bâtir une structure résiliente. Si je perds un inspecteur ici, l'inspecteur de l'autre municipalité peut me donner un coup de main. La spécialisation des postes permet aussi d'aller chercher des profils qu'on n'aurait jamais pu attirer autrement », dit-il.

La mutualisation permet en effet de créer des postes plus spécialisés et plus attrayants. En offrant un mandat concentré purement sur le greffe, Montcalm a par exemple attiré une professionnelle spécialisée en droit qu'un poste plus généraliste n'aurait jamais intéressée. L'entente a par ailleurs permis d'obtenir

des subventions gouvernementales substantielles, démontrant que la mutualisation peut aussi ouvrir des portes de financement autrement inaccessibles.

Des services mieux structurés

Au-delà du partage de ressources, ce type d'entente peut aussi contribuer à une meilleure organisation des services. En augmentant la taille de l'équipe, les municipalités se donnent davantage de marge de manœuvre pour structurer certaines fonctions, mieux répartir la charge de travail et créer des postes spécialisés là où le besoin est réel. Pour les petites organisations, cela peut renforcer concrètement leur capacité à maintenir des services stables et de qualité.

Un processus encore peu balisé

Ce type d'entente comporte néanmoins certains défis, qu'il vaut mieux reconnaître d'emblée. Sur le plan administratif, la gestion parallèle de deux municipalités entraîne inévitablement une part de dédoublement des tâches, notamment pour les réunions du conseil, les budgets et les opérations de fin de mois ou de fin d'année.

Des enjeux d'ordre juridique demeurent également. Selon la loi actuelle, les services que se facturent les municipalités entre elles peuvent être taxables dans certains cas. La FQM travaille à faire modifier cette règle.

Pour ceux qui souhaitent s'engager dans cette voie, les deux directeurs généraux s'accordent pour proposer quelques principes : bien documenter l'entente dès le départ, assurer une présence concrète dans les municipalités concernées et harmoniser rapidement les façons de faire. Une définition claire des rôles et des responsabilités demeure également essentielle afin d'éviter les zones grises et de préserver l'équilibre de l'entente.

Voici quelques questions essentielles à se poser avant de lancer un processus de réflexion pour mettre en place une entente intermunicipale :

Les conseils partagent-ils une volonté commune à l'égard du projet ?

Les cultures organisationnelles sont-elles compatibles ?

Qui sera l'employeur officiel des ressources partagées ?

Les engagements sont-ils tous formalisés par écrit ?

Comment les citoyens seront-ils informés et rassurés tout au long du processus ?

Le service d'assistance juridique de la FQM peut accompagner les municipalités dans la rédaction et la mise en place d'une entente intermunicipale (saj@fqm.ca).

La municipalité, réellement un employeur de choix

Il y a un paradoxe au cœur de la crise de la main-d'œuvre municipale. Bien que les municipalités offrent quelque chose que très peu d'employeurs peuvent promettre, soit un travail dont l'impact est immédiat, concret et visible sur la vie des citoyens, elles peinent à le faire valoir. Trop modestes, trop prudentes, trop peu habituées à se vendre, elles laissent souvent leurs atouts dans l'ombre. Le résultat, c'est que des candidats qui auraient peut-être adoré travailler pour leur communauté ne pensent même pas à postuler dans le monde municipal.

«Ce qui ressort vraiment quand on parle aux gens qui travaillent dans le secteur municipal, c'est la valeur de l'impact. La proximité avec les équipes, mais aussi avec le citoyen. Cette impression de faire une différence crée un sentiment d'appartenance rapidement», dit Julie Goyette, conseillère RH au Service RH|RT de la FQM. C'est une proposition de valeur unique que le secteur privé ne peut pas reproduire. Mais pour qu'elle attire des candidats, encore faut-il qu'elle soit communiquée clairement, authentiquement, et à travers les bons canaux.

Un travail qui donne du sens

Les nouvelles générations sont particulièrement sensibles à la dimension du sens au travail. Elles ne veulent pas seulement une paie; elles veulent contribuer à quelque chose qui compte. «La mission, c'est valorisé. Les nouvelles générations sont très motivées par ça. Elles ne veulent pas juste travailler pour une paie, mais pour quelque chose de plus grand qu'elles», souligne Héroïse Desgagnés, directrice de division au Service RH|RT de la FQM. Les valeurs d'équité, d'entraide communautaire et de service public que porte le monde municipal correspondent précisément à ce que ces candidats recherchent.

Ce qui rebute, c'est souvent ce qu'on ne dit pas. Les candidats qui ont du potentiel quittent le milieu municipal après un an ou deux, faute de prévisibilité sur leur progression. «Ils font un an, deux ans, trois ans, puis ils vont au privé, parce qu'ils ne voient pas les salaires augmenter et ne comprennent pas tout ce qu'on peut accomplir dans une municipalité», explique Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance RH.

Or, la progression existe bel et bien. Par exemple, des techniciens qui deviennent directeurs de service, des adjoints qui accèdent à la direction générale, des inspecteurs qui se spécialisent en urbanisme.

• «Donner un sens à son travail pour un employé du
• secteur municipal, autant col bleu que col blanc, c'est
• souvent très puissant. On travaille pour une maman qui
• porte ses enfants à l'école avant de se rendre à son
• bureau, pour un papa qui répare des nids-de-poule
• chaque matin. Ce côté-là, il faut le mettre de l'avant.»



Audrey Charbonneau
Associée en service-conseil
chez Mallette

Démystifier les carrières municipales

La solution passe par une communication proactive. Héroïse Desgagnés cite l'exemple d'une MRC qui utilisait sa page LinkedIn pour présenter ses postes, ses employés et ses projets en cours. «La plupart des gens savent que le déneigement est fait par la ville. Mais ce qui se passe en arrière, ils ne sont pas au courant.»

Mettre en lumière cette réalité quotidienne, c'est valoriser les équipes en place et démystifier la carrière municipale. L'attitude du directeur général joue aussi un rôle. «Lorsque les DG aiment vraiment leur poste et sont positifs, il y a plein de monde à l'interne qui ont le goût de les remplacer éventuellement. Tandis qu'un DG désabusé, démotivé, il n'y a personne qui va vouloir prendre sa chaise», observe Stéphanie Perreault.

Les atouts que les municipalités devraient communiquer davantage :

- L'impact direct et tangible du travail sur la vie des citoyens;
- La proximité avec différents corps de métier dans une même organisation;
- Un cadre structurant apprécié des travailleurs en début de carrière;
- La stabilité d'emploi;
- La fierté de travailler pour sa propre communauté;
- Des trajectoires de progression qui existent bel et bien, mais qu'on n'explique pas assez aux candidats.

La formation, un investissement qui rapporte

Former est fréquemment perçu comme un risque. Qu'arrivera-t-il si on investit dans quelqu'un qui quitte ensuite son poste ? La réalité est pourtant bien souvent inverse. Les organisations qui offrent des formations retiennent mieux leurs employés et s'exposent moins aux crises liées aux départs imprévus.

Dans le milieu municipal, la formation reste trop souvent sacrifiée sur l'autel du quotidien. Les recrues apprennent par essais et erreurs, faute d'un processus d'accueil structuré. « C'est ça qui fait que les gens quittent. Le jumelage, le coaching et les suivis réguliers avec les nouveaux employés ne sont pas du luxe, mais bien les fondations d'une rétention durable », déclare Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance RH.

Audit et plan de relève

Au-delà de l'intégration initiale, la formation continue représente un puissant levier de fidélisation. Mais pour qu'elle soit efficace, il faut d'abord savoir où on en est. Stéphanie Perreault recommande de commencer par un audit organisationnel, qu'elle décrit comme une photo complète des ressources en place, des retraites à venir, des postes à combler et des compétences à développer.

« L'audit organisationnel me permet de faire un 360 degrés en identifiant ma photo d'aujourd'hui, la croissance ou la décroissance de la municipalité, ma projection dans cinq ans. Avec cette information, je suis capable d'identifier combien de personnes je vais devoir engager, quels postes se libèrent et qui, à l'interne, a le potentiel pour les occuper », mentionne M^{me} Perreault.

L'audit devient d'autant plus précieux quand les départs sont concentrés dans un court laps de temps. Une direction générale, une direction adjointe et un directeur des travaux publics qui partent à la retraite dans les trois prochaines années pour une organisation de douze employés, c'est une urgence stratégique.

« Quand on fait ce diagnostic, on est capable d'aller voir les élus et de leur démontrer le besoin en main-d'œuvre dans un an, dans trois ans, dans cinq ans. C'est très payant. Les élus comprennent mieux les enjeux quand on leur présente des données concrètes plutôt qu'une impression générale de pénurie », explique Stéphanie Perreault.

L'audit alimente directement les plans de relève, outil encore trop rare dans les petites municipalités. « Quand on dit à quelqu'un qu'il est notre relève ciblée pour devenir notre futur directeur général, c'est un excellent moyen de rétention. La personne sait où elle s'en va, elle est motivée, elle s'investit. »

Héloïse Desgagnés, directrice de division au Service RH|RT de la FQM, abonde dans le même sens et rappelle que regarder d'abord à l'interne avant d'ouvrir un concours externe est une question non seulement d'efficacité, mais aussi de dynamique d'équipe. « Si tu vas à l'externe, quelqu'un à l'interne peut avoir du ressentiment parce qu'il pensait avoir sa chance. Il faut initier ces conversations-là pour voir s'il y a de l'intérêt et du potentiel. »

Les clauses de remboursement

Pour les formations plus substantielles, il existe un outil contractuel encore méconnu dans le milieu municipal : la clause de remboursement. « C'est un contrat où on dit à l'employé que pour les prochains dix-huit mois à deux ans, il doit travailler pour la municipalité. Il faut lui expliquer que des milliers de dollars ont été investis dans sa formation parce qu'on souhaite qu'il reste », note Stéphanie Perreault. La clause ne s'applique pas pour une formation de courte durée. Elle est appropriée quand on envoie quelqu'un effectuer un certificat universitaire, un programme de l'ENAP ou un long parcours de développement de compétences.

- « La formation, ce n'est pas juste aller suivre un cours
- trois heures quelque part. C'est apprendre par les gens,
- avec du mentorat, du coaching. C'est de l'argent, c'est
- du temps, mais il y a un retour sur cet investissement. »



Héloïse Desgagnés
Directrice de division au Service
RH|RT de la Fédération québécoise
des municipalités

Légalement, la clause doit être bien ficelée et réaliste dans sa durée. Un engagement de cinq ans est jugé déraisonnable, alors que dix-huit mois à deux ans sont la norme. Elle doit également prévoir un remboursement au prorata du temps passé dans l'organisation si la personne la quitte en cours de route. « Si quelqu'un est resté dix-huit mois sur une clause de deux ans, on ne va pas lui faire payer la totalité de la formation. Il en a bénéficié, et l'organisation aussi. On y va avec un calcul proportionnel », précise M^{me} Perreault.

Bien utilisée, la clause est moins une menace qu'un signal d'investissement mutuel. L'organisation s'engage dans le développement de la personne, et la personne s'engage à contribuer à l'organisation.

Dossier Main-d'œuvre

Julie Goyette, conseillère RH au Service RH|RT de la FQM, insiste également sur l'importance d'une intégration bien pensée. « Une bonne intégration favorise la rétention et la prise de possession du rôle. Ça passe beaucoup par la formation, le coaching, l'encadrement et des rôles et responsabilités clairs. C'est conseillé autant en début de parcours qu'en cours de route. » Une organisation qui accueille bien ses employés, qui leur donne de la reconnaissance et de la rétroaction régulière, crée une culture où les gens ont envie de rester et de progresser.

Des questions importantes à se poser

Avant de recruter à l'externe, les professionnelles consultées s'entendent pour dire que les organisations devraient se poser trois questions importantes :

1. Quelqu'un à l'interne pourrait-il occuper ce poste avec un accompagnement ciblé ?
2. Cette personne a-t-elle manifesté un intérêt pour progresser ?
3. Quelles seraient les conséquences relationnelles d'un recrutement externe sur l'équipe en place ?

Répondre à ces questions avec honnêteté peut éviter bien des erreurs coûteuses et préserver le moral des équipes. L'externe sera toujours disponible; c'est votre interne qui est en jeu.



Asis^{MC} TM

Une première en Amérique du Nord.

Découvrez notre nouvelle gamme **pensée pour les adolescentes**, conçue pour favoriser l'équité dans l'espace public.

Une gamme distinctive, accessible et résolument innovante, idéale pour des **projets signature qui se démarquent et affirment une réelle vision d'avenir.**



1 877 363-2687
www.jambette.com

Jambette

Favoriser le mieux-être et la prévention de l'épuisement

Il y a un angle mort dans le débat sur la crise de la main-d'œuvre municipale : la santé de ceux qui sont censés la résoudre. Les directeurs généraux et leurs adjoints ainsi que les directeurs de service portent l'organisation sur leurs épaules, souvent dans un isolement profond. Longtemps tabou, cet enjeu émerge maintenant dans les conversations. Les solutions existent, encore faut-il que les principaux intéressés acceptent de les utiliser.

L'épuisement professionnel des directeurs municipaux n'est pas marginal. Dans les petites municipalités, le DG porte généralement seul le fardeau des équipes incomplètes, des urgences imprévisibles, des demandes de citoyens mécontents.

« Ces gens-là travaillent fort, ils amènent des dossiers à la maison, puis ils sont épuisés. Ce sont souvent des gens qui veulent tout faire eux-mêmes parce que c'est plus facile de le faire que de le montrer », observe Stéphanie Perreault, présidente d'Alliance RH. Ce réflexe, compréhensible à court terme, devient un piège à long terme qui décourage la relève. Un DG désabusé projette une image qui ne donne à personne l'envie de prendre sa chaise.

- « Les DG sont souvent isolés et pas très enclins à verbaliser ce qu'ils vivent. Parfois, ils voient ça comme une faiblesse. Pourtant, c'est tellement important de reconnaître qu'on a besoin d'aide et de se créer un réseau. » – Stéphanie Perreault

L'importance d'un réseau

La prévention commence par nommer le problème et se créer un réseau. « Il y a des DG qui ont un groupe de discussion. Ils s'écrivent quand ça va ou quand ça va pas, ils s'échangent des choses, ils vont dîner ensemble. C'est vraiment important de se trouver un réseau », déclare Stéphanie Perreault.

Sur le plan organisationnel, la mutualisation peut aussi constituer un antidote à l'épuisement. Michael Doyle, directeur général et greffier-trésorier, l'a constaté. En partageant des ressources spécialisées entre municipalités, les organisations parviennent à mieux répartir la charge de travail et à réduire la pression sur les gestionnaires, trop souvent appelés à intervenir sur tous les fronts.

Plusieurs ressources concrètes existent et sont sous-utilisées dans le milieu municipal. Les programmes d'aide aux employés, accessibles autant aux gestionnaires qu'aux autres employés, offrent un soutien psychologique confidentiel. Une consultation peut se faire depuis le bureau ou la maison, sans délai d'attente. « Il ne faut pas voir ça comme un échec. Il faut voir ça comme un investissement. Consulter, c'est un signe de force, pas de faiblesse », insiste Stéphanie Perreault.

Se reposer pour mieux revenir

Il y a une condition élémentaire au bien-être au travail, mais trop fréquemment négligée : s'accorder du repos. « Beaucoup de DG ne prennent pas de vacances. À long terme, ça les rattrape. Il faut avoir la discussion avec les élus : je pars, je serai déconnecté deux semaines, et voici qui me remplace », insiste M^{me} Perreault.

Une organisation qui ne peut pas fonctionner quelques semaines sans son directeur général est une organisation fragile, et c'est en soi un problème de main-d'œuvre à régler. Documenter les procédures essentielles et désigner des responsables pour les urgences opérationnelles, c'est à la fois un gage de résilience et une source de tranquillité d'esprit pour le gestionnaire qui prend soin de lui.

Des ressources pour les directeurs municipaux :

- Programmes d'aide aux employés (PAE) accessibles via l'assureur municipal;
- Assurance optionnelle offerte par l'ADMQ aux membres réguliers;
- Psychologues en ligne sans délai d'attente;
- Tables de codéveloppement entre DG d'une même région;
- Formations offertes par l'ADMQ et la FQM.



Entreprise familiale 100% québécoise
Depuis 1973

1-800-463-2849 / julsolutions.ca

Rangement



Classement



Aménagement



Numérisation





Vous êtes gestionnaire et vivez une situation difficile au sein de votre équipe?

**Faites appel à la FQM et son service en relations du travail
pour vous accompagner dans différents contextes :**

- Gestion d'employé(e)s difficiles et situations particulières
- Interprétation de la *Loi sur les normes du travail* et autres lois en matière d'emploi
- Négociation, interprétation et application de conventions collectives
- Rédaction de lettres d'entente et diverses politiques



**FÉDÉRATION
QUÉBÉCOISE DES
MUNICIPALITÉS**

porte-parole
DES RÉGIONS

CONTACTEZ-NOUS!

rhrt@fqm.ca
1 866 951-3343
fqm.ca

Formations

15 septembre de 9 h à 11 h

Introduction à l'intelligence artificielle (IA)

Formateur : M. Thierry Tanguay, associé, Activis

Prix : 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

Cette formation est conçue pour vous offrir une introduction complète à l'intelligence artificielle (IA). Vous découvrirez comment l'IA fonctionne, ainsi que les principaux outils IA gratuits et payants que vous pouvez utiliser dès maintenant. À travers une approche interactive, cette formation vise à doter chaque participant d'une base solide pour comprendre et naviguer efficacement dans ce nouvel univers de possibilités. L'accent sera mis sur l'application des connaissances acquises, avec des exemples pratiques qui vous permettront de voir comment manipuler et expérimenter directement les outils présentés.

15 septembre de 13 h à 16 h

Overview of Legislative and Regulatory Changes – 2026 Edition

Formateur : M^e Pier-Olivier Fradette, avocat, Lavery

Prix : Gratuit pour les membres et 50 \$ pour les non-membres

This training will provide an overview of the impacts these legislative changes have on municipal bodies. It will be an excellent opportunity to stay up to date with the developments you need to be aware of.

In this context, the laws and regulations that have recently come into force require municipal bodies to react and to adopt certain measures, sometimes within fairly short time frames. Other measures are “temporary” and will expire on a fixed date. Above all, the pace at which these laws and regulations come into force can make monitoring and ensuring compliance particularly complex.

22 septembre de 9 h à 11 h 30

Projets de loi no 11 et 22 : les modifications législatives d'intérêt pour les organismes municipaux

Formateurs : M^e Marc-André Beaudoin, avocat, et M^e Arthur Giroux, avocat, Tremblay Bois Avocats

Prix : 195 \$ pour les membres et 320 \$ pour les non-membres

Le mois de juin 2026 a été riche en modifications législatives d'intérêt pour les organismes municipaux. La *Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif* (projet de loi 11), sanctionnée le 11 juin 2026, et la *Loi bonifiant les pouvoirs d'intervention des municipalités et modifiant d'autres dispositions législatives* (projet de loi 22), sanctionnée le 12 juin 2026, sont en effet venues modifier plusieurs dispositions législatives concernant le milieu municipal.

La présente formation propose, par une approche comparative « avant-après », de survoler les modifications découlant de ces deux lois en faisant ressortir, de manière concrète, les impacts de celles-ci.



29 et 30 septembre de 8 h 30 à 12 h

Introduction à la sécurité civile

Formateur : M. Jean-Nicolas Landry, président, Sécurité civile Landry

Prix : 155 \$ pour les membres et 280 \$ pour les non-membres

Cette formation, agréée par le ministère de la Sécurité publique, est conçue pour que vous puissiez acquérir les connaissances de base en sécurité civile au Québec et vous permettre d'être au fait et de vous préparer à faire face à un sinistre majeur.

29 septembre de 13 h 30 à 14 h 30

L'accès au soutien, aux soins et au mieux-être : l'approche intégrée GreenShield+

Formateur : M. Alexandre Labonté, Gestionnaire de comptes santé, GreenShield

Prix : Gratuit pour les membres - Exclusif aux membres ADMQ

Cette présentation propose un tour d'horizon des solutions offertes par GreenShield+ en matière de santé mentale, de mieux-être, de soutien personnel et familial et d'accès aux soins. Découvrez comment ces services peuvent aider les personnes adhérentes à prendre soin de leur santé, à relever les défis du quotidien et à maintenir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle.

1^{er} octobre de 9 h à 11 h

Accès aux documents municipaux : du cadre légal à la pratique, à partir de cas concrets

Formateur : M^e Olivier Trudel, avocat, Fonds d'assurance des municipalités du Québec

Prix : 135 \$ pour les membres et 260 \$ pour les non-membres

Une demande d'accès à l'information peut sembler simple... jusqu'au moment de trancher : divulguer, caviarder ou refuser ? Cette formation vous plonge au cœur de situations réelles vécues en milieu municipal. À partir de cas concrets et de documents fréquemment demandés, vous développerez des réflexes d'analyse solides et juridiquement fondés pour prendre des décisions éclairées.

En alliant approche pratique et cadre légal, vous apprendrez à appliquer les règles avec assurance, à protéger les renseignements sensibles et à répondre aux demandes avec cohérence, rigueur et conformité.

Formations

6 octobre de 9 h à 11 h

L'intelligence artificielle (IA) – Niveau intermédiaire : efficacité par l'automatisation

Formateur : M. Thierry Tanguay, associé, Activis

Prix : 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

Cette formation s'adresse à ceux et celles qui possèdent déjà une maîtrise des bases des modèles de Large Language Models (LLM), tels que ChatGPT. L'objectif est d'explorer comment ces LLM peuvent être utilisés pour créer des agents qui permettront d'automatiser des tâches et processus répétitifs au sein de votre organisation. Grâce à une approche axée sur la pratique, les participants auront l'occasion de voir comment mettre en œuvre des solutions innovantes pour optimiser leur flux de travail avec l'IA.



6 octobre de 13 h 30 à 14 h 30

Présentation – Munys : le tableau de bord en gestion municipale

Formatrices : M^{me} Julie Vaillancourt, conseillère en gestion municipale, et M^{me} Marie-Ève Bergeron, directrice service-conseil gestion municipale, ADMQ

Prix : gratuit pour les membres et les non-membres

L'ADMQ a mis sur pied un tableau de bord en gestion municipale, marquant ainsi une avancée significative pour les organisations municipales. Si vous êtes curieux d'en savoir plus, rejoignez-nous lors de cette présentation virtuelle pour découvrir en détail les principales fonctionnalités de Munys.



7 et 8 octobre de 8 h à 12 h

La gestion de votre trésorerie – Le cycle financier

Formateurs : M^e Matthieu Tourangeau, avocat, Morency avocats, M^{me} Katleen Hunter, CPA, auditrice, Mallette, et M. Luc Forcier, ancien directeur général d'expérience

Prix : 355 \$ pour les membres et 480 \$ pour les non-membres

En tant que gardien des coffres de la municipalité, le trésorier a pour principale responsabilité d'assurer une saine gestion des deniers publics. La maîtrise et la compréhension approfondie du cycle financier sont essentielles pour accomplir cette tâche tout au long des diverses étapes d'un exercice financier.

Cette formation, dispensée par un avocat en droit municipal, une auditrice et un directeur général expérimenté, vous offrira une vision globale du cycle financier grâce à différents points de vue. Plusieurs outils pratiques vous seront également remis pour faciliter votre quotidien.

LCOM : Passez à l'action en toute conformité

La gestion des contrats simplifiée par des outils concrets et un accompagnement de terrain

- Outils d'application directe
- Accompagnement à l'implantation

 **ALLIANCE RESSOURCES HUMAINES**
Cabinet RH

Il n'y a pas de mauvaises questions, juste des

→ **BONNES RÉPONSES**

Contactez-nous dès maintenant:

 450 365-4467

 info@arh.services

 www.allianceressourceshumaines.com

Formations



14 octobre de 9 h à 10 h

L'IA: oui, mais...

Formateurs : M^e Jean-Philippe Le Pape, avocat, et M^e Maryse Catellier Boulianne, avocate, Morency avocats

Prix : Formation gratuite offerte uniquement aux membres ADMQ

L'intelligence artificielle (IA) est souvent décrite avec raison comme une révolution pour les organisations. Or, à l'instar de toute révolution, celle-ci comporte des défis. Maîtriser l'IA implique de s'intéresser aux risques inhérents à cette technologie, notamment en matière de responsabilité civile, de protection des renseignements personnels, et sur les plans politique et réputationnel. Ce n'est qu'en connaissant ces risques qu'il est possible d'implanter de saines pratiques d'utilisation de l'IA au sein de votre municipalité. Il importe aussi de savoir répondre adéquatement aux citoyens qui s'appuient sur l'IA pour adresser des demandes ou d'autres communications à la municipalité. Cette activité sera donc l'occasion de se pencher sur l'impact concret de l'IA sur votre travail.

20, 21 et 22 octobre de 8 h 30 à 12 h

Municipal Contract Management in the ACMB Era

Formateurs : M^e Pier-Olivier Fradette, avocat, Lavery, et M^{me} Nancy Carvalho, conseillère en gestion municipale, ADMQ

Prix : 275 \$ pour les membres et 400 \$ pour les non-membres

The Act respecting contracting by municipal bodies (ACMB) has brought legislative changes that will directly influence municipalities' practices, responsibilities, and necessary instincts at every stage of the contracting process, from planning to monitoring execution. This training offers a comprehensive, structured review of the contracting process, with a focus on the essential elements to understand in light of the new legal framework: obligations, leeway, risks, and best practices. It also provides concrete tools to support tendering managers in preparing, drafting, and managing contracts.

Even if you have taken similar training in recent years, this update is essential in order to fully understand the changes brought about by the ACMB, update your practices, and ensure your processes comply with the new legal requirements. Led by an expert contract management lawyer and an experienced director general, this training will provide insight into the many different aspects of contract management.

21 octobre de 9 h à 11 h 30

Le règlement annuel de taxation : le comprendre et le bonifier

Formateurs : M^e Caroline Pelchat et M^e Marc-André Beaudoin, Tremblay Bois

Prix : 195 \$ pour les membres et 320 \$ pour les non-membres

Le règlement annuel de taxation est très certainement la pièce maîtresse pour la Municipalité de percevoir plusieurs de ses revenus. Ce règlement, bien connu et très certainement, un incontournable, est souvent source de défis au niveau de sa rédaction. Qu'est-ce qu'on devrait y retrouver, ou pas ? À quoi penser et quels sont les pièges à éviter ? Quels sont les « angles morts » à considérer ?

Cette formation vise à explorer le contenu de ce règlement en considérant le cadre légal qui régit les municipalités et surtout, à outiller les participants dans le cadre de leur travail.



22 octobre de 9 h à 10 h 15

Démontrer la valeur de l'administration municipale : passer des activités réalisées aux résultats obtenus

Formateur : M. André Cliche, PDG, Solutions Management Stratégique

Prix : gratuit pour les membres et 75 \$ pour les non-membres

Les administrations municipales réalisent quotidiennement une quantité considérable d'activités et de services qui demeurent souvent peu visibles. Dans un contexte de resserrement budgétaire, d'augmentation des attentes citoyennes et de pression sur les finances municipales, il devient essentiel de mieux démontrer les résultats obtenus et la valeur créée par l'organisation. Cette conférence propose une approche accessible pour passer de la reddition de comptes centrée sur les activités et les dépenses à une communication davantage axée sur les résultats, les bénéfices pour la population et la valeur créée par les services municipaux.

Formations

28 octobre de 9 h à 11 h 30

Planifier, prioriser, agir : la planification stratégique, un levier pour les organismes municipaux

Formatrices : M^{me} Julie Jacques, directrice principale en marketing, études et stratégie, et M^{me} Raphaëlle Brien, conseillère expérimentée en marketing, études et stratégie, Mallette

Prix : 195 \$ pour les membres et 320 \$ pour les non-membres

La planification stratégique est avant tout un outil de gestion et d'aide à la décision pour les organisations municipales, peu importe leur taille ou leur contexte. Elle permet de structurer les choix, d'arbitrer les priorités et de guider le développement de la collectivité en se basant sur une vision claire, partagée et réaliste. La démarche s'articule autour de trois grandes étapes (diagnostic, choix, plan) et peut s'adapter aux réalités de chaque organisme municipal, aux enjeux prédominants (exemples : attractivité, revitalisation, transformation organisationnelle) et au niveau d'effort souhaité.

S'appuyant sur des exemples concrets issus du milieu municipal, la formation vise à faciliter l'appropriation des concepts et leur mise en pratique. Quel que soit votre rôle ou votre degré d'implication, elle vous permettra de développer les bons réflexes et questionnements stratégiques, et de contribuer à l'élaboration d'un plan d'action pertinent.

29 octobre de 9 h à 11 h

La collaboration intermunicipale : comment choisir la bonne formule ?

Formateurs : M^{re} Mireille Lemay, avocate, et M^{re} Marc-André Beaudoin, avocat, Tremblay Bois Avocats

Prix : 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

Lorsque des municipalités souhaitent collaborer pour offrir des services ou se doter d'infrastructures, plusieurs modes de coopération intermunicipale se présentent à elles. Le choix du bon véhicule juridique est important et peut éviter bien des ennuis. Qu'est-ce qui distingue les différents modes de coopération ? Quels sont les éléments à considérer pour faire le meilleur choix ?

Cette formation répond à ces questions essentielles pour ainsi faire longue route ensemble !

3 novembre de 9 h à 11 h

L'intelligence artificielle (IA) – Niveau avancé : créer et déployer des outils intelligents

Formateur : M. Thierry Tanguay, associé, Activis

Prix : 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

Cette formation avancée s'adresse aux gestionnaires et employés municipaux déjà initiés à l'IA et à ChatGPT. Elle permet de passer à l'action en développant des outils concrets et personnalisés, comme des assistants virtuels et des processus automatisés adaptés aux réalités municipales. Au programme : conception d'outils internes intelligents (type GPT ou Copilot), intégration avec les systèmes existants (formulaires, bases de données, SharePoint, etc.), choix des meilleurs modèles d'IA selon les besoins (génération, raisonnement, vision), architecture hybride, enjeux de sécurité et de gouvernance, ainsi que plusieurs cas pratiques inspirés du milieu municipal.



4 novembre de 13 h 30 à 14 h 30

Présentation – Munys : le tableau de bord en gestion municipale

Formatrices : M^{me} Julie Vaillancourt, conseillère en gestion municipale, et M^{me} Marie-Ève Bergeron, directrice service-conseil gestion municipale, ADMQ

Prix : gratuit pour les membres et les non-membres

En mettant sur pied un tableau de bord en gestion municipale, l'ADMQ a marqué une avancée significative pour les organisations municipales. Si vous êtes curieux d'en savoir plus, rejoignez-nous lors de cette présentation virtuelle qui vous fera découvrir en détail les principales fonctionnalités de Munys.





5 novembre de 9 h à 10 h

Une solution durable et économique pour vos chaussées : découvrez le traitement de surface

Formateurs : M^{me} Sonia Maltais, directrice des ventes, et M. Gabriel Simard, ingénieur et directeur des opérations, Entreprises Bourget

Prix : gratuit pour les membres et 75 \$ pour les non-membres

Dans un contexte où les municipalités doivent composer avec des budgets serrés et des exigences croissantes en matière d'entretien des routes, le traitement de surface s'impose comme une solution efficace et abordable. Cette technique, basée sur l'application de couches d'émulsion de bitume et de granulats, prolonge la durée de vie des chaussées tout en réduisant fortement les coûts par rapport à l'asphalte conventionnel. Ce webinaire vous permettra de comprendre les avantages, les limites et les meilleures pratiques d'intégration de cette méthode dans les stratégies municipales de gestion des infrastructures.

10 novembre de 9 h à 11 h 30

Travaux en régie interne : maîtrisez vos droits et sachez quand faire appel à un tiers

Formateur : M^e Pier-Olivier Fradette, avocat, Lavery

Prix : 195 \$ pour les membres et 320 \$ pour les non-membres

Les municipalités, MRC et régies intermunicipales ont des droits exclusifs, différents de ceux des autres personnes, organismes publics et entreprises, lorsqu'il s'agit de réaliser des travaux en régie, c'est-à-dire avec leurs propres ressources. Mais quelle est l'étendue de ces droits ? Quelles en sont les limites ? Dans quelles situations faut-il obligatoirement avoir recours à un tiers ? Quand faut-il détenir une licence de la RBQ ou des cartes de qualification de la CCQ ? Cette formation répondra à toutes ces questions et vous présentera l'ensemble des normes à connaître pour exécuter des travaux en régie.

17 novembre de 9 h à 11 h

L'administration d'une régie intermunicipale

Formateurs : M^e Mireille Lemay, avocate, et M^e Marc-André Beaudoin, avocat, Tremblay Bois Avocats

Prix : 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

Vous travaillez au sein d'une régie intermunicipale ? Votre municipalité est membre d'une régie et vous souhaitez en connaître davantage sur les règles qui s'y appliquent ? Ces dernières s'inspirent de celles applicables aux municipalités, mais s'en distinguent à plusieurs égards. La formation propose une revue de ces règles particulières dans tous les domaines (greffe, emprunt, déontologie, etc.).

Au service
des **municipalités**

Leroux Beaudry Picard

LBP

Évaluateurs agréés



514 384-4221



emplois@lbpevaluateurs.ca



www.lbpevaluateurs.ca

Formations

19 novembre de 9 h à 11 h

Des audits sans souci! Savoir bien préparer son dossier de fin d'année

Formatrice: M^{me} Joanie Poudrier, CPA, auditrice, Mallette

Prix: 175 \$ pour les membres et 300 \$ pour les non-membres

L'audit annuel est une étape incontournable dans le cadre de la production du rapport financier. Peu importe la firme mandatée à titre d'auditeur indépendant, communément appelé « vérificateur externe », l'objectif reste toujours le même : présenter une image fidèle de la situation financière de votre organisation, en plus de fournir, de façon claire, des renseignements financiers pertinents, fiables et comparables.

Cette formation constitue un tour d'horizon pour mieux comprendre les divers éléments demandés lors de cet audit et pour que cette visite annuelle soit bien préparée en amont, afin que tout le monde y gagne.

24 novembre de 9 h à 12 h

La gestion de la paie et les différentes catégories d'emploi : fiscalité, cadre juridique et meilleures pratiques

Formateur: M^e Julien Merleau-Bourassa, avocat, Dunton Rainville

Prix: 215 \$ pour les membres et 340 \$ pour les non-membres

Les particularités du traitement des paies du secteur municipal exigent une compréhension des diverses catégories d'employés et de travailleurs, des obligations légales et fiscales, ainsi que des outils nécessaires pour assurer une gestion conforme et efficace. Cette formation couvrira les nuances liées au traitement de la paie de différentes catégories de personnes rémunérées, notamment les pompiers, les étudiants, les travailleurs contractuels et les élus municipaux, en plus des diverses obligations imposées par la loi.



La suite de logiciels dédiée à la gestion des municipalités

PG Solutions offre aux municipalités du Québec une suite complète de logiciels performants et personnalisables.

ventes@pgsolutions.com | 1-866-617-4468 | www.pgsolutions.com

Formations

24 novembre de 13 h 30 à 15 h

La MRC : partenaire clé de la collaboration intermunicipale en sécurité civile

Formateurs : M. Félix Caron, directeur régional de la sécurité civile, M. Yves Blanchard, conseiller en sécurité civile, et M^{me} Elisabeth Martineau Montminy, conseillère en sécurité civile à la Direction générale adjointe des opérations, ministère de la Sécurité intérieure

Prix : 40 \$ pour les membres et 85 \$ pour les non-membres

Là où les municipalités régionales de comté (MRC) agissent en collaboration avec les municipalités locales en matière de sécurité civile, la réponse et la résilience face aux sinistres se voient accrues. En effet, les économies d'échelle ainsi acquises donnent lieu à une meilleure distribution des forces et à une cohérence géographique des actions dans les quatre dimensions de la sécurité civile.

Le ministère de la Sécurité intérieure (MSI) a produit le *Guide sur les bonnes pratiques des MRC en sécurité civile* à la lumière des expériences vécues sur le terrain au sein de huit MRC aux réalités variées, qu'elles soient périurbaines, rurales ou éloignées. L'objet de la présente formation sera donc de présenter le fruit des réflexions du MSI sur la place des MRC en sécurité civile, et cela, en trois temps :

- la coordination;
- la prise en charge de mesures en adéquation avec les activités courantes des MRC;
- les occasions de contribution des MRC aux missions prévues aux plans municipaux de sécurité civile.



10 décembre de 9 h à 10 h

Présentation – Munys : le tableau de bord en gestion municipale

Formatrices : M^{me} Julie Vaillancourt, conseillère en gestion municipale, et M^{me} Marie-Ève Bergeron, directrice service-conseil gestion municipale, ADMQ

Prix : gratuit pour les membres et les non-membres

En mettant sur pied un tableau de bord en gestion municipale, l'ADMQ a marqué une avancée significative pour les organisations municipales. Si vous êtes curieux d'en savoir plus, rejoignez-nous lors de cette présentation virtuelle qui vous fera découvrir en détail les principales fonctionnalités de Munys.

TREMBLAY BOIS
AVOCATS

REND LE DROIT MUNICIPAL ACCESSIBLE



Mes Claude Jean, Yves Boudreault, Caroline Pelchat, Mireille Lemay, Valérie Savard, Marc-André Beaudoin, Michèle Audet-Turmel, Benjamin Bolduc, Shannon Soulé, Arthur Giroux

COMPÉTENCE

COLLABORATION

RESPECT

418 658-9966

tremblaybois.ca



Toucher à tout, une note à la fois

Directeur du service des finances, trésorier et greffier adjoint à la Municipalité de Verchères, Maxime Salois a reçu au dernier congrès annuel le prix Excellence en formation de l'ADMQ, présenté par le Fonds d'assurance des municipalités du Québec. Portrait d'un directeur qui a fait de la curiosité une méthode de travail.

Quand il a appris qu'il était le lauréat de cette distinction qui récompense chaque année la meilleure moyenne académique d'un membre ayant obtenu sa certification de Directeur municipal agréé en cours d'année, Maxime Salois n'en revenait pas.

« La plupart des gens qui suivent la formation sont déjà en poste, les connaissances sont déjà là. Mes notes ont été très bonnes, mais je ne m'attendais vraiment pas à recevoir ce prix. C'est une belle tape dans le dos. »

Un remède au sentiment d'imposteur

C'est en raison d'un important sentiment d'imposteur que Maxime Salois s'est inscrit à la certification DMA conçue par l'ADMQ. « C'est probablement le cas de bien des gens qui travaillent dans de plus petites municipalités. On touche un peu à tout, sans formation spécifique », explique-t-il.

À ses yeux, la formation a comblé ce vide. « Aller chercher des connaissances précises, à jour et reconnues, ça apaise ce sentiment. On apprend à devenir avocat ou ingénieur, puis on exerce dans son domaine. Dans une municipalité ou un organisme public, c'est différent. Cette formation a confirmé que j'aime ce milieu », insiste M. Salois.

Formé en musique, il a commencé des études en sciences comptables avant de bifurquer vers un baccalauréat et une maîtrise en communication. Journaliste attaché politique, coordonnateur des communications à la MRC de Pierre-De Saurel, il a ensuite fait le saut comme directeur général adjoint à la Municipalité de Saint-Ours. « Le municipal s'est imposé de lui-même dans mon parcours. C'est un terrain de jeu où ma curiosité peut enfin s'exprimer au complet », précise-t-il.

- « Le municipal s'est imposé de lui-même dans mon
- parcours. C'est un terrain de jeu où ma curiosité peut
- enfin s'exprimer au complet. » – Maxime Salois

Un format exigeant, un investissement assumé

Concilier la formation, un poste à temps plein et une vie personnelle bien remplie a demandé de la discipline. Musicien engagé dans trois orchestres, avec autant de répétitions par semaine réparties entre Montréal, la Rive-Sud et Sorel, il a appris à dédier des plages horaires aux études, souvent le vendredi après-midi.

De plus, le programme en ligne n'a pas été le plus confortable qui soit pour lui, il le reconnaît volontiers. « Il n'y a pas de professeur. On s'assoit, on écoute la vidéo, on fait ses propres lectures. Un mentor est disponible pour les questions, mais ce n'est pas de l'enseignement magistral. Ce format-là est extrêmement difficile pour moi, et malgré tout, j'ai obtenu une bonne note. Il faut croire que ça a fonctionné », dit-il.

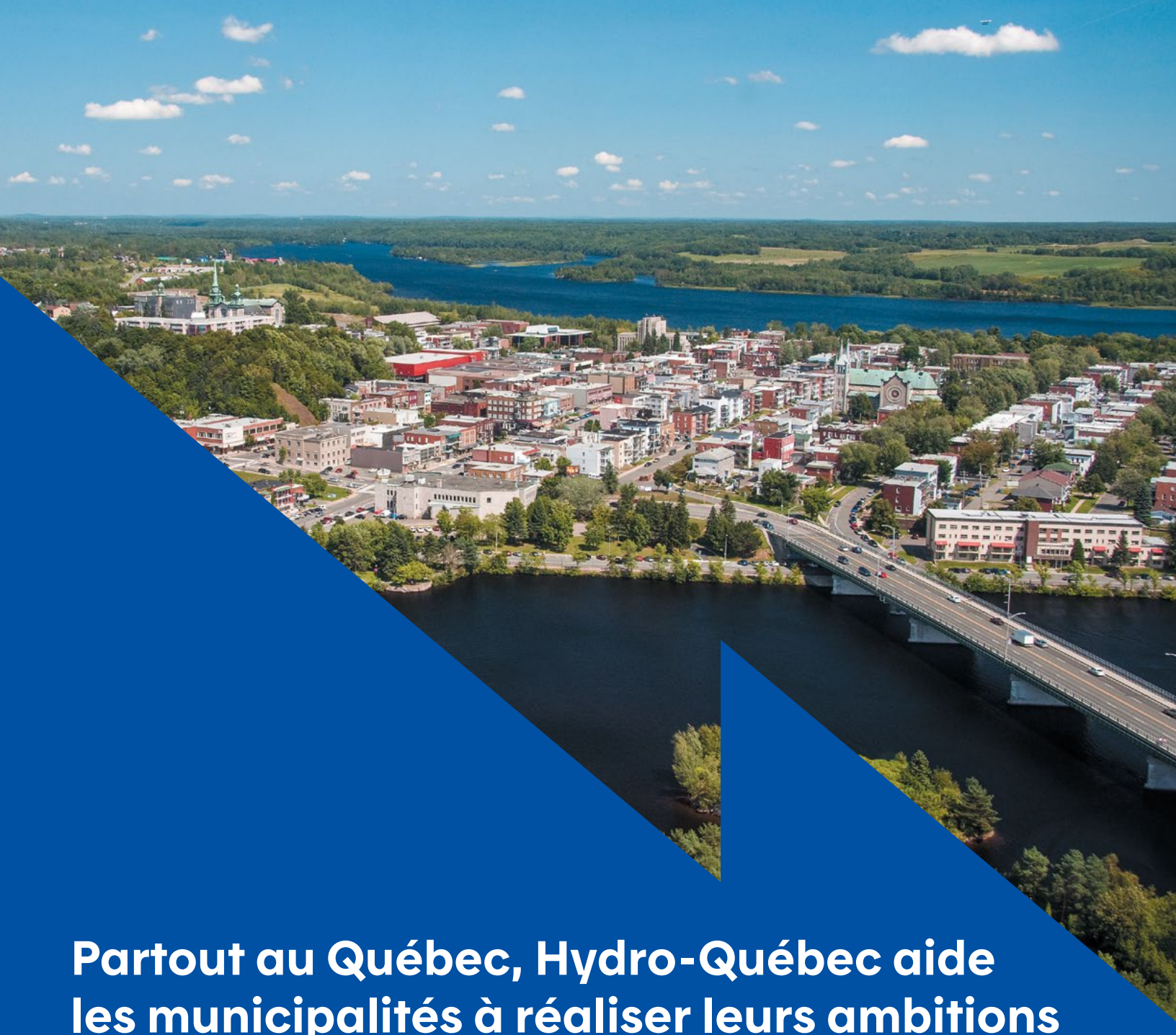
Un point de départ incontournable

Maxime Salois recommanderait chaudement la formation à un collègue ou à une recrue qui arrive dans le milieu. « En six cours, on touche à un large spectre de sujets. Ensuite, on se découvre des intérêts plus particuliers, en législation, en urbanisme ou en finances, et on peut aller vers des formations plus pointues », précise le récipiendaire.

À ses yeux, la formation est certes un investissement pour l'organisation, mais tout d'abord pour soi-même. « Peu importe la suite de notre parcours professionnel, ce ne sera jamais perdu! »



Maxime Salois a reçu le prix Excellence en formation de l'ADMQ, présenté par le Fonds d'assurance des municipalités du Québec, lors du plus récent Congrès annuel.



Partout au Québec, Hydro-Québec aide les municipalités à réaliser leurs ambitions en matière de développement.

Grâce à ses programmes en efficacité énergétique, elle permet aux collectivités d'optimiser leur consommation d'énergie, de réduire leurs coûts et de réinvestir les économies effectuées dans des projets qui contribuent à la vitalité des régions.



Pour en savoir plus





Au-delà du règlement d'emprunt

Le répit des vacances estivales aura été de courte durée pour les directions générales, qui doivent déjà s'atteler à la préparation du budget. À l'aube de cet exercice annuel, un constat s'impose : que l'on débute dans le métier ou que l'on soit plutôt aguerri, certains outils fiscaux ou réglementaires demeurent sous-utilisés, alors qu'ils pourraient rendre de fiers services aux municipalités de toutes tailles. Derrière le réflexe du règlement d'emprunt se déploie en effet tout un éventail de possibilités, du fonds de roulement à la réserve financière, du crédit-bail au règlement parapluie, sans oublier des pouvoirs fiscaux récemment élargis. *Scribe* fait le point.

Financer ses projets, une affaire de stratégie avant tout

Financer une municipalité relève d'abord de la stratégie, et l'essentiel se joue bien avant de choisir entre emprunter, puiser dans une réserve ou taxer. Deux directeurs qui ont vu défiler des dizaines de projets partagent le même constat : la plupart des marges de manœuvre dorment faute d'être connues.

Avant même de comparer les modes de financement, Carmen McDuff, conseillère en gestion municipale à l'ADMQ et ex-directrice générale, invite les DG à se doter d'une véritable stratégie financière. L'exercice ressemble à la préparation du budget, mais il s'étire sur plusieurs années. Quels projets s'annoncent ? Quels outils la loi autorise-t-elle ? Que contiennent les réserves et le fonds de roulement ? Où en sont les règlements d'emprunt en cours ?

« Il faut avoir un portrait clair et documenté de la situation financière et des projets. C'est le nerf de la guerre. Ça peut paraître anodin, mais un règlement qui arrive à échéance libère une marge pour en lancer un nouveau sans alourdir le compte de taxes. C'est un lissage des taxes municipales », résume-t-elle.

La conseillère de l'ADMQ recommande de traduire les besoins en fiches projet, de les regrouper dans un tableau et d'en établir l'ordre de priorité, car les idées dépassent presque toujours les moyens. Les obligations gouvernementales passent en premier, suivies du maintien des services et de l'entretien des infrastructures, puis du développement. En parallèle, elle conseille de mesurer l'évolution des dépenses des dernières années et la progression de la richesse foncière, deux indicateurs qui révèlent la capacité réelle de la municipalité à absorber de nouveaux projets.

Directrice générale de Boischatel et membre du comité consultatif sur les finances municipales du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), Sophie Antaya insiste pour sa part sur la qualité des estimations de départ avant toute prise de décision.

- « Il faut avoir un portrait clair et documenté
- de la situation financière et des projets.
- C'est le nerf de la guerre. »



Carmen McDuff, DMA
Conseillère en gestion municipale
à l'ADMQ et ex-directrice générale

« Tout part des prémisses et elles doivent être bonnes. Il faut s'entourer des bons professionnels dès le premier coup de crayon, parce qu'une évaluation trop optimiste force un retour devant les personnes habiles à voter si la facture grimpe, avec le risque que les citoyens renoncent au projet », prévient-elle.

Une boîte à outils trop souvent négligée

Les deux gestionnaires partagent une même conviction à l'effet que les municipalités sous-utilisent les instruments à leur disposition, par méconnaissance plus que par prudence.

« Il y a beaucoup d'outils, mais les gens ne sont pas portés à les employer, observe M^{me} Antaya. Quelle que soit la taille de la municipalité, toutes les organisations doivent disposer de mécanismes comme un fonds de roulement et des taux de taxe variés. »

D'ailleurs, le fonds de roulement figure parmi ses outils favoris, aux côtés du règlement d'emprunt en termes généraux, communément appelé « règlement d'emprunt parapluie ».

- « Le choix du financement dépend d'abord de la nature
- du projet et de sa durée de vie utile. »



Sophie Antaya
Directrice générale de Boischatel
et membre du comité consultatif sur
les finances municipales du MAMH

Carmen McDuff a constaté au fil des ans que bien des municipalités laissent dormir des sommes importantes dans leur excédent non affecté plutôt que d'en verser une partie au fonds de roulement pour se financer. « Le fonds de roulement permet à la municipalité de se financer elle-même, sur un horizon maximal de 10 ans, puis de renflouer le fonds par la taxation. Un véhicule de 100 000 dollars se rembourse ainsi à raison de 10 000 dollars par année, ce qui évite un choc dans le compte de taxes », explique-t-elle.

La réserve financière repose sur un principe voisin, celui de l'équité entre les générations. Elle permet de taxer à l'avance en vue d'une dépense future. M^{me} McDuff prend l'exemple de la vidange des étangs aérés. Ceux qui les remplissent aujourd'hui devraient contribuer au coût de leur vidange, prévue dans 10 ans, plutôt que d'en laisser la facture aux propriétaires de demain. Quelques dollars ajoutés chaque année à la tarification suffisent à constituer la somme nécessaire.

Le règlement d'emprunt parapluie, quant à lui, séduit particulièrement Sophie Antaya. Il autorise en une seule fois une enveloppe destinée à des catégories larges, véhicules ou infrastructures, sans exiger d'études préliminaires détaillées. La directrice générale en garde toujours un d'ouvert pour les véhicules et un autre pour les travaux, quitte à préciser les acquisitions au moment des appels d'offres. « Ça raccourcit les délais et ça permet d'agir plus vite », dit-elle, à condition de suivre l'enveloppe de près pour ne pas la dépasser avant le financement permanent.

Le crédit-bail complète la panoplie, surtout pour les véhicules coûteux, comme les camions d'incendie ou les déneigeuses. Les paiements mensuels offrent une bonne prévisibilité, mais M^{me} McDuff met les DG en garde contre le piège de la trésorerie. Lorsque les échéances tombent avant la rentrée des taxes, la municipalité risque de puiser dans sa marge de crédit et d'en payer les intérêts.

Associer le bon outil au bon projet

« Le choix du financement dépend d'abord de la nature du projet et de sa durée de vie utile », rappelle Sophie Antaya. Un travail d'entretien qui n'ajoute aucune plus-value, comme la réfection d'une toiture, se paie normalement à même le budget courant. Pour éviter les à-coups, elle suggère de constituer une réserve et d'y déposer un montant chaque année, à l'image d'un propriétaire qui met de l'argent de côté pour sa maison. Une immobilisation qui dure plus d'un an, tel le renouvellement d'une partie du parc informatique, se prête au fonds de roulement, tandis que des travaux majeurs d'aqueduc et d'égout appellent le règlement d'emprunt, puisqu'une partie de la facture sera assumée par les citoyens visés.

La distinction entre acquisition et remplacement mérite aussi réflexion.

Lorsque Boischatel a augmenté la quantité de ses habits de combat pour les pompiers, l'ajout a été porté au fonds de roulement à titre de nouvelle acquisition, alors que le remplacement graduel de ces mêmes équipements relève du budget courant.

Le prix est identique, mais le traitement diffère.

Reste la question du partage de la facture. La tarification s'appuie sur le principe de l'utilisateur-payeur, et ses revenus doivent équivaloir à ses dépenses, sans surplus ni déficit, ce qui convient bien à un service comme la collecte des ordures.

La taxe foncière, elle, demeure générale. Une municipalité peut choisir d'y verser l'ensemble de ses dépenses, mais elle renonce alors à la logique de l'utilisateur-payeur. « Déterminer jusqu'où chacun doit payer pour ce qu'il consomme, ça reste vraiment un choix politique », insiste Sophie Antaya.

Le règlement d'emprunt et le rôle du ministère

L'obligation de faire approuver les règlements d'emprunt par le ministère est parfois perçue comme une lourdeur, mais Sophie Antaya y voit au contraire un avantage. « Si le dossier passe par le ministère, c'est pour permettre aux municipalités d'obtenir les taux d'intérêt avantageux. En se portant caution, le ministère confirme la capacité de payer de la municipalité, ce qui explique sa rigueur. »

La directrice générale signale par ailleurs l'existence du service d'accompagnement en finances municipales offert depuis quelques années par le MAMH. En faisant prévaloir les clauses de financement d'un règlement d'emprunt, par exemple, une direction générale accélère nettement l'analyse ministérielle. Une ressource précieuse, en particulier pour une personne nouvellement en poste.

Le nerf de la guerre : l'adhésion

Aussi solide soit-elle, une stratégie financière ne vaut que si le conseil et les citoyens y adhèrent.

Pour illustrer l'importance de cette adhésion, la DG décrit une démarche maintes fois éprouvée pour l'ajout de services dans une rue. Tout part d'une demande citoyenne appuyée par une pétition, suivie d'un sondage municipal, puis d'une étude préliminaire dont la municipalité assume le coût.

« Les citoyens reçoivent ensuite une lettre indiquant le montant estimé pour chaque propriété, calculé à l'unité lorsque les terrains sont uniformes ou au mètre linéaire lorsqu'ils varient. Ce n'est qu'une fois la majorité ralliée que s'enclenche le règlement d'emprunt », détaille Sophie Antaya, précisant qu'une rue déjà existante commande un traitement nuancé, puisque seul l'ajout de services sera porté en taxe de secteur, alors que la réfection demeurera à la charge de l'ensemble des citoyens par la taxe foncière.

Communiquer et... communiquer encore

Carmen McDuff insiste de son côté sur la pédagogie. « Les citoyens confondent souvent la valeur au rôle et la valeur marchande, ce qui nourrit les soupçons dès qu'une transaction s'écarte de l'évaluation municipale. »

Pour désamorcer la méfiance, la direction générale et les élus doivent d'abord maîtriser eux-mêmes la mécanique financière, faute de quoi ils peineront à l'expliquer. Les séances d'information, préparées en équipe, gagnent à annoncer franchement les inconvénients à venir, des coupures d'eau aux fermetures de rue, et à présenter deux ou trois scénarios de taxation.

À l'époque où elle exerçait dans une municipalité en Montérégie, M^{me} McDuff a participé à une séance d'information avec son équipe et le maire afin de présenter un important projet de réfection.

« Bien que les citoyens aient appris ce soir-là qu'il y aurait d'importantes entraves et des coûts substantiels, on s'est fait applaudir ! On avait pris le temps de présenter chaque étape, d'expliquer pourquoi nous avions pris une décision plutôt qu'une autre et, en bout de ligne, les citoyens avaient été rassurés », se rappelle-t-elle.

La conseillère de l'ADMQ plaide enfin pour une répartition claire des rôles. Aux fonctionnaires, le volet administratif et technique; aux élus, les questions politiques et la décision définitive. Cette division protège les professionnels et permet aux élus d'assumer les choix devant la population.

Avant de choisir, les bonnes questions

Cinq repères pour orienter le choix d'un mode de financement ou de taxation :

- Le projet profite-t-il à l'ensemble du territoire ou à un secteur seulement ?
- Sur quelle base taxer : la valeur foncière, la superficie ou l'étendue de front ?
- Quelle est la durée de vie utile du bien à financer ?
- Peut-on établir les coûts imputables à l'utilisateur du service ?
- La répartition du fardeau favorise-t-elle l'acceptabilité sociale ?

Et si l'endettement se réglait aux urnes ?

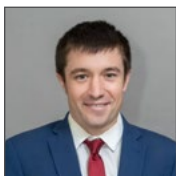
Dans la plupart des cas, une municipalité qui souhaite emprunter doit recueillir deux accords, celui de ses citoyens et celui de Québec. Avocat spécialisé en droit municipal au cabinet PFD, M^e Axel Fournier, s'interroge sur la pertinence de ce second contrôle, qu'il croit hérité d'une autre époque. À ses yeux, la meilleure discipline budgétaire demeure celle que les électeurs imposent eux-mêmes, tous les quatre ans.

M^e Fournier connaît bien le parcours d'un règlement d'emprunt et ses deux contraintes principales, soit l'approbation du ministre des Affaires municipales et, le plus souvent, celle des personnes habiles à voter. Ce double filet lui paraît un peu lourd.

« Les municipalités sont dépendantes d'une autorisation ministérielle pour un emprunt, même quand c'est une évidence », note-t-il.

Un épisode récent illustre son propos. Le projet de loi 22 a abrogé l'article 1077 du *Code municipal*, qui autorisait la modification d'une taxe spéciale rattachée à un règlement d'emprunt déjà approuvé sur la seule foi de l'accord du ministre.

Depuis, une telle modification requiert aussi l'aval des personnes habiles à voter, même lorsqu'elle n'augmente en rien le fardeau des contribuables. L'avocat y voit une exigence supplémentaire qui cadre mal avec la volonté affichée du gouvernement d'alléger la paperasse.



M^e Axel Fournier
Avocat spécialisé en droit municipal
au cabinet PFD

Sa proposition part d'une comparaison. Le contrôle de l'endettement, plaide-t-il, pourrait relever de la sphère politique, comme il en va pour les gouvernements du Québec et du Canada.

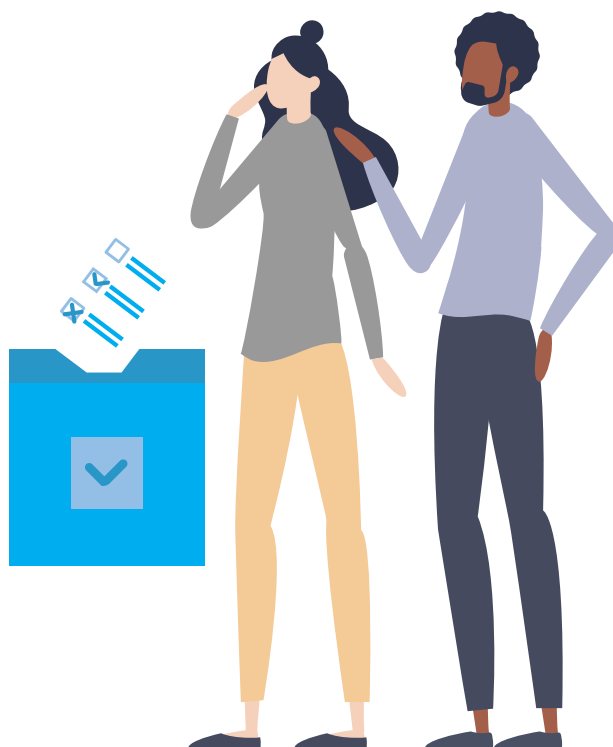
« Si un conseil endette trop la municipalité, c'est aux électeurs de le remplacer », résume-t-il. Il imagine ainsi un seuil d'endettement au-delà duquel l'approbation de Québec demeurerait requise, notamment pour préserver la cote de crédit de la municipalité, mais en deçà duquel s'effaceraient l'autorisation et ses formalités. Le gouvernement, rappelle-t-il, connaît déjà l'état des finances municipales grâce aux rapports financiers obligatoires. Dans le même esprit, il accueille favorablement le règlement parapluie et estime que la surveillance devrait porter sur le taux global d'endettement plutôt que sur l'opportunité de chaque dépense, laquelle appartient aux élus.

Faire un choix éclairé

Hors d'un contexte d'emprunt, M^e Fournier privilégie les pouvoirs de taxation directe, prévus aux articles 1000.1 et suivants du *Code municipal* ainsi que 500.1 et suivants de la *Loi sur les cités et villes*, plutôt que la tarification des articles 244.1 et suivants de la *Loi sur la fiscalité municipale*. La distinction tient à une question de preuve.

« Là où la tarification oblige la municipalité à démontrer que le contribuable retire un bénéfice du service financé, la taxation directe l'en dispense, ce qui laisse plus de latitude et réduit les risques de contestation. »

Introduits en 2017, ces pouvoirs demeurent pourtant peu utilisés, constate l'avocat. « La complexité de la formulation des pouvoirs de taxation directe décourage encore bien des municipalités, tandis que la tarification, familière depuis les années 1980, continue de s'imposer par habitude », remarque-t-il.



La boîte à outils du financement

Selon leur contexte spécifique, les municipalités peuvent utiliser différents outils fiscaux afin de se financer ou d'encourager des comportements responsables tout en sensibilisant les citoyennes et citoyens aux coûts liés aux services offerts. Ainsi, la loi leur remet une boîte à outils précis, chacun assorti de ses conditions. Cette trousse s'est d'ailleurs élargie ces dernières années, avec des pouvoirs fiscaux encore méconnus. Voici les grands repères proposés et détaillés par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

Trois façons de financer une immobilisation

Le règlement d'emprunt standard demeure l'outil traditionnel. Il sert à emprunter pour réaliser un projet, comme la réfection d'une rue ou l'agrandissement d'une usine d'eau potable, ou pour financer des honoraires professionnels liés aux plans et devis. Le règlement identifie normalement le projet, son coût estimé, son mode de financement et sa période de remboursement. Le montant n'est pas limité, et c'est le conseil qui choisit la source de revenus assurant le remboursement.

Le règlement d'emprunt parapluie⁽¹⁾ repose sur une logique différente. Son objet est général plutôt que détaillé, et il ne réclame pas d'estimation précise, l'usage des sommes étant fixé plus tard par résolution du conseil. Il permet ainsi de planifier plusieurs investissements sans adopter un règlement pour chacun, mais uniquement pour des dépenses en immobilisations. Le total des emprunts décrétés au cours d'un même exercice ne peut dépasser le plus élevé entre 100 000 \$ et 1,5 % de la richesse foncière uniformisée, une mesure normalisée de la valeur des immeubles du territoire. Le remboursement s'appuie sur une portion des revenus généraux ou sur une taxe spéciale. Sa souplesse ne dispense pas d'une

planification rigoureuse, et les sommes doivent servir aux seules dépenses admissibles prévues, ce qui commande un suivi constant.

Le crédit-bail, enfin, s'apparente à une location assortie d'une acquisition. Un crédit-bailleur met un bien meuble, par exemple des camions, des outils ou des équipements informatiques, à la disposition de la municipalité contre des paiements périodiques, et celle-ci en devient propriétaire une fois la contrepartie payée. Fait notable, ce contrat ne requiert ni règlement ni approbation par les personnes habiles à voter ou par le ministre. Il connaît toutefois des limites. Il ne peut servir à acquérir une immobilisation comme un centre communautaire, et ses taux d'intérêt sont généralement plus élevés que ceux d'un emprunt à long terme, pour une durée habituellement plus courte.

Ces outils ne s'excluent pas. Pour un projet d'envergure, les combiner se révèle souvent plus avantageux que de s'en remettre à un seul. Une municipalité peut mobiliser une subvention, des surplus accumulés, une réserve ou un fonds de roulement pour réduire la somme à emprunter, puis compléter par un règlement d'emprunt. Elle allège ainsi ses coûts de financement à long terme et répartit mieux l'effort dans le temps.

Une référence en droit municipal

Des solutions juridiques adaptées
à un environnement municipal
complexe et en constante évolution

450 436-8244

pfdavocats.com

PFD
AVOCATS

Lever des revenus, bien au-delà de la taxe foncière

Financer un projet est une chose, déterminer le mode de perception en est une autre. Là encore, la loi offre davantage qu'une simple taxe foncière.

Taxe foncière générale. Basée sur la valeur des immeubles et appliquée à tout le territoire, elle alimente le fonds général et constitue la pierre d'assise de l'autonomie fiscale des municipalités. Cependant, sa nature générale ne dit pas au contribuable ce qu'elle finance. Le régime d'impôt foncier à taux variés autorise des taux distincts selon les catégories d'immeubles, ce qui atténue les déplacements fiscaux entre celles-ci au dépôt d'un nouveau rôle d'évaluation. Il permet, entre autres choses, de poursuivre des objectifs comme la densification. Depuis 2024, une taxation distincte par secteur est aussi possible.

Taxes spéciales. Pouvant être basées sur la valeur foncière ou sur une autre base comme la superficie ou l'étendue de front, prélevées sur tout ou partie du territoire, elles financent une dépense précise ou son remboursement. Contrairement à la taxe générale, elles démontrent clairement au contribuable l'objet financé par la taxation.

Tarification. Liée au bénéfice reçu pour un bien ou un service, elle peut s'appuyer notamment sur un instrument de mesure comme un compteur d'eau. Cet outil est très conciliable avec l'objectif du principe de l'utilisateur-payeur. D'ailleurs, un tarif constitue un indicateur de prix pour les utilisateurs en démontrant qu'un coût est rattaché aux biens ou aux services qu'ils consomment.

Pouvoir général de taxation. Introduit en 2018, il permet, sauf exceptions prévues par la loi, d'imposer une taxe directe et d'en moduler le taux. La Ville de Montréal l'applique par exemple aux stationnements de certains secteurs selon la superficie. Très souple, ce pouvoir demeure peu utilisé, faute d'être connu.

Redevances réglementaires. Ce prélèvement vise l'un des deux objectifs suivants : financer un régime de réglementation municipal ou influencer le comportement des personnes. Les sommes sont versées dans un fonds dédié, et la redevance peut tenir compte d'autres éléments que le bénéfice reçu, comme le dommage causé.

DUNTON RAINVILLE

AVOCATS et NOTAIRES

VOTRE PARTENAIRE STRATÉGIQUE EN DROIT MUNICIPAL, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Au service des municipalités
partout au Québec

duntonrainville.com



MONTRÉAL | JOLIETTE
LAVAL | AGGLOMÉRATION
DE LONGUEUIL
SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU
SAINT-JÉRÔME | SHERBROOKE

MEMBRE DE
SCGLEGAL

UN RÉSEAU MONDIAL DE CABINETS
D'AVOCATS DE PREMIER PLAN
REPRÉSENTÉ PARTOUT AU CANADA

Redevances de développement. Une municipalité peut assujettir la délivrance de certains permis ou certificats au versement d'une contribution affectée aux infrastructures rendues nécessaires par le développement immobilier. Ainsi, elles font endosser au développement immobilier les coûts publics qu'il engendre. Une trentaine de municipalités s'en servent déjà, et un règlement du ministre en balise les infrastructures et les personnes visées.

Plusieurs de ces leviers, soit la tarification, le pouvoir général de taxation et les deux redevances, permettent d'appliquer le principe de l'utilisateur-payeur, qui fait porter le coût à celui qui utilise le service. Le choix du mode le plus juste revient à la municipalité, selon que le projet profite à tout le territoire ou à une partie, la base retenue et le souci d'une répartition équitable.

Comparer avant de trancher

Modéliser plusieurs scénarios de taxation avant d'en saisir le conseil permet d'en peser les effets, d'assurer l'équité entre contribuables et d'anticiper la répartition entre un secteur et l'ensemble. La municipalité ajuste alors ses paramètres, du niveau de revenus requis aux outils retenus, en passant par les secteurs visés et le niveau des taxes, tarifs ou redevances. Faute de méthode universelle, une pratique éclairante consiste à bâtir des comptes de taxes fictifs, qui montrent aux élus l'effet concret d'une décision sur différentes catégories d'immeubles.

Rattraper le retard sur les actifs

Lorsqu'un plan de gestion des actifs révèle un déficit important, plusieurs voies s'ouvrent. La municipalité peut hiérarchiser les interventions selon la criticité et le risque, revoir les niveaux de service, étaler les investissements ou combiner des mécanismes de financement, après en avoir évalué les limites. Les infrastructures essentielles, comme les réseaux d'eau potable et d'eaux usées, commandent la priorité, tandis que les équipements moins critiques offrent une marge de manœuvre, sous réserve d'un suivi pour éviter une dégradation accélérée. La communication d'un tel déficit gagne à rester factuelle et contextualisée, appuyée sur le plan de gestion des actifs et sur des indicateurs simples.

Des réserves, désormais plus faciles à constituer

La réserve financière se présente comme un outil de planification, non comme une dépense immédiate. Elle étale l'effort, allège les budgets futurs et réduit le recours à l'emprunt. Fait nouveau, les projets de loi 11 et 22 en ont assoupli le cadre.

La création d'une réserve financière pour service d'eau permet aux municipalités de financer les dépenses liées à la fourniture de l'eau, sans qu'elles aient besoin d'emprunter ni d'obtenir l'autorisation de la ou du ministre des Affaires municipales ou des personnes habiles à voter. Leur création peut maintenant se faire par simple résolution, pour l'ensemble des infrastructures municipales et sans règlement, et le plafond de valeur a été aboli.

Le rôle discret du rôle d'évaluation

Le rôle d'évaluation fixe l'assiette sur laquelle reposent la taxe foncière générale et certaines taxes spéciales. Plus la richesse foncière est grande, plus la capacité de générer des revenus l'est aussi, les immeubles non résidentiels et industriels offrant à cet égard un potentiel fiscal supérieur, car leur taux peut être plus élevé en vertu d'impôts fonciers à taux variés. Ce sont les besoins financiers, conjugués à cette assiette, qui déterminent les taux nécessaires pour équilibrer le budget.

Pour aller plus loin

Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation met en ligne des fiches explicatives sur ses outils fiscaux.

[Mesures en matière de fiscalité municipale.](#)

[Régime d'impôt à taux variés.](#)

[Taxation par secteur.](#)

[Pouvoir général de taxation.](#)

[Redevances réglementaires.](#)

[Redevances de développement, Muni-Express no 10 du 20 mai 2026.](#)

[Gestion de l'eau intégrée : pouvoirs, avantages et bonnes pratiques.](#)

^[1] Le remboursement des règlements d'emprunt parapluie doit être effectué par l'ensemble des immeubles imposables du territoire de la municipalité, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas être utilisés pour des dépenses réalisées au bénéfice d'un secteur particulier d'une municipalité.



M^{re} Philippe Lavoie Paradis
Avocat

Un avis d'appel d'offres doit-il encore être publié sur papier ?

Dans certaines régions du Québec, les journaux en format papier se raréfient, voire disparaissent. Pour les organismes municipaux, cette réalité soulève une question qui n'a rien de théorique : lorsqu'un avis d'appel d'offres doit être publié dans un journal, faut-il encore sortir le papier ?

Pas du tout ! L'avis public tourne la page sur l'imprimé pour s'inviter en ligne.

L'article 38, al. 3 de la *Loi sur les contrats des organismes municipaux* (« LCOM ») prévoit qu'un avis doit être publié « dans un journal qui est diffusé sur le territoire de l'organisme municipal », sans préciser le support à utiliser. Il faut alors lire cette disposition à la lumière de l'article 2 de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (« LCJTI »). Celui-ci établit qu'à moins qu'une loi n'impose un support ou une technologie spécifique, chacun peut utiliser le support de son choix. Dans l'affaire *Groupe Atwill-Morin inc.*, 2022 QCCS 4512, la Cour supérieure rappelle d'ailleurs que les supports qui portent l'information sont interchangeables, en l'absence d'une exigence légale contraire.

La distinction est donc importante : la LCOM impose un journal, mais pas le papier. Ce qui compte est que le média soit un journal diffusé sur le territoire de l'organisme municipal (ou une publication spécialisée diffusée au Québec), et non le format dans lequel son contenu est consulté. Un journal exclusivement en ligne peut ainsi, en principe, satisfaire à l'exigence de publication.

Cette conclusion n'est d'ailleurs pas laissée à notre seule interprétation. La 2^e édition du *Guide explicatif Muni-Express* réalisé par le MAMH indique expressément que l'avis peut être publié dans un journal papier ou électronique, puisque la LCOM n'exige pas l'emploi exclusif d'un support.

Ainsi, lorsqu'en harmonie avec le cadre juridique moderne, la règle survit aux mutations technologiques. L'important n'est donc pas le papier, mais le journal.

NOTRE ÉQUIPE EN AFFAIRES MUNICIPALES

Lavery



Pier-Olivier Fradette
Associé



Valérie Belle-Isle
Associée



Anne-Marie Asselin
Avocate principale



Taïna Bouchard
Avocate principale



Emma Doyon
Avocate



Simon Gagné-Carrier
Avocat



Philippe Lavoie Paradis
Avocat



Jules Brière
Associé / Avocat



M^{me} Julie Martel
Coordonnatrice Performance énergétique
et décarbonation

Soutenir et guider les municipalités québécoises dans la transition énergétique du Québec

À l'heure où la lutte contre les changements climatiques exige la contribution de tous, les municipalités se retrouvent au cœur de l'action. Leur rôle, déjà essentiel, s'élargit à mesure que les défis se multiplient. En première ligne lors des aléas climatiques, elles doivent aussi composer avec leurs propres infrastructures, bâtiments et équipements, qui représentent eux-mêmes des sources d'émissions de gaz à effet de serre.

La transition énergétique devient le passage obligé qui permettra d'atteindre les objectifs de réduction de GES. Bien que ce terme fasse désormais partie du vocabulaire courant, que signifie-t-il? Comment ceux qui sont en première ligne, comme les municipalités, peuvent-ils s'outiller? Et quels leviers sont à leur portée afin de les aider à accomplir cette difficile mission?

Si l'on souhaite que les municipalités participent pleinement à la transition énergétique, améliorer la littératie dans ce domaine est essentiel, et les moyens ciblés afin d'y arriver doivent être à la fois percutants et conviviaux. De nombreux guides et sites Internet sont mis à la disposition des municipalités par des organisations reconnues aux objectifs nobles. Cependant, leur nombre important ou encore leur complexité d'utilisation rendent leur usage ardu et peuvent parfois décourager leur public cible.

Pourtant, le fait d'avoir une meilleure compréhension des données de consommation, des enjeux liés à la demande de la puissance, des systèmes de chauffage ou des options de rénovation écoénergétique, entre autres, permet aux municipalités de faire des choix éclairés, judicieux, et accroît leur autonomie dans un contexte d'exigences réglementaires émergentes.

Ainsi, les municipalités québécoises pour qui la transition énergétique représente un défi supplémentaire – du fait de la taille de leur organisation, des difficultés d'accès à des ressources financières, humaines ou à de l'expertise spécialisée – devraient pouvoir trouver facilement des outils leur permettant de mettre en place une démarche qui correspond à leurs besoins, à leur réalité, à leurs ressources et à leurs priorités. Idéalement, une approche flexible où chaque geste compte et est valorisé.

Finalement, il est établi que les populations vulnérables sont les plus touchées par les aléas climatiques et davantage exposées aux coûts énergétiques. Cet angle mort de la transition énergétique, pourtant très présent, nécessite qu'on s'y attarde. L'instauration de mesures adaptées aux réalités sociales qui visent à réduire la précarité énergétique, à améliorer le confort des bâtiments, à renforcer la résilience des communautés et à répondre aux besoins du milieu est au cœur des préoccupations des décideurs et gestionnaires locaux.

Afin de pallier ces enjeux de taille, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) propose un *Guide municipal en gestion de l'énergie*. Ce guide a pour objectif d'accompagner les organisations municipales dans la planification, la mise en œuvre et l'amélioration de leur gestion de l'énergie.

Résultat d'une démarche collaborative entre des professionnels issus du milieu municipal, des experts dans le domaine énergétique et des spécialistes en communication ainsi qu'en participation citoyenne, ce guide se veut un outil ancré dans les réalités du milieu et sa diversité de contextes. Il propose un cadre de référence souple et adaptatif selon les priorités de la municipalité qui souhaite l'utiliser, les ressources dont elle dispose ainsi que son niveau de progression en gestion de l'énergie.

L'important ici est d'amorcer la démarche, en suivant son rythme et en améliorant constamment ses pratiques. Pour accompagner concrètement les municipalités vers la transition énergétique, une boîte à outils sera mise à la disposition des gestionnaires municipaux. Elle réunira des ressources pratiques, simples, utiles et facilement adaptables.

Comme l'atteinte des objectifs de décarbonation est l'affaire de tous, la FQM souhaite offrir aux municipalités, petites et grandes, une occasion de comprendre le rôle qu'elles ont à jouer dans la transition énergétique, mais surtout d'agir en choisissant les options les plus porteuses en fonction de leurs réalités.

Le *Guide municipal de gestion de l'énergie* sera disponible prochainement sur les canaux de la FQM. Restez à l'affût!



ALLIANCE RESSOURCES HUMAINES
Cabinet RH



M^{me} Mariève Galipeau
Avocate, médiatrice et enquêtrice

Conflits d'intérêts : de la théorie à la pratique

Plus de quinze ans après l'adoption de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale (LEDMM)*, pourquoi est-il aussi délicat de soulever un conflit d'intérêts, surtout lorsqu'un élu est en cause?

L'exigence n'a rien de neuf. Le droit romain la formulait déjà par la maxime *nemo iudex in causa sua* (nul ne peut être juge en sa propre cause). Évidemment, la notion a évolué au fil des époques.

Un conflit d'intérêts survient lorsqu'une personne doit choisir entre l'intérêt de la municipalité et le sien. Il se décline en trois niveaux : réel, potentiel et apparent. Il est réel si le conjoint d'un élu est actionnaire du soumissionnaire sur lequel cet élu s'exprime. Il est potentiel si le maire est propriétaire de terrains dont la valeur bondirait en cas de modification du zonage. Et il est apparent si un citoyen soulève des doutes au sujet d'une conseillère qui recommande une subvention à l'organisme dont elle est retraitée.

Être en situation de conflit n'est pas une faute en soi. La faute survient si on tait cette situation.

La LEDMM exige des municipalités qu'elles adoptent un code d'éthique, qu'elles révisent celui-ci après chaque élection et que les élus soient formés, en plus de confier un pouvoir d'enquête à la Commission municipale du Québec.

Terrain miné

Le fonctionnaire relève du directeur général, mais le conseil demeure l'employeur ultime. On peut donc dire que soulever la question revient à contredire son grand patron. Vient ensuite la crainte des représailles. La protection des lanceurs d'alerte existe sur papier, mais il arrive que l'exclusion, le climat hostile et l'abolition d'un poste « en restructuration » existent sur le terrain.

Notons aussi le tiraillement entre deux devoirs. Le fonctionnaire doit servir le conseil de façon apolitique et, en même temps, veiller à la légalité des actions de la municipalité. Cependant, son intervention pourra parfois être perçue comme une attaque politique.

Enfin, sur le terrain, il peut arriver que le fardeau se retrouve sur les épaules du lanceur d'alerte, par exemple, si l'élu invoque sa bonne foi et l'excès de zèle. Dans une municipalité qui ne détient ni vérificateur général ni service juridique pour absorber le choc, ce fardeau reposera alors sur cette seule personne.

Des gestes qui font la différence

Il vaut mieux traiter les exigences de la LEDMM comme de véritables engagements et non comme des formalités. Un code d'éthique adopté à la hâte ne sert à rien. Un code discuté, compris et assumé par le conseil pourra appuyer une conversation difficile, le jour venu. Ce sera la même chose pour les déclarations d'intérêts et la formation. De plus, se doter d'outils, comme un aide-mémoire assorti d'illustrations concrètes et adaptées, crée un langage commun et favorise l'adhésion au processus à appliquer en situation impliquant un conflit d'intérêts.

En abordant le sujet lors du caucus – les rencontres préparatoires se tenant sans la présence du public –, l'élu faisant face à une question difficile aura le temps de réfléchir et de réagir avant la séance publique. C'est le lieu privilégié pour soulever un enjeu de conflit d'intérêts.

Ensuite, en présence d'une telle situation, il est important de documenter chaque étape du dossier et de donner à l'élu concerné l'occasion de réagir avant que la situation ne se cristallise.

Enfin, dans les cas les plus sensibles, une aide extérieure pourra permettre de faire passer le bon message au bon moment, en dépersonnalisant le message.

Les conflits d'intérêts restent parmi les situations les plus délicates à gérer pour un fonctionnaire municipal. Mais tout se joue en amont. La prévention méthodique demeure le rempart le plus efficace pour éviter de vous retrouver dans le rôle du lanceur d'alerte, cette voie étant ouverte dans le but de ne jamais avoir à s'en servir.



M. Frédéric Moisan, TPI
Coordonnateur, prévention des sinistres

Comment bien préparer sa municipalité pour l'hiver?

Alors que l'été tire à sa fin, le temps est venu de préparer sa municipalité pour l'hiver. Une bonne préparation permet en effet de diminuer les risques de dommages causés aux équipements et aux bâtiments municipaux, en plus d'offrir un environnement sécuritaire pour les employés et les citoyens durant la saison froide.

Actions à réaliser à l'intérieur

Des problèmes non décelés à l'automne peuvent engendrer d'importants bris dans les bâtiments municipaux (par exemple: hôtel de ville, centre communautaire, garage municipal, caserne de pompiers). Avec l'action du gel et du dégel, une simple fuite d'eau peut finir par causer de profondes fissures dans le toit ou les murs, favorisant les infiltrations et la moisissure. Une inspection rigoureuse de tous les bâtiments municipaux à l'automne permet de repérer ces problèmes et, le cas échéant, de les corriger.

Aussi, avec le retour du temps froid, les appareils de chauffage seront de nouveau utilisés. Afin d'éviter les risques d'incendie, il est crucial de bien les inspecter. À noter que les appareils de chauffage d'appoint doivent être homologués.

D'autre part, l'accumulation de neige pendant l'hiver peut endommager gravement les toitures. Pour limiter ces risques, les municipalités devraient mettre en place un plan de déneigement comprenant des mesures proportionnelles à la vulnérabilité de chacun de leurs bâtiments. Il sera évidemment essentiel de suivre ce plan en fonction des conditions météorologiques.

Votre municipalité possède des bâtiments inoccupés? Mal entretenus, ces derniers peuvent être ravagés par un incendie ou victimes de vandalisme. Lors de leur inspection, portez une attention particulière aux systèmes électriques, à la plomberie et aux systèmes d'alarme et anti-intrusion.

Gestes à poser à l'extérieur

Avec les changements climatiques, il y a de plus en plus de périodes de redoux, entre décembre et mars, susceptibles de transformer les allées en véritables patinoires lorsque le mercure redescend. La meilleure façon de diminuer les risques de blessures causées par une chute sur un sol gelé est de déneiger et de déglacer régulièrement les accès aux bâtiments municipaux. De même, l'adoption d'une politique de déneigement contenant les rues à déneiger en priorité permet de simplifier les déplacements après une tempête de neige.

Il ne faut pas non plus oublier les sentiers récréatifs. Avant la tombée de la première neige, vérifiez l'état de ceux qui restent ouverts durant l'hiver. Tout danger repéré devrait être corrigé rapidement. Une signalisation claire et visible devrait également être installée près de ces voies d'accès afin de faciliter la cohabitation entre les différents usagers. Pendant la saison froide, il sera aussi nécessaire d'entretenir ces sentiers et de prévoir un plan d'urgence à appliquer en cas d'incident. Consignez vos gestes de prévention et interventions d'entretien dans un registre clair permettant de démontrer vos actions diligentes.

L'automne est la période idéale pour former ses employés à la conduite hivernale. Cette bonne pratique contribue à limiter les risques d'accidents de la route susceptibles de blesser des membres du personnel municipal ou des citoyens et de causer de sévères dommages aux véhicules.

Votre municipalité possède des décorations extérieures, entre autres pour le temps des Fêtes? Il est conseillé de remplacer les rallonges électriques par de nouvelles conçues pour un usage à l'extérieur, en particulier si celles-ci y ont passé l'été. Le soleil affecte en effet la durabilité des rallonges, ce qui augmente les risques d'incendie.

Pendant l'hiver, il arrive également que des conduites d'eau gèlent. La technique par induction de courant électrique est encore utilisée par des municipalités, bien qu'elle comporte certains risques. Il est recommandé d'opter pour une méthode plus sécuritaire, comme le dégel à l'eau chaude ou à la vapeur. Si vous choisissez quand même la technique par induction de courant électrique, assurez-vous qu'elle est pratiquée par un électricien qualifié.

Pour d'autres conseils de prévention, visitez le [site Web du Fonds](https://www.fondsfgm.ca)¹. Nos experts en prévention des sinistres sont aussi là pour vous accompagner. Contactez-les à fonds@fgm.ca.

¹ [fondsfgm.ca](https://www.fondsfgm.ca).

M^e Maude Larouche
Avocate

Inspections municipales et mandats octroyés aux firmes privées : une limite aux pouvoirs de délégation des municipalités ?

Le 16 avril 2026, la Cour municipale de la MRC de Montcalm se prononce dans l'affaire *Municipalité de Sainte-Julienne c. 9094-7933 Québec Inc. et Arnold et al.* Elle conclut à l'acquittement de 96 défendeurs et au rejet de centaines de constats d'infraction délivrés à la suite d'inspections réalisées par une firme privée mandatée par la Municipalité.

Après une vérification de la conformité réglementaire du Domaine La Fierté, un camping sis sur le territoire de la municipalité (ci-après : le « Camping »), plus de 400 constats d'infraction ont été délivrés tant à la société propriétaire des lieux qu'aux occupants du site. Les infractions reprochées ciblaient divers manquements au règlement d'urbanisme.

Afin de procéder aux inspections visant à étoffer la preuve des non-conformités sur le terrain du Camping, la Municipalité mandate la firme privée Amerispec et lui confie, par résolution, le statut d'« officier » au sens de l'article 492 du *Code municipal du Québec*¹. Les rapports d'Amerispec constituent la principale preuve des infractions reprochées.

La Cour se penche sur l'autorisation de délivrer les constats d'infraction, sur la légalité des inspections effectuées au regard de la *Charte canadienne des droits et libertés* et, finalement, sur la validité du mandat confié à la firme Amerispec.

Sur les deux premiers aspects, la Cour rejette les arguments des défendeurs. Elle conclut que les constats d'infraction ont été délivrés par un fonctionnaire dûment autorisé à cette fin, et que le contexte des fouilles et les méthodes d'inspection ne contreviennent pas à la Charte, notamment parce qu'ils visaient des infractions produites à la vue de tous ou facilement constatables de l'extérieur des bâtiments résidentiels.

L'enjeu déterminant du litige concerne la validité du mandat confié à la firme Amerispec. Plus précisément, la Cour doit établir si la Municipalité pouvait confier à une firme privée les pouvoirs d'inspection normalement exercés par ses officiers municipaux.

Le *Code municipal* prévoit qu'une municipalité peut autoriser ses « officiers » à visiter et à examiner les propriétés afin de vérifier le respect de la réglementation². Il définit un officier comme étant un fonctionnaire ou un employé de la municipalité³.

La Cour conclut que la firme a une relation contractuelle d'affaires avec la Municipalité. Amerispec conserve l'autonomie d'une entreprise privée, n'accomplit pas le travail sous la direction et le contrôle de la Municipalité. Conséquemment, selon la Cour, Amerispec ne saurait être considérée comme un employé ou un fonctionnaire de celle-ci.

La Cour précise que la Municipalité ne peut pas élargir par simple résolution la définition d'« officier » prévue dans sa loi habilitante. La résolution attribuant ce statut aux inspecteurs d'Amerispec est déclarée invalide, inopérante et dépassant les limites de la compétence. Les rapports d'inspection réalisés par Amerispec ont ainsi été jugés inadmissibles en preuve.

L'élément déterminant de la décision réside dans le fait que les rapports d'Amerispec constituaient la preuve essentielle permettant d'établir les infractions reprochées. Les inspections préalables, effectuées par les employés municipaux, n'étaient pas considérées comme suffisantes pour démontrer hors de tout doute raisonnable les manquements invoqués. Sans ces éléments, la Municipalité ne peut renverser le fardeau de la preuve. La Cour a donc acquitté l'ensemble des défendeurs.

Cette décision illustre ainsi l'importance, pour les municipalités, de s'assurer non seulement de la qualité de la preuve recueillie, mais également de la validité juridique des mécanismes utilisés pour l'obtenir. Les municipalités disposent de pouvoirs importants pour garantir l'application de leur réglementation, mais ces pouvoirs demeurent encadrés par les limites imposées par leur loi habilitante.

Attention : ce jugement a été porté en appel par la Municipalité. La Cour supérieure devrait entendre la cause en 2027 et se prononcer sur l'étendue des pouvoirs pouvant être délégués par les municipalités.

¹ *Code municipal du Québec*, RLRQ, c. C-27.1, art. 492. N. B. : L'article 411 de la *Loi sur les cités et villes*, c-19, est au même effet.

² *Id.*

³ *Code municipal du Québec*, RLRQ, c. C-27.1, art. 25(39). N. B. : L'article 6 de la *Loi sur les cités et villes*, c-19, est correspondant.



Des mesures pour mieux accompagner les ménages à faible revenu

Vous êtes propriétaire d'un immeuble locatif occupé par des ménages à faible revenu ? Vous gérez une coopérative d'habitation, un organisme sans but lucratif (OSBL), un office municipal d'habitation (OMH) ou un organisme sociocommunautaire qui vient en aide à une clientèle défavorisée ? Si c'est le cas, vous avez probablement constaté que bon nombre de ces personnes font face à ce qu'on appelle la « précarité énergétique », c'est-à-dire qu'elles ont de la difficulté à payer leurs factures d'énergie.

Au Québec, on estime qu'un foyer sur six¹ a de la difficulté à se chauffer correctement l'hiver en raison de ressources financières insuffisantes ou d'un logement mal isolé. Les familles à faible revenu sont particulièrement représentées dans la proportion des ménages québécois touchés par la précarité énergétique, c'est-à-dire qui consacrent 6 % ou plus de leurs revenus aux dépenses d'énergie domestique¹.

Qu'est-ce qu'un ménage à faible revenu ?

Le revenu total, avant impôt, d'un ménage doit être égal ou inférieur au montant indiqué dans ce tableau pour que ce ménage soit considéré comme étant à faible revenu :

Taille du ménage	Seuil de revenu
1 personne	49 469 \$
2 personnes	69 959 \$
3 personnes	85 683 \$
4 personnes	98 938 \$
5 personnes	110 615 \$
6 personnes	121 174 \$
7 personnes	130 882 \$
8 personnes	139 920 \$
9 personnes	148 407 \$
10 personnes	156 434 \$

Source : Seuils de la Mesure de faible revenu de Statistique Canada bonifié de 15 % et majoré de 20 % (source de revenu total, Année 2024)

Un investissement gagnant

Sensible à ces enjeux, Énergir offre diverses subventions en efficacité énergétique.

En premier lieu, pour les propriétaires d'immeubles locatifs habités par des ménages à faible revenu, une aide financière supplémentaire peut être accordée. Le montant de cette bonification varie selon le volet du programme d'efficacité énergétique auquel vous participez et le pourcentage de ménages à faible revenu occupant l'immeuble.

Par exemple, si deux ménages à faible revenu résident dans un immeuble de 10 logements, l'aide financière de base serait bonifiée de 20 %. Ce supplément est ensuite réparti entre le ou la propriétaire de l'immeuble (40 % du supplément) et les ménages à faible revenu qui habitent l'immeuble (60 % du supplément)².

¹ Source : Mylène Rivas – [PRISE Entretiens-ACEF - rapport-final.pdf](#).

² Source : Énergir | [Supplément ménages à faible revenu](#) | Énergir.

Volet Supplément – ménages à faible revenu					Aide supplémentaire	
Volets d'efficacité énergétique	Calcul de l'aide financière supplémentaire				Versée au propriétaire	Répartie entre les locataires à faible revenu
Aérotherme à condensation	(	100 % de l'aide financière du volet d'efficacité énergétique	X	Pourcentage de ménages à faible revenu	) = 40 %	60 %
Infrarouge						
Rénovation efficace	(	1 \$/m ³ économisé	X	Pourcentage de ménages à faible revenu	) = 40 %	60 %

Autre exemple : un propriétaire de six logements, dont trois sont occupés par des ménages à faible revenu, souhaite acheter un [aérotherme à condensation](#) pour son immeuble. Il a droit à 2 900 \$ en subvention pour l'achat et l'installation de l'aérotherme ainsi qu'à la bonification offerte dans le cadre du programme aux ménages à faible revenu (MFR). Voici comment est calculé le supplément MFR³ :

Volet Supplément – ménages à faible revenu									
Volet d'efficacité énergétique	Calcul de l'aide financière supplémentaire				Aide supplémentaire		Aide supplémentaire versée au propriétaire		Aide supplémentaire répartie entre les locataires à faible revenu
Aide financière de 2 900 \$	Trois ménages à faible revenu sur six logements						1 450 \$ x 40 %		1 450 \$ x 60 %
Aérotherme à condensation	2 900 \$	X	50 %	=	1 450 \$	➔ =	580 \$	=	870 \$
									soit 290 \$ par ménage
Total des aides financières versées au propriétaire							2 900 \$ + 580 \$ = 3 480 \$		
Total des aides financières versées aux locataires à faible revenu							870 \$		
Total							4 350 \$		

En deuxième lieu, pour contribuer à leur mission d'aider une clientèle défavorisée, les coopératives d'habitation sont automatiquement admissibles au double du montant de subvention habituellement offert, en fonction du volet du programme d'efficacité énergétique auquel elles participent.

Bonifiez vos subventions pour améliorer leur situation

Par l'entremise de ses programmes Affaires, destinés aux propriétaires et aux organismes sociocommunautaires, et du programme Résidentiel, destiné aux locataires, Énergir offre un soutien bonifié aux ménages à faible revenu afin de les aider à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire leur facture d'énergie. Le volet [Supplément ménages à faible revenu](#) permet d'obtenir une aide financière pouvant atteindre jusqu'au double du montant accordé par les programmes réguliers d'Énergir. En présentant une demande de subvention dans le cadre de ce volet, vous pouvez contribuer concrètement à améliorer les conditions de vie des ménages plus vulnérables tout en exécutant des travaux d'efficacité énergétique dans l'immeuble.

Cette aide financière bonifiée constitue un levier important ; elle permet non seulement de maximiser le financement disponible pour la réalisation de projets d'efficacité énergétique, mais aussi de réinvestir une partie des économies générées afin d'améliorer le confort, la qualité de vie et l'abordabilité énergétique pour les occupants.

Envie d'en apprendre plus ? Découvrez l'ensemble des mesures offertes : [Énergir | Soutien pour les familles à faible revenu](#).

³ Idem.



M^e Eugénie Veilleux
Avocate

Le nouveau Plan de gestion intégrée des ressources énergétiques (PGIRE) : les municipalités au cœur de la nouvelle stratégie énergétique du Québec

L'adoption du premier Plan de gestion intégrée des ressources énergétiques¹ (PGIRE), pour la période 2026-2050, marque un changement dans la manière dont le Québec envisage sa planification énergétique. Plus qu'un document de politique publique, le PGIRE devient un véritable outil de gouvernance appelé à orienter, pour les 25 prochaines années, les choix gouvernementaux en matière d'approvisionnement, d'électrification, d'efficacité énergétique, de sobriété et de développement des infrastructures énergétiques. Selon le cadre législatif qui le sous-tend, le PGIRE devra être révisé périodiquement et faire l'objet d'un état de mise en œuvre tous les trois ans².

Le PGIRE se veut le document stratégique qui guidera les choix du Québec en matière d'énergie au cours des prochaines décennies. Il repose notamment sur des objectifs de décarbonation, de diversification des sources d'approvisionnement, ainsi que de sobriété, de résilience et d'efficacité énergétiques.

Pour les municipalités, il pourrait marquer le début d'un changement profond de rôle dans le développement énergétique. Alors que les administrations municipales étaient traditionnellement appelées à intervenir principalement sous l'angle de l'aménagement du territoire, de l'application de la réglementation et de l'acceptabilité sociale (par exemple : délivrance de permis, consultations publiques), le PGIRE encourage désormais une participation beaucoup plus active dans la réalisation même des projets, qu'il s'agisse de projets éoliens communautaires, de production solaire, de valorisation énergétique ou encore de systèmes de stockage ou de gestion intelligente de la consommation.

L'avis rendu par la Régie de l'énergie³ sur ce document insiste d'ailleurs sur l'importance des ressources énergétiques distribuées, de la flexibilité de la demande et des microréseaux comme leviers de résilience.

De plus, la Régie souligne la nécessité d'intégrer la notion de risque dans toute planification énergétique. Les retards de réalisation, les enjeux d'acceptabilité sociale, les pénuries de main-d'œuvre ou les contraintes d'infrastructures doivent désormais être considérés comme des variables déterminantes. Or, ces réalités sont précisément celles auxquelles les municipalités font face au quotidien. Le PGIRE reconnaît implicitement que la réussite de la transition énergétique québécoise dépendra autant de la capacité des gouvernements locaux à planifier et à mobiliser leur milieu que de la disponibilité de nouvelles sources d'énergie.

Le PGIRE met également l'accent sur la sobriété et l'efficacité énergétiques, qui sont considérées comme des ressources énergétiques d'importance. Pour les municipalités, cela pourrait favoriser l'accès à de nouveaux programmes de financement visant la modernisation de bâtiments municipaux, la réduction de la consommation énergétique des infrastructures publiques ou encore l'implantation de mesures favorisant la mobilité durable.

Dans un contexte où les projets énergétiques tendent à devenir des projets de développement territorial et où les partenariats avec les communautés autochtones prennent une place grandissante, la *Loi sur les compétences municipales*⁴ fournit les outils permettant aux municipalités de participer à la création de valeur. Plus la municipalité s'éloigne du rôle de facilitateur pour devenir investisseur, copropriétaire ou exploitant, plus l'analyse juridique préalable doit être rigoureuse.

Pour les administrations municipales, l'enjeu juridique des prochaines années sera peut-être moins de savoir comment accueillir les projets énergétiques que de déterminer jusqu'où la municipalité souhaite prendre part à leur réalisation. C'est précisément à cette intersection entre gouvernance territoriale, développement économique local et transition énergétique que le PGIRE risque d'avoir ses effets les plus structurants.

¹ <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/politique/PO-plan-gestion-integre-ressources-energetiques.pdf>.

² Article 14.1 de la *Loi sur le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie*, c. M-14.1 (ci-après, la « LMEIE »).

³ La ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, au mois de janvier 2026, avait confié à la Régie de l'énergie le mandat de rendre un avis sur certaines questions conformément à l'article 14.3 LMEIE (https://www.regie-energie.qc.ca/fr/participants/dossiers/R-4329-2026/doc/R-4329-2026-A-0011-Avis-Avis-2026_03_30.pdf).

⁴ RLRQ., c. 47.1.



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

Le climat de travail : un facteur essentiel à la réussite d'une organisation

Il est essentiel d'instaurer un climat de travail sain avant de penser à apporter des changements à l'organisation. Ce sont les conditions gagnantes qui, une fois présentes de manière durable, deviendront un facteur de réussite pour l'évolution de celle-ci.

Un mauvais climat de travail peut avoir des impacts importants sur le plan autant humain qu'organisationnel. Les conflits, le manque de communication, la démotivation, l'augmentation de l'absentéisme ou le roulement de personnel sont souvent des signes qu'une situation nécessite une attention particulière. Lorsque les enjeux ne sont pas identifiés et traités rapidement, ils peuvent affecter la mobilisation des employés, la qualité du travail et la performance globale de l'organisation. Il est donc essentiel de prendre le temps de comprendre les causes réelles derrière les difficultés vécues afin de mettre en place des solutions adaptées.

Une démarche structurée pour améliorer le climat de travail

L'amélioration du climat de travail nécessite une approche rigoureuse permettant de bien comprendre la situation et d'intervenir efficacement. Souvent, un œil externe et neutre facilite le travail. Une démarche d'analyse peut être réalisée à travers les étapes suivantes :

1. Identifier clairement la problématique

La première étape consiste à bien cerner les enjeux vécus par l'organisation. Cela implique de recueillir l'information pertinente auprès des personnes concernées afin de comprendre les situations problématiques, leurs impacts et les facteurs qui contribuent à la détérioration du climat de travail.

2. Analyser et valider les éléments recueillis

Les informations obtenues doivent ensuite être analysées afin de déterminer les causes principales des difficultés observées. Cette étape permet de valider les constats, de distinguer les perceptions des faits et de définir les enjeux prioritaires nécessitant une intervention.

3. Présenter un rapport d'analyse avec des recommandations

À la suite de l'analyse, un rapport permet de présenter un portrait clair de la situation, les principaux constats ainsi que différentes pistes de solutions. Les recommandations proposées visent à répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et à favoriser un environnement de travail sain et mobilisateur.

4. Élaborer un plan d'action

Un plan d'action permet de transformer les recommandations en mesures concrètes. Il précise les actions à réaliser, les priorités, les responsabilités et les échéanciers afin d'assurer une mise en œuvre efficace.

5. Mettre en place les actions identifiées

La dernière étape consiste à accompagner l'organisation dans la réalisation des actions retenues. Selon les besoins, les interventions peuvent viser l'amélioration des pratiques de gestion, de la communication, des relations de travail ou de différents outils organisationnels.

Garder les yeux bien ouverts

Peu importe sa taille, toute organisation peut vivre à un moment ou à un autre de son existence des problèmes de climat de travail. Quand les situations demeurent ignorées, on peut tomber dans une culture organisationnelle malsaine où l'on tolère certains comportements inacceptables.

Pour éviter ces situations, les gestionnaires doivent faire preuve de courage managérial afin de résoudre le problème, bien que ce soient des interventions souvent désagréables. Instaurer des structures permettant aux employés de communiquer leurs plaintes ou leurs idées contribue à maintenir un climat de travail sain. Ainsi, les gens se sentent écoutés, ce qui évite les frustrations et les non-dits.

Un climat de travail sain se construit grâce à une compréhension approfondie des enjeux et à des interventions adaptées à la réalité de chaque organisation. Une démarche structurée permet non seulement de régler les difficultés présentes, mais également de mettre en place des conditions favorables à la collaboration et à la mobilisation.



M. Marc-Antoine Blais
Conseiller en prévention des risques
en santé et sécurité du travail

Pourquoi l'identification, l'analyse et la priorisation des risques constituent-elles la pierre angulaire d'une démarche efficace en SST?

Dans le milieu municipal, les travailleurs évoluent dans des environnements et des contextes de travail variés: travaux de voirie, entretien des infrastructures, gestion des espaces verts, opérations de déneigement, traitement des eaux usées, interventions d'urgence, services administratifs et bien plus encore. Cette diversité d'activités expose les organisations, et leur personnel, à une multitude de dangers. Dans ce contexte, l'adoption d'une démarche de prévention structurée devient essentielle.

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* établit clairement la responsabilité des employeurs de prendre les mesures nécessaires afin de protéger la santé de leurs travailleurs ainsi que d'assurer leur sécurité et leur intégrité physique et psychique. Les récentes modifications réglementaires entourant les mécanismes de prévention et de participation en établissement renforcent d'ailleurs l'importance d'une approche structurée axée sur l'identification des dangers, l'analyse des risques et la mise en place de mesures de prévention adaptées aux réalités de chaque milieu.

Concrètement, cette démarche consiste à **repérer les dangers** présents dans les activités de l'organisation, puis à **analyser les risques** associés afin d'en déterminer l'ampleur. Cette analyse permet ensuite de **prioriser les risques** et de **cibler les mesures de prévention appropriées**. L'objectif demeure d'éliminer le danger à la source lorsque possible. À défaut, une combinaison de moyens de prévention doit être mise en place; cela peut impliquer notamment la substitution d'un produit ou d'un équipement, ou l'application de mesures techniques, administratives ou individuelles.

Toutefois, cette démarche ne doit pas être considérée uniquement comme une exigence réglementaire. Elle constitue un véritable outil d'aide à la décision, permettant aux gestionnaires de:

- mieux comprendre les situations susceptibles d'entraîner un accident ou une maladie professionnelle;
- concentrer leurs efforts sur les risques les plus significatifs;
- mettre en place des mesures de prévention adaptées avant qu'un événement ne survienne.

Pour les organismes municipaux, cette démarche prend tout son sens. Dans un contexte où les ressources humaines, financières et matérielles sont limitées et où les responsabilités municipales sont en constante évolution, il est rarement possible d'intervenir simultanément pour prévenir l'ensemble des dangers identifiés. La priorisation permet donc de concentrer les efforts là où ils auront le plus grand impact, notamment en tenant compte de la probabilité qu'un événement survienne, de la gravité des conséquences pouvant en découler et de la fréquence d'exposition des travailleurs. Les décisions en matière de prévention reposent ainsi sur une évaluation objective des risques plutôt que sur des perceptions.

Une analyse des risques bien menée constitue également un levier de gestion. En effet, lorsque la prévention est intégrée à la planification des travaux, à l'acquisition des équipements et à la réalisation des projets municipaux, elle réduit la probabilité que des événements indésirables se produisent. De plus, ce processus favorise une meilleure planification des ressources tout en améliorant l'efficacité des mesures de prévention.

Au-delà de la conformité réglementaire, une démarche structurée d'identification, d'analyse et de priorisation des risques permet d'optimiser les ressources disponibles et de développer une culture de prévention durable. En intégrant la gestion des risques aux décisions quotidiennes, les organismes municipaux se donnent les moyens de mieux protéger leurs travailleurs et d'agir de façon proactive.

Vous souhaitez être accompagné dans votre démarche de prévention? Les experts et les expertes de la mutuelle FQM SST sont disponibles pour vous soutenir dans l'identification, l'analyse et la priorisation des risques afin de mettre en place des mesures adaptées à votre réalité municipale. N'hésitez pas à communiquer avec notre équipe en cliquant [ici](#).



M^{re} Philippe Asselin
Avocat associé

Quand la critique politique vise l'administration municipale

Le 2 juillet dernier, la Cour suprême du Canada¹ a refusé d'entendre l'appel d'une conseillère municipale reconnue coupable de certains manquements déontologiques, notamment en raison de son comportement à l'égard de la directrice générale de sa municipalité et de la divulgation de renseignements confidentiels la concernant. La décision rendue par la Commission municipale du Québec (la « CMQ ») en 2024², confirmée par la Cour d'appel du Québec en 2025³, constitue un rappel important des obligations de respect, de civilité et de confidentialité qui encadrent les relations entre les élus municipaux et l'administration.

Des interventions qui dépassent les limites du débat politique

Dans l'affaire *Noreau*, la CMQ a conclu que la conseillère municipale avait commis quatre manquements à son code d'éthique et de déontologie. Les deux premiers découlaient de comportements jugés irrespectueux et incivils envers la directrice générale de la municipalité. Il lui était entre autres reproché d'avoir publiquement mis en doute la compétence et l'intégrité professionnelle de cette dernière relativement à la transmission d'une correspondance adressée au conseil municipal, en adoptant un ton et une attitude que la CMQ a qualifiés d'intimidants et de vexatoires.

Les deux autres manquements concernaient la divulgation de renseignements confidentiels relatifs à la directrice générale ainsi que le fait d'avoir contribué à la diffusion de ces informations, notamment sur les réseaux sociaux. Considérant la gravité et la répétition des comportements reprochés, la CMQ a imposé une suspension totale de 96 jours.

Le respect de l'administration municipale demeure une obligation déontologique

L'affaire *Noreau* établit que la liberté d'expression des élus municipaux, bien qu'elle soit un aspect crucial de leur engagement politique, n'est pas absolue. Même si ces derniers peuvent, à certains égards, critiquer l'administration municipale et débattre publiquement des enjeux qui préoccupent les citoyens, cette liberté n'autorise pas des comportements intimidants, vexatoires ou irrespectueux envers les employés municipaux. Les exigences de civilité et de respect prévues aux codes d'éthique demeurent pleinement applicables.

Les décisions rendues dans cette affaire mettent également en lumière le rôle particulier de la direction générale. La gestion municipale suppose parfois des divergences d'opinions entre les élus et l'administration. Toutefois, lorsque les critiques ciblent personnellement un gestionnaire ou portent atteinte à sa dignité plutôt qu'à ses décisions administratives, elles peuvent franchir la ligne séparant le débat politique légitime du manquement déontologique.

La confidentialité des plaintes en milieu de travail

L'affaire *Noreau* illustre également l'importance de la confidentialité dans le traitement des plaintes en milieu de travail. La divulgation du contenu d'un rapport d'enquête, l'identification des personnes impliquées et la diffusion d'informations obtenues dans le cadre d'un processus confidentiel constituent des conduites aux antipodes de celles attendues d'un membre du conseil municipal assujéti à des standards déontologiques élevés.

Il est donc important de préserver l'intégrité du processus de traitement des plaintes, afin de maintenir la confiance des personnes qui y prennent part et d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation municipale.

Une conclusion compatible avec l'affaire *Tremblay*?

À première vue, certains pourraient percevoir une certaine contradiction entre le dossier *Noreau* et la décision rendue par la CMQ dans l'affaire *Tremblay*⁴. Dans cette dernière, un conseiller municipal avait publiquement dénoncé ce qu'il considérait comme une tentative de sa ville de museler une citoyenne engagée dans un dossier environnemental. La CMQ a toutefois conclu que ces propos, bien que maladroits et acerbes, relevaient du débat politique légitime et demeuraient protégés par la liberté d'expression.

En outre, la CMQ a rappelé que les élus doivent bénéficier d'une large liberté d'expression lorsqu'ils participent au débat démocratique, même quand leurs propos sont formulés de manière abrupte ou malhabile. La CMQ a d'ailleurs souligné que le débat politique appelle une grande tolérance à l'égard des propos formulés par les élus et qu'on ne doit pas s'attendre à ce que ceux-ci soient « des eunuques de la parole ».

Tracer la frontière entre la critique légitime et le manquement déontologique

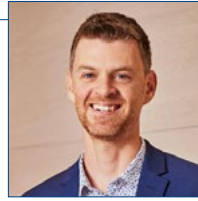
Loin d'être contradictoires, les décisions *Noreau* et *Tremblay* apparaissent plutôt complémentaires. Ensemble, elles permettent de mieux comprendre la frontière entre la critique politique légitime et le comportement déontologiquement répréhensible. Les élus demeurent libres de dénoncer, de questionner et même de critiquer avec une certaine vigueur les décisions municipales. En revanche, lorsque les propos basculent dans l'attaque personnelle, l'intimidation, le dénigrement ou l'atteinte à la confidentialité, les règles déontologiques qui encadrent le respect et la civilité prennent toute leur importance.

¹ *Jeanne Noreau c. Commission municipale du Québec*, 2026 CanLII 64411 (CSC).

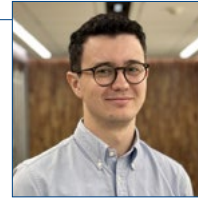
² (Re) Demande d'enquête en éthique et déontologie concernant l'élue Jeanne Noreau, 2024 CanLII 6301 (QC CMNQ).

³ *Noreau c. Commission municipale du Québec*, 2025 QCCA 755 (CanLII). Bien que la Cour supérieure ait annulé l'un des quatre manquements retenus par la CMQ (2024 QCCS 4221), la Cour d'appel a rétabli cette conclusion.

⁴ (Re) Demande d'enquête en éthique et déontologie concernant l'élue Luc Tremblay, 2024 CanLII 24772 (QC CMNQ).



M. Amaury Garel
Conseiller en gestion des actifs



M. Clément Delorme
Conseiller en gestion des actifs



M. Jonathan Gourreau
Chef de service, Changements climatiques et Infrastructures

La gestion intégrée des actifs : un levier stratégique pour les municipalités

Dans un contexte de vieillissement des infrastructures, de changements climatiques et de ressources limitées, les municipalités doivent concilier qualité des services, pérennité des actifs et capacité financière.

Qu'est-ce que la gestion intégrée des actifs ?

La gestion intégrée des actifs est une approche structurée et transversale qui permet d'arrimer, à l'échelle municipale, les besoins de services, les actifs, les risques et les ressources disponibles. Appuyée sur une vision à long terme et une connaissance du cycle de vie des actifs, elle soutient la priorisation des investissements, la coordination entre services et la prise de décision cohérente avec les objectifs de la municipalité. Son but est d'assurer des services municipaux durables au bénéfice de la population.

Les bénéfices concrets pour la municipalité

La gestion intégrée des actifs génère des bénéfices qui dépassent la gestion d'un réseau ou d'une infrastructure. Grâce à une vision globale, elle permet de mieux arrimer les investissements, les services et les objectifs de la municipalité.

D'abord, elle favorise une compréhension commune des besoins et des priorités municipales. En considérant l'ensemble des actifs et des services, la municipalité peut orienter ses décisions selon ses objectifs stratégiques plutôt que les seuls besoins sectoriels.

Ensuite, cette approche permet de mieux mesurer les répercussions d'une décision sur plusieurs services municipaux. Des enjeux liés à l'urbanisme, aux infrastructures, à l'environnement ou aux finances peuvent ainsi être analysés de façon cohérente.

De plus, la gestion intégrée constitue un outil d'aide à la prise de décision. En s'appuyant sur des données et une analyse des risques, elle permet de comparer différents scénarios et d'en mesurer les impacts.

Enfin, elle améliore la prévision financière en considérant les coûts sur le cycle de vie des actifs.

Les piliers d'une gestion intégrée et les facteurs de succès

La stratégie d'intégration repose sur plusieurs piliers essentiels.

En premier lieu, la gouvernance est déterminante. Il est primordial d'impliquer les parties prenantes clés, notamment les personnes élues, la direction générale, les services techniques et le service des finances. L'alignement stratégique des activités et des équipes autour d'objectifs communs est au cœur de cette démarche.

La collaboration entre services est un facteur majeur de succès. La mise en place d'un comité de gestion des actifs favorise le partage d'informations, brise les silos et renforce la cohérence des décisions. Cette collaboration encourage également une culture axée sur la planification et l'amélioration continue.

De plus, une bonne connaissance des actifs est indispensable. Un inventaire à jour, des données sur leur état et leur performance ainsi qu'une projection de la demande future constituent la base des analyses et des priorisations.

Enfin, la planification financière permet d'arrimer les besoins prioritaires en infrastructures à la capacité budgétaire. En adoptant une vision à long terme, la municipalité peut anticiper les investissements, optimiser les ressources et soutenir les prises de décisions éclairées.

Un levier pour des décisions municipales durables

La gestion intégrée des actifs constitue un levier essentiel face aux défis municipaux. Dans un contexte marqué par les pressions financières, les changements climatiques et le vieillissement des infrastructures, elle favorise une prise de décision globale, cohérente et durable.

En arrimant les niveaux de service, les risques, les besoins en infrastructures et les capacités financières, elle permet de mieux planifier les investissements municipaux et de renforcer la résilience de la municipalité.

POUR NOUS CONTACTER :

Jonathan Gourreau

Chef de service, Changements climatiques et Infrastructures
jgourreau@umq.qc.ca

Clément Delorme

Conseiller en gestion des actifs
cdelorme@umq.qc.ca

Amaury Garel

Conseiller en gestion des actifs
agarel@umq.qc.ca

M^e Thomas Rainville
Avocat

Effet de gel : L'importance d'un avis de motion rédigé avec rigueur et clarté

En vertu de l'article 114 de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (c. a-19.1), le dépôt d'un avis de motion précédant l'adoption ou la modification d'un règlement de zonage produit, de manière générale, ce que la doctrine et la jurisprudence qualifient d'« effet de gel ». Un tel « effet de gel » permet concrètement à une ville ou une municipalité de suspendre temporairement¹ la délivrance de permis, de certificats ou de plans de construction visant des travaux ou des usages qui, suivant l'adoption ou la modification annoncée, seront prohibés.

Ce mécanisme, fort utile pour éviter que l'objet d'un règlement à venir soit compromis par le dépôt rapide de demandes substantiellement conformes à la réglementation toujours en vigueur, est souvent perçu comme un outil infaillible pour faciliter la mise en œuvre des décisions prises par une ville ou une municipalité en matière d'aménagement du territoire.

Cela dit, la Cour supérieure du Québec a récemment rappelé qu'un avis de motion, même s'il est donné par le conseil, n'est pas automatiquement générateur d'un tel « effet de gel ». En effet, à la lumière du jugement rendu dans l'affaire *Lac Stukely c. Municipalité de Bonsecours*², seul un avis de motion rédigé de manière suffisamment précise, de façon à permettre aux personnes concernées de connaître les droits qui seront affectés par l'adoption ou la modification à venir, est générateur d'un tel effet. C'est donc dire que le simple dépôt hâtif d'un avis de motion, sans réelle indication sur les intentions du conseil et dans l'unique but d'empêcher le dépôt prochain d'une demande de permis ou de certificat, pourrait ne pas être suffisant pour générer un « moratoire » quant à la délivrance de permis ou de certificats.

[163] Ainsi, avant de paralyser l'usage légitime qu'un propriétaire veut faire de son immeuble, il faut savoir quelle nouvelle norme le conseil municipal projette d'édicter⁹⁸. Par conséquent, un avis de motion ne produira pas d'effet de gel si, généralement parlant, il ne permet pas de savoir quels droits seront affectés. Ce peut être le cas si l'avis de motion n'indique pas l'objet du règlement, s'il ne permet pas de savoir, même sommairement, quelles modifications ou dispositions seront proposées ou s'il n'indique pas clairement le territoire qui sera visé par la nouvelle réglementation.

[164] En somme, pour provoquer l'effet de gel prévu à l'article 114 L.a.u., l'avis de motion doit indiquer « exactement ce que sera l'objet du règlement annoncé ainsi que les territoires touchés »⁹⁹.

Eu égard à ce qui précède, il paraît nécessaire, pour toute ville et toute municipalité souhaitant se prévaloir de l'« effet de gel » qu'entraîne ordinairement le dépôt d'un avis de motion, de s'assurer que la rédaction de cet avis a été faite de manière rigoureuse, et ce, afin que les personnes intéressées soient en mesure de connaître l'objet du règlement envisagé, les modifications ou dispositions proposées et les parties du territoire visées.

Cette rigueur paraît d'autant plus importante, considérant que les tribunaux interpréteront la clarté et la suffisance d'un avis de motion de manière « littérale et restrictive » et, en cas de doute, « contre l'autorité publique et en faveur du propriétaire »³.

En somme, avant de présenter un avis de motion visant l'adoption ou la modification d'un règlement de zonage, toute ville ou municipalité doit s'assurer que l'avis de motion à donner énonce clairement la nature et l'étendue des modifications réglementaires envisagées. À défaut, l'« effet de gel » pourrait ne pas être opposable au propriétaire, ce qui pourrait incidemment empêcher la ville ou la municipalité de refuser un permis, un certificat ou un plan de construction.

Si vous désirez obtenir davantage d'information sur le présent article ou, encore, si vous désirez obtenir nos conseils et recommandations légales quant à la rédaction d'avis de motion, de résolutions ou de textes réglementaires, n'hésitez pas à nous contacter. Il nous fera plaisir de vous assister, et ce, au mieux de vos intérêts.

¹ Voir, à cet égard, le délai prescrit par l'article 114, al. 2 et 3 de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (c. a-19.1).

² 2026 QCCS 1931, para. 155 et ss.

³ 2026 QCCS 1931, para. 162.

M^{me} Marie-Josée Pelletier
Conseillère en régimes d'assurance collective

Récentes nouvelles qui touchent l'assurance collective

Ma chronique du numéro de mai 2026 portait sur les facteurs qui influencent le coût des régimes d'assurance collective. Il y était question des facteurs propres au groupe, tels que les couvertures, l'utilisation du régime et la démographie, ainsi que les facteurs externes, dont l'inflation, les variations de taux d'intérêt et les changements législatifs. En complément de cette chronique, voici quelques récentes nouvelles qui sont des exemples concrets de facteurs externes touchant l'assurance collective.

Arrivée des premières versions génériques de l'Ozempic

Au printemps 2026, Santé Canada a autorisé les premières versions génériques du sémaglutide, l'ingrédient actif de l'Ozempic. Dans son communiqué, Santé Canada souligne que de nombreux médicaments génériques sont de 45 % à 90 % moins chers que leurs équivalents de marque. Pour les régimes d'assurance collective, la mise en marché des génériques de l'Ozempic pourrait réduire de façon significative les réclamations remboursées pour le traitement du diabète, à la suite de l'importante progression des coûts découlant de l'utilisation croissante de ce médicament observée au cours des deux dernières années.

À noter que Santé Canada poursuit l'examen de plusieurs nouvelles demandes d'approbation de sémaglutides génériques. Leur arrivée sur le marché devrait favoriser un meilleur contrôle des coûts tout en maintenant l'accès au traitement aux personnes qui en ont besoin¹.

Mise à jour des paramètres du régime public d'assurance médicaments administré par la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) au 1^{er} juillet 2026

Vous n'êtes pas sans savoir que toute personne établie au Québec de façon permanente et âgée de moins de 65 ans ayant accès à un régime privé d'assurance médicaments offert par un employeur, un syndicat, une association professionnelle ou l'employeur de la personne conjointe a l'obligation d'y adhérer. Elle doit aussi couvrir ses personnes à charge (personne conjointe et enfants) si ces dernières ne sont pas déjà couvertes par un tel régime.

Mais saviez-vous que les régimes privés ont l'obligation d'offrir une couverture de base pour les médicaments qui inclut minimalement ceux couverts par le régime public ? Ils doivent également respecter les exigences de coassurance et de contribution maximale fixées par la RAMQ pour le régime public.

- La coassurance est le pourcentage du coût du médicament que l'assuré doit déboursier une fois la franchise payée.
- La contribution maximale est composée de la franchise (incluant les tickets modérateurs) et de la coassurance. Lorsqu'elle est atteinte, les médicaments doivent être remboursés à 100 % jusqu'à la fin de l'année.

Les paramètres du régime public d'assurance médicaments sont révisés le 1^{er} juillet de chaque année. Pour la période du 1^{er} juillet 2026 au 30 juin 2027, la coassurance demeure à 30 %, et la contribution maximale annuelle passe de 1 232 \$ à 1 263 \$.

Puisque les modalités de remboursement des régimes d'assurance collective ne peuvent pas être moins généreuses que celles du régime public d'assurance médicaments, les assureurs ajustent automatiquement leurs systèmes de traitement des réclamations pour tenir compte de la mise à jour annuelle de ces paramètres. Cela se reflètera dans les réclamations payées, qui seront utilisées afin d'établir la prime du régime d'assurance collective pour l'année suivante. Précisons que la coassurance des régimes privés (la part déboursée par l'employé) peut être inférieure à celle fixée par la RAMQ. Dans un tel cas, seul l'ajustement de la contribution maximale aura un impact sur les réclamations payées par l'assureur.

Pour plus de détails : [RAMQ, Tarifs en vigueur](#)².

Modification de la taxe de vente sur les primes d'assurance au 1^{er} janvier 2027

À partir du 1^{er} janvier 2027, le gouvernement du Québec haussera la taxe sur les primes d'assurance afin qu'elle soit uniformisée avec la TVQ. Ainsi, elle passera de 9 % à 9,975 %. Ce nouveau taux s'appliquera aux assurances de dommages (auto, habitation) ainsi qu'à l'assurance collective. Les primes payées par les organisations et les déductions salariales des employés assurés seront touchées par cette mesure³.

Pour toute question concernant le programme d'assurance collective de la Fédération québécoise des municipalités, n'hésitez pas à communiquer avec moi au 1 866 951-3343, poste 1250.

¹ Source : Santé Canada, communiqué de presse du 28 avril 2026.

² ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/assurance-medicaments/tarifs-vigueur.

³ Source : Revenu Québec, Uniformisation du taux de la taxe sur les primes d'assurance avec celui de la TVQ.



FÉDÉRATION
QUÉBÉCOISE DES
MUNICIPALITÉS

POUR TOUS VOS BESOINS EN **ASSURANCE COLLECTIVE**, COMPTEZ SUR L'ÉQUIPE DE LA FQM

Un régime conçu sur mesure pour répondre
aux besoins des municipalités :

- ▶ Un régime flexible selon vos besoins
et votre budget
- ▶ Des frais d'administration fixes
jusqu'au 31 décembre 2028
- ▶ Des conditions financières avantageuses,
incluant des mécanismes qui permettent
une meilleure stabilité de la tarification
- ▶ Un fonds de stabilisation pour limiter
les augmentations

De plus, bénéficiez de nos conseils
personnalisés!

1 866 951-3343

fqm.ca

Le service d'assurance
collective est exploité par
FQM Assurances inc., une filiale de la
Fédération québécoise des municipalités.



ADMQ

Association des
directeurs municipaux
du Québec

expert.e.s en énergie pour les municipalités

On met notre expertise énergétique au service
des municipalités pour les accompagner
dans leur transition énergétique.

[Découvrez nos solutions.](#)

energir

