Magazine
Scribe

Novembre 2026 • Volume 51 • Nº 4

Des réponses concrètes
par des experts du milieu municipal



Un numéro de référence
qui répond aux questions du quotidien des directeurs généraux, greffiers et trésoriers.

Référence en gestion municipale

ADMQ



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

Pour en savoir plus

Table des matières

4 Mot de la présidente

6 Actualités

9 Formations

12 Chroniques

Administration et gestion

Votre municipalité n'a pas encore de robot conversationnel ? Vos citoyens, eux, en ont déjà l'habitude

Mutualisation des services municipaux : une réflexion stratégique porteuse pour les territoires

Gérer les communications avec les citoyens hostiles de manière stratégique

Quelles sont les bonnes pratiques quant à l'utilisation d'une carte de crédit par le personnel municipal ?

JUL Solutions : transformer vos espaces de travail en possibilités

Environnement

La biénergie comme catalyseur de la décarbonation avec le Collège Bourget

Quand la pluie dépasse la capacité des réseaux : adapter la gestion des eaux pluviales en milieu urbain aux nouvelles réalités climatiques

Plantes exotiques envahissantes : prévenir leur propagation et intervenir efficacement

Gestion des eaux de pluie : 10 questions sur la réglementation municipale et les incitatifs aux citoyens

Finances et financement

Comment investir dans le mieux-être financier de vos employés peut devenir un avantage stratégique pour votre municipalité ?

TPS et TVQ : des économies à portée de main

Fonds d'assurance des municipalités du Québec

Pourquoi l'évaluation des besoins sous la LCOM exige-t-elle de revoir ses devis d'appel d'offres ?

Greffe

Tenue des séances et conservation documentaire : comment concilier conformité et numérique ?

Juridique

Loi sur les contrats des organismes municipaux : nouveautés à connaître

Attribution de contrats et guerre tarifaire : nouvelles exigences pour favoriser l'achat local

Régie intermunicipale ou délégation de compétence entre municipalité et ville : quelle loi s'applique ?

Les dispositions en matière de vente et de location des biens des municipalités à la suite de l'entrée en vigueur du projet de loi 22

La surcharge de travail peut-elle, à elle seule, fonder une plainte pour harcèlement psychologique ?

Les règles applicables à l'annulation, au report ou à l'ajournement d'une séance du conseil municipal

Le nouveau régime du RMUN : trois réflexes de gestion pour les directions générales municipales

Ententes relatives à des travaux municipaux : avant de conclure une entente, que prévoit le règlement de votre municipalité ?

Jurisprudence

Jusqu'où un élu peut-il s'impliquer dans la gestion municipale et quel doit être le rôle du directeur général lorsqu'une intervention dépasse le cadre politique ?

Comment un directeur général doit-il agir lorsque le conseil municipal ne suit pas ses recommandations ou s'écarte de certaines règles légales ?

Piloter plutôt que subir

Obligations légales et juridiques

Comment éviter les clans entre l'administration et le politique ?

Après la Loi 25 : comment passer du cadre de gouvernance à son application concrète ?

Ressources humaines

La structure salariale : bien plus qu'un tableau de salaires

Santé et sécurité

Comment les municipalités peuvent-elles prévenir et gérer efficacement les risques psychosociaux au travail ?

FQM Assurances

Que faire lorsqu'un employé s'absente en raison d'une invalidité ?

ADMQ

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

418 647-4518 | admq.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.

Mot de la présidente



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

Chères collègues, chers collègues,

À l'approche de la fin de l'année, je souhaite prendre un moment pour souligner le travail considérable que vous accomplissez, souvent dans un contexte exigeant où les responsabilités se multiplient et où les attentes envers l'administration municipale ne cessent de croître.

Au cours des derniers mois, j'ai eu le privilège, avec l'équipe de l'ADMQ, de parcourir les régions du Québec dans le cadre de nos rencontres régionales, les colloques de zone. Cette tournée a été un moment fort de notre année associative. Elle nous a permis d'entendre vos réalités, de constater l'ampleur des défis auxquels vous faites face, mais aussi de mesurer, partout, la qualité de votre engagement envers vos milieux.

Ces échanges nous rappellent à quel point la force de notre réseau repose sur la proximité, l'écoute et la collaboration. Ils nous confirment que, malgré la diversité des contextes municipaux, plusieurs enjeux se recoupent d'une région à l'autre : pression grandissante sur les directions municipales, complexification des obligations, rareté des ressources et nécessité de faire toujours plus, avec des moyens souvent limités. Ces constats nourrissent directement les actions de l'ADMQ et renforcent notre détermination à faire entendre votre réalité.

Depuis plusieurs années, nous le répétons : la charge de travail des directions générales est trop lourde, et le fardeau administratif imposé au milieu municipal continue de s'accentuer. Cette réalité est documentée, mesurée et appuyée par les données que nous avons recueillies. Nous poursuivrons donc nos représentations, en collaboration avec les partenaires du milieu, en mettant de l'avant des solutions réalistes, ancrées dans le terrain.

Nous entrons de surcroît dans la dernière ligne droite de l'année, une période névralgique marquée, entre autres, par la préparation des budgets. Cette étape exigeante mobilise pleinement votre expertise, votre jugement et votre capacité de planification. Dans ce contexte, soyez assurés que l'ADMQ demeure à vos côtés. Par son offre de formations, ses outils, ses documents de référence et son accompagnement, l'Association continue de vous soutenir concrètement dans l'exercice de vos fonctions.

Plus que jamais, notre rôle est d'être un appui fiable, pertinent et mobilisateur pour nos membres. Les derniers mois nous ont montré toute l'importance de rester connectés à vos réalités et de faire front commun pour l'avenir de notre profession.

Je vous remercie sincèrement pour votre engagement, votre rigueur et votre contribution essentielle à la vitalité de nos municipalités. En cette période particulièrement intense, je vous assure que l'ADMQ poursuivra son travail avec la même conviction : vous accompagner, vous représenter et vous outiller.

Découvrez nos

FORMATIONS PRIVÉES



Le saviez-vous?
Tous les cours de la FQM sont disponibles en formule privée. Choisissez la formation et la date, nous nous occupons du reste.

Prévoyez une séance dès maintenant!

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

formationmunicipale.com

COLLOQUE DE ZONE

Rencontre régionale de formations et d'échanges

Présenté par ENTREPRISES BOURGET

Colloques de zone : une tournée régionale réussie

Merci à tous les participants à la tournée des colloques de zone de l'automne ! Près de 800 directeurs généraux ont pris part aux activités de formation et d'échange. L'équipe de l'ADMQ était présente dans chaque région pour discuter des enjeux de nos membres. Merci aux Entreprises Bourget, qui ont présenté ces colloques de zone.

L'ADMQ au congrès de la FQM

L'ADMQ était présente au congrès de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), un rendez-vous incontournable pour les élus municipaux. Notre équipe se trouvait sur place pour rencontrer les participants et présenter nos services, dont Munys, le tableau de bord en gestion municipale.

Marc-André Pâlin, directeur général, a également pris part à un atelier intitulé « Regroupement et mises en commun : des exemples qui démontrent le cœur de la réflexion », aux côtés de monsieur Vincent Bérubé, maire de la Ville de La Pocatière.



L'ADMQ au Sommet de l'Innovation Municipale

L'ADMQ a eu le plaisir de participer, à titre d'exposant, au Sommet International de l'Innovation Municipale (SIIViM), qui s'est tenu du 13 au 15 octobre à Mont-Tremblant.

Sélectionnée parmi plusieurs candidatures, l'Association y a présenté Munys, son tableau de bord en gestion municipale, conçu pour accompagner les directions municipales dans leurs obligations et leurs responsabilités quotidiennes. Cette participation a permis à l'ADMQ de faire connaître davantage Munys auprès des acteurs du milieu municipal et de mettre en valeur un outil développé pour répondre concrètement aux réalités du terrain.

Tableau de bord en gestion municipale

munys MC

la gestion municipale passe à un autre niveau





Colloque annuel de l'Association des travaux publics du Québec

C'est avec grand plaisir que l'ADMQ était représentée au colloque annuel de l'Association des travaux publics du Québec par sa vice-présidente, Josée Favreau. Cet événement a été une belle occasion d'échanger avec des acteurs engagés du milieu municipal et de renforcer les liens entre nos organisations. L'ADMQ remercie chaleureusement toute l'équipe de **TP Québec** pour l'organisation de ce rendez-vous important.

Gala de l'Association des bibliothèques publiques du Québec

L'ADMQ a également été représentée au Gala des bibliothèques publiques du Québec, où sa présidente, Brigitte Vachon, participait à la remise du prix Eureka, le jeudi 22 octobre. Cette présence témoigne de l'importance que l'Association accorde à la reconnaissance des initiatives porteuses pour les milieux et à la mise en valeur des projets qui contribuent au dynamisme des communautés.

Participation à la table de concertation des associations municipales

L'ADMQ a participé à une rencontre de la table de concertation des associations municipales, qui réunit deux fois par année plusieurs organisations du milieu municipal afin d'échanger sur des enjeux communs. M^me^ Josée Favreau, vice-présidente, y représentait l'Association.

Vie associative : élections à venir

En janvier, l'ADMQ procédera à l'élection de plusieurs administrateurs représentant les zones suivantes : Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec, Laurentides, Lanaudière, Montérégie-Est, Lotbinière-Appalaches, Bas-Saint-Laurent, La Gaspésie et les Îles ainsi que La Capitale. Restez à l'affût de nos communications à ce sujet : admq.qc.ca/administrateur-de-zone-ca.



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)

PR : Règlement modifiant le Règlement d'application de la Loi sur le régime de retraite des élus municipaux

Adoption ou entrée en vigueur récente :

AM : Partage, par entente, des services de gendarmerie relatifs à l'application de la Loi sur les véhicules hors route et à la surveillance des sentiers de véhicules tout terrain et de motoneiges, à la sécurité nautique des plaisanciers circulant sur un plan d'eau et aux programmes de prévention

PR : Règlement modifiant le Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux

PR : Règlement modifiant le Règlement modifiant le Code de construction

PR : Règlement modifiant le Règlement modifiant le Code de sécurité

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 : admq.qc.ca/munys

De plus, nos membres réguliers ont accès à 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 !

Formations

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

Le traitement de la paie en milieu municipal comporte des particularités propres à chaque catégorie de personnel : pompiers, étudiant(e)s, travailleur(-euse)s contractuels, élu(e)s, etc. Cette formation couvre les obligations légales et fiscales pour assurer une gestion conforme et efficace.

24 novembre de 13 h 30 à 14 h 30

Modèle de devis et guide de rédaction : séance d'information pour en simplifier l'utilisation !

Formateur : M[e] Pier-Olivier Fradette, avocat, Lavery et M[e] Anne-Marie Asselin, avocate, Lavery

Prix : gratuit pour les membres
Formation réservée aux membres seulement

Afin de soutenir les municipalités dans la préparation de leurs appels d'offres par procédure ouverte, l'ADMQ met progressivement à la disposition de ses membres réguliers des guides de rédaction et des modèles de devis.



2 décembre de 10 h 30 à 11 h 30

Desjardins au cœur de vos projets et votre communauté : découvrez nos leviers financiers

Formateurs : M. Jean-Philippe Sénéchal, Conseiller en engagement dans le milieu, Desjardins, M[me] Cathia Kaenzig-Larocque, M.Sc. Conseillère en leadership socioéconomique, Desjardins et M[me] Sabrina Kovacevic, M. Sc. Conseillère Développement coopératif, Caisse Desjardins du Réseau municipal

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

Vous avez des projets pour améliorer la qualité de vie de vos citoyens, soutenir le développement socioéconomique ou faire avancer des initiatives structurantes dans votre municipalité ? Découvrez comment Desjardins peut vous accompagner grâce à ses programmes d'engagement dans le milieu et ses leviers stratégiques.



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 en 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.

12 janvier de 9 h à 11 h

Le droit à la transparence

Formatrice : M[me] Éléonore Fortin-Rousseau, responsable des relations médias et formatrice, Lobbyisme Québec

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

Cette formation vous permettra de mieux connaître les règles encadrant le lobbyisme, de reconnaître les activités couvertes par la Loi et de comprendre les avantages de la transparence en matière de communications d'influence.

19 janvier de 9 h à 10 h 30

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

La collaboration des MRC avec les municipalités locales en sécurité civile renforce la résilience face aux sinistres. Cette formation présente le *Guide sur les bonnes pratiques des MRC* du ministère de la Sécurité intérieure, axé sur la coordination, la prise en charge de mesures et leur contribution aux plans municipaux.

Formations

20, 27 janvier, 3, 10 et 17 février de 18 h à 21 h (5 blocs d'une durée de 3 h à 3 h 30)

Session de préparation à la retraite

Formateur : Centre de services aux entreprises du Cégep Marie-Victorin

Prix : 115 $ pour les membres et 355 $ pour les non-membres

Prévoyez-vous prendre votre retraite dans les cinq prochaines années ? Grâce à une entente avec la Caisse Desjardins du Réseau municipal et le Cégep Marie-Victorin, une session de préparation couvrant les volets psychosocial, juridique, régimes de retraite, santé et finances personnelles vous est offerte à tarif réduit.

21 janvier de 9 h à 10 h 30

Gérer les médias sociaux à l'ère des commentaires enflammés

Formatrice : M^me^ Annie Fernández, présidente fondatrice, Fernández relations publiques

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

Face aux commentaires polarisants et parfois inacceptables sur les réseaux sociaux, comment réagir sans se replier ? Ce webinaire outille les gestionnaires municipaux pour prévenir et gérer ces situations, tout en maintenant une communication transparente et pertinente auprès de la population.

Formation Signature

2 et 3 février 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 préparer à faire face à un sinistre majeur.

9 février de 9 h à 10 h 30

Une ressource de dernier recours pour les municipalités : La Réserve d'intervention d'urgence en sécurité civile

Formateur : M. Guillaume Auclair, conseiller en sécurité civile, Ministère de la Sécurité publique

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

Inondations majeures, tempêtes hors normes ou sinistres complexes : lorsqu'un sinistre frappe, la municipalité est la première autorité responsable sur son territoire. Mais que se passe-t-il quand vos équipes sont épuisées, que l'entraide intermunicipale ne suffit plus et que toutes vos ressources sont dépassées ?

Formation Signature

16, 17 et 18 février de 8 h 30 à 12 h

Le processus de gestion contractuelle municipale à l'ère de la LCOM

Formateurs : M^e^ Pier-Olivier Fradette, avocat, Lavery et M^me^ Carmen McDuff, conseillère en gestion municipale, Association des directeurs municipaux du Québec

Prix : 375 $ pour les membres et 500 $ pour les non-membres

Avec l'entrée en vigueur de la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM), cette formation offre une revue complète du processus contractuel municipal à la lumière du nouveau cadre légal. Dispensée par un avocat et une directrice générale expérimentés, elle couvre chaque étape, des obligations aux bonnes pratiques.

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



innovision+
www.innovision.qc.ca
1.418.652.1212
contact@innovision.qc.ca

activis



M. Thierry Tanguay

Votre municipalité n'a pas encore de robot conversationnel ? Vos citoyens, eux, en ont déjà l'habitude

Pourquoi l'assistant virtuel est-il en train de passer du « gadget innovant » à une attente de base, même dans les plus petites municipalités ?

Un réflexe devenu quotidien

Il y a trois ans, poser une question à une intelligence artificielle relevait de la curiosité technologique. Aujourd'hui, c'est un geste banal pour des centaines de millions de personnes. En février 2026, ChatGPT comptait à lui seul plus de 900 millions d'utilisateurs actifs par semaine et franchissait le cap du milliard d'utilisateurs mensuels au printemps 2026; il s'agit de l'application ayant grandi le plus vite de l'histoire. On y traite plus de deux milliards de requêtes par jour.

Derrière ces chiffres se cache un changement d'usage profond. Vos citoyens – jeunes et moins jeunes – se sont habitués à écrire une question en langage courant et à obtenir une réponse claire, immédiate, à toute heure. Ils le font pour magasiner, pour cuisiner, pour rédiger un courriel, pour comprendre un document. Et ce nouveau réflexe ne s'arrête pas à la porte de l'hôtel de ville, il redéfinit ce qu'ils attendent quand vient le temps de connaître l'horaire des collectes, les règles d'un permis ou les heures d'ouverture de la bibliothèque.

Les villes du monde ont emboîté le pas

Cette attente citoyenne rencontre une offre qui se généralise à grande vitesse. Aux États-Unis, une enquête auprès des 250 plus grandes villes révèle que 56 % d'entre elles utilisent l'IA ou en sont à l'étape des projets pilotes, et que 83 % prévoient l'implanter d'ici trois ans. Plus précisément, pour les robots conversationnels : près de 44 % des villes répondantes en ont déjà un, et 44 % de plus affirment qu'il s'en vient.

Les motivations sont concrètes. Les administrations municipales font face, un peu partout, à une pénurie de main-d'œuvre. Le robot conversationnel absorbe les questions routinières et libère le personnel pour qu'il puisse se concentrer sur les dossiers complexes. Le retour sur investissement est documenté : l'agence fédérale américaine CDC rapporte que son assistant virtuel a permis d'économiser 3,7 millions de dollars, pour un rendement de plus de 500 %. Des villes comme San José et New York s'en servent pour répondre aux demandes courantes – permis, collectes, requêtes non urgentes – 24 heures sur 24, en acheminant automatiquement les cas au bon service.

Le Québec n'est pas en reste

Ici aussi, le mouvement est bien réel. Selon une analyse relayée par l'Union des municipalités du Québec, près de 29 % des applications d'IA dans les municipalités québécoises sont déjà consacrées aux agents conversationnels – ce qui en fait l'un des usages les plus répandus.

Une recherche présentée au 93e congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (Acfas) par le chercheur Leandry Jieutsa (Université de Montréal), fondée sur l'analyse de 77 documents et une vingtaine d'entrevues avec des responsables municipaux, arrive à un constat qui devrait retenir l'attention des petites municipalités : **il n'y a pas de fracture numérique marquée entre les grandes et les petites villes**. Au contraire, les plus petites se servent justement de l'IA pour compenser leurs ressources limitées, plusieurs affirmant même qu'elles « ne pourraient plus s'en passer » dans certains domaines.

L'exemple de Saint-Lin-Laurentides l'illustre bien. La Municipalité a déployé sur son site un assistant municipal intelligent, « Linotte », qui répond aux citoyens en tout temps. Depuis son lancement, l'outil a traité avec succès plus d'un millier de demandes, avec une satisfaction élevée des utilisateurs.

Ce que ça change pour une petite municipalité

C'est peut-être le point le plus important : le robot conversationnel n'est pas un luxe réservé aux grands centres. Il est particulièrement bien adapté aux réalités des petites municipalités.

- **Un service 24/7 sans embaucher.** Le citoyen qui cherche l'heure de la collecte un dimanche soir obtient sa réponse sans que personne ait à décrocher le téléphone le lundi matin.
- **Un allègement réel pour une équipe réduite.** Les questions répétitives, celles qui reviennent des dizaines de fois par semaine, sont absorbées par l'assistant, laissant le personnel se concentrer sur ce qui exige un vrai jugement humain.
- **Une égalité de service.** Un assistant bien conçu offre au citoyen d'une municipalité de 3 000 habitants la même qualité de réponse instantanée que celle d'une grande ville. L'IA nivelle l'accès à l'information.
- **Une information toujours à jour et cohérente.** Fini le risque de réponses contradictoires selon la personne au comptoir : l'assistant puise dans une source unique et actuelle.



L'attente est déjà là

Le véritable basculement n'est pas technologique, il est culturel. Le Center for Digital Government observe que 72 % des citoyens veulent accéder à l'information gouvernementale depuis leur téléphone et que 62 % souhaitent que leur administration adopte des technologies plus innovantes. Habitués à la fluidité des services privés, ils s'attendent désormais à retrouver la même simplicité du côté public.

Autrement dit, la question que se posent les citoyens n'est plus : « Est-ce que ma municipalité a un robot conversationnel ? » Mais bien : « Pourquoi n'en a-t-elle pas encore ? » Ce qui était hier un facteur de distinction devient tranquillement une attente de base. À terme, l'absence d'un tel outil pourrait être perçue comme un retard de service.

Par où commencer ?

Bonne nouvelle : se lancer ne veut pas dire tout révolutionner d'un coup. Une petite municipalité peut démarrer modestement et grandir par étapes :

1. **Cibler les questions les plus fréquentes (collectes, permis, taxes, horaires, coordonnées), car c'est là que l'assistant crée de la valeur immédiatement.**
2. **Choisir un outil conçu pour le contexte municipal québécois, capable de répondre en français, dans le respect de la Loi 25 sur la protection des renseignements personnels.**
3. **Alimenter l'assistant avec une information fiable et à jour, puisqu'il ne vaudra jamais mieux que les données qu'on lui confie.**
4. **Mesurer, ajuster, bonifier : suivre les questions posées permet non seulement d'améliorer le robot, mais aussi de mieux comprendre les besoins réels des citoyens.**

Conclusion

Les robots conversationnels ne sont plus une vitrine futuriste. Ils sont en train de devenir le nouveau visage de la relation entre une municipalité et ses citoyens. La population a pris l'habitude de dialoguer avec l'IA au quotidien, les villes d'ici et d'ailleurs adoptent la technologie à un rythme soutenu, et les études montrent que les plus petites municipalités ont tout à fait leur place dans ce virage. Le train est en marche. Pour une petite municipalité, la vraie question n'est plus : « Faut-il embarquer ? », mais : « Comment le faire simplement, et à notre rythme ? »

Sources

ChatGPT Statistics (September 2026) – DemandSage

Number of ChatGPT Users – Exploding Topics

Enhancing Citizen Engagement : The Rise of AI Chatbots in Municipal Services – My AI Front Desk

How AI Chatbots Improve Local Government Services – Velaro

Chatbots for Government in 2026 : Examples, Use Cases, Statistics – Botpress

Les municipalités innovent grâce à l'intelligence artificielle – Union des municipalités du Québec (UMQ)

Comment l'intelligence artificielle est-elle utilisée par les villes du Québec ? – UdeMNouvelles

Comment les municipalités du Québec adoptent l'IA – Les Affaires

MALLETTE



Avec la participation de
M. Martin Lafrance
Directeur – GSRH



Avec la participation de :
M^me^ Catherine Desroches
Conseillère expérimentée – GSRH



M. David Fiset McGrath, CRIA, MBA
Associé en Services-Conseils

Mutualisation des services municipaux : une réflexion stratégique porteuse pour les territoires

Face aux défis grandissants de recrutement, à l'augmentation des exigences réglementaires et à la pression exercée sur les ressources municipales, plusieurs municipalités se questionnent sur de nouvelles façons d'assurer la pérennité et la qualité de leurs services. Parmi les pistes envisagées, la mutualisation des services suscite un intérêt croissant.

L'équipe de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) de Mallette, bien impliquée dans le secteur municipal, a récemment accompagné une MRC dans une démarche visant à évaluer les possibilités de mutualisation de certains services. Cette réflexion, menée auprès des municipalités du territoire, a permis d'identifier des possibilités concrètes, mais aussi certaines conditions essentielles à la réussite d'un tel projet.

Pourquoi s'intéresser à la mutualisation ?

Les réalités municipales ont considérablement évolué au cours des dernières années. Les directions générales doivent composer avec des responsabilités de plus en plus nombreuses, dans un contexte où certaines expertises sont rares et difficiles à recruter.

L'objectif de la démarche était donc de déterminer dans quelle mesure la mutualisation de certains services pourrait permettre de :

» répondre à des besoins critiques en expertise rare ou difficilement accessible individuellement;

» optimiser les coûts sans compromettre la qualité des services;

» améliorer la planification organisationnelle, la conformité réglementaire et l'accès aux programmes de financement;

» réduire la surcharge opérationnelle des directions générales;

» créer une valeur collective durable pour l'ensemble des municipalités participantes.

Au-delà de la recherche d'économies, la réflexion portait surtout sur la capacité des municipalités à maintenir et à renforcer leur offre de services dans un contexte de ressources limitées.

Ce que les directions générales nous ont dit

Un constat s'est rapidement dégagé de la consultation : la perception générale de la mutualisation était largement positive. Plusieurs ont décrit la mutualisation comme une occasion de renforcer l'entraide entre municipalités et de développer des mécanismes de soutien mutuel, tout en conservant leur autonomie respective. Dans un contexte où certaines ressources clés sont difficiles à remplacer, la possibilité de compter sur une expertise partagée apparaît rassurante.

Les discussions ont également mis en évidence une réalité souvent vécue dans les petites organisations municipales : l'impression que certains membres de l'équipe sont pratiquement irremplaçables. Lorsqu'une personne quitte son poste ou s'absente pendant une longue période, les municipalités doivent souvent reconstruire leur expertise à partir de zéro, ce qui génère une importante pression sur les équipes en place. À cet égard, Martin Lafrance, directeur en GSRH, souligne que la mutualisation permettrait aux directions générales de dégager davantage de temps pour les activités stratégiques et de sortir d'un mode de gestion essentiellement réactif. Elle favorise à la fois la spécialisation et la polyvalence des ressources.

Certaines préoccupations ont toutefois été exprimées, à l'instar des impacts budgétaires potentiels, particulièrement dans un contexte où les élus doivent justifier les investissements. Les directions générales ont aussi relevé l'importance d'obtenir l'adhésion des conseils municipaux et de la population afin de favoriser l'acceptabilité du projet de mutualisation.

Les conditions du succès

L'analyse a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs déterminants pour assurer le succès d'une démarche de mutualisation.

Le premier est la mise en place d'une entente intermunicipale formelle, appuyée par des résolutions municipales. Cette entente doit clairement définir les règles du jeu et les engagements de chacune des municipalités participantes.

Le deuxième facteur concerne la définition précise des services attendus. Catherine Desroches, conseillère expérimentée en GSRH, insiste sur l'importance de la clarification des rôles, des responsabilités et des limites des postes mutualisés, afin d'éviter les zones grises et les attentes divergentes.

Troisièmement, la gouvernance représente un élément central de réussite. Les municipalités participantes doivent partager une compréhension commune des mécanismes de gestion administrative, de la gestion budgétaire, des conditions de travail et des modalités de supervision des ressources mutualisées. L'expérience démontre que les enjeux de gouvernance sont souvent plus déterminants que les enjeux techniques eux-mêmes. Concrètement, l'identification d'un gestionnaire dédié favorisera l'encadrement adéquat des ressources mutualisées.

Finalement, l'implication et le soutien de la MRC dans le cadre de la démarche d'analyse ainsi que dans les étapes de mise en place contribuent grandement au succès du projet de mutualisation.

Des retombées qui dépassent les économies

Bien que les considérations financières soient souvent au cœur des discussions, les bénéfices anticipés de la mutualisation vont bien au-delà de la réduction des coûts. Les scénarios analysés démontrent notamment un potentiel important de dégagement de temps pour les directions générales. En réduisant certaines charges opérationnelles quotidiennes, celles-ci peuvent consacrer davantage d'énergie à la planification, au développement de projets et à l'amélioration continue. Cette capacité accrue permet également aux municipalités d'être mieux préparées pour obtenir du financement, répondre aux exigences légales et réglementaires, et réaliser des projets structurants pour leur communauté. Par-dessus tout, l'accès aux expertises des ressources mutualisées apporte un important gain en efficacité.

À terme, la mutualisation contribue au renforcement du leadership des directions générales, favorise leur développement professionnel et soutient l'émergence d'une vision concertée pour le territoire.

Conclusion

La mutualisation des services ne constitue pas une solution universelle et ne convient pas nécessairement à tous les contextes. Toutefois, notre expérience démontre qu'elle représente une avenue sérieuse pour les municipalités qui souhaitent accroître leur résilience organisationnelle et mieux répondre aux défis actuels.

Lorsqu'elle repose sur une vision commune, une gouvernance claire et des attentes bien définies, la mutualisation devient davantage qu'un simple partage de ressources; elle représente un véritable levier de développement collectif au service des communautés et de leur avenir.



fernández relations publiques

Lavery



M^me Rose-Marie Ayotte
Directrice, affaires municipales chez Fernández relations publiques



M^e Pier-Olivier Fradette
Associé au cabinet d'avocats Lavery, expert en droit municipal

Gérer les communications avec les citoyens hostiles de manière stratégique

Que ce soit sur les médias sociaux, au téléphone, ou même en personne, de plus en plus d'employés municipaux sont aux prises avec des citoyens qui adoptent des comportements hostiles. Que faire lorsque de telles situations surviennent ? Nous avons uni nos champs d'expertise pour vous offrir quelques pistes.

Le droit de ne pas répondre

Commençons ce texte avec une vérité toute simple, mais qui en surprendra peut-être plus d'un : à l'exception du mécanisme prévu par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, aucune loi ni aucun code n'oblige les personnes élues et les employés municipaux à répondre aux questions d'un citoyen. Étonnant, n'est-ce pas ? En d'autres mots, tant les élus municipaux que les employés administratifs ont le droit de ne pas répondre aux questions reçues, si celles-ci ne transitent pas par le canal officiel d'accès à l'information. Et encore, en matière d'accès à l'information, seule une demande d'accès à un document doit faire l'objet d'un retour, contrairement à une demande de renseignements.

Cela dit, de manière générale, le fait de répondre à un citoyen est souhaitable pour une organisation au service du public : la réponse précise des intentions, donne une information plus approfondie ou encore rectifie une donnée erronée que pourrait propager le citoyen sans le vouloir. Sur les plateformes publiques, la réponse permet de renseigner adéquatement la majorité silencieuse avec une information juste et, surtout, d'occuper un espace qui serait sinon probablement occupé par une opposition quelconque.

Les comportements hostiles, bien que marginaux heureusement, sont très durs à vivre pour les équipes et cela se comprend. Même une seule personne qui s'acharne peut occuper une place démesurée dans le quotidien des employés municipaux. Ces comportements se manifestent fréquemment par des questions répétées à l'intention des représentants municipaux, ou encore par des messages hargneux exprimés sur les médias sociaux ou en personne. Dans ces cas malheureux, le fait de répondre systématiquement et en tout temps contribue bien souvent à attiser le feu plutôt qu'à acheter la paix. Sans compter l'impact occasionné sur la charge de travail des employés, et parfois sur leur santé mentale.

Clarifier sa tolérance grâce à une politique émanant du conseil municipal

Le rôle des employés municipaux est, faut-il le rappeler, de servir la collectivité, et non d'absorber son hostilité. Lorsqu'un employé est aux prises avec un citoyen harcelant, qui ne cesse de poser des questions sur des projets municipaux ou de s'en prendre au travail de l'administration, le temps consacré à gérer ce citoyen et à lui répondre n'est plus au bénéfice de la collectivité. Quand on sait que la charge annuelle moyenne des directeurs généraux des municipalités représente environ 57 h de travail hebdomadaire[1], il devient carrément impensable d'ajouter la réponse citoyenne systématique à cette charge, même avec l'aide de membres de l'équipe.

Pour clarifier et rendre publics les comportements autorisés et ceux qui ne le sont pas, une bonne pratique consiste à adopter une politique encadrant les communications entre la municipalité et les citoyens. Une telle politique pourrait, par exemple, préciser dans quelles circonstances un comportement citoyen est considéré comme étant hostile ou harcelant et, le cas échéant, quelles actions seront prises (cesser de répondre, mettre fin aux appels téléphoniques, bloquer les courriels, diriger le citoyen vers la sortie, etc.).

Cette politique devrait également intégrer une politique d'usage des réseaux sociaux et une nétiquette balisant ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. La nétiquette permettra en outre de préciser les leviers dont se dote la municipalité en réponse à des publications ou à des commentaires insultants, haineux, diffamatoires ou offensants. Sans cadre, il est plus difficile d'intervenir.

Lorsque votée par le conseil municipal, une telle politique de communications protège l'ensemble de l'appareil municipal et contribue à sensibiliser les citoyens aux comportements à privilégier. De plus, les élus s'y engagent et doivent la soutenir. L'adoption d'une telle politique devient alors un geste à double effet :

» exprimer un soutien en faveur des employés;

» prendre position dans le débat public pour indiquer que les comportements hostiles ne sont pas tolérés.

Il s'agit, selon notre expérience, du fondement de la qualité des relations interpersonnelles que promeut la municipalité.

[1] Selon le rapport ESG UQAM commandé par l'ADMQ en janvier 2022.

Répondre quand c'est stratégique

Sur les médias sociaux, la réponse donnée de façon publique peut parfois faire partie d'une stratégie de communication. Comme mentionné, lorsque la réponse permet d'informer, de corriger une information ou de rassurer la majorité silencieuse, il est souhaitable de la donner. Le cas échéant, la personne responsable des médias sociaux doit répondre de manière posée, une seule fois, sans entrer dans le débat ni faire de politique. Il n'est pas question ici de tenter de convaincre l'opposant, mais bien d'informer la collectivité. La nuance est importante.

La réponse donnée en privé peut quant à elle servir à désamorcer une situation et à gérer la relation avec un citoyen qui exprime publiquement une émotion forte comme de la colère. La discussion privée peut alors éviter une escalade négative du dialogue public. Une réponse publique telle que : « Merci de votre intérêt; afin de pouvoir vous répondre adéquatement, nous vous avons envoyé un message privé » permet à la fois de désamorcer la situation avec le citoyen concerné et d'informer les autres citoyens que la discussion personnalisée se poursuit sur un autre canal.

Enfin, il est recommandé de masquer les messages, voire de bloquer les usagers, lorsque les messages exprimés publiquement sont insultants, haineux, menaçants ou lorsqu'il y a une grave désinformation. Nous suggérons néanmoins une gradation des sanctions, allant de la réponse mesurée au message privé, avant de recourir au blocage.

Une politique claire, des balises bien communiquées et le soutien du conseil municipal transforment un droit individuel en un filet de sécurité collectif.

Faire appel aux avocats

Lorsque les mesures suggérées s'avèrent infructueuses, des moyens légaux existent. Si une personne profère des menaces envers un employé ou un élu, ou si elle continue d'adopter des comportements inadmissibles, et ce, bien que la municipalité lui ait indiqué que ses agissements contrevenaient à la politique de communications ou, en l'absence de politique, aux attentes normales de respect et de politesse, l'administration municipale peut transmettre le dossier à ses avocats, qui évalueront les mesures à prendre.

Avant d'entreprendre un recours judiciaire, des moyens de règlement à l'amiable seront mis en œuvre. Chaque situation étant spécifique, il n'existe pas de séquence prédéfinie de mesures reconnues comme étant justifiées. Une analyse fine des communications écrites ou verbales et des comportements reprochés devra être faite afin d'élaborer la meilleure façon d'encourager des communications respectueuses de la part de la personne concernée. Ces mesures peuvent se rendre jusqu'à l'introduction d'un recours en injonction, par lequel il est demandé à la Cour supérieure d'émettre, entre autres, une ordonnance d'interdiction de communication contre l'auteur des comportements hostiles.

Mais attention : ce recours ne peut pas être exercé avec légèreté ou avec un dossier peu documenté. Un dossier bien documenté, constitué d'actions datées, de captures d'écran et, s'il y a lieu, de déclarations de témoins, contribuera à la mise en place d'une stratégie d'intervention rapide et ciblée.

Une responsabilité collective

La question n'est donc pas seulement de savoir si un employé municipal doit répondre à un citoyen hostile, mais elle se situe également dans l'obligation de l'employeur d'assurer un cadre de travail sécuritaire à tous les niveaux. Une politique claire, des balises bien communiquées et le soutien du conseil municipal transforment un droit individuel en un filet de sécurité collectif.

Commission municipale Québec



M^me Catherine Leblanc
Directrice en audit

Quelles sont les bonnes pratiques quant à l'utilisation d'une carte de crédit par le personnel municipal ?

L'attribution de cartes de crédit à des membres du personnel est une pratique courante des municipalités. Elles constituent un mode de paiement apprécié pour sa simplicité et sa rapidité. Cependant, leur usage est aussi associé à un risque plus élevé d'erreurs, d'abus et de fraudes. Face à ces enjeux, la Commission municipale du Québec a récemment publié un rapport d'audit de performance sur ce sujet. Voici quelques rappels afin de favoriser une saine gestion des fonds publics au sein de votre municipalité.

Ce que la loi implique

Au même titre que la facturation directe ou tout autre mode de paiement, l'utilisation d'une carte de crédit doit respecter les lois applicables ainsi que les règlements municipaux relatifs au contrôle et au suivi budgétaires et à la délégation du pouvoir de dépenser. Voici certaines questions essentielles à vous poser.

1. Le seuil de délégation est-il respecté ?

Une personne détenant une délégation du pouvoir de dépenser peut effectuer une dépense par carte de crédit égale ou inférieure au seuil de dépense qui lui est accordé par règlement. Dans tous les autres cas, l'autorisation d'une personne disposant du pouvoir requis devra être obtenue avant que la carte de crédit ne soit utilisée.

2. Les crédits budgétaires sont-ils disponibles ?

Une vérification des crédits budgétaires doit être effectuée avant d'utiliser la carte. Cette vérification doit démontrer que les crédits nécessaires sont suffisants.

3. Les règles d'autorisation des dépenses des membres du conseil sont-elles respectées ?

Une dépense par carte de crédit effectuée au bénéfice des membres du conseil (par exemple : pour un repas) doit :

» avoir été préalablement autorisée par résolution du conseil;

» découler de leurs fonctions;

» ne pas être couverte par leur allocation de dépense.

Une exception s'applique toutefois au maire. Lorsque la dépense découle de ses fonctions, elle n'a pas à faire l'objet d'une résolution.

4. Les dépenses autorisées ont-elles été rapportées au conseil, et ce, dans les délais prévus ?

Comme toutes les dépenses effectuées dans le cadre d'une délégation de pouvoir de dépenser, celles impliquant l'utilisation d'une carte de crédit doivent être rapportées au conseil. Ce rapport doit être transmis à la première séance ordinaire tenue après l'expiration d'un délai de 25 jours suivant l'autorisation des dépenses.

Ce que les saines pratiques recommandent

Certaines bonnes pratiques peuvent favoriser la transparence et l'impartialité, en plus de contribuer à réduire les risques d'erreur, d'abus et de fraude associés à l'utilisation de cartes de crédit par le personnel dans votre municipalité. Voici quelques pistes de réflexion.

1. Sur quelles bases les cartes de crédit devraient-elles être attribuées ?

L'attribution des cartes de crédit de même que la détermination de leurs limites devraient reposer sur des critères formels, objectifs et fondés sur les besoins opérationnels des membres du personnel ou des services municipaux.

2. Quelles sont les principales règles ou directives qui devraient être diffusées ?

La diffusion de règles ou de directives sur l'utilisation d'une carte de crédit permet au personnel de comprendre ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. Celles-ci devraient notamment préciser :

» les personnes autorisées à utiliser une carte et leurs obligations;

» les mesures de sécurité à respecter (par exemple : le rangement de la carte);

» les types d'achats admissibles et non admissibles à ce mode de paiement;

» les pièces justificatives à fournir et les délais pour les transmettre;

» la procédure de vérification des dépenses par la municipalité;

» les mesures prévues en cas d'utilisation déraisonnable ou non conforme de la carte.

3. Les pièces justificatives appropriées ont-elles été recueillies ?

Les pièces justificatives à fournir par la personne détentrice de la carte devraient permettre de comprendre pourquoi la dépense a été effectuée, démontrer qu'elle était raisonnable et confirmer qu'elle respecte les règles applicables.

Selon le type de dépense, il peut être nécessaire de consigner des renseignements additionnels avec les pièces justificatives. Par exemple :

» Pour l'hébergement : le nombre de nuitées et le détail des frais supplémentaires;

» Pour un repas : le motif du repas ou l'événement au cours duquel il a été pris, ainsi que la facture détaillée;

» Pour des repas offerts à des invités : leur nom, leur fonction et l'organisation qu'ils représentent.

4. Le bien reçu est-il conforme à ce qui est attendu ?

La municipalité devrait s'assurer que le bien reçu correspond à ce qui a été acheté au moyen d'une carte de crédit, tant en quantité qu'en qualité.

À titre d'exemple, dans le cas d'achats de livres pour une bibliothèque, une vérification devrait confirmer que tous les ouvrages facturés ont bien été reçus. Cette vérification devrait être effectuée par une personne autre que celle qui a fait l'achat, afin de respecter le principe de séparation des tâches.

Enfin, lorsqu'un bien acheté doit être livré, la livraison devrait être effectuée directement à la municipalité plutôt qu'à une adresse personnelle. Cette mesure contribue à réduire le risque de détournement d'actifs.

Pour approfondir ce sujet et d'autres questions d'intérêt pour le milieu municipal, nous vous invitons à consulter les rapports d'audit de la Commission municipale du Québec sur son site Web : Rapports publiés | Vérification municipale.





Alain Giguère

JUL Solutions : transformer vos espaces de travail en possibilités

Classement, rangement, numérisation et aménagement : une expertise québécoise depuis 1973

Dans un monde où chaque minute et chaque pied carré comptent, une bonne organisation documentaire peut faire toute la différence. Depuis 1973, **JUL Solutions** accompagne les entreprises dans la gestion de leurs documents et de leurs espaces de travail grâce à des solutions adaptées à leurs besoins. Entreprise familiale 100 % québécoise, JUL Solutions combine expérience, expertise technique et approche humaine pour simplifier le quotidien des organisations.

Des solutions de classement qui font gagner du temps

Un système de classement efficace permet de retrouver rapidement l'information dont vos équipes ont besoin. JUL Solutions propose une vaste gamme de dossiers, chemises, étiquettes, boîtes d'archives et accessoires, ainsi que des services de **codification et de conception de systèmes de classement personnalisés**. L'objectif est de réduire les erreurs, de faciliter la recherche de documents et d'améliorer la productivité.

Récupérer de l'espace sans déménager

Vous manquez d'espace ? Il est parfois possible de gagner beaucoup plus de capacité simplement en repensant l'organisation des locaux. JUL Solutions conçoit des **solutions de rangement sur mesure**, incluant des étagères fixes, des systèmes mobiles, des armoires, des étagères à plans et différentes solutions d'entreposage. Selon l'aménagement, ces systèmes peuvent permettre de récupérer **jusqu'à 60 % de l'espace disponible**.

Du papier au numérique

La numérisation permet de réduire le volume des archives papier tout en facilitant l'accès à l'information. JUL Solutions offre un service professionnel de **numérisation de dossiers, plans et livres**, avec des équipements spécialisés et la reconnaissance optique des caractères (OCR). Le processus est conçu pour être sécuritaire, efficace et conforme aux pratiques de l'industrie. Certains équipements peuvent traiter jusqu'à **600 images par minute**.

Aménager vos bureaux, de la planification à l'installation

JUL Solutions offre également des services de **livraison, d'installation, de déménagement et de réaménagement de mobilier de bureau**. L'équipe peut coordonner les différentes étapes du projet, de l'analyse des plans et de la réception du mobilier à l'inspection finale, en passant par l'installation et le nettoyage.

Une expertise qui évolue avec votre entreprise

Qu'il s'agisse d'un cabinet professionnel, d'une institution financière, d'un établissement de santé, d'une bibliothèque, d'un organisme gouvernemental ou d'une entreprise privée, JUL Solutions développe des solutions adaptées à chaque réalité. Avec ses installations au Québec et son équipe mobile, l'entreprise dessert des clients non seulement dans la province, mais aussi **en Ontario et dans les Maritimes**.

Transformez vos espaces de travail en possibilités.

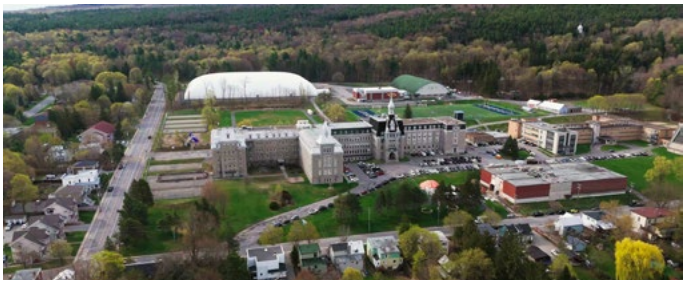
julsolutions.ca

1 800 463-2849



La biénergie comme catalyseur de la décarbonation avec le Collège Bourget

Le Collège Bourget, un établissement d'enseignement privé situé à Rigaud, en Montérégie, accueille plus de 1 800 élèves sur un campus de plus de 38 000 m² qui abrite de nombreux pavillons et installations, dont certains bâtiments centenaires. Face à la nécessité de remplacer des équipements de chauffage et de climatisation en fin de vie, dont certains étaient en service depuis plus de 60 ans, le Collège a entrepris une réflexion globale sur la performance de ses infrastructures énergétiques afin d'identifier la solution la plus efficace pour réduire à la fois ses coûts d'exploitation et ses émissions de gaz à effet de serre (GES).



Déjà engagé dans une démarche de transition énergétique depuis 2022, l'établissement a donc lancé en 2024-2025 un ambitieux projet de décarbonation en collaboration avec plusieurs partenaires, dont Énergir. Reposant sur l'implantation d'un système biénergie et sur diverses mesures d'efficacité énergétique, le projet devrait permettre de réduire les émissions de GES de 87 % et la facture énergétique annuelle de 12 %[1].

Des partenariats innovants

En raison de l'ampleur du projet et de son coût potentiel, la direction du Collège s'est d'abord tournée vers SOFIAC, une solution de financement qui investit, développe et gère des projets d'efficacité énergétique majeurs. Grâce à un modèle financier novateur, qui ne requiert aucun investissement initial du client et se rembourse grâce aux économies générées, le Collège a ainsi pu accéder aux fonds nécessaires à la mise en œuvre de son projet.

Dans un premier temps, appuyé par C-nergie, une firme d'ingénierie spécialisée en efficacité énergétique aujourd'hui intégrée au groupe E'nergys, il a effectué une étude préliminaire visant à dresser un état des lieux de la situation. Puis, avec le soutien d'Énergir, il a commandé une étude de faisabilité détaillée afin de définir les solutions les mieux adaptées à ses besoins et à ses attentes.

La biénergie au cœur d'un système énergétique optimisé

La biénergie s'est rapidement imposée comme l'élément central du projet en raison de sa capacité de décarbonation élevée par rapport à une solution tout gaz et de sa viabilité à long terme dans un contexte de transition énergétique.

En complément de la biénergie, plusieurs mesures structurantes ont été mises en œuvre afin de soutenir une stratégie de décarbonation à grande échelle. Celles-ci comprennent l'optimisation de la production d'eau de chauffage grâce à la biénergie, l'optimisation de l'unité de ventilation de l'aile Richard, la remise au point des systèmes mécaniques (RCx), l'optimisation tarifaire et le regroupement des compteurs électriques, la gestion de l'appel de puissance, ainsi que la modernisation de la hotte de cuisine. Ensemble, ces initiatives permettent d'améliorer l'efficacité énergétique du bâtiment, de réduire les émissions de GES et d'optimiser les coûts d'exploitation.

Une conversion bénéfique sur tous les plans

Le gaz naturel, qui constituait auparavant la principale source d'énergie de chauffage, en est désormais le quatrième stade. Il a été remplacé en grande partie par l'électricité grâce au système biénergie, qui a recours au gaz naturel uniquement lorsque la température descend sous les -12 °C afin d'alléger la pression sur le réseau électrique lors des pics de demande. En réduisant sa dépendance à l'égard d'un combustible fossile, le Collège Bourget accélère ainsi son virage vers la transition énergétique.

Un projet de référence pour le milieu institutionnel

Bien qu'un premier bilan annuel ne soit pas encore disponible étant donné la mise en service récente du système, les résultats anticipés[2] sont extrêmement encourageants.

Le projet de décarbonation du Collège Bourget illustre avec éloquence comment des démarches d'optimisation énergétique, associées à une solution de financement novatrice et à une collaboration proactive entre les parties prenantes, peut permettre de transformer une infrastructure vieillissante et coûteuse en un système performant et générateur d'économies durables.

Énergir, partenaire de vos projets énergétiques

Si vous projetez ou avez mis en œuvre une décarbonation de grande envergure et souhaitez en optimiser l'efficacité ou vous renseigner sur les aides financières offertes par Énergir, n'hésitez pas à communiquer avec votre représentant Énergir ou avec l'équipe DATECH. Nous sommes là pour vous accompagner dans vos démarches, vous aider à identifier les meilleures solutions et vous diriger vers les partenaires les plus compétents, le cas échéant.

---

[1] Calculs de C-nergie (firme aujourd'hui intégrée au groupe E'nergys) fondés sur la modélisation de la consommation énergétique de chaque système sur une base horaire à partir des données d'exploitation recueillies et des factures d'énergie. La comparaison entre ce modèle de référence et la consommation projetée permet de quantifier les économies d'énergie associées au projet.

[2] Les résultats proviennent de l'étude de faisabilité réalisée dans le cadre du projet par la firme d'ingénierie C-nergie.



M^me Melanie McGrory, ing., M.Sc.A.

Quand la pluie dépasse la capacité des réseaux : adapter la gestion des eaux pluviales en milieu urbain aux nouvelles réalités climatiques

L'évolution des conditions

Les réseaux municipaux de drainage des eaux pluviales au Québec ont majoritairement été conçus en supposant que les événements météorologiques demeureraient les mêmes au fil du temps. Or, ces fondements sont aujourd'hui dépassés. Les statistiques pluviométriques ont évolué, et les nouvelles données montrent une intensification des pluies extrêmes, résultant des changements climatiques.

Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), qui produit les analyses statistiques des pluies, a répertorié plusieurs épisodes récents au Canada où les quantités maximales observées ont dépassé les seuils associés à une période de retour de 100 ans. Un événement « centenaire » ne signifie pas qu'il survient une fois tous les cent ans, mais plutôt qu'il possède une probabilité annuelle d'occurrence d'environ 1 %. Lorsque les maximas annuels excèdent ces seuils, les précipitations observées sont exceptionnelles par rapport aux données historiques utilisées pour concevoir les réseaux de drainage.

Événements récents et impacts

Au Québec, plusieurs épisodes récents ont franchi ces seuils. Ces observations confirment que les critères de conception historiques ne sont pas adaptés aux conditions actuelles.

L'un des événements les plus marquants est la pluie extrême liée à la tempête Debby, les 8 et 9 août 2024, devenue l'aléa météorologique le plus coûteux de l'histoire du Québec, avec plusieurs milliards de dollars de dommages assurés. Des stations du Grand Montréal ont enregistré des quantités dépassant largement les seuils de récurrence de 100 ans :

- 150,6 mm en 24 heures à Sainte-Anne-de-Bellevue (seuil 100 ans : 119,7 mm);
- 149,4 mm en 24 heures à L'Assomption (seuil 100 ans : 129,9 mm);
- 138,2 mm en 24 heures à Montréal-Trudeau (seuil 100 ans : 111,8 mm).

Enjeux connexes

Cette pression climatique s'inscrit dans une réalité plus large, soit celle d'infrastructures publiques vieillissantes et d'un territoire en transformation. L'urbanisation augmente les surfaces imperméables, modifie les chemins d'écoulement et accélère l'arrivée de l'eau vers les réseaux. Une plus grande proportion de la pluie devient du ruissellement, ce qui accroît les volumes à gérer et réduit les marges de manœuvre lors des épisodes extrêmes.

Le vieillissement des réseaux ajoute à cette pression. Les conduites peuvent présenter des déficiences structurales ou des obstructions, par exemple. L'infiltration et les eaux parasites augmentent les volumes transportés, diminuant la capacité du réseau pluvial lorsque surviennent de fortes pluies. Aussi, le déficit de maintien est important et les municipalités, responsables d'environ 60 % des infrastructures publiques, doivent gérer ces enjeux dans un contexte budgétaire contraint.

Le risque n'est donc pas lié à un seul facteur. Il est lié à l'état et à la capacité du réseau, aux changements climatiques et à l'aménagement du territoire. En bref, les pluies extrêmes exposent les faiblesses d'un système conçu pour un climat passé et entretenu avec des moyens qui ne suivent plus le rythme de la dégradation.

Repenser la planification et la conception est essentiel pour assurer la protection du public.

De la surcharge hydraulique à la situation d'urgence

Lorsqu'un événement dépasse la capacité du système, la gestion des eaux pluviales devient rapidement un enjeu de sécurité et de continuité des services municipaux. Les conséquences peuvent prendre plusieurs formes : inondations de surface, refoulements dans les bâtiments, fermetures de rues ou dommages aux infrastructures publiques et privées. Dans les situations les plus importantes, plusieurs services municipaux doivent intervenir simultanément.

La préparation s'avère alors aussi capitale que l'intervention elle-même. Des plans d'urgence clairement établis, une connaissance des secteurs vulnérables et une coordination efficace entre les équipes de travaux publics, d'ingénierie, de sécurité civile et de communications permettent de mieux cibler les interventions.

Certaines mesures temporaires peuvent limiter les impacts durant un événement. Par exemple, le pompage, la fermeture préventive de rues, la surveillance de points critiques ou la mise en place d'équipements temporaires. Une communication rapide avec les citoyens est essentielle, autant pendant l'événement qu'au moment du retour à la normale.

Toutefois, la gestion de crise ne peut constituer à elle seule une stratégie à long terme.

Passer de la réaction à l'adaptation

L'adaptation repose de plus en plus sur une combinaison d'interventions, plutôt que sur l'augmentation systématique de la capacité des conduites.

Les pratiques de gestion durable des eaux pluviales permettent notamment de contrôler une partie du ruissellement à la source. Les infrastructures vertes, comme les jardins de pluie, les ouvrages de biorétention, les surfaces perméables ou d'autres ouvrages de rétention, peuvent contribuer à ralentir, à retenir ou à infiltrer l'eau avant qu'elle n'atteigne le réseau. Les interventions sur la voie publique et les mesures applicables sur les propriétés privées peuvent être complémentaires.

Dans un contexte où les besoins sont nombreux et les budgets limités, l'un des principaux défis devient alors de déterminer où intervenir en priorité. La planification gagne donc à considérer simultanément la performance hydraulique, l'état des infrastructures, les conséquences potentielles d'une défaillance et les projets de développement ou de densification. Ce type de traitement et de gestion de données issues de nombreuses sources peut résulter d'une analyse coût-bénéfice ou des analyses d'aide à la décision multicritère.

Concevoir aujourd'hui pour les conditions de demain

Les normes de conception évoluent pour mieux refléter les réalités climatiques futures. Les ingénieurs utilisent désormais des facteurs de majoration basés sur des scénarios de projection climatique dans le but d'ajuster les pluies de conception. Ces facteurs varient selon l'horizon temporel (par exemple : 2050, 2080) et selon la durée de l'événement (courtes ou longues durées), afin de tenir compte de l'évolution attendue de l'intensité des pluies.

Au Québec, la norme BNQ 3660-004 encadre cette démarche. Elle recommande d'appliquer des majorations aux courbes intensité-durée-fréquence (IDF) pour refléter les conditions climatiques futures plutôt que de s'appuyer uniquement sur les données historiques. D'autres normes, comme la CSA W231 (canadienne), vont dans le même sens en intégrant des approches d'adaptation climatique dans la conception des infrastructures pluviales.

Pour les municipalités, l'adaptation passe aussi par une meilleure connaissance de leurs réseaux, une préparation aux événements extrêmes et une planification des interventions. L'objectif est de réduire le risque et d'investir là où les gains en résilience seront les plus importants.

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

québecvert



M^me Chloé Frédette
Directrice scientifique

Plantes exotiques envahissantes : prévenir leur propagation et intervenir efficacement

Parcs, fossés et bassins de rétention, emprises routières, bandes riveraines, boisés urbains et terrains municipaux sont autant d'espaces gérés par les municipalités et où les plantes exotiques envahissantes (PEE) peuvent s'établir et proliférer.

Pour les gestionnaires municipaux, reconnaître et détecter rapidement une PEE est la première étape. Ensuite, la méthode d'intervention est critique, puisque certaines techniques peuvent être inefficaces ou même contribuer à la propagation des espèces nuisibles. Les outils développés dans le cadre du programme *Je te remplace*® de Québec Vert présentent différentes pratiques de prévention et de lutte adaptées à chaque espèce. Voici sept exemples très concrets.

Égopode podagraire (*Aegopodium podagraria*)

La lutte contre l'égopode est compliquée à cause de son réseau de rhizomes peu profonds, puisqu'un simple fragment peut générer un nouveau plant. Il faut donc éviter le déplacement de sol ou de résidus contenant des rhizomes. L'arrachage peut convenir aux petites colonies, mais doit viser à retirer le plus complètement possible le système souterrain et nécessite généralement des interventions répétées. La plante ayant longtemps été utilisée comme couvre-sol ornemental, la prévention repose également sur le choix d'espèces de remplacement telles que celles proposées dans le programme *Je te remplace*®.



Égopode podagraire (*Aegopodium podagraria*)

Épine-vinette du Japon (*Berberis thunbergii*)

La détection précoce facilite grandement la lutte. Les jeunes plants, les individus isolés et les petites colonies peuvent être arrachés à l'aide d'une pelle ou d'une pince à levier. Des vêtements protecteurs sont recommandés en raison des épines. La coupe ou la fauche seules ne suffisent souvent pas, puisque l'arbuste produit des rejets de souche. Ces techniques sont plutôt utilisées dans une stratégie combinée. Les résidus portant des fruits doivent être gérés avec précaution pour éviter la dispersion des graines. Après les travaux, il est fortement suggéré de restaurer le site et d'effectuer un suivi annuel pendant plusieurs années.



Épine-vinette du Japon (*Berberis thunbergii*)

Impatiente glanduleuse (*Impatiens glandulifera*)

L'arrachage manuel est la méthode privilégiée. Il devrait être réalisé avant la fructification, lorsque les plants sortent facilement avec leurs racines. En bordure d'un cours d'eau, on préconise de progresser de l'amont vers l'aval pour réduire les risques de réintroduction par des graines provenant de secteurs situés en amont. La fauche seule est peu efficace, car les plants peuvent repousser et continuer de produire des graines. Les outils, bottes et équipements utilisés en milieux envahis doivent être nettoyés. Une revégétalisation rapide et un suivi annuel pendant deux ans sont aussi recommandés.



Impatiente glanduleuse (*Impatiens glandulifera*)

Nerprun bourdaine (*Frangula alnus*)

Les semis et les très jeunes plants peuvent être arrachés manuellement. Pour les individus un peu plus gros, une pince à levier peut faciliter l'extraction, surtout lorsque le sol est meuble et humide. La coupe seule donne toutefois de mauvais résultats puisqu'elle stimule fortement la production de rejets de souche. Même répétée plusieurs fois par saison pendant quelques années, elle peut affaiblir les plants sans nécessairement les éliminer. On recommande aussi de nettoyer la machinerie, d'éviter le transport de sols contaminés et de ne pas composter ou abandonner les résidus portant des fruits.



Nerprun bourdaine (*Frangula alnus*)

Pétasite du Japon (*Petasites japonicus*)

Le pétasite se propage surtout par ses rhizomes. Il faut donc éviter de transporter avec le sol, les outils, les résidus ou la machinerie des fragments provenant de secteurs infestés. Pour les petites colonies et les foyers récents, l'arrachage ou l'excavation sont les méthodes les plus prometteuses, mais ils doivent viser un retrait aussi complet que possible des rhizomes et être répétés au besoin pendant plusieurs années. La coupe ou la fauche réduisent temporairement la biomasse, mais sont peu efficaces lorsqu'elles sont utilisées seules. Après l'intervention, une revégétalisation rapide peut contribuer à limiter la recolonisation.



Pétasite du Japon (*Petasites japonicus*)

Renouées du Japon, de Bohème et de Sakhaline (*Reynoutria japonica, R. × bohemica* et *R. sachalinensis*)

Les renouées exigent une vigilance particulière lors des travaux municipaux, car de petits fragments de tiges ou de rhizomes peuvent produire de nouveaux plants. Les outils, bottes, véhicules et machineries doivent donc être nettoyés, et le déplacement de sols ou de remblais contaminés, évité. L'excavation peut apporter des résultats, mais exige une gestion rigoureuse des sols retirés. L'arrachage manuel a une efficacité limitée et convient surtout aux très petites populations émergentes. La coupe seule n'assure pas un contrôle durable et peut même favoriser la dispersion de fragments. Le bâchage peut contribuer à limiter l'expansion lorsqu'il est maintenu durant plusieurs années.



Renouées du Japon, de Bohème et de Sakhaline (*Reynoutria japonica, R. × bohemica et R. sachalinensis*)

Roseau commun exotique (*Phragmites australis* subsp. *australis*)

Avant toute intervention, il est essentiel de bien distinguer le roseau exotique du roseau commun indigène. Dans les secteurs envahis, les outils, véhicules et équipements doivent être nettoyés, et les fragments de tiges, rhizomes ou panicules ne doivent pas être déplacés. Pour de petits foyers, une excavation complète peut être envisagée. La fauche terrestre répétée a peu d'effet à long terme et peut même stimuler temporairement la production de tiges. En revanche, la fauche sous l'eau peut provoquer une mortalité importante lorsque toutes les tiges du clone sont submergées. Le bâchage pendant au moins deux ans peut aussi être utilisé sur de petites superficies.



Roseau commun exotique (*Phragmites australis subsp. australis*)

Agir tôt pour faire la différence

Les plantes exotiques envahissantes ne se gèrent pas toutes de la même façon, mais un constat revient d'une espèce à l'autre : plus l'intervention est précoce, plus elle est facile à mettre en œuvre. Une petite colonie repérée rapidement peut parfois être contrôlée avec des moyens relativement simples, alors qu'un espace fortement envahi peut exiger des interventions répétées pendant plusieurs années.

Pour les municipalités, la prévention passe donc par le choix responsable des végétaux, mais aussi par les pratiques d'entretien, la gestion des sols et des résidus, le nettoyage de la machinerie et la surveillance des sites à risque. Intégrer ces réflexes aux opérations quotidiennes permet de réduire les risques de propagation et d'éviter que certaines interventions municipales deviennent elles-mêmes des vecteurs de dispersion.

Fleurons du Québec | L'indice de verdissement des municipalités



M. Christian Dufresne, agr.,
classificateur des fleurons du Québec

Gestion des eaux de pluie : 10 questions sur la réglementation municipale et les incitatifs aux citoyens

Comment mieux gérer les épisodes de pluie intense alors que l'imperméabilisation des sols augmente le ruissellement et la pression sur les réseaux municipaux ? Une partie de la solution se trouve sur les propriétés privées : toitures, entrées, stationnements et cours offrent des possibilités de retenir, d'infiltrer ou de récupérer l'eau de pluie.

Mais comment encourager les citoyens à participer ? Réglementation, aide financière, accompagnement et sensibilisation sont autant de leviers dont disposent les municipalités pour favoriser le passage à l'action.

Voici 10 questions pour guider l'action municipale.

1. Pourquoi intervenir sur les propriétés privées ?

Sur une toiture ou une entrée asphaltée, l'eau de pluie ruisselle rapidement vers la rue et le réseau municipal. À l'inverse, un sol végétalisé peut en retenir et en infiltrer une partie.

À l'échelle d'un quartier, le débranchement des gouttières, l'aménagement de jardins de pluie ou la déminéralisation de certaines surfaces peuvent faire une réelle différence. Les propriétés privées deviennent ainsi parties prenantes de la gestion des eaux pluviales à l'échelle municipale.

2. Quels outils réglementaires une municipalité peut-elle utiliser ?

Selon les pouvoirs dont elles disposent, les municipalités peuvent encadrer différents aspects de la gestion des eaux pluviales sur les propriétés privées, notamment les surfaces imperméables, le drainage, la végétalisation et le raccordement des gouttières.

Certaines utilisent déjà la réglementation pour encourager la gestion de l'eau à la source. Elles exigent, par exemple, que l'eau des gouttières soit dirigée vers une surface perméable, comme une pelouse ou une plate-bande, plutôt que vers le réseau d'égout. Cette mesure favorise l'infiltration et contribue à réduire le ruissellement.



3. Faut-il réglementer ou encourager ?

Les deux approches sont complémentaires. La réglementation établit un seuil minimal et encadre les pratiques qui accentuent le ruissellement, tandis que les mesures incitatives encouragent les citoyens à aller plus loin.

Pour favoriser l'adhésion, une exigence réglementaire gagne à être accompagnée d'explications claires sur les objectifs poursuivis, les moyens de s'y conformer et les ressources disponibles.

4. Les programmes d'aide financière peuvent-ils faire une différence ?

Le coût constitue souvent un frein. Une aide financière, même partielle, peut soutenir l'achat de barils récupérateurs d'eau de pluie, l'aménagement de jardins de pluie ou la déminéralisation.

D'autres formules sont possibles. Une municipalité peut négocier des achats regroupés ou offrir certains équipements à prix réduit. Carignan et Boucherville ont notamment opté pour cette approche en permettant à leurs citoyens de se procurer des barils récupérateurs à coût réduit.

Des critères simples et une procédure allégée contribuent également à faciliter la participation.

5. Le baril récupérateur d'eau de pluie est-il encore pertinent ?

Oui, mais il faut en reconnaître les limites. Économique et simple à installer, le baril constitue une façon accessible d'initier les citoyens à la gestion de l'eau de pluie. L'eau recueillie peut servir à l'arrosage et réduire le recours à l'eau potable.



Sa capacité demeure toutefois limitée lors de pluies abondantes. Quand le terrain et le budget le permettent, il peut être complété ou remplacé par un réservoir souterrain pouvant emmagasiner un volume beaucoup plus important. L'eau récupérée peut ensuite être réutilisée pour l'arrosage ou d'autres usages compatibles.

Les mesures incitatives municipales pourraient ainsi être modulées selon la capacité de récupération, du simple baril aux réservoirs de plus grand volume. Ces équipements gagnent toutefois à s'inscrire dans une approche combinant récupération, infiltration et réduction des surfaces imperméables.



6. Comment favoriser l'implantation des jardins de pluie ?

Le jardin de pluie recueille temporairement l'eau provenant d'une toiture ou d'une surface imperméable et favorise son infiltration dans le sol. Il contribue également à la végétalisation et à la biodiversité.

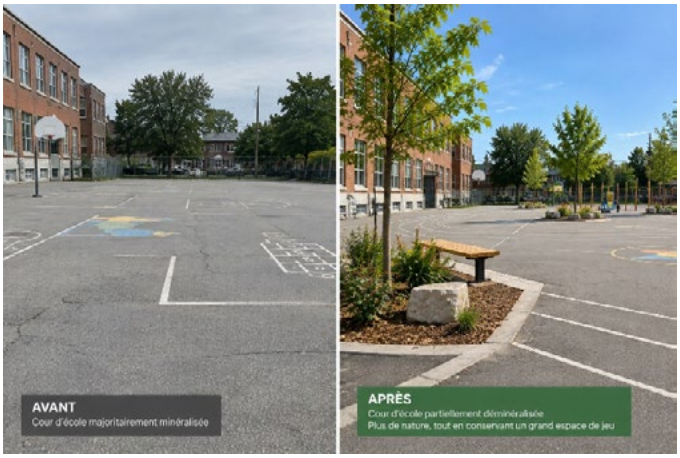
Pour passer à l'action, les citoyens doivent savoir où l'aménager, quels végétaux choisir et comment l'entretenir. La municipalité peut les accompagner en proposant des plans types, des fiches techniques et des listes de végétaux adaptés, en organisant des ateliers ou en aménageant un jardin de pluie démonstratif.

À consulter :

» Le Répertoire de végétaux pour les infrastructures végétalisées – Biorétention, produit par Québec Vert, constitue une autre bonne source d'information.

» Le Guide de conception d'un jardin de pluie, produit par l'OBVMR, constitue une bonne source d'information.





7. Pourquoi encourager la déminéralisation et les surfaces perméables ?

Toutes les surfaces asphaltées ou bétonnées ne sont pas indispensables. Une entrée surdimensionnée, une portion inutilisée de stationnement ou une bande minéralisée peuvent être remplacées par des végétaux.

La déminéralisation redonne au sol une capacité d'infiltration et crée de nouvelles possibilités de plantation. Des revêtements perméables peuvent aussi être envisagés lorsque les conditions du site s'y prêtent.

Une municipalité pourrait offrir une contribution selon la superficie déminéralisée, liant ainsi directement l'incitatif au résultat recherché : augmenter les surfaces perméables.



8. Quelle place donner aux aménagements de biorétention ?

Les noues végétalisées et autres ouvrages de biorétention ralentissent et retiennent temporairement les eaux de ruissellement tout en favorisant leur infiltration.

Leur implantation doit être adaptée au sol, aux pentes, au drainage, aux bâtiments et à l'espace disponible. À Granby, par exemple, les stationnements de 20 cases et plus doivent atteindre une couverture arborescente de 40 % à maturité et intégrer des îlots de plantation perméables offrant suffisamment de sol pour assurer la croissance des arbres.

Cette approche réduit les surfaces minéralisées, favorise le verdissement et contribue non seulement à une meilleure gestion de l'eau de pluie, mais aussi à la lutte contre les îlots de chaleur.

9. Comment mobiliser les citoyens au-delà des subventions ?

L'aide financière n'est pas le seul moteur du changement. Certains citoyens hésitent parce qu'ils ne savent pas par où commencer ou craignent de concevoir un aménagement inadéquat.

Ateliers, distributions de végétaux, journées de déminéralisation, visites de jardins de pluie ou mise en valeur de réalisations exemplaires sont autant de moyens de sensibiliser, d'outiller et de mobiliser la population.

La municipalité peut également montrer l'exemple. Hôtel de ville, bibliothèque, parc, rue ou stationnement peuvent devenir des vitrines de bonnes pratiques. Une signalisation simple peut expliquer les aménagements et inspirer les citoyens à les reproduire chez eux.

10. Comment savoir si les mesures fonctionnent ?

Le nombre de barils distribués ou de demandes de subvention ne suffit pas à mesurer l'impact réel.

Combien de mètres carrés ont été déminéralisés ? Combien de jardins de pluie ont été aménagés ou de gouttières débranchées ? Quelle capacité de récupération a été ajoutée ? Quel volume d'eau peut désormais être retenu, infiltré, réutilisé ou détourné du réseau municipal ?

Ces indicateurs permettent d'évaluer les retombées, d'ajuster les programmes et de communiquer les résultats. Présenter la superficie déminéralisée ou le volume d'eau géré à la source rend les bénéfices de l'effort collectif plus concrets.

Faire du citoyen un partenaire

La gestion durable des eaux de pluie repose sur une combinaison de réglementation, d'incitatifs financiers, d'accompagnement technique, de sensibilisation et d'exemplarité municipale. L'objectif n'est pas seulement d'encourager les citoyens à modifier leurs pratiques, mais de leur donner les moyens de passer à l'action.

Multipliés à l'échelle d'un quartier, puis d'une municipalité, ces gestes peuvent réduire le ruissellement, contribuer à la résilience des infrastructures, végétaliser les milieux de vie et diminuer le recours à l'eau potable grâce à la réutilisation de l'eau de pluie.

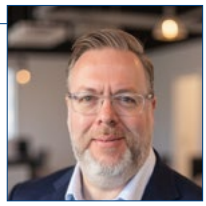
La gestion des eaux de pluie devient ainsi une responsabilité partagée et un projet collectif d'adaptation aux changements climatiques. Plutôt que d'évacuer l'eau le plus rapidement possible, pourquoi ne pas chercher à la retenir, à l'infiltrer et à la réutiliser là où elle tombe ?



Desjardins



James Dubois-Moniz, directeur développement des affaires,
Caisse Desjardins du Réseau municipal



Dominique Savard, directeur principal,
Épargne collective, Desjardins

Comment investir dans le mieux-être financier de vos employés peut devenir un avantage stratégique pour votre municipalité ?

43 % des Canadiens considèrent l'argent comme leur principale source de stress, et plus de la moitié des travailleurs canadiens reconnaissent que le stress financier a un impact sur leur rendement au travail[1]. Dans un contexte où les municipalités doivent attirer, mobiliser et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, ces données montrent pourquoi le mieux-être financier mérite l'attention des employeurs.

Les régimes d'assurance et d'épargne collectives peuvent contribuer à la santé financière du personnel, tout en soutenant les objectifs de gestion des talents. Voici comment les municipalités peuvent en tirer pleinement profit.

1. Pourquoi les employeurs municipaux devraient-ils s'intéresser à la santé financière de leurs employés ?

La santé financière est une composante importante du mieux-être global. Lorsqu'un employé fait face à des préoccupations financières, cela peut avoir des répercussions sur sa concentration, son engagement et sa qualité de vie au travail.

Les employeurs ont donc intérêt à créer un environnement qui soutient le mieux-être financier de leur personnel. En offrant des avantages collectifs et des ressources adaptées, ils peuvent aider leurs employés à mieux comprendre leur situation et à prendre des décisions éclairées pour leur avenir.

À titre d'exemple, Desjardins met à la disposition des participants le Centre de mieux-être financier, qui regroupe des ressources sur l'établissement d'un budget, la gestion des dettes, l'investissement, la protection et la préparation à la retraite. Des webinaires, des formations autonomes et des séances d'éducation peuvent compléter ces ressources afin de répondre à différents besoins et préférences d'apprentissage.

Avant de planifier sa retraite, il faut d'abord savoir où l'on se situe.

2. Le régime de retraite à prestations déterminées suffit-il à répondre aux attentes des employés ?

Le régime de retraite à prestations déterminées constitue un avantage distinctif et une base solide pour la sécurité financière à la retraite. Il représente aussi un argument important pour attirer des candidats dans le secteur municipal.

Toutefois, les attentes évoluent. Au-delà d'un revenu de retraite garanti, plusieurs employés souhaitent accroître leur autonomie financière afin de réaliser leurs projets personnels et de maintenir leur niveau de vie.

C'est ici que les **solutions d'épargne complémentaires et les programmes d'assurance collective** peuvent jouer un rôle clé. Ils permettent aux employés de renforcer leur sécurité financière, tout en témoignant de l'engagement de leur employeur envers leur mieux-être à long terme.

Les solutions collectives peuvent également soutenir plusieurs objectifs au-delà de la retraite. Selon la conception du régime, Desjardins peut notamment offrir des options comme le REER, le CELI et le CELIAPP. Les participants peuvent ainsi intégrer plus facilement l'épargne-retraite, l'achat d'une première propriété et d'autres priorités financières à leur démarche globale.

La question n'est donc pas seulement de savoir si les employés auront un revenu à la retraite, mais si celui-ci leur permettra de vivre la retraite à laquelle ils aspirent.

3. Comment répondre aux besoins financiers des employés à chaque étape de leur carrière ?

Les préoccupations financières varient selon l'âge, la situation familiale et l'étape de carrière. Prenons l'exemple d'un employé municipal de 35 ans qui doit concilier l'achat d'une première propriété, les dépenses familiales et la préparation de sa retraite. Bien que celle-ci lui semble encore lointaine, des outils de projection et un accompagnement adapté peuvent l'aider à comprendre l'effet de ses décisions actuelles sur sa sécurité financière future et à établir un plan réaliste en fonction de ses priorités.

Pour les municipalités, donner accès à des ressources éducatives, à de l'accompagnement et à des solutions adaptées constitue une façon concrète de soutenir le personnel tout au long de son parcours professionnel.

Chez Desjardins, cette approche combine des ressources numériques et une expertise humaine. Selon les modalités du régime, les participants peuvent notamment accéder à des séances de groupe ou individuelles avec des conseillers qualifiés, à du soutien spécialisé à l'approche de la retraite et à des services de planification financière.

[1] Sources : FP Canada, 2026; Agence de la consommation en matière financière du Canada.

4. Comment encourager les employés à épargner et à investir en toute confiance ?

Les Canadiens accompagnés par un professionnel en services financiers sont plus nombreux à se sentir optimistes face à leur avenir financier : 57 %, comparativement à 47 % chez ceux qui n'en consultent pas[2].

La réussite financière repose rarement sur la recherche du placement parfait. Elle dépend davantage de gestes réguliers et d'une stratégie adaptée aux besoins de chacun. Les cotisations périodiques ou l'augmentation graduelle de l'épargne lors d'une progression salariale peuvent produire des résultats significatifs au fil du temps.

Les employeurs peuvent faciliter le passage à l'action en donnant accès à de l'information claire, à des conseils professionnels et à des outils d'éducation financière. Des communications ciblées peuvent aussi transformer l'information en gestes concrets.

Desjardins peut, par exemple, transmettre des rappels adaptés à la situation du participant afin de l'inviter à terminer son adhésion, à désigner un bénéficiaire, à revoir son profil d'investisseur, à utiliser l'outil de planification de la retraite ou à profiter pleinement de la cotisation de contrepartie offerte par l'employeur.

5. Comment les municipalités peuvent-elles transformer les bonnes intentions en résultats concrets ?

Une approche globale combine des avantages collectifs adaptés, de l'accompagnement, de l'éducation financière et des outils qui facilitent le passage à l'action. Bien compris et bien utilisés, les régimes d'assurance et d'épargne collectives peuvent renforcer le sentiment de sécurité financière des employés, aujourd'hui comme à la retraite.

Pour les employeurs municipaux, l'objectif ne consiste pas seulement à offrir des avantages distinctifs. Il faut aussi veiller à ce que les employés en comprennent la valeur et disposent des ressources nécessaires pour en tirer pleinement profit.

Desjardins peut accompagner les promoteurs de régime au moyen de stratégies d'éducation et de communication adaptées aux caractéristiques de leur main-d'œuvre. Ces stratégies peuvent s'appuyer sur des données et des rapports afin de mieux cibler les besoins d'engagement et de faire évoluer les interventions.

La retraite se prépare bien avant les dernières années de carrière. C'est dans cette perspective que Desjardins privilégie un parcours qui relie l'adhésion, l'éducation, les outils de planification, les conseils et l'accompagnement vers la retraite, afin que chaque participant puisse obtenir un soutien pertinent au moment où il en a besoin.

Dans un contexte où les municipalités cherchent à attirer, à **mobiliser et** à **fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, les régimes d'assurance et d'épargne collectives représentent bien plus qu'un simple avantage social.** En soutenant le mieux-être et la sécurité financière des employés, ils constituent un investissement stratégique qui peut renforcer l'offre globale de l'employeur, favoriser la rétention des talents et contribuer à la continuité des services offerts aux citoyens.

Si vous désirez en savoir davantage, communiquez avec nous :

Courriel : caissereseaumunicipal@desjardins.com | 1 800 465-2449

[2] Source : FP Canada, 2026.

MALLETTE



M^me Camille Cloutier, LL. M. fisc., Pl. fin.
Conseillère principale



M. Marc-Antoine Godin

TPS et TVQ : des économies à portée de main

Dans un contexte de pressions budgétaires croissantes, les municipalités cherchent à maximiser toutes les sources d'économies et de revenus auxquelles elles peuvent avoir droit. Les taxes à la consommation constituent, à cet égard, un enjeu souvent sous-estimé, alors qu'elles peuvent avoir de grandes répercussions financières.

Une bonne compréhension des règles applicables permet d'éviter que des sommes importantes demeurent non réclamées. Cette question est très pertinente en matière de TVQ, puisque les municipalités ont généralement droit à un remboursement de seulement 50 % de cette taxe, alors que la TPS est remboursée à 100 %. Dans ce contexte, toute stratégie permettant de réduire le coût net de la TVQ mérite une attention particulière.

Voici trois pistes d'optimisation que les municipalités devraient envisager.

1. Récupérer la TVQ payée sur les infrastructures municipales

Lorsqu'une municipalité est inscrite aux fichiers de la TPS et de la TVQ et qu'elle détient un immeuble, comme un aréna, une piscine, une salle de spectacle ou encore un centre sportif ou culturel, le niveau d'utilisation de cet immeuble dans le cadre d'activités générant des revenus taxables peut avoir une incidence importante sur les taxes récupérables.

De façon générale, quand un immeuble est utilisé à plus de 50 % dans le cadre d'activités taxables, la municipalité peut récupérer la totalité de la TPS et de la TVQ admissibles sous forme de crédits de taxe sur les intrants (CTI) et de remboursements de taxe sur les intrants (RTI). Lorsque cette utilisation est de 50 % ou moins, la municipalité est normalement limitée aux remboursements partiels prévus pour les municipalités. Dans ce dernier cas, une portion importante de la TVQ peut demeurer à sa charge.

Trop souvent, ces règles sont méconnues ou mal comprises, et les municipalités réclament uniquement les remboursements qui leur sont accordés, soit 100 % de la TPS et 50 % de la TVQ.

Cette situation s'explique notamment par la complexité inhérente à la détermination du pourcentage d'utilisation d'une infrastructure municipale dans le cadre d'activités commerciales. La législation ne prescrit aucune méthode particulière à cet égard. Ainsi, toute méthode peut être retenue dans la mesure où elle est juste et raisonnable. Il est donc important pour les municipalités de bien comprendre les approches généralement reconnues par les autorités fiscales et adaptées à leur réalité. Dans le cas d'une infrastructure municipale, une méthode fondée à la fois sur les superficies utilisées et sur le temps d'utilisation est souvent considérée comme raisonnable et s'avère appropriée dans la plupart des situations.

Cette analyse devrait être réalisée en amont afin de tirer pleinement parti des mécanismes de récupération des taxes disponibles. En effet, grâce à plusieurs stratégies, il est possible d'optimiser la récupération de la TPS et de la TVQ. Parmi celles-ci figure notamment le choix prévu à l'article 211 de la *Loi sur la taxe d'accise* (LTA) et à l'article 272 de la *Loi sur la taxe de vente du Québec* (LTVQ). Ce choix permet à la municipalité de réclamer la TVQ en fonction de l'utilisation commerciale réelle de l'infrastructure, même si le taux d'activités commerciales est inférieur à 50 %. De plus, la partie qui ne donne pas droit à une récupération complète peut néanmoins continuer de bénéficier du remboursement partiel offert aux municipalités.

La détermination du taux d'utilisation de l'immeuble dans le cadre d'activités commerciales constitue ainsi une étape essentielle, tant pour assurer la récupération adéquate de la TPS et de la TVQ que pour cerner les possibilités d'optimisation susceptibles de réduire le coût net de la TVQ pour la municipalité.

2. Évaluer le choix de la méthode simplifiée

Certaines municipalités peuvent également exercer le choix de la méthode simplifiée, qui permet de calculer les taxes à récupérer selon des facteurs prédéterminés. Cette méthode est la plupart du temps avantageuse pour les municipalités admissibles.

Pour être admissible, une municipalité doit avoir des revenus taxables d'au plus 1 000 000 $ et des dépenses taxables d'au plus 4 000 000 $, selon les résultats de l'exercice précédent ou des trimestres écoulés de l'exercice en cours. En conséquence, les grandes villes et les municipalités de plus grande taille ne sont généralement pas admissibles à cette mesure.

Selon cette méthode, la municipalité ne calcule pas les taxes récupérables en fonction de la TPS et de la TVQ véritablement payées. Elle applique plutôt un facteur de calcul au montant total des dépenses, taxes comprises, soit 5/105 pour la TPS et 9,975/109,975 pour la TVQ. Cette approche permet habituellement de récupérer des montants plus élevés que la méthode fondée sur les taxes réellement payées. À titre d'exemple, une municipalité pourrait récupérer jusqu'à environ 9 200 $ supplémentaires pour chaque tranche de 1 000 000 $ de dépenses admissibles.

Les municipalités ont donc intérêt à vérifier leur admissibilité à ce choix afin de maximiser leur récupération de taxes.

3. Bien identifier les revenus taxables

Certaines activités exercées par les municipalités, telles que la location de locaux commerciaux ou la prestation de certains services, peuvent être assujetties à la TPS et à la TVQ. Le cas échéant, les dépenses engagées pour réaliser ces activités peuvent donner droit à des CTI et à des RTI.

Il est donc important d'identifier clairement les activités générant des revenus taxables et d'établir des mécanismes afin de repérer les dépenses qui y sont associées. Cette démarche peut permettre de récupérer des montants qui, autrement, passeraient inaperçus.

4. Conclusion

L'optimisation de la TVQ représente un levier financier souvent sous-exploité par les municipalités. Une revue périodique des pratiques en place peut permettre de réduire le coût net de la TVQ.

Qu'il s'agisse d'évaluer un choix fiscal applicable à certains immeubles, d'analyser l'admissibilité au choix de la méthode simplifiée ou de s'assurer que toutes les activités taxables sont correctement identifiées, les municipalités ont avantage à porter une attention particulière à ces possibilités d'économies.



Fonds
d'assurance
des municipalités
du Québec



Sabrina Guesthier

Pourquoi l'évaluation des besoins sous la LCOM exige-t-elle de revoir ses devis d'appel d'offres ?

L'entrée en vigueur de la Loi sur les contrats des organismes municipaux[1] (LCOM) amène les organismes municipaux à revoir certaines de leurs pratiques contractuelles. Parmi les éléments marquants figure l'évaluation des besoins, laquelle ne devrait pas seulement orienter le choix du mode d'attribution ou du contrat à conclure, mais également se refléter dans la rédaction des documents d'appel d'offres.

En effet, l'évaluation des besoins devrait aussi servir à s'assurer que les documents d'appel d'offres traduisent adéquatement les besoins actuels de l'organisme municipal, puisqu'une exigence qui pouvait être justifiée lors d'un contrat précédent ne l'est plus forcément aujourd'hui.

Dans cette perspective, toute personne appelée à rédiger un appel d'offres devrait, notamment, s'interroger sur la pertinence des exigences qui y sont incluses et sur leur nécessité au regard du besoin à combler.

Les dangers associés à la réutilisation intégrale ou partielle d'un ancien devis

Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées, il peut être tentant d'emprunter certains raccourcis en reprenant intégralement ou partiellement un devis déjà utilisé. Bien que le cadre législatif et réglementaire n'interdise pas cette pratique, une vigilance accrue est de mise, et ce, malgré la grande latitude dont disposent les organismes municipaux dans la détermination du contenu des documents d'appel d'offres.

Une exigence héritée d'un appel d'offres antérieur peut, avec le temps, devenir inutile, disproportionnée ou incompatible avec l'état actuel du marché. L'Autorité des marchés publics (AMP) souligne d'ailleurs ce qui suit :

« La pratique consistant à s'inspirer de devis d'autres villes ou municipalités afin d'élaborer le sien, bien qu'elle puisse être utile, ne constitue pas une fin en soi. Encore faut-il s'inspirer de devis qui ont été préparés avec soin, à la suite d'une analyse du marché diligente et dans le respect des obligations contenues au cadre normatif, tout en s'assurant de les adapter aux besoins propres à la municipalité concernée[2]. » [Nos soulignements.]

Il est important de se rappeler que l'organisme municipal demeure lié aux conditions qu'il a lui-même établies. L'évolution des technologies, l'arrivée de nouveaux fournisseurs ou encore les changements dans les besoins de l'organisme municipal peuvent rendre certaines clauses obsolètes ou excessivement contraignantes.

Une révision insuffisante du devis pourrait ainsi non seulement soulever des questions quant au lien réel entre les exigences retenues et le besoin à combler, mais aussi priver l'organisme municipal de soumissions autrement avantageuses, ou de solutions mieux adaptées à ses besoins actuels. En d'autres termes, le maintien d'exigences devenues injustifiées risque de restreindre inutilement le bassin de soumissionnaires potentiels et de placer l'organisme municipal dans un cadre plus rigide que nécessaire[3].

Cette démarche est d'autant plus importante que plusieurs exigences traditionnellement incluses dans les appels d'offres municipaux ont parfois été énoncées plusieurs années auparavant, dans un contexte différent. L'évaluation des besoins devrait donc aussi permettre de vérifier que les conditions imposées aux soumissionnaires demeurent réellement nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Les principaux éléments à vérifier

Conformément aux positions précédentes de l'AMP dans des cas similaires[4], une réflexion sur les principaux éléments qui composent un appel d'offres s'impose avant de le publier à partir d'un devis existant. Les spécifications techniques devraient d'abord être réexaminées dans le but de s'assurer qu'elles correspondent toujours au besoin à combler et qu'elles ne favorisent pas inutilement une technologie, un produit ou une approche particulière. Les critères d'admissibilité, de conformité et d'évaluation méritent également une attention spéciale afin de confirmer qu'ils demeurent justifiés et proportionnés à l'objet du contrat.

Enfin, certaines modalités d'exécution, telles que les délais, les niveaux de service ou les obligations administratives imposées aux soumissionnaires, peuvent avoir été élaborées dans des circonstances différentes et gagneraient à être réévaluées à la lumière des besoins actuels de l'organisme municipal.

En conclusion, l'évaluation des besoins ne constitue pas qu'une étape préalable à l'octroi d'un contrat. Elle devrait guider la rédaction et la révision des documents d'appel d'offres afin que les exigences imposées aux soumissionnaires demeurent justifiées, proportionnées et adaptées au contexte actuel. Une évaluation adéquate des besoins se traduit ultimement par un appel d'offres dont les exigences correspondent réellement aux attentes de l'organisme municipal. Dans cette optique, une révision périodique des devis permet non seulement de mieux arrimer leur contenu aux besoins à combler, mais aussi d'éviter que certaines exigences devenues obsolètes ne limitent inutilement les options qui s'offrent à l'organisme municipal. Dans le doute, il est recommandé de consulter un conseiller juridique afin d'écarter tout manquement susceptible d'exposer l'organisme à des enjeux de conformité. N'hésitez pas à contacter le Service d'assistance juridique de la Fédération québécoise des municipalités par courriel, à saj@fqm.ca, pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé à ce sujet.

[1] RLRQ c. C-65.1.
[2] Recommandation 2024-02 de l'AMP.
[3] À titre d'illustration, voir la décision *Irriglobe inc.* c. *Ville de Laval* (2025 QCCS 2974).
[4] Voir notamment les Recommandations 2026-04, 2024-12 et 2024-02 de l'AMP.



M^me Natasha Gauvin

Tenue des séances et conservation documentaire : comment concilier conformité et numérique ?

Une demande d'accès survient un vendredi après-midi et vise un document adopté il y a trois ans. Où se trouve-t-il ? Dans quelle version ? Qui y a eu accès ? Pour le directeur général et le greffier-trésorier, ces questions du quotidien résument bien l'enjeu du passage au numérique : comment tirer profit des séances sans papier tout en respectant les obligations légales qui encadrent les documents municipaux ? La bonne nouvelle, c'est que le droit québécois reconnaît pleinement le document numérique. Géré avec rigueur, le passage au numérique n'affaiblit pas la conformité; il peut même la renforcer.

Quelles sont les exigences de conservation, d'accès et de diffusion ?

Toute municipalité est un organisme public assujetti à la *Loi sur les archives*. Les articles 7 et 8 imposent d'établir et de tenir à jour un calendrier de conservation, approuvé par Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ), qui fixe les délais de conservation des documents actifs et semi-actifs et détermine le sort des documents inactifs : conservation permanente ou élimination. Le *Recueil des règles de conservation des documents des organismes municipaux du Québec*, produit par BAnQ, facilite grandement cet exercice.

Un point est trop souvent négligé : le calendrier de conservation s'applique sans distinction au papier et au numérique. Passer aux séances sans papier ne fait donc pas disparaître les obligations. Il faut au contraire s'assurer que les documents numériques – ordres du jour, procès-verbaux, règlements, résolutions, pièces justificatives – sont conservés selon les mêmes délais et repérables avec la même rigueur. À cela s'ajoutent les règles propres à la tenue des séances prévues au *Code municipal* et à la *Loi sur les cités et villes* (procès-verbaux, livre des délibérations, publication des avis publics) ainsi que les obligations de diffusion de certains documents.

Comment garantir la traçabilité et l'intégrité des documents ?

C'est ici que la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (LCCJTI) est déterminante. Elle consacre le principe d'équivalence fonctionnelle : un document a la même valeur juridique quel que soit son support, papier ou numérique, à une condition essentielle… son intégrité doit être assurée, c'est-à-dire que le document n'a pas été altéré, que l'information est maintenue dans son intégralité et que son support lui procure la stabilité et la pérennité voulues (article 6). La loi présume cette intégrité, mais si elle est contestée, il faut pouvoir la démontrer (article 7). La traçabilité n'est donc pas un détail technique; c'est ce qui permet de défendre la valeur légale du document.

Bien pensé, un environnement numérique offre souvent une meilleure traçabilité que le papier. La gestion des accès par utilisateur, le suivi des versions et le cheminement des propositions de points avant la séance permettent de savoir qui a soumis quel document, avec quelle documentation et qui l'a approuvé. Autrement dit, un bon système transforme une exigence de conformité en réflexe automatique, à condition de choisir une solution sécurisée et de documenter ses processus.

Une précaution s'impose lorsqu'on numérise des documents papier pour en détruire les originaux. La LCCJTI (articles 17 à 20) exige alors de documenter le transfert : format d'origine, procédé utilisé et garanties d'intégrité. La destruction de l'original doit en outre être autorisée par le calendrier de conservation. Sans cette documentation, la copie numérique pourrait difficilement tenir lieu d'original.

Annotations et notes personnelles : où tracer la ligne ?

Le numérique facilite la préparation des séances, notamment grâce aux annotations et aux notes personnelles apposées directement sur les documents. Une distinction s'impose toutefois. Le document officiel – l'ordre du jour, la version adoptée d'un règlement, le procès-verbal approuvé – sert de référence; il est soumis aux règles de conservation et susceptible d'être communiqué.

Les notes et annotations personnelles d'un membre du conseil ou d'un employé, elles, ont un statut différent : ce sont des aide-mémoires privés qui ne font pas partie du dossier officiel de la séance. La *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (« Loi sur l'accès », article 9, alinéa 2) exclut d'ailleurs du droit d'accès les notes personnelles inscrites sur un document, ainsi que les brouillons et les notes préparatoires. Prudence toutefois : cette exclusion ne met pas les notes à l'abri d'une ordonnance d'un tribunal, et si elles sont partagées avec d'autres personnes, elles risquent de perdre leur caractère personnel. Un bon système doit permettre de cloisonner clairement ces deux univers, afin que les annotations personnelles demeurent privées et n'altèrent jamais l'intégrité du document source. C'est précisément la logique qui sous-tend des outils comme id.concerto. Tracer cette ligne dès le départ évite bien des ambiguïtés, tant pour la conservation que pour l'accès à l'information.

Comment se préparer à la transparence et aux demandes d'accès ?

La Loi sur l'accès s'applique intégralement aux documents numériques : une demande peut viser un document, peu importe son support. Un environnement sans papier bien structuré transforme cette obligation en avantage. La Loi sur l'accès exige d'ailleurs que l'organisme classe ses documents de manière à en permettre le repérage (article 16). Dans un bon système, les documents sont centralisés, indexés et retrouvables en quelques instants, ce qui facilite le respect du délai de réponse de 20 jours (article 47) et réduit le risque d'oubli. L'accès sécurisé, y compris à distance, permet de répondre rapidement sans multiplier les copies.

Il faut par ailleurs conjuguer transparence et protection des renseignements personnels, un enjeu renforcé par la réforme dite « Loi 25 ». Les fonctions de gestion des accès, de caviardage et de traçabilité prennent alors tout leur sens : diffuser ce qui doit l'être, protéger ce qui doit rester confidentiel.

Quels sont les pièges les plus fréquents ?

La plupart des difficultés ne viennent pas du numérique lui-même, mais d'une transition mal encadrée. Quatre pièges fréquents sont à éviter : des documents éparpillés dans les courriels plutôt que centralisés; un calendrier de conservation appliqué au papier, mais oublié pour les fichiers numériques; une intégrité impossible à démontrer faute de traçabilité; et des originaux papier détruits après numérisation sans que le transfert ait été documenté. Une réflexion en amont permet de contourner ces écueils.

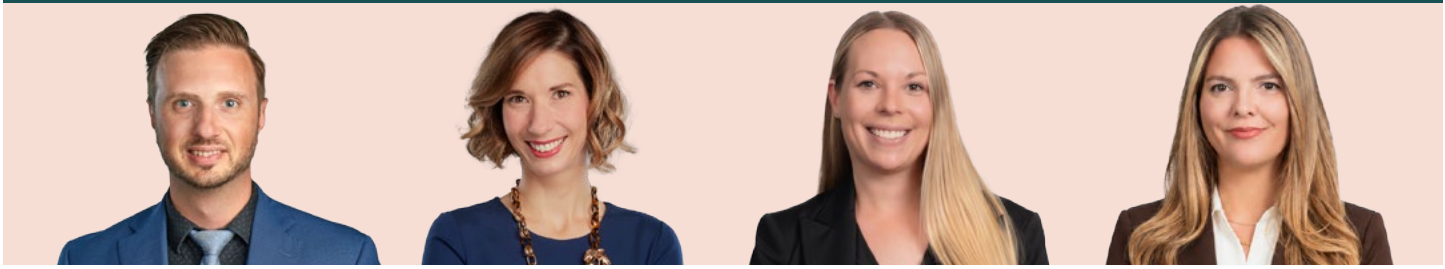
Que faut-il retenir ?

Pour concilier conformité et numérique, trois réflexes font la différence : appliquer le calendrier de conservation au numérique dès le départ, au même titre qu'au papier; cloisonner clairement les notes personnelles et les documents officiels; et documenter ses processus de traçabilité afin de pouvoir démontrer l'intégrité des documents en tout temps. Lorsque ces conditions sont respectées, le sans-papier devient un véritable levier de rigueur, de traçabilité et de transparence, et non une source de risque.

Note : le présent article propose des repères généraux et ne constitue pas un avis juridique.

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

CAIN LAMARRE

CABINET JURIDIQUE



Me Dominique Delisle
Avocate

Loi sur les contrats des organismes municipaux : nouveautés à connaître

Visant à moderniser, à regrouper et à simplifier les règles applicables à l'attribution et à la gestion des contrats des organismes municipaux, la *Loi sur les contrats des organismes municipaux* (LCOM)[1] est entrée en vigueur le 1er avril 2026. Cette loi, notamment applicable à la gestion des contrats des municipalités locales et régionales de comté, des communautés métropolitaines, des régies intermunicipales et des sociétés de transport en commun[2], reprend les grandes règles du régime antérieur en plus d'en introduire de nouvelles, que nous survolons dans le présent article.

Les étapes préalables à une procédure d'attribution

La LCOM oblige désormais les organismes municipaux à évaluer sérieusement leurs besoins avant de lancer une procédure d'attribution de contrat. Cette évaluation doit être documentée pour les contrats de 25 000 $ ou plus, l'ampleur de cette documentation devant être adaptée à la complexité du besoin[3]. L'évaluation des besoins passe notamment par une réflexion quant à la justification de ceux-ci, aux facteurs pouvant les entraver ou les modifier, aux exigences techniques requises, aux autres solutions possibles ainsi qu'aux projets comparables réalisés par d'autres organismes municipaux[4].

De plus, la LCOM reprend l'exigence voulant que le prix de tout contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil déterminé par un règlement du ministre (« le seuil ») fasse l'objet d'une estimation[5]. Une telle estimation permettra entre autres d'éclairer l'organisme quant à la procédure d'attribution appropriée. Puisque l'exercice vise à estimer la dépense totale, l'estimation doit tenir compte des taxes applicables et des potentiels renouvellements ou options. D'ailleurs, lorsqu'un contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil est octroyé, le prix estimé doit être inclus à même la liste des contrats conclus par l'organisme devant être publiée sur le Système électronique d'appel d'offres (« SEAO »)[6].

Les procédures d'attribution de contrats

La LCOM introduit une nouvelle terminologie afin de qualifier les différentes procédures d'attribution à la disposition des organismes municipaux.

La procédure d'attribution de gré à gré est la seule qui conserve la même désignation. En principe, ce sont les contrats comportant une dépense de moins de 25 000 $ qui peuvent être attribués de gré à gré, sous réserve de dispositions à l'effet contraire prévues dans le *Règlement sur la gestion contractuelle*.

La procédure d'appel d'offres sur invitation est dorénavant qualifiée de « procédure sur invitation écrite ». Sous réserve de dispositions à l'effet contraire prévues dans le *Règlement sur la gestion contractuelle*, tout contrat qui comporte une dépense égale ou supérieure à 25 000 $ et qui est inférieure au seuil doit être attribué suivant une procédure sur invitation écrite.

Pour sa part, la procédure d'appel d'offres public est maintenant qualifiée de « procédure ouverte ». Sous réserve d'exceptions, telle une situation d'urgence, tout contrat comportant une dépense égale ou supérieure au seuil doit être attribué suivant une procédure ouverte.

La LCOM prévoit six procédures d'attribution pouvant être qualifiées de procédures ouvertes :

1. **Le prix proposé le plus bas (anciennement le « mode du plus bas soumissionnaire conforme »);**
2. **Le système d'évaluation globale des critères avec ou sans discussions et négociations (anciennement le « système de pondération et d'évaluation des offres avec ou sans discussions et négociations »);**
3. **Le système de connaissance différée du prix (anciennement le « système de pondération et d'évaluation des offres à deux enveloppes »);**
4. **L'attribution d'un contrat de services d'ingénierie, d'architecture ou de design à la suite d'un concours;**
5. **Suivant une demande de prix à l'intention des entreprises qualifiées;**
6. **L'attribution d'un contrat de partenariat suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure.**

---

[1] *Loi sur les contrats des organismes municipaux*, RLRQ, c. C-65.01.
[2] Art. 3, LCOM.
[3] Art. 18, LCOM.
[4] FOR_definition_besoins_contrat.docx
[5] Art. 20, LCOM; en vertu du *Règlement sur le seuil et les délais applicables lors de l'attribution des contrats des organismes municipaux*, RLRQ, c. C-65.01, r. 4., le seuil en vigueur est fixé à 139 000 $.
[6] Art. 99 al. 2 (2), LCOM.

La procédure d'attribution suivant une demande de prix à l'intention des entreprises qualifiées est un nouveau mode d'attribution devant être précédé par la publication, sur le SEAO, d'un processus d'homologation des biens ou de qualification des entreprises. Un organisme municipal peut ensuite envoyer, par l'entremise du SEAO, une demande de prix uniquement aux entreprises qualifiées, ce qui permet de simplifier l'octroi de contrats pour des besoins récurrents.

La procédure d'attribution d'un contrat de partenariat suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure, également introduite par la LCOM, est surtout destinée aux projets complexes nécessitant l'expertise active d'un partenaire privé et n'est généralement pas appropriée pour les contrats de moindre envergure. L'utilisation de cette procédure nécessite l'autorisation du ministre des Affaires municipales.

Règles d'attribution particulières

En réaction à l'imposition de tarifs douaniers par l'administration américaine, le gouvernement du Québec a adopté, le 5 mars 2025, le *Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*[7] (« le Règlement »). Ce règlement fut ensuite modifié en février 2026[8] afin d'en prolonger la période d'application, portée au 5 mars 2027, ainsi que pour l'adapter à la LCOM, de laquelle il découle désormais.

Conformément au Règlement, dans le cadre d'une procédure ouverte visant l'attribution de certains contrats d'approvisionnement, une pénalité sous la forme d'une majoration de 10 à 25 % du prix soumis doit être imposée aux entreprises ayant un établissement aux États-Unis, mais aucun établissement au Québec ou dans un territoire visé par un accord intergouvernemental. Cette pénalité doit être appliquée aux seules fins de l'évaluation des soumissions.

Par ailleurs, le Règlement prévoit aussi que lorsqu'un contrat est attribué sur invitation écrite ou de gré à gré, seuls les fournisseurs ayant un établissement au Québec ou dans un territoire visé par un accord intergouvernemental peuvent être invités à soumissionner.

À la suite de l'imposition récente de nouveaux tarifs douaniers américains sur plusieurs autres produits canadiens, le gouvernement du Québec a de nouveau modifié le Règlement afin d'y intégrer des mesures visant les contrats de construction[9]. Cette mesure est entrée en vigueur le 8 septembre 2026 et s'applique pour une durée indéterminée.

Ainsi, dans le cadre d'une procédure ouverte ou sur invitation écrite visant l'attribution d'un contrat de construction comportant une dépense inférieure à 9,2 M $, les documents d'appel d'offres doivent exiger qu'au moins 15 % de la valeur totale des matériaux et des équipements acquis pour l'exécution du contrat soient québécois ou autrement canadiens. Un tel contrat de construction attribué de gré à gré doit contenir la même exigence.

En terminant, cet article ne constitue qu'un survol des principales obligations découlant de la LCOM et de ses règlements d'application. Pour plus d'information ou pour toute question concernant cette nouvelle loi, nous invitons les lecteurs à consulter leur conseiller juridique.

[7] *Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*, D. 214-2025 (G.O. II).
[8] *Règlement modifiant le Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*, D. 211-2026 (G.O. II).
[9] *Règlement modifiant le Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*, D. 1359-2026 (G.O. II).

Ensemble pour réussir

Depuis 1877, Cain Lamarre façonne le paysage juridique en priorisant les besoins de sa clientèle. L'un des plus importants au Québec, le cabinet réunit près de 300 professionnel(le)s à travers ses 15 places d'affaires réparties dans l'ensemble de la province. Notre cabinet est reconnu pour sa compréhension unique des réalités régionales et municipales.

Notre équipe en droit municipal est votre alliée pour naviguer dans un environnement complexe et en constante évolution. Nous offrons des solutions stratégiques et adaptées pour soutenir efficacement les organisations publiques et privées.

Contactez-nous

CAIN LAMARRE

BÉLANGER SAUVÉ



Me Béatrice Labrie
Avocate

Attribution de contrats et guerre tarifaire : nouvelles exigences pour favoriser l'achat local

Dans le contexte où les relations commerciales entre le Canada et les États-Unis prennent une direction incertaine, le gouvernement du Québec exige désormais que les municipalités participent aux contre-mesures à l'égard des tarifs douaniers afin de favoriser l'économie locale. Il s'agit d'un rare cas où les municipalités doivent obligatoirement appliquer une discrimination territoriale dans leurs processus d'attribution de contrats.

Obligations applicables à certains contrats d'approvisionnement

Le gouvernement du Québec a d'abord adopté le *Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*[1], lequel est entré en vigueur le 6 mars 2025.

La participation des entreprises américaines au processus d'attribution des contrats par les municipalités se voit alors limitée par des restrictions et des pénalités. Les mesures visent spécifiquement les contrats d'approvisionnement dans les secteurs suivants : le matériel et les logiciels informatiques; les fournitures et équipements médicaux; les produits pharmaceutiques; les instruments scientifiques[2].

Dans le cadre d'une procédure ouverte[3], les organismes municipaux doivent ainsi prévoir à leurs documents d'appel d'offres une pénalité sous la forme d'une majoration de 10 à 25 % du prix soumis aux entreprises ayant un établissement aux États-Unis, mais aucun établissement au Québec ou dans un territoire visé par un accord intergouvernemental applicable. Cette pénalité sert uniquement aux fins de la détermination du soumissionnaire retenu.

En outre, les procédures par invitation écrite doivent être adressées exclusivement à des entreprises ayant un établissement au Québec ou dans un territoire visé par un accord intergouvernemental applicable[4]. De même, les contrats de gré à gré sont attribués exclusivement à de telles entreprises, sauf avec l'autorisation du conseil municipal[5]. Ces restrictions demeurent en vigueur jusqu'au 5 mars 2027[6].

Nouvelles obligations applicables aux contrats de construction

Le gouvernement du Québec a récemment adopté le *Règlement modifiant le Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*, qui est entré en vigueur le 8 septembre 2026[7].

Adopté sous l'égide de la *Loi sur les contrats des organismes municipaux*[8] (LCOM), ce règlement modificateur prévoit des exigences applicables aux contrats de construction qui s'ajoutent aux restrictions prévues pour les contrats d'approvisionnement présentées ci-haut.

Ces nouvelles obligations ne ciblent pas spécifiquement les entreprises américaines, mais favorisent l'achat local en imposant des exigences quant à la provenance des matériaux et des équipements de construction[9].

Désormais, les contrats de construction, qu'ils soient attribués par procédure ouverte, invitation écrite ou de gré à gré, doivent prévoir qu'au moins 15 % de la valeur totale des matériaux et des équipements acquis pour leur exécution est d'origine québécoise ou canadienne. Il est néanmoins possible de déroger à ces exigences si, de l'avis du conseil municipal, l'intérêt public le justifie[10]. Ces nouvelles restrictions s'appliquent jusqu'à nouvel ordre[11].

Ces mesures s'ajoutent par ailleurs aux dispositions prévues à la LCOM permettant de favoriser les biens et services québécois ou canadiens dans certains contextes[12], ainsi qu'aux règles encadrant la discrimination territoriale dans l'attribution des contrats municipaux. Ces dernières sont prévues notamment au *Règlement sur la discrimination territoriale permise lors de l'attribution de certains contrats des organismes municipaux ou d'un processus d'homologation ou de qualification*[13] et au *Règlement sur la discrimination territoriale applicable à certains contrats des organismes municipaux qui comportent une dépense égale ou supérieure à 20 000 000 $*[14], qui précisent les conditions dans lesquelles une telle discrimination peut être exercée.

---

1 Décret 214-2025, RLRQ c. C-19, r. 2.2.
2 RLRQ c. C-19, r. 2.2, art. 2 (1).
3 Anciennement : appel d'offres public.
4 RLRQ c. C-19, r. 2.2, art. 5.
5 RLRQ c. C-19, r. 2.2, art. 6.
6 Décret 211-2026 du 25 février 2026 concernant le *Règlement modifiant le Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement par des organismes municipaux*.
7 Décret 1359-2026. Le titre du règlement devient alors le *Règlement imposant des conditions à l'attribution de certains contrats d'approvisionnement et de construction par des organismes municipaux*.
8 RLRQ c. C-65.01, ci-après « LCOM ».
9 Ces exigences s'appliquent uniquement aux contrats dont les dépenses sont inférieures au seuil prévu par l'*Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne et ses États membres* (ACEG) : RLRQ c. C-19, r. 2.2, art. 2 (2). Ce seuil est présentement établi à 9,2 M $.
10 RLRQ c. C-19, r. 2.2, art. 6.1.
11 Décret 1359-2026 du 7 septembre 2026.
12 Voir notamment l'article 8 al. 2 (2) LCOM.
13 RLRQ c. C-65.01, r. 3.
14 RLRQ c. C-65.01, r. 2.

CAIN LAMARRE

CABINET JURIDIQUE



Me Geneviève Pagé
Avocate

Régie intermunicipale ou délégation de compétence entre municipalité et ville : quelle loi s'applique ?

Les municipalités et les villes collaborent notamment afin d'offrir des services de qualité, et à moindre coût, à leurs citoyens. La fourniture de services, la création d'une régie intermunicipale et la délégation de compétence constituent les principaux modes d'entente intermunicipale. De telles ententes peuvent intervenir entre municipalités locales, villes, MRC et régies, sans égard au fait qu'elles soient soumises au *Code municipal* (CM) ou à la *Loi sur les cités et villes* (LCV). Dans un tel contexte, laquelle de ces lois régit l'entente intermunicipale ?

La régie intermunicipale

Une régie intermunicipale est constituée par une entente approuvée par le ministre des Affaires municipales. Elle est une personne morale distincte des municipalités, villes ou MRC qui l'ont créée.

Si toutes les municipalités engagées dans la régie, ou du moins la majorité d'entre elles, sont assujetties au CM, nous soulignons qu'il serait logique que la régie soit également assujettie à ce même code. Cette logique s'applique aussi quand les parties à l'entente sont majoritairement des villes régies par la LCV. D'ailleurs, une bonne pratique consiste à préciser, dans l'entente, la loi gouvernant la régie. Notons qu'une régie sous l'autorité du CM se voit tout de même soumise à plusieurs articles de la LCV. En effet, l'article 620 du CM rend applicable à une régie les dispositions de la LCV relatives notamment à la nomination des fonctionnaires et des employés, à la nomination d'un vérificateur externe ou encore au droit de préemption.

Par ailleurs, la régie exerce sa compétence sur le territoire des municipalités qu'elle représente et dispose des pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'objet de l'entente, notamment ceux d'acquérir des biens, d'exproprier, de contracter des emprunts et d'embaucher du personnel. Bien que la régie bénéficie d'une certaine autonomie administrative, il ne faut pas oublier que les municipalités membres conservent un contrôle sur ses activités financières, puisque son budget annuel doit être adopté par au moins les deux tiers des municipalités faisant partie de l'entente et que tout règlement d'emprunt doit recevoir l'approbation de l'ensemble de celles-ci ainsi que du ministre des Affaires municipales.

La délégation de compétence

Les articles 468.7 LCV et 576 CM prévoient le pouvoir des municipalités, des villes, des MRC ou même d'une régie de convenir, avec une autre telle partie, d'une entente par laquelle elle délègue une compétence.

Dans ce cas, la municipalité délégataire est responsable de l'administration et de la gestion de la compétence qui lui est confiée. Elle exerce alors cette compétence selon ses propres règles de fonctionnement et sa propre loi constitutive (LCV ou CM). Son conseil municipal en assume la gouvernance, et ce, même lorsque les décisions prises concernent majoritairement la municipalité délégante.

Une telle délégation doit néanmoins faire l'objet d'une entente détaillée prévoyant les modalités de son application.

Ce qu'il faut retenir

Le choix entre une régie intermunicipale, une délégation de compétence ou une entente pour une fourniture de services ne repose pas uniquement sur des considérations financières ou opérationnelles. Il s'agit également d'un choix de gouvernance pour lequel il importe de considérer la loi constitutive et de porter une attention particulière au contenu de l'entente. Dans chaque cas, il est important de souligner que les municipalités conservent leurs pouvoirs de taxation et de réglementation sur leur territoire. À titre d'exemple, une municipalité peut décider de confier sa compétence en matière de service de sécurité incendie à une municipalité voisine qui dispose déjà des infrastructures, de l'expertise et des ressources nécessaires pour assurer cette responsabilité, tout en continuant de percevoir les taxes afférentes et de légiférer sur le sujet.

TCJ
DROIT ET
SERVICES-CONSEILS



Me Annie Aubé
Associée | Avocate

Les dispositions en matière de vente et de location des biens des municipalités à la suite de l'entrée en vigueur du projet de loi 22

Sanctionnée le 12 juin 2026, la *Loi bonifiant les pouvoirs d'intervention des municipalités et modifiant d'autres dispositions législatives* (PL 22) apporte plusieurs modifications importantes au cadre juridique applicable à la gestion du patrimoine immobilier municipal. Parmi les changements les plus significatifs figurent ceux touchant la vente et la location des biens municipaux. Ces nouvelles dispositions législatives s'inscrivent dans une volonté gouvernementale d'accorder davantage de souplesse aux municipalités afin qu'elles puissent répondre plus efficacement aux besoins de leur territoire, notamment dans la recherche d'une meilleure utilisation des actifs municipaux.

Avant l'adoption du PL 22, les municipalités disposaient déjà du pouvoir d'aliéner et de louer leurs immeubles, sous réserve de diverses règles de transparence et de publicité. Certaines limites législatives restreignaient toutefois leur capacité à aliéner, louer ou utiliser leurs propriétés à des fins de développement local. Le législateur a donc choisi de moderniser plusieurs dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et du *Code municipal du Québec* (CM) afin d'accroître la marge de manœuvre des municipalités.

L'une des modifications importantes concerne l'élargissement du pouvoir d'acquérir ou de construire des immeubles dans le but de les louer. Selon les notes explicatives de la Loi, le PL 22 « élargit également le pouvoir des municipalités d'acquérir ou de construire des immeubles dans le but de les louer ». Cette modification reflète une évolution importante du rôle municipal. En effet, les municipalités disposent désormais d'une plus grande latitude en raison de « l'élargissement de leurs pouvoirs de location qui leur permettrait notamment de regrouper des services sous un même toit ainsi que le partage de ressources[1] ».

Le gouvernement a présenté cette mesure comme un moyen permettant aux municipalités de mieux partager des services sous un même toit et de soutenir plus efficacement le développement de leurs communautés. Dans plusieurs milieux, particulièrement les municipalités de petite taille ou situées en région, cette possibilité pourrait contribuer à maintenir des services de proximité qui seraient autrement difficiles à offrir de façon autonome.

Le PL 22 modifie également les règles applicables à la publicité entourant la location et l'aliénation des biens municipaux. L'objectif poursuivi semble lié à un meilleur équilibre entre les impératifs de transparence et l'efficacité administrative. Les anciennes dispositions des articles 6.1 du CM et 28, paragraphe 1.0.1, de la LCV prévoyaient que le greffier-trésorier devait publier mensuellement un avis mentionnant les biens d'une valeur supérieure à 10 000 $ qui avaient été aliénés par la municipalité autrement que par enchère ou soumission publique. Ces dispositions ont été abrogées par le PL 22.

Le législateur a ainsi simplifié certaines formalités afin d'alléger la charge administrative imposée aux municipalités. Dorénavant, seules l'aliénation et la location d'immeubles à un organisme public, à un organisme à but non lucratif, à un CPE ou à une garderie, ou l'aliénation d'un immeuble (ou tout autre bien) d'une valeur supérieure à 50 000 $, autrement que par enchère ou soumission publique, doivent faire l'objet d'une publication sur le site Internet de la municipalité.

En matière de vente de biens municipaux, une autre innovation importante du PL 22 est la possibilité accordée aux municipalités d'aliéner (gratuitement ou aux conditions déterminées) certaines parcelles de terrain de faible valeur aux propriétaires d'immeubles contigus. Cette mesure vise principalement à régler diverses situations pratiques découlant de l'existence de résidus de lots, de bandes de terrain inutilisables ou de parcelles dont la conservation par la municipalité ne présente que peu d'intérêt public. En permettant leur transfert aux propriétaires voisins aux conditions prévues par la loi, le législateur favorise une gestion plus efficiente du domaine municipal tout en réduisant les coûts administratifs associés à la conservation de terrains sans utilité réelle. Il est important de noter que la *Loi sur l'interdiction de subventions municipales* ne s'applique pas à une telle vente.

Cette nouveauté s'inscrit dans une tendance plus large visant à donner aux municipalités davantage d'outils pour valoriser leur patrimoine immobilier. En pratique, cette mesure devrait permettre de régulariser plus facilement certaines situations cadastrales et d'éliminer des contraintes administratives qui, jusqu'à présent, rendaient parfois disproportionné le maintien de ces parcelles dans le domaine municipal.

[1] « Adoption du projet de loi no 22 - Le ministre Poulin agit : fin de la double taxe de bienvenue et plusieurs allègements pour les municipalités », Gouvernement du Québec.

Au-delà des changements techniques qu'il introduit, le PL 22 s'inscrit dans une vision renouvelée du rôle des municipalités, reconnues comme des intervenants clés du développement territorial. Les immeubles municipaux ne sont plus uniquement considérés comme des biens destinés à l'exercice des fonctions municipales traditionnelles; ils deviennent également des leviers permettant de soutenir le développement économique et l'offre de services. L'assouplissement des règles de location et la possibilité de disposer plus facilement de certains immeubles ou parcelles témoignent de cette volonté de rendre la gestion foncière municipale plus dynamique.

En conclusion, le PL 22 apporte des changements significatifs au régime applicable à la vente et à la location des biens municipaux. L'élargissement des pouvoirs d'aliénation et de location d'immeubles, l'ajustement des règles de publicité ainsi que la création d'un mécanisme facilitant l'aliénation de parcelles de faible valeur constituent les principales innovations en la matière. Ces modifications devraient offrir aux municipalités une plus grande flexibilité dans la gestion de leur patrimoine immobilier tout en contribuant à la réduction des formalités administratives et à une meilleure mise en valeur des actifs municipaux.



DUNTON RAINVILLE
AVOCATS et NOTAIRES



Me Alice Touzin
Avocate

La surcharge de travail peut-elle, à elle seule, fonder une plainte pour harcèlement psychologique ?

La distinction entre les exigences normales inhérentes à un milieu de travail, telles qu'imposées par l'employeur, et une situation de harcèlement psychologique, constitue une question centrale dans le cadre d'allégations en cette matière. À cet égard, la surcharge de travail occupe une place particulière, puisqu'elle est parfois invoquée au soutien d'allégations de harcèlement psychologique. Il convient toutefois de se demander si le seul fait qu'une surcharge de travail soit particulièrement élevée peut suffire pour soutenir ce type d'allégations. La reconnaissance d'une situation de harcèlement psychologique demeure en effet assujettie aux critères stricts prévus par la *Loi sur les normes du travail*. Il importe ainsi de tracer la frontière entre l'exercice légitime, par l'employeur, de son droit de gérance et les situations susceptibles de constituer du harcèlement psychologique.

Le point de départ de l'analyse demeure la définition du harcèlement psychologique, telle qu'énoncée dans la *Loi sur les normes du travail*. Ainsi, pour conclure à la présence de harcèlement psychologique, il faut être en présence d'une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, paroles, actes ou gestes répétés, hostiles ou non désirés, qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne salariée et qui entraînent un milieu de travail néfaste. Une conduite unique, mais grave, qui produit un effet nocif continu pour la personne salariée peut également être reconnue comme rencontrant la définition du harcèlement psychologique. Il appartiendra à la personne salariée qui invoque le harcèlement de démontrer chacun de ces éléments[1].

À cet égard, il convient de distinguer le harcèlement psychologique de l'exercice légitime du droit de gérance de l'employeur[2]. En effet, la relation d'emploi repose sur un lien de subordination qui confère à l'employeur un droit de gérance. Par ce droit de gérance, l'employeur dispose d'une latitude pour organiser le travail, répartir les tâches, fixer les horaires, déterminer les priorités opérationnelles et contrôler la qualité du rendement. L'exercice de ce pouvoir peut entraîner des désagréments pour les salariés, dont une surcharge de travail. Toutefois, la présence d'une telle surcharge, à elle seule, ne permet pas de conclure automatiquement à l'existence d'une situation de harcèlement psychologique[3].

En effet, la jurisprudence distingue l'exercice légitime du droit de gérance de son exercice abusif ou déraisonnable, lequel peut alors donner ouverture à une plainte pour harcèlement psychologique. Pour être ainsi qualifié, l'exercice du droit de gérance doit dépasser les limites du pouvoir de gestion normale de l'employeur et s'inscrire dans une conduite vexatoire satisfaisant aux conditions prévues à la *Loi sur les normes du travail*. Ce n'est donc pas l'exercice du droit de direction en lui-même que sanctionne la loi, mais son exercice abusif ou déraisonnable[4]. Il s'ensuit que l'analyse ne doit dès lors pas porter sur l'intensité de la surcharge de travail, mais bien sur le caractère vexatoire de la conduite ayant mené à ladite surcharge.

En définitive, une surcharge de travail, aussi exigeante soit-elle, ne constitue pas, à elle seule, du harcèlement psychologique. Pour qu'une telle situation soit reconnue, il faut démontrer que la surcharge résulte d'un exercice abusif ou déraisonnable du droit de gérance de l'employeur et que les conditions prévues à la *Loi sur les normes du travail* sont réunies. Il importe donc de distinguer les difficultés normales liées à l'organisation du travail des situations où l'employeur dépasse les limites de son droit de gérance. Soulignons enfin que ces principes ne se limitent pas à la seule question de surcharge de travail, mais s'étendent plus largement à l'ensemble des mesures de gestion relevant du droit de gérance de l'employeur.

---

[1] *Loi sur les normes du Travail*, RLRQ c. N-1.1., art. 81.18.
[2] Aussi nommé droit ou pouvoir de direction.
[3] *Brasseur* c. *Groupe Opmédic inc.*, 2015 QCCRT 374.
[4] *Lévesque* c. *Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent*, 2026 QCTAT 2198; *Bojanowski* c. *Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec*, 2022 QCTAT 5258.

Lavery





avec la collaboration d'Éléonore Halász
Étudiante en droit

Me Anne-Marie Asselin
Avocate

Les règles applicables à l'annulation, au report ou à l'ajournement d'une séance du conseil municipal

Les règles applicables à l'annulation, au report ou à l'ajournement d'une séance du conseil varient selon qu'il s'agit d'une séance ordinaire ou d'une séance extraordinaire, et selon que la modification intervient avant l'ouverture de la séance ou une fois la séance commencée.

Que faire si une séance extraordinaire est annulée quelques jours d'avance ?

Une séance extraordinaire est une séance tenue sur convocation et limitée aux affaires indiquées dans l'avis de convocation[1], sauf consentement unanime de tous les membres présents pour élargir les sujets à traiter[2]. Par ailleurs, la législation municipale ne prévoit généralement pas d'avis public pour informer la population de la tenue d'une séance extraordinaire, sauf dans certains cas particuliers, comme la séance extraordinaire portant sur le budget ou le programme triennal d'immobilisations[3].

Dans ce contexte, si la séance extraordinaire est abandonnée avant sa tenue, la voie la plus prudente paraît être de ne pas parler d'« ajournement », mais plutôt de convoquer une nouvelle séance extraordinaire à la nouvelle date, à la nouvelle heure et, au besoin, au nouveau lieu, avec un nouvel avis de convocation transmis aux membres du conseil selon les formalités applicables. Un simple avis public de report ne suffirait pas, parce que ce n'est pas l'avis public qui fonde la validité d'une séance extraordinaire, mais bien l'avis spécial donné aux membres du conseil[4].

Autrement dit, si la séance extraordinaire n'est finalement pas tenue à la date prévue, il serait préférable de traiter la reprise comme une nouvelle séance extraordinaire, et non comme un simple report annoncé au public. Il faut alors transmettre un nouvel avis de convocation dans le délai applicable, avec la documentation utile à la prise de décision[5]. L'article 156 du *Code Municipal* (CM) a été modifié récemment afin de prévoir, comme sous la *Loi sur les cités et villes* (LCV), une notification au plus tard 24 heures avant l'heure fixée pour la séance ou la reprise de la séance ajournée[6].

Peut-on plutôt tenir la séance et l'ajourner ?

Oui, mais seulement si la séance est effectivement ouverte. L'ajournement suppose une séance du conseil et une décision du conseil. La doctrine rappelle qu'il faut une résolution du conseil pour procéder à un ajournement et qu'une séance ajournée ne constitue pas une nouvelle séance distincte, mais la continuation de la même séance[7].

Ainsi, si les membres se présentent à la date prévue et ouvrent la séance extraordinaire, le conseil peut ensuite ajourner la séance[8]. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une nouvelle séance extraordinaire. En principe, il n'est donc pas nécessaire de donner un nouvel avis de convocation pour un ajournement ordinaire décidé par le conseil[9].

Il faut toutefois garder à l'esprit que, dans une séance extraordinaire, seules les affaires visées par l'avis de convocation peuvent être traitées. Sous la LCV, il est expressément prévu qu'à un ajournement d'une séance extraordinaire, aucune affaire nouvelle ne peut être soumise ou prise en considération, sauf si tous les membres sont présents et y consentent[10]. Sous le CM, même si le texte de l'article 154 est plus bref, la même prudence s'impose compte tenu de la limitation générale des sujets permise à l'article 153.

Ce qu'il faut absolument consigner au procès-verbal

Sous le CM, avant de procéder aux affaires lors d'une séance extraordinaire, le conseil doit constater et mentionner au procès-verbal que l'avis de convocation a été notifié aux membres du conseil qui ne sont pas présents à l'ouverture de la séance. Si l'on observe que l'avis n'a pas été notifié à tous les membres absents, la séance doit être close immédiatement, sous peine de nullité des procédures adoptées[11]. La doctrine indique aussi que l'omission de cette mention au procès-verbal a déjà été traitée comme une irrégularité lorsque la preuve démontre que les élus absents avaient en réalité été dûment convoqués, mais cela ne diminue pas l'importance pratique de consigner correctement cette constatation[12].

---

1 *Code municipal du Québec*, RLRQ, c. C-27.1, art. 152 à 153; et *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, c. C-19, art. 323 à 327.
2 Louis BÉLAND, « Chapitre I – Le conseil municipal », dans *Collection de droit*, vol. 8, *Droit et peuples autochtones – Droit public et administratif*, Montréal, CAIJ, 2025.
3 Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, *Droit municipal : principes généraux et contentieux*, Montréal, Éditions CCH/Wolters Kluwer Canada, publication à feuilles mobiles, consultée en ligne, par. [2.49].
4 *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 152 à 153; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 323 à 325 et 338.
5 *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 152; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 323.
6 Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, préc., note 3.
7 *Id.*, [2.50].
8 *Id.*
9 *Code municipal du Québec*, préc., note 5; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 5.
10 *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 326.
11 Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, préc., note 3.
12 *Id.*

Si la séance est ajournée, le procès-verbal devrait également faire état de la résolution d'ajournement et du moment de la reprise[13]. En cas de défaut de quorum, des règles plus strictes s'appliquent : sous le CM, deux membres peuvent ajourner la séance une heure après constatation du défaut de quorum, et l'heure de l'ajournement ainsi que les noms des membres présents doivent être inscrits au procès-verbal. Un avis spécial écrit de l'ajournement doit alors être donné aux membres absents[14]. Sous la LCV, le délai est de trente minutes avant l'ajournement pour défaut de quorum, avec inscription des mentions requises au livre des délibérations et avis spécial aux membres absents[15].

En pratique, si l'on annule la séance avant la tenue, il n'y aura pas de procès-verbal d'ajournement de celle-ci, puisqu'elle n'aura pas été ouverte. Si l'on ouvre la séance puis qu'on l'ajourne, il faut alors consigner la constatation relative à l'avis de convocation et à l'ajournement lui-même[16].

Faut-il faire un nouvel avis public pour la nouvelle séance extraordinaire ?

En règle générale, non. La loi n'exige pas d'avis public pour une séance extraordinaire. C'est l'avis de convocation aux membres du conseil qui est requis[17]. Si la municipalité souhaite afficher un avis public ou diffuser une communication au public pour des raisons de transparence administrative, cela peut être utile, mais ne constituera qu'une mesure additionnelle, non un substitut aux formalités de convocation des élus.

Et si l'on doit changer le lieu, la date ou l'heure d'une séance ordinaire peu de temps avant sa tenue ?

Les séances ordinaires sont tenues à des moments fixés d'avance et ne requièrent pas d'avis de convocation. Le conseil doit établir, avant chaque année civile, le calendrier de ses séances ordinaires, en précisant le jour et l'heure du début de chacune[18]. Le conseil peut décider qu'une séance ordinaire commencera à une heure et à un jour différents de ceux prévus au calendrier[19].

Le conseil siège à l'endroit fixé par résolution, et cet endroit peut être changé lorsque le conseil le juge opportun. En pareil cas, le greffier ou greffier-trésorier doit donner un avis public de toute modification de l'endroit où siège le conseil[20]. Donc, si le lieu change, il faut au minimum une résolution du conseil sur le lieu et un avis public du changement de lieu[21].

Pour la date ou l'heure d'une séance ordinaire, le conseil peut décider autrement que ce qui est prévu au calendrier par résolution.

Si le besoin survient trop près de la séance et qu'aucune résolution préalable ne peut être adoptée, la solution la plus prudente semble être d'ouvrir la séance au moment prévu, puis de l'ajourner au nouveau jour et à la nouvelle heure, puisque l'ajournement est un mécanisme expressément prévu par la loi[22].

Conclusion

Il faut aussi garder à l'esprit que les règlements municipaux, les règlements de régie interne et, le cas échéant, la charte applicable, peuvent ajouter des formalités d'organisation ou de publicité et, de ce fait, moduler la mise en œuvre pratique des règles générales[23]. En revanche, ces instruments locaux ne peuvent écarter les exigences impératives prévues par le *Code municipal* ou par la *Loi sur les cités et villes*, notamment en matière de convocation, de caractère public des séances, de quorum et de limitation des sujets pouvant être traités lors d'une séance extraordinaire.

---

[13] *Id.*, [2.50].
[14] *Code municipal du Québec,* préc., note 1, art. 155 et 156.
[15] *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 327.
[16] Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, préc., note 3.
[17] *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 152, 153 et 156; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 323 à 325 et 338.
[18] *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 148; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 319.
[19] *Id.*
[20] *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 145 et 145.1; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 318.
[21] Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, préc., note 3, [2.52].
[22] *Id.*, [2.50]; *Code municipal du Québec*, préc., note 1, art. 154; et *Loi sur les cités et villes*, préc., note 1, art. 326.
[23] Jean HÉTU et Yvon DUPLESSIS, préc., note 3, [2.52].

PFD AVOCATS



Me Justine Carli-Trudeau
Avocate

Le nouveau régime du RMUN : trois réflexes de gestion pour les directions générales municipales

Depuis le 1er mars 2026, les municipalités sont soumises à un nouveau cadre réglementaire visant les rives, le littoral, les zones inondables et les ouvrages de protection contre les inondations. 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* (RMUN) remplace le régime transitoire afin de mieux protéger les personnes, les biens et les milieux hydriques contre les risques d'inondation.

Pour les directions générales, cette réforme dépasse la délivrance des permis; elle touche la gouvernance, la gestion de l'information, la conservation documentaire et la coordination des services municipaux. Trois enjeux méritent une attention particulière : la cartographie, la reddition de comptes et les responsabilités liées aux ouvrages de protection contre les inondations.

Cartographie des zones inondables : déterminer quelles données gouvernent les décisions

Le nouveau cadre repose largement sur la cartographie des zones inondables et des zones de mobilité des cours d'eau. Pour chaque demande de permis ou d'autorisation, les municipalités doivent déterminer les données cartographiques applicables.

Le guide de référence gouvernemental du RMUN encadre l'utilisation et l'interprétation de ces données, désormais essentielles à l'analyse de la conformité des projets.

Les directions générales devraient désigner les responsables du suivi des mises à jour cartographiques[1] et assurer une circulation efficace de l'information entre l'urbanisme, le greffe, les travaux publics et, au besoin, les partenaires supralocaux.

Elles gagneraient aussi à conserver, dans chaque dossier, les références aux données utilisées. Bien qu'elle ne soit pas expressément exigée, cette pratique renforcerait la traçabilité des décisions et faciliterait la gestion d'éventuelles contestations.

Reddition de comptes[2] : recueillir l'information dès la délivrance des permis

Le RMUN oblige les municipalités à tenir un registre des permis délivrés pour son application et à transmettre, tous les deux ans et au plus tard le 31 janvier, les renseignements consignés à la municipalité régionale de comté (MRC). Celle-ci doit ensuite les regrouper et publier un bilan pour son territoire.

Ces renseignements n'ont pas à être transmis systématiquement au ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), mais celui-ci peut les exiger. Ils doivent, conséquemment, être conservés pendant au moins cinq ans. L'utilisation du gabarit gouvernemental de reddition de comptes est fortement recommandée afin d'uniformiser les transmissions aux MRC.

Selon le guide de référence, le premier délai de deux ans court depuis l'entrée en vigueur du RMUN, le 1er mars 2026. Les renseignements du premier registre devraient donc être transmis au plus tard le 31 janvier 2028.

Le principal défi concernerait, dès lors, la collecte des données. Par exemple, une reconstitution en fin d'année serait fastidieuse et augmenterait le risque d'erreurs ou d'omissions.

Les directions générales devraient ainsi faire recueillir les renseignements dès l'ouverture du dossier, uniformiser les pratiques de délivrance des permis et prévoir une vérification annuelle de l'exhaustivité et de la cohérence du registre.

Ouvrages de protection contre les inondations : connaître les ouvrages et clarifier les responsabilités

Le RMUN accorde une place importante aux ouvrages de protection contre les inondations (OPI), définis plus précisément dans le *Règlement sur les ouvrages de protection contre les inondations* (RLRQ, c. Q-2, r. 34.2; ROPI). Ces deux règlements doivent être lus conjointement pour cerner les responsabilités municipales.

Le ROPI impose plusieurs obligations aux municipalités, qu'elles soient ou non propriétaires des ouvrages :

» Effectuer une étude de caractérisation des OPI situés sur leur territoire, la transmettre au MELCCFP au plus tard le 1er mars 2029 et la mettre à jour tous les 10 ans[3];

» Élaborer un plan particulier de préparation aux sinistres au plus tard le 1er mars 2027 et aviser le MELCCFP de sa réalisation dans les 30 jours. Ce plan doit être mis à jour dans les six mois suivant l'étude de caractérisation ou la réception de nouveaux renseignements sur l'ouvrage[4].

---

[1] À cet égard, le gouvernement provincial a élaboré une carte interactive présentant l'information pertinente sur les zones inondables applicable à chaque secteur. Les cartographies de nouvelle génération seront diffusées progressivement et remplaceront celles de l'ancienne génération.

[2] RMUN, art. 151 et suivants.

[3] ROPI, art. 5 et suivants.

[4] ROPI, art. 12 et suivants.

Les municipalités doivent également assurer la surveillance et l'entretien des OPI situés sur leur territoire.

De son côté, le RMUN encadre les activités réalisées sur un OPI, qu'elles nécessitent ou non un permis municipal[5]. Selon le guide de référence, une municipalité doit notamment intervenir et imposer des sanctions lorsque des activités interdites, telles que des courses, des rallyes ou d'autres compétitions, s'y déroulent.

Conclusion

La mise en œuvre du RMUN exige une organisation rigoureuse et une coordination étroite des services municipaux. En déterminant les données cartographiques applicables, en intégrant la collecte des renseignements aux processus courants et en clarifiant les responsabilités relatives aux OPI, les directions générales pourront mieux assurer la conformité réglementaire, la traçabilité des décisions et la gestion des risques. La préparation rapide d'outils internes, d'échéanciers et de mécanismes de suivi facilitera cette transition.

[5] RMUN, art. 101 et suivants.



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

TREMBLAY BOIS
AVOCATS



Me Marc-André Beaudoin
Avocat

Ententes relatives à des travaux municipaux : avant de conclure une entente, que prévoit le règlement de votre municipalité ?

Mise en contexte

La *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*[1] (LAU) permet notamment à un conseil municipal d'adopter un règlement pour assujettir la délivrance d'un permis de construction ou de lotissement, ou d'un certificat d'autorisation ou d'occupation, à la conclusion d'une entente portant sur la réalisation de travaux relatifs aux infrastructures et aux équipements municipaux et sur la prise en charge ou le partage des coûts liés à ces travaux[2].

Ce type d'entente, communément appelé « entente relative à des travaux municipaux » ou « entente promoteur », survient généralement lorsqu'un « promoteur » souhaite réaliser un projet sur le territoire de la municipalité et que, pour ce faire, des travaux municipaux (par exemple, la construction d'une rue publique, de réseaux d'aqueduc ou d'égouts, etc.) doivent être réalisés afin de desservir les immeubles issus de ce projet et d'en permettre la réalisation. C'est la réalisation de ces travaux que vient encadrer ce genre d'entente.

Deux situations peuvent se présenter. Dans la première, la municipalité réalise elle-même les travaux, et l'entente prévoit la participation du promoteur. Dans la seconde, plus fréquente, c'est le promoteur qui assure, en totalité ou en partie, la réalisation des travaux et cède ensuite à la municipalité les infrastructures destinées à être prises en charge par cette dernière.

Le cadre législatif de l'entente relative à des travaux municipaux

Une municipalité doit tout d'abord adopter un règlement afin de pouvoir conclure une entente relative à des travaux municipaux. Le contenu minimal de ce règlement est indiqué à l'article 145.22 de la LAU. En somme, il vient prévoir le cadre que l'éventuelle entente devra respecter, ainsi que les exigences minimales qu'elle devra comprendre.

La loi précise également le contenu minimal que doit respecter toute entente relative à des travaux municipaux (article 145.23 de la LAU).

Avec ce cadre législatif, il est impératif de valider ce que prévoit le règlement de la municipalité (si elle en a un) avant de conclure une entente. La municipalité ne peut conclure une entente qui ne respecte pas le cadre prévu par son règlement (ni conclure une entente en l'absence de règlement), au risque que celle-ci soit invalidée par les tribunaux.

L'affaire Regroupement citoyen de Lac-Beauport c. Municipalité de Lac-Beauport[3] présente d'ailleurs une illustration récente des enjeux susceptibles de survenir lorsqu'une entente est conclue sans respecter strictement le cadre prévu dans le règlement sur les ententes relatives à des travaux municipaux.

Retour sur l'affaire *Regroupement citoyen de Lac-Beauport* c. *Municipalité de Lac-Beauport*

Sans insister sur la prémisse factuelle particulière dans ce dossier, retenons ici que la municipalité a conclu avec un promoteur une entente relative à des travaux municipaux destinés à desservir un projet immobilier comprenant la construction de condos et d'espaces commerciaux.

À la suite de la conclusion de l'entente, un regroupement citoyen saisit la Cour supérieure d'une demande en nullité du protocole d'entente et de la résolution du conseil autorisant sa signature, invoquant diverses irrégularités, dont le fait que le protocole d'entente ne respecte ni la LAU ni le règlement sur les ententes relatives à l'exécution de travaux municipaux de la municipalité.

Les éléments de non-conformité du protocole d'entente sont les suivants :

» Le règlement de la municipalité requiert le dépôt, avant le début des travaux, d'un cautionnement pour garantir le paiement de la main-d'œuvre et des matériaux ainsi que la complète et parfaite exécution des travaux, sur la base de l'estimation du coût global du projet. En outre, le promoteur doit, en cas de dépassement de coûts, augmenter le montant de sa garantie en conséquence. Bref, le promoteur doit fournir des cautionnements à hauteur de 100 % du coût total du projet.

  Or, le protocole d'entente prévoit seulement le dépôt d'un cautionnement d'exécution et d'un cautionnement garantissant le paiement de la main-d'œuvre et des matériaux équivalant à 50 % du coût des travaux.

» Le règlement impose au promoteur la remise à la municipalité, lors de la cession des ouvrages réalisés, un cautionnement d'entretien pour une période de deux ans correspondant à 10 % de la valeur des travaux.

  Le protocole d'entente ne prévoit pas un tel cautionnement.

---

1 RLRQ, c. A-19.1.
2 Art. 145.21 LAU.
3 2026 QCCS 938, demande de permission d'appeler rejetée (2026 QCCA 1034).

» Le règlement prévoit que la municipalité doit mandater une firme d'ingénieurs pour effectuer la surveillance des travaux.

Le protocole d'entente prévoit plutôt que c'est au promoteur de mandater l'ingénieur pour la surveillance.

Le tribunal conclut donc, au vu de ces lacunes, que le protocole d'entente est illégal en ce qu'il ne respecte pas les exigences établies dans le règlement de la municipalité.

La cour rappelle que bien que la municipalité dispose d'une certaine discrétion quant au contenu de son règlement en vertu des articles 145.21 et suivants de la LAU, elle ne dispose pas de la même discrétion pour la mise en application de ce règlement une fois adopté (lors de la conclusion de l'entente). Bref, l'entente doit respecter « la recette » que prescrit le règlement.

Le tribunal déclare donc, en raison de ces irrégularités, que le protocole d'entente est illégal et nul de nullité absolue. La Cour casse également la résolution du conseil municipal autorisant la signature de ce protocole d'entente.

Conclusion

Cette décision récente de la Cour supérieure rappelle toute l'importance pour les municipalités, lorsqu'un promoteur leur présente un projet nécessitant la conclusion d'une entente relative à des travaux municipaux, de vérifier dans un premier temps si un règlement autorisant la conclusion d'une telle entente est en vigueur et, si tel est le cas, que le contenu du règlement permet la conclusion d'une entente suivant les paramètres qui seraient effectivement souhaités par la municipalité et le promoteur.

Si cet exercice préalable mène à la conclusion qu'un tel règlement n'est pas en vigueur, ou que le règlement en vigueur prévoit un cadre qui ne correspond pas à ce qui est souhaité, un processus d'adoption ou de modification réglementaire devra être envisagé avant de pouvoir conclure une entente, afin de s'assurer que celle-ci est conforme au règlement. Cela peut certes occasionner des délais, mais fait en sorte que l'entente respecte le cadre légal qui s'applique à elle et évitera très certainement plusieurs tracas pour la municipalité.

En cette matière, il convient d'agir avec prudence, de ne pas aller trop vite et de prendre le temps de faire les vérifications préliminaires qui s'imposent. Il sera également judicieux pour les municipalités de ne pas hésiter à consulter en amont leurs conseillers juridiques pour identifier les enjeux, s'il y en a, avant de conclure une entente avec un promoteur ou de trop avancer dans les discussions relatives à la conclusion d'une telle entente sans s'attarder sur le cadre réglementaire applicable.

TREMBLAY BOIS AVOCATS

REND LE DROIT MUNICIPAL ACCESSIBLE



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

COMPÉTENCE COLLABORATION RESPECT

418 658-9966 tremblaybois.ca

MORENCY



Me Patrick Beauchemin
Avocat



Me Catherine Laperrière
Avocate

Jusqu'où un élu peut-il s'impliquer dans la gestion municipale et quel doit être le rôle du directeur général lorsqu'une intervention dépasse le cadre politique ?

La collaboration entre les élus et l'administration d'une municipalité est fondamentale : les élus déterminent les orientations politiques, alors que la direction générale assure l'administration quotidienne de la municipalité et met en œuvre les décisions du conseil. La frontière entre ces rôles peut être mince, surtout dans les petites municipalités, où les citoyens peuvent communiquer directement avec leurs élus.

Cette proximité ne confère toutefois pas aux élus un pouvoir général d'intervention dans la gestion municipale quotidienne. La municipalité agit par son conseil, en séance, au moyen de résolutions ou de règlements. Un seul élu ne peut donc pas engager la municipalité ni donner des directives, sauf exception prévue par la loi. Même le maire, malgré son rôle particulier, ne peut se substituer à l'administration municipale. Le présent texte détaille la distinction entre ces rôles.

1. Le conseil décide, l'administration exécute

Le conseil municipal est l'organe décisionnel de la municipalité. Il agit collectivement, en séance publique, ce qui signifie qu'un conseiller ne peut pas, seul, représenter la volonté du conseil. La direction générale, quant à elle, planifie et contrôle les activités de la municipalité sous l'autorité du conseil. Elle assure les communications entre le conseil, les comités et les autres fonctionnaires, fait rapport au conseil de l'exécution de ses décisions et veille à la bonne marche de l'organisation.

Cette distinction est fondamentale. Les élus peuvent poser des questions, demander que certains sujets soient portés à l'attention du conseil, débattre et voter. Ils ne doivent toutefois pas devenir les exécutants des décisions auxquelles ils ont participé. Lorsque les élus interviennent directement dans l'exécution des tâches administratives, ils créent de la confusion à l'interne tout comme dans la communauté et fragilisent l'autorité de la direction générale, exposant la municipalité à des contestations.

Cette règle vaut même lorsque l'élu agit avec de bonnes intentions. Il doit néanmoins éviter de donner l'impression qu'il peut parler au nom de la municipalité ou modifier le traitement administratif d'un dossier. Le respect des canaux administratifs appropriés protège non seulement la direction générale, mais aussi les élus, puisque les décisions demeurent retraçables, cohérentes et légalement solides.

2. Le maire dispose d'un pouvoir particulier, mais encadré

Le maire occupe une place distincte parmi les élus. À titre de chef du conseil, il dispose notamment d'un droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur les affaires et les officiers de la municipalité, prévu à l'article 142 du *Code municipal du Québec* et à l'article 52 de la *Loi sur les cités et villes*.

Ce pouvoir ne l'autorise pas à gérer lui-même les dossiers municipaux ou à donner des ordres aux employés. Le maire doit demeurer au-dessus de la mêlée afin de conserver l'indépendance nécessaire pour exercer son rôle de surveillance et, au besoin, porter certaines situations à l'attention du conseil.

En matière de gestion du personnel, cette prudence est encore plus importante. Le maire peut :

- s'enquérir auprès de la direction générale de l'efficacité des employés;
- accompagner cette dernière à titre de témoin dans certaines rencontres;
- vérifier l'état d'avancement d'un dossier;
- signaler une irrégularité apparente.

Il ne devrait toutefois pas utiliser son statut pour contourner la direction générale, par exemple pour :

- faire pression sur des employés;
- traiter directement d'enjeux disciplinaires;
- imposer une méthode de travail.

Le pouvoir de surveillance du maire doit donc être compris comme un pouvoir de vigie général, et non comme une autorisation de diriger les opérations courantes.

3. Les limites aux interventions individuelles des élus

Dans la gestion municipale quotidienne, plusieurs situations peuvent soulever des difficultés, comme lorsqu'un élu :

- demande directement à un employé d'effectuer une tâche;
- communique avec un entrepreneur pour modifier une intervention;
- tente d'influencer le traitement d'une plainte ou le suivi d'un dossier administratif;
- demande l'accès à des dossiers administratifs.

En pratique, une bonne façon de maintenir l'équilibre consiste à distinguer la *question* de l'*ordre*. Une question vise à obtenir de l'information : où en est le dossier ? Quelle est la procédure applicable ? Un ordre vise plutôt à dicter une action : modifier telle intervention, traiter tel dossier en priorité. La première démarche est généralement compatible avec le rôle d'un élu; la seconde relève plutôt de l'administration.

La même prudence s'impose à l'égard des comités. En effet, la très grande majorité des comités municipaux ont uniquement la fonction d'étude et de recommandation. Leurs travaux n'ont donc pas pour effet de remplacer une décision du conseil ni de transférer aux membres du comité le pouvoir de gérer un service municipal.

4. Lorsque la ligne est franchie

Lorsqu'une intervention d'un élu dépasse le cadre politique, le directeur général doit agir objectivement, avec calme, prudence et constance. Son rôle constitue un rempart entre le politique et l'administration.

Dans un premier temps, il est souvent préférable de corriger la situation rapidement. Le directeur général peut rappeler à l'élu que les demandes opérationnelles doivent être acheminées par la direction générale. Lorsque l'intervention vise un employé, un fournisseur ou un citoyen, il peut être utile de reprendre le contrôle du dossier en confirmant clairement qui est responsable du suivi.

Si la situation se répète ou comporte un risque plus sérieux, le directeur général devrait documenter les faits : date, personnes concernées, nature de l'intervention, impacts sur l'administration et mesures prises. Selon le contexte, il pourra informer le maire, le conseil ou le comité compétent, idéalement dans un cadre approprié et avec le niveau de confidentialité requis. La documentation permet de préserver la mémoire organisationnelle, d'éviter les malentendus et de démontrer que l'administration a agi avec diligence.

Il est également utile d'établir à l'avance des règles simples avec le conseil, notamment par le biais d'une politique interne sur les demandes des élus et des citoyens : à qui les élus doivent-ils transmettre les plaintes citoyennes ? Comment les demandes urgentes sont-elles traitées ? Quel type d'information peut être communiqué directement ? Quels dossiers doivent être réservés à une séance de travail ou publique ? Ces balises évitent que chaque situation soit traitée au cas par cas et réduisent les tensions inutiles.

Lorsque l'intervention soulève un enjeu juridique, éthique, financier, contractuel ou de ressources humaines (par exemple : tentative d'influencer l'octroi d'un contrat, intervention dans une enquête administrative, obtention de renseignements confidentiels, contournement d'une décision du conseil), le directeur général devrait consulter les ressources juridiques appropriées avant d'agir davantage. De plus, il doit revenir au code d'éthique et de déontologie, aux politiques internes et aux lois pertinentes.

Conclusion

La saine gouvernance municipale repose sur une séparation claire des rôles. Pour le directeur général, l'objectif n'est pas de limiter indûment la participation des élus, mais de préserver un fonctionnement municipal efficace, cohérent et conforme aux règles applicables. Les meilleurs réflexes demeurent les suivants : communiquer clairement, rappeler les rôles de chacun et, lorsque nécessaire, documenter les situations afin de protéger à la fois l'administration, le conseil et l'intérêt de la municipalité.



MORENCY



Me Patrick Beauchemin
Avocat



Me Catherine Laperrière
Avocate

Comment un directeur général doit-il agir lorsque le conseil municipal ne suit pas ses recommandations ou s'écarte de certaines règles légales ?

Le directeur général occupe une position délicate au sein de l'organisation municipale. Il n'est pas un élu, mais il est beaucoup plus qu'un simple exécutant. À titre de fonctionnaire principal, il accompagne le conseil dans sa prise de décision : il identifie les enjeux administratifs, financiers et juridiques des dossiers, puis formule les observations et les recommandations nécessaires à une décision éclairée.

Le directeur général doit distinguer formellement la volonté politique du conseil municipal du cadre juridique applicable. Son rôle consiste à dire ce qui peut et ne peut pas être fait, à quelles conditions, avec quels risques et selon quelles étapes.

1. Un rôle-conseil maintenant uniformisé

Les modifications apportées par la *Loi bonifiant les pouvoirs d'intervention des municipalités et modifiant d'autres dispositions législatives*, sanctionnée le 12 juin 2026, renforcent et uniformisent le rôle du directeur général entre les municipalités, régies par le *Code municipal du Québec* (CM), et les villes, régies par la *Loi sur les cités et villes* (LCV).

Avant ces modifications, les pouvoirs expressément reconnus au directeur général d'une ville étaient plus détaillés, notamment par l'article 114.1 LCV. Ce décalage est maintenant corrigé. Le directeur général d'une municipalité dispose désormais, via l'article 212 CM, des attributions comparables à celles du directeur général d'une ville, dont :

» préparer le budget, le programme d'immobilisations, les plans, programmes et projets destinés au bon fonctionnement de la municipalité;

» soumettre au conseil ou au comité pertinent ses observations et recommandations concernant les plaintes, les réclamations et les projets de règlements qu'il a étudiés;

» faire rapport au conseil de tout sujet qu'il croit devoir porter à sa connaissance en vue de la saine administration des deniers publics, du progrès de la municipalité et du bien-être des citoyens.

Sur le plan pratique, la loi confirme maintenant que le directeur général n'agit pas seulement à la demande du conseil. Il peut aussi porter un sujet à l'attention de ce dernier, formuler ses propres recommandations et les présenter au conseil ou au comité, avec la permission du président de la séance.

Le conseil peut évidemment décider autrement que ce qui lui est recommandé. Toutefois, cette décision devrait être prise après avoir reçu l'information pertinente et compris les conséquences possibles. Le directeur général joue ainsi un rôle central dans la qualité du processus décisionnel, sans devenir un décideur politique.

2. Informer sans décider à la place du conseil

Le directeur général doit respecter la réalité démocratique qui octroie le pouvoir décisionnel au conseil. Son obligation de loyauté envers sa municipalité ne signifie toutefois pas qu'il doit demeurer silencieux lorsqu'une décision envisagée soulève des difficultés. Au contraire, son rôle lui impose d'éclairer le conseil de façon neutre et rigoureuse.

Le directeur général devrait donc présenter les options disponibles :

» avantages et inconvénients;

» impacts financiers;

» formalités à respecter;

» délais applicables;

» approbations requises;

» risques associés à chacune des avenues;

» décisions antérieures rendues dans des dossiers semblables, le cas échéant.

Lorsque le conseil décide de retenir une option différente de celle recommandée, le directeur général doit en assurer la mise en œuvre, dans la mesure où la décision respecte les lois, les règlements et les politiques internes et que les crédits ou les autorisations nécessaires sont disponibles. Cette distinction est importante dans les dossiers sensibles. Il arrive que le conseil privilégie une option moins efficace, plus coûteuse ou plus risquée que celle proposée par l'administration. Une telle décision peut néanmoins demeurer valide si elle relève des pouvoirs municipaux et est prise de bonne foi, dans l'intérêt public.

Le rôle du directeur général est alors de vérifier que les élus connaissent bien les conséquences de leur choix et que les étapes requises pour l'exécuter sont respectées. Il doit aussi revenir périodiquement avec eux sur les suites données aux décisions prises afin d'assurer une reddition de compte adéquate.

3. Lorsque la décision comporte un risque légal, financier ou administratif

Si la décision envisagée semble s'écarter du cadre légal applicable ou comporte un risque important pour la municipalité – par exemple, pour un dossier sensible ou susceptible de créer un précédent –, le directeur général doit d'abord s'assurer de bien comprendre le dossier, identifier les limites légales, consulter les services internes concernés et, si nécessaire, recommander l'obtention d'un avis juridique.

Dans plusieurs dossiers, le bon réflexe consiste à préparer un sommaire décisionnel, utile autant pour éclairer les élus que pour documenter le cheminement administratif ayant mené à la décision. Un sommaire décisionnel bien préparé devrait être suffisamment concret pour permettre au conseil de décider sans devoir reconstruire lui-même l'analyse. Il regroupe les informations essentielles :

- contexte;
- cadre légal;
- enjeux;
- options;
- risques de chaque option;
- impacts financiers;
- décisions accessoires requises (comme les délais, ou les consultations ou avis requis);
- documents pertinents;
- recommandation proposée.

Si le risque est sérieux, le directeur général devrait éviter de soulever ses préoccupations uniquement dans des échanges verbaux informels. Une recommandation écrite, un courriel de suivi, une note au dossier ou un sommaire décisionnel permettent de garder une trace claire des informations transmises au conseil. Cette documentation protège à la fois l'administration, les élus et la municipalité, surtout si la décision fait éventuellement l'objet d'une plainte, d'une réclamation, d'une enquête ou d'un recours judiciaire.

4. Jusqu'où le directeur général doit-il aller ?

Le directeur général n'a pas à multiplier inutilement les mises en garde. Toutefois, lorsque la décision envisagée paraît contraire à la loi ou susceptible d'entraîner un usage abusif des fonds ou des biens de la municipalité, de créer un manquement grave aux règles d'éthique ou de constituer une mauvaise gestion sérieuse, il doit agir avec fermeté.

Dans ces cas, il devrait recommander que le conseil reporte sa décision, obtienne les avis requis ou modifie l'orientation envisagée. Plus le risque est élevé, plus la recommandation devrait être précise et appuyée. Lorsqu'un acte répréhensible à l'égard de la municipalité a été commis ou est sur le point de l'être, il doit aussi garder à l'esprit les mécanismes de divulgation prévus, notamment auprès de la Commission municipale du Québec.

Ce type de situation demeure exceptionnel, mais illustre l'importance de bien qualifier le risque avant d'agir.

Conclusion

Le directeur général joue un rôle essentiel dans la qualité des décisions municipales. Les modifications récentes au *Code municipal du Québec* confirment l'importance de son rôle-conseil dans les municipalités.

En pratique, le meilleur moyen de protéger la municipalité demeure de recommander clairement, de documenter adéquatement et de maintenir un dialogue professionnel avec les élus. Une recommandation bien préparée n'oblige pas le conseil à la suivre, mais elle lui permet d'assumer pleinement son rôle décisionnel, tout en réduisant les risques.

SMS
SOLUTIONS MANAGEMENT STRATÉGIQUE



M. André Cliche, M.Sc.
Président-directeur général

Piloter plutôt que subir

Obligations gouvernementales, demandes du conseil, attentes des citoyens ou des municipalités membres d'une MRC, projets structurants, occasions de financement, bris et imprévus… Pour la direction générale d'une municipalité ou d'une MRC, les sollicitations ne manquent jamais. Le défi n'est alors pas d'optimiser les pratiques pour toujours faire plus avec moins. Il consiste plutôt à déterminer ce qui mérite réellement l'attention de l'organisation quand les ressources, les capacités et le temps demeurent limités.

Lorsque tout semble important et urgent, une organisation peut s'enliser dans une logique de réaction et créer le sentiment que peu de choses sont maîtrisées, que tout est imposé. En plus de contribuer à l'essoufflement du personnel, le sentiment d'impuissance qui en découle affecte la mobilisation et l'innovation, augmente le stress de l'équipe et peut multiplier les départs et les congés de maladie. Cette pression ressentie peut toutefois légitimer le besoin de clarifier ce qui compte vraiment auprès du conseil.

Suivre ou piloter ?

Suivre, c'est savoir où en sont les dossiers. Piloter, c'est utiliser cette information pour décider où concentrer l'attention, ajuster les ressources et intervenir avant que les problèmes ne deviennent des urgences. Une organisation qui pilote :

☑ distingue l'urgent de l'important;

☑ s'impose un nombre réaliste de priorités;

☑ rend visibles les conséquences des nouvelles demandes;

☑ réévalue ses choix lorsque le contexte évolue.

Cinq réflexes pour reprendre le contrôle

1. **Distinguer l'urgent de l'important.** L'urgence est bruyante; l'important l'est beaucoup moins. Préparer un projet structurant, améliorer un processus ou prévenir un risque peut être repoussé presque indéfiniment sans provoquer de crise. Une question aide à faire le tri : cette demande exige-t-elle vraiment une intervention immédiate, ou prend-elle la place d'un dossier plus important ?

2. **Comprendre la différence entre « demande » et « besoin ».** Construire, embaucher ou créer un nouveau programme sont autant de solutions à un problème ou à un besoin. Revenir au besoin ouvre cependant d'autres possibilités : ajuster un service existant, mutualiser une ressource avec une municipalité voisine ou la MRC, revoir un processus, etc.

3. **Apprécier la capacité organisationnelle.** Avant de s'engager dans un projet, il faut déterminer les capacités réelles de la municipalité une fois les opérations courantes et les obligations assurées, c'est-à-dire les compétences et le temps dont disposent les personnes clés dans ce dossier, celles-ci étant souvent déjà très sollicitées. Cet aspect est presque toujours surestimé, parce que chaque nouveau dossier s'ajoute aux précédents sans que rien soit retiré. Même une estimation approximative permet d'ajuster l'ambition à la réalité et donne au conseil une base concrète pour arbitrer.

4. **Sélectionner plutôt que prioriser.** Prioriser, c'est ordonner 30 projets de 1 à 30, ce qui laisse toujours 30 projets à réaliser. Sélectionner, c'est choisir lesquels seront concrétisés, reportés, réduits ou abandonnés. Ce choix repose sur des critères convenus à l'avance avec le conseil : la cohérence avec la mission (les champs de compétences), l'adéquation avec un enjeu important, la création de valeur publique, la complémentarité avec des investissements déjà réalisés, l'obligation d'agir, la faisabilité (la capacité de réussir), etc.

5. **Évaluer les résultats et réallouer les ressources.** Une activité, un projet ou un programme mérite d'être poursuivi s'il produit les résultats attendus, et non simplement parce qu'il existe déjà. Il faut donc évaluer régulièrement les résultats d'un programme ou d'un service et avoir le courage d'y mettre fin lorsque l'effet escompté n'est pas au rendez-vous. Les ressources ainsi libérées peuvent alors être consacrées aux initiatives les plus en phase avec les orientations stratégiques ou à celles qui répondent le mieux aux attentes. Cesser un projet n'est pas un échec; c'est souvent la façon la plus sûre de dégager de la capacité sans ajouter de ressources.

Piège à éviter

Changer les priorités n'est pas un problème en soi. Le risque, c'est de les additionner sans arbitrage. Lorsque le conseil ajoute un nouveau dossier, la direction générale peut lui présenter deux options : augmenter les ressources nécessaires (et, conséquemment, les revenus fiscaux) ou déterminer ce qui sera ralenti, reporté ou retiré. La question clé demeure : « **Si nous ajoutons ceci, qu'ajoutons-nous comme ressources… ou qu'acceptons-nous de mettre de côté ?** »

Présenter les choix de cette façon ne freine pas le conseil. Cela lui permet au contraire de connaître les conséquences de ses décisions et d'exercer pleinement son rôle d'arbitrage. La reddition de comptes et le bilan annuel constituent d'ailleurs une occasion précieuse de mesurer **le prix de la dispersion**. Au-delà de la liste des réalisations, il vaut la peine de se demander ce que la multiplication des priorités a coûté : des délais qui s'allongent, une qualité qui s'effrite, des municipalités membres ou des citoyens moins satisfaits, des équipes essoufflées, des projets entamés, mais jamais menés à terme… Rendre ces effets visibles donne au conseil une lecture honnête de la performance et prépare de meilleurs arbitrages pour l'année suivante. Le vieil adage le dit bien : qui trop embrasse mal étreint.

Les conditions du succès :

☑ Des critères de sélection partagés entre la direction générale et le conseil;

☑ Un tableau de bord simple et visuel, centré sur les priorités retenues;

☑ Des moments réguliers pour prendre du recul sur le quotidien;

☑ L'accompagnement, au besoin, d'un expert en gestion pour structurer l'exercice, animer les échanges et faciliter les arbitrages.

Une posture de leadership

Dans un environnement sous haute pression, la direction générale peut facilement devenir le principal point de résolution des urgences. Sa valeur ajoutée réside pourtant dans sa capacité à prendre de la hauteur. Elle voit les interactions entre les dossiers, anticipe les contraintes, remet en question certaines demandes et rappelle les résultats recherchés.

Pour préserver cette large vision, la gestion des urgences gagne à être déléguée. Les crises, les imprévus et les demandes de dernière minute n'ont pas à mobiliser la direction générale et son équipe directe au détriment des dossiers réellement importants. Il est même possible d'intégrer aux fonctions d'une personne-ressource un rôle formel de première ligne : demeurer disponible, recevoir les demandes urgentes, les qualifier, régler ce qui peut l'être et n'acheminer à la direction que ce qui exige vraiment une décision de sa part. L'organisation reste réactive, sans que ses principaux leaders soient sans cesse déconcentrés.

Cette posture exige parfois du courage managérial. Il faut savoir dire « oui, mais pas maintenant », « oui, à condition de déplacer autre chose » ou « non, parce que nos ressources doivent être consacrées à autre chose ». Reconnaître la limite de capacité de l'organisation n'est pas un aveu d'impuissance; c'est précisément ce que signifie « piloter ».

Une question peut servir de boussole : « **Malgré tout ce qui nous sollicite, consacrons-nous encore suffisamment de temps, d'attention et de ressources à ce qui compte vraiment ?** »

André Cliche, PDG
Solutions Management Stratégique
Courriel : acliche@strategique.app
Site Web : strategique.app



ALLIANCE RESSOURCES HUMAINES
Cabinet RH



M^me Stéphanie Perreault, CRHA
Présidente

Comment éviter les clans entre l'administration et le politique ?

Dans une petite municipalité, tout se sait. Le directeur général croise les élus à l'épicerie, ses employés sont les voisins des conseillers, et une conversation de corridor fait le tour du village en une journée. Cette proximité est une force : elle rend l'organisation agile et humaine. Elle est aussi un facteur de risque, parce qu'elle transforme vite une divergence d'opinions en affrontement personnel.

Précisons-le d'entrée de jeu : un clan n'est pas un désaccord. Un conseil qui débat vigoureusement est en santé. Le clan apparaît quand les alliances remplacent les arguments. Les signaux sont connus : des circuits d'information parallèles, des appels la veille de la séance pour valider une position, des décisions déjà prises avant l'ouverture du caucus, un cadre qui reçoit ses directives d'un élu.

La direction générale ne choisit ni la composition d'un conseil ni la chimie qui s'y installe. Elle exerce cependant une influence considérable sur les conditions qui font qu'un clan prend racine, ou non.

Les principes directeurs d'une bonne relation

La neutralité. Le directeur général est au service du conseil comme corps décisionnel, jamais à celui d'un groupe ou d'un individu. Concrètement, il doit faire preuve de la même rigueur d'analyse peu importe la personne qui pose la question, ne doit pas exprimer de préférence sur les enjeux électoraux et ne doit pas participer aux conversations partisanes. Attention, neutralité ne veut pas dire passivité. Le DG émet clairement ses recommandations en y ajoutant les avantages, les risques et les coûts. Ne pas se prononcer par crainte de déplaire, c'est abdiquer son rôle de conseiller stratégique et créer un vide que les clans s'empresseront de remplir.

L'exemplarité. Le ton de l'organisation se donne au sommet. Si le DG commente les élus en réunion d'équipe, tolère les sarcasmes ou laisse circuler les rumeurs, il autorise implicitement toute l'organisation à faire de même. La réserve démontrée lorsqu'il est question d'un élu absent, la retenue sur les réseaux sociaux et la cohérence entre les propos tenus en privé et en public sont essentielles.

L'équité de l'information. C'est le principe le plus structurant, et le plus facile à trahir sans mauvaise intention. Tous les membres du conseil doivent recevoir la même information, en même temps, dans la même forme. Une question posée par un élu devient une réponse transmise à tous. Cela suppose de mettre en place des mécanismes simples, par exemple : tenir un registre des demandes des élus, garder une trace des envois relatifs aux documents décisionnels, établir une règle claire voulant que tous les élus soient toujours informés de façon simultanée, sans exception. Le DG qui accepte, même une seule fois, de « préparer » un élu se rend complice de la formation d'un clan. N'oubliez pas d'enregistrer systématiquement les informations fournies afin de limiter les interprétations.

Le sens de l'influence et le sens politique. Comprendre la politique n'est pas faire de la politique. Le sens politique, c'est lire les enjeux d'un dossier avant qu'ils n'éclatent, choisir le bon moment pour déposer une recommandation, formuler un avis technique dans un langage conforme aux préoccupations réelles des élus. C'est aussi influencer sans manipuler : convaincre par la qualité de la préparation plutôt que par le démarchage auprès de quelques alliés.

La communication. Aucun élu ne devrait apprendre une mauvaise nouvelle en même temps que le public, ni découvrir un enjeu majeur à l'ouverture d'une séance. La communication constante du DG envers le conseil est en soi un facteur de stabilité. Un conseil au courant de ce qui se passe a moins besoin de se créer ses propres réseaux d'information.

Le courage managérial. C'est la capacité de nommer les choses, par exemple : recadrer un élu qui donne des directives directement à un employé, informer le conseil que sa décision comporte un risque juridique, refuser une demande qui sort du cadre. Ce courage s'exerce avec doigté, mais il doit s'exercer, car chaque ingérence tolérée devient un précédent qui affaiblit la frontière entre l'administration et le politique.

Le respect des rôles et des responsabilités. Le conseil décide, l'administration exécute et conseille. Il faut aussi rappeler régulièrement qu'un membre du conseil, pris individuellement, n'a aucun pouvoir décisionnel : le conseil s'exprime par résolution. Cette clarification, apportée avec calme, évite un nombre remarquable de conflits.

La confidentialité. Un DG qui sait faire preuve de discrétion devient un interlocuteur fiable pour tous, y compris pour les élus qui s'affrontent. Il ne s'agit pas de retenir de l'information nécessaire à la décision collective, mais plutôt de distinguer ce qui relève d'une confidence personnelle de ce qui doit être porté à l'attention du conseil.

Quand les clans sont déjà là

Il convient d'abord de poser un diagnostic honnête de la situation : pourquoi les clans sont-ils apparus ? La solution ne sera pas la même selon la raison.

Les élus ne sont pas correctement formés. Une session sur les rôles et les responsabilités, sur l'éthique et la déontologie ou sur la gouvernance municipale permet d'aborder les tensions sans que le DG soit impliqué dans le contenu. La faire animer par un tiers change tout : le message passe mieux quand il ne vient pas du DG, qui devient participant plutôt que juge.

Le conseil est divisé. Dans ce cas, vous pouvez le réunir autour de la planification stratégique ou à l'occasion d'un lac-à-l'épaule, par exemple. Le fait de travailler ensemble à autre chose qu'à un point à l'ordre du jour peut se révéler fédérateur. Sortir du cadre formel, avec un animateur externe et un livrable commun, replace le débat sur le terrain des orientations plutôt que sur celui des personnes. C'est aussi le moment idéal pour convenir de règles de fonctionnement : comment se parler, comment gérer les désaccords, comment communiquer une décision une fois qu'elle est prise…

Une aide externe est requise. Médiation, coaching de gouvernance, accompagnement par un consultant, soutien du ministère, des unions municipales et des associations : le regard extérieur dépersonnalise le conflit et évite au DG de porter seul le problème. Le recours à un tiers n'est pas un aveu d'échec, mais une décision de gestion.

Les outils n'ont pas été mis à jour. Un ordre du jour rigoureux, des sommaires décisionnels uniformes et des séances de travail structurées donnent un cadre commun à tous les élus. Ces outils réduisent les zones grises, clarifient ce qui doit être discuté et limitent les échanges parallèles où se construisent souvent les jeux d'influence. Plus le processus est limpide, moins les décisions reposent sur des rapports de force ou des conversations informelles.

Les cas d'ingérence ne sont pas documentés. Quand un élu contourne la direction générale ou donne des directives à un employé, il faut en garder une trace factuelle et datée, par exemple : une note au dossier, ou un courriel de confirmation qui résume l'échange et rappelle le canal approprié. Cette documentation protège l'employé et évite les débats de version. Si la ligne est nettement franchie, des mécanismes existent : code d'éthique et de déontologie, politique de prévention du harcèlement ou encore signalement à la Commission municipale du Québec.

En terminant

Dans une guerre de clans, c'est le citoyen qui paie la note : projets reportés, décisions prises pour de mauvaises raisons, expertise qui quitte l'organisation, énergie consacrée aux tensions internes plutôt qu'aux services.

La direction générale ne peut pas garantir l'harmonie d'un conseil. Toutefois, elle peut refuser d'être le terrain sur lequel les clans s'affrontent, et maintenir une administration où l'information circule également, où les rôles sont clairs et où la compétence prime sur les allégeances. C'est ce que le citoyen attend d'elle.



gestar
Experts en gouvernance documentaire



Nathalie Levesque
Vice-présidente

Après la Loi 25 : comment passer du cadre de gouvernance à son application concrète ?

Depuis l'entrée en vigueur des différentes dispositions de la Loi 25, la majorité des municipalités québécoises ont accompli un travail considérable. Responsabilités liées à la protection des renseignements personnels désignés, politiques adoptées et diffusées, comités formés lorsque requis : les fondations de la gouvernance sont désormais en place. Pourtant, un défi de taille demeure : comment transformer ces exigences administratives en application quotidienne par les employés ? La conformité ne repose pas uniquement sur des politiques, elle dépend surtout de la capacité de chaque employé à reconnaître un renseignement personnel, à identifier son niveau de confidentialité et à appliquer des mesures de protection efficaces et adaptées tout au long de son cycle de vie. C'est souvent à cette étape de mise en œuvre que les municipalités rencontrent les plus grands défis.

Incorporer la protection dans la pratique quotidienne

La responsabilité de la protection des renseignements personnels ne repose pas uniquement sur le responsable désigné, elle concerne tous les employés qui produisent, consultent, transmettent ou conservent des documents dans le cadre de leurs fonctions.

Selon le rapport Verizon DBIR 2025, un élément humain est impliqué dans près de 60 % des atteintes à la sécurité et à la confidentialité. Cela inclut l'envoi d'un document au mauvais destinataire, une configuration de permissions erronée ou une utilisation inadéquate des données. Toujours selon ce rapport, seules 20 % des brèches sont liées à l'exploitation de failles techniques non corrigées. Au-delà, donc, de la mise en place d'une cybersécurité solide par le responsable des TI, l'établissement d'une méthodologie claire, complète et contrôlée à l'intention du personnel est impératif.

Développer des procédures et des outils complémentaires

Les politiques de gouvernance ne suffisent généralement pas à guider les opérations quotidiennes. Les municipalités gagnent à élaborer des procédures et des outils simples et accessibles portant notamment sur le traitement des demandes d'accès, la gestion des incidents de confidentialité, l'utilisation sécuritaire du courriel, le partage de documents avec des organisations externes ou encore la fermeture des accès lors du départ d'un employé.

Les registres obligatoires et l'inventaire des fichiers de renseignements personnels doivent être à jour.

L'importance des niveaux de confidentialité

L'attribution de niveaux de confidentialité aux documents permet aux employés de connaître immédiatement le degré de sensibilité de ce qu'ils manutentionnent et de lier cette information aux mesures de protection qui doivent être appliquées.

Voici un exemple de classification simple qui peut être mise en place :

Public – Information destinée à être diffusée sans restriction, comme les règlements municipaux adoptés ou les procès-verbaux publics.

Protégé A – Renseignements personnels ou autres informations confidentielles dont la divulgation pourrait causer un préjudice limité à une personne ou à une organisation, par exemple : un curriculum vitae, des coordonnées d'urgence.

Protégé B – Renseignements dont la divulgation pourrait entraîner un préjudice sérieux, notamment les dossiers de ressources humaines, certaines plaintes citoyennes ou les informations financières confidentielles.

Pour certaines organisations, des niveaux de confidentialité encore plus élevés pourraient être définis, par exemple, s'ils détiennent des informations dont la divulgation menacerait la sécurité nationale ou la sécurité publique. On ne parle pas, ici, de renseignements personnels, mais plutôt de renseignements à garder secrets, comme les mesures de sécurité d'un événement impliquant des dignitaires fédéraux.

Adapter les mesures aux niveaux de confidentialité et aux supports

Les spécialistes s'entendent sur le fait que les documents papier contenant des renseignements personnels devraient être conservés dans des espaces à accès contrôlé, tandis que les documents technologiques devraient faire l'objet de permissions adaptées aux besoins réels des utilisateurs et à leur degré d'accréditation.

Des mesures additionnelles peuvent être ajoutées selon le niveau de confidentialité. Les documents papier à contenu très sensible pourraient, par exemple, être consultés sous caméra de surveillance. Les documents technologiques pourraient être visés par des mesures sécurisées de transmission, de l'encryptage ou des mots de passe à même le fichier.

La sauvegarde, la consultation, la transmission, la conservation et la destruction de ces documents doivent être encadrées par des mesures précises et définies par niveau de confidentialité et par support.

Le niveau de protection doit être facilement identifiable à même le document (certains organismes inscrivent la cote de confidentialité directement sur celui-ci).

Appliquer le calendrier de conservation

La *Loi sur les archives* exige l'établissement et la tenue à jour du calendrier de conservation déterminant les périodes de conservation ainsi que le sort final des documents. Or, plusieurs organisations considèrent encore le calendrier comme un simple outil archivistique. En réalité, il joue un rôle central dans la protection des renseignements personnels. L'application des règles est obligatoire et renforcée par l'article 73 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

Conserver des renseignements personnels au-delà de leur durée utile augmente les risques de fuite d'information et d'incident de confidentialité ainsi que les coûts de stockage. C'est pourquoi les opérations de déclassement, de transfert et de destruction prévues au calendrier devraient être réalisées de façon systématique au moins une fois par an.

Former et sensibiliser le personnel

Finalement, aucune politique ne peut remplacer le jugement des employés. La conformité durable repose sur leur sensibilisation continue. Les organisations les plus efficaces ne se limitent pas à une formation unique, elles multiplient les rappels pratiques sous diverses formes : capsules, guides et aide-mémoire, modèles de documents, procédures, séances d'information ciblées selon les fonctions.

Contrôler l'application des mesures

Tout ce qui peut être automatisé devrait l'être. Les contrôles de cybersécurité sont de précieux alliés.

Cependant, comme il y a toujours des tâches qui ne sont pas automatisables, les exigences de protection des renseignements personnels doivent faire l'objet d'un contrôle administratif, par exemple, via un audit interne périodique. Un tel exercice permet de déceler rapidement les imprécisions, les failles d'application et les autres points à corriger afin de garder l'ensemble du système efficient et sécuritaire au fil des ans.

Passer de la conformité à la maturité

La Loi 25 a permis d'accélérer la mise en place d'une gouvernance structurée des renseignements personnels au sein des municipalités québécoises. Toutefois, la véritable conformité commence après l'adoption des politiques.

Les organisations les plus résilientes sont celles qui, non seulement, mettent en place toute la documentation exigée, mais réussissent aussi à intégrer la protection des renseignements personnels à leurs pratiques courantes de gestion documentaire : création de documents, classification de l'information, gestion des accès, procédures opérationnelles, formation continue et application rigoureuse du calendrier de conservation.

En somme, la protection des renseignements personnels ne devrait pas être perçue comme une obligation parallèle à la gestion documentaire, car elle en est, aujourd'hui, l'une des composantes essentielles. Une municipalité qui sait identifier ses informations sensibles, les protéger adéquatement et les détruire au moment opportun est non seulement conforme à la Loi 25, mais également mieux préparée à répondre aux attentes grandissantes des citoyens en matière de confiance et de transparence.

Bibliographie et références :

Loi sur les archives, RLRQ, c. A-21.1.

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, c. A-2.1.

2025 Data Breach Investigations Report (DBIR), Verizon Business, New York, 2025.

MICHEL LAROUCHE
CONSULTANTS RH INC.



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

La structure salariale : bien plus qu'un tableau de salaires

Certains clients nous demandent pourquoi ils devraient se doter d'un outil structuré de gestion de la rémunération. La mise en place d'une structure salariale peut parfois être perçue comme un exercice long ou complexe. Pourtant, lorsqu'elle est bien conçue, elle devient surtout un outil très concret pour soutenir les décisions de gestion.

Dans plusieurs municipalités, le problème n'est pas nécessairement l'absence de bonne volonté, mais plutôt l'absence de balises communes pour prendre les décisions salariales. Une structure salariale permet justement d'assurer une certaine cohérence entre les postes, de répondre plus facilement aux questions liées à la rémunération et de mieux prévoir l'évolution de la masse salariale. Elle s'avère particulièrement utile lorsqu'il faut embaucher un nouvel employé, analyser une demande d'ajustement salarial ou créer un poste.

À l'inverse, quand une structure n'est plus adaptée à la réalité de l'organisation, certaines situations deviennent rapidement plus complexes à gérer. Des écarts entre des postes comparables, des salaires qui ne correspondent plus aux responsabilités assumées ou des difficultés à positionner de nouveaux employés peuvent engendrer un sentiment d'iniquité.

À moyen terme, ce type de situation peut aussi avoir un impact sur la rétention du personnel. Il faut donc regarder la rémunération dans son ensemble et trouver un équilibre entre l'équité interne, les conditions du marché et la capacité financière de la municipalité.

Une démarche structurée

La mise en place ou la révision d'une structure salariale peut se faire en plusieurs étapes.

1. Recenser et analyser les postes

La première étape consiste à brosser un portrait réel de la situation. Quels sont les salaires versés actuellement ? Existe-t-il déjà des échelles ou des classes salariales ? Comment les augmentations sont-elles accordées ? Certains employés sont-ils syndiqués ? Il faut ensuite regarder les postes eux-mêmes : les responsabilités, les compétences requises, le niveau d'autonomie, les exigences et les conditions de travail. Cette analyse permet de mieux comprendre ce qui distingue les emplois entre eux et d'établir une base solide pour la suite.

2. Évaluer les emplois

L'évaluation des emplois sert à comparer les postes en fonction de critères communs afin de déterminer leur valeur relative dans l'organisation. Cette étape permet notamment de comprendre pourquoi certains postes devraient être rémunérés différemment et d'identifier des écarts difficiles à expliquer. Il existe plusieurs façons de procéder. L'employeur peut réaliser lui-même l'analyse, faire participer les employés à l'aide d'un formulaire d'autoévaluation et d'une rencontre individuelle, ou encore travailler à partir des sommaires de responsabilités déjà en place. Quelle que soit la méthode retenue, l'important est d'utiliser les mêmes critères pour l'ensemble des postes.

3. Effectuer une analyse salariale externe

Une fois l'équité interne analysée, il est utile de regarder ce qui se fait ailleurs. Dans le milieu municipal, le choix des comparables doit être effectué avec soin. Deux municipalités peuvent avoir une population semblable, mais des réalités très différentes. La taille de la municipalité, la région, le budget de l'organisation, la proximité de grands centres ainsi que la nature et l'étendue des responsabilités doivent notamment être pris en compte. Le but n'est pas nécessairement de copier les conditions offertes ailleurs. L'analyse sert plutôt à comprendre où se situe la municipalité et à décider du positionnement qu'elle souhaite adopter. Selon sa réalité, elle peut choisir de se placer sous le marché, dans le marché ou au-dessus du marché pour certains postes.

4. Élaborer la structure salariale

À partir de l'évaluation des emplois et de l'analyse du marché, les postes peuvent ensuite être regroupés dans différentes classes salariales. À titre d'exemple, une première classe pourrait rassembler les postes ayant obtenu 149 points ou moins, alors qu'une deuxième pourrait comprendre ceux ayant obtenu de 150 à 199 points. Les intervalles varient évidemment d'une organisation à l'autre. L'objectif est de regrouper les postes ayant une valeur relative semblable et d'établir des échelles salariales cohérentes plutôt que de fixer un salaire différent pour chacun des emplois. Cela facilite beaucoup la gestion par la suite.

5. Évaluer les coûts et projeter leur évolution

Une structure peut être très bien conçue sur papier, mais elle doit aussi être réaliste financièrement. Il faut donc calculer les coûts liés aux ajustements proposés et mesurer leur effet sur la masse salariale. Cette étape permet également de tester différents scénarios. Dans certains cas, la municipalité pourra effectuer les ajustements rapidement. Dans d'autres, un rattrapage progressif sur quelques années sera plus réaliste. Il faut en outre penser à l'évolution future de la structure. Si les échelles restent inchangées trop longtemps, elles risquent de vite devenir désuètes et de perdre leur efficacité pour attirer ou conserver les employés.

6. Créer une politique de rémunération

Une fois la structure en place, il faut déterminer comment elle sera utilisée au quotidien. C'est là qu'une politique de rémunération devient particulièrement utile. Elle peut prévoir, par exemple, comment reconnaître l'expérience d'un nouvel employé, à quel endroit le positionner sur l'échelle salariale, comment fonctionne la progression dans les échelons ou encore quoi faire quand un nouveau poste est créé. La politique peut également prévoir la marche à suivre lorsqu'un poste existant change de façon importante. Sans règles claires, les décisions risquent d'être prises au cas par cas, ce qui peut recréer les problèmes que la structure cherchait justement à corriger.

7. Établir un plan d'action

Une fois les analyses terminées, les résultats et les recommandations peuvent être présentés au conseil municipal. Il reste ensuite à déterminer comment les ajustements seront mis en place. Selon la situation, plusieurs stratégies sont possibles : rattrapage salarial rapide ou progressif, gel temporaire de certains salaires, ajustements forfaitaires ou combinaison de plusieurs mesures. Il n'existe pas une seule bonne façon d'implanter une structure salariale. Le scénario retenu doit surtout être réaliste pour la municipalité et cohérent avec les écarts observés.

Une structure qui doit évoluer avec l'organisation

La réflexion entourant la mise en place d'une structure salariale ne devrait jamais être vue comme un exercice que l'on fait une fois pour ensuite l'oublier. Elle doit évoluer avec l'organisation. Lorsqu'un nouveau poste est créé, il devrait être évalué à partir des mêmes critères que les autres emplois afin de déterminer sa place dans la structure. La même logique s'applique quand un poste existant change de façon importante. Une augmentation des responsabilités, une modification du niveau d'autonomie ou une transformation du rôle peuvent justifier une nouvelle évaluation et, parfois, un changement de classe salariale.

Le marché évolue lui aussi. Une révision périodique permet donc de vérifier si les échelles demeurent compétitives et adaptées à la réalité de la municipalité. Une structure salariale n'est pas simplement un tableau de salaires. C'est un outil qui aide les gestionnaires à prendre des décisions plus cohérentes, à mieux expliquer leurs choix et à maintenir une certaine équité dans le temps.



FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

Mutuelle SST



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

Comment les municipalités peuvent-elles prévenir et gérer efficacement les risques psychosociaux au travail ?

Dans un contexte marqué par les transformations organisationnelles, les contraintes budgétaires, la pénurie de main-d'œuvre et l'intensification du travail, la santé psychologique des travailleurs constitue un enjeu majeur pour les organisations municipales.

Les risques psychosociaux liés au travail font aujourd'hui partie intégrante des obligations de prévention imposées à l'employeur, prévues à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Une municipalité doit donc identifier et analyser ces risques, mettre en place des mesures pour les prévenir et en assurer le suivi.

Des obligations légales qui concernent directement les municipalités

La LSST impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité ainsi que l'intégrité physique et psychique des travailleurs. Les risques susceptibles d'affecter leur santé et leur sécurité doivent être identifiés, contrôlés et éliminés.

Depuis la modernisation du régime de santé et de sécurité du travail, les risques psychosociaux sont expressément intégrés aux mécanismes de prévention devant être mis en place par les employeurs québécois. Ceux-ci comprennent notamment le harcèlement psychologique, la violence, les événements à potentiel traumatique ainsi que les facteurs liés à la charge et à l'organisation du travail, à l'autonomie, au soutien, à la reconnaissance et à la justice organisationnelle.

Concrètement, ces risques doivent être intégrés au programme de prévention ou au plan d'action SST de chaque établissement, selon le mécanisme qui lui est applicable. La conformité ne doit toutefois pas se limiter à un exercice documentaire : elle doit s'inscrire dans une démarche continue visant à prévenir les risques et à promouvoir un environnement de travail sain.

Démontrer sa conformité : de la politique au plan d'action

Une démarche structurée permet d'abord de clarifier les engagements de l'organisation et les responsabilités de chacun en matière de SST. Une politique claire énonce les principes directeurs, les comportements attendus, les responsabilités des gestionnaires et des travailleurs ainsi que les mécanismes d'intervention applicables.

Une attention particulière doit être accordée à la politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique, laquelle doit être intégrée dans le programme de prévention ou le plan d'action.

La municipalité doit ensuite traduire ces engagements en mesures concrètes. Le programme de prévention ou le plan d'action devrait notamment identifier les risques psychosociaux présents, les mesures de prévention retenues, les responsabilités de chacun, les échéanciers prévus ainsi que les mécanismes de suivi. L'objectif est de démontrer que les risques sont non seulement recensés, mais également pris en charge au moyen de mesures visant à les éliminer ou à les contrôler.

Les risques psychosociaux doivent aussi être pris en considération lors de changements organisationnels, notamment dans le contexte de réorganisations, de l'implantation de nouvelles technologies, de modifications des tâches ou de périodes de surcharge de travail.



Des outils concrets pour passer à l'action

Une prévention efficace repose sur une connaissance de la réalité vécue dans les milieux de travail. Les sondages organisationnels permettent de recueillir la perception des employés, de repérer les facteurs de risque et de cibler les secteurs nécessitant une attention particulière. Ils peuvent être effectués par l'intermédiaire de groupes de discussion, d'entrevues, d'une analyse de données ou de la consultation des représentants des travailleurs.

La sensibilisation des travailleurs contribue à mieux leur faire connaître les risques psychosociaux et les mécanismes de soutien mis à leur disposition. Les gestionnaires doivent également être outillés afin de reconnaître les signes précurseurs de situations préoccupantes et d'intervenir en temps opportun.

Les activités de formation peuvent notamment porter sur la prévention du harcèlement, la civilité au travail, la communication, la gestion de la charge de travail et la résolution de conflits.

Enfin, des mécanismes de consultation permettent de mieux comprendre les réalités du terrain et de mettre en place des mesures adaptées au contexte de l'organisation. La participation des travailleurs constitue un élément essentiel d'une démarche de prévention efficace.

Les coûts d'une gestion inadéquate

Une gestion inadéquate des risques psychosociaux peut entraîner des coûts importants pour une municipalité. Les réclamations à la CNESST, les absences prolongées et les coûts de remplacement ou de réintégration sont parmi les conséquences les plus visibles.

S'y ajoutent des coûts indirects : absentéisme, présentéisme, baisse de productivité, heures supplémentaires, surcharge des équipes, conflits, roulement de personnel et difficultés de recrutement.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la détérioration du climat de travail peut également nuire à la capacité d'attirer et de fidéliser les employés. La perte d'expertise et l'intégration de nouveaux employés peuvent fragiliser la continuité et la qualité des services offerts à la population.

Aller au-delà de la conformité : investir dans la performance municipale

La conformité légale constitue un point de départ plutôt qu'une finalité. Une approche proactive permet d'agir sur les causes des risques psychosociaux avant qu'elles n'engendrent des situations plus complexes.

Pour les municipalités, la gestion des risques psychosociaux représente à la fois une obligation légale, une responsabilité envers les travailleurs et un investissement stratégique. En intégrant la prévention à leurs pratiques de gestion, elles peuvent créer des milieux de travail plus sains, mobilisés et performants.

Comment structurer concrètement cette démarche ?

Chaque municipalité ayant sa propre réalité, la démarche de prévention doit être adaptée à chaque organisation.

La mutuelle FQM SST peut accompagner les municipalités dans l'identification et l'analyse de leurs risques psychosociaux, notamment par la réalisation de sondages, l'analyse des résultats et l'intégration de mesures adaptées à leur programme de prévention ou à leur plan d'action. Elle offre également des formations et de l'accompagnement visant l'adoption de pratiques favorisant une gestion proactive des risques psychosociaux.

Vous souhaitez mieux comprendre les risques présents dans votre organisation ou structurer votre démarche de prévention ? Communiquez avec l'équipe de la mutuelle FQM SST en cliquant ici afin de discuter de vos besoins et des solutions adaptées à votre réalité municipale.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS



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

Que faire lorsqu'un employé s'absente en raison d'une invalidité ?

Les régimes d'assurance collective offerts aux organisations municipales incluent généralement une couverture d'assurance invalidité permettant aux employés assurés de toucher une indemnité de remplacement de leur salaire durant une absence du travail pour cause de maladie, d'hospitalisation ou d'accident. Un employé vous remet un billet médical pour un arrêt de travail. Que devez-vous faire ? Voici les 10 questions qui nous sont les plus fréquemment posées dans une telle situation.

1. Comment faire une demande de prestations à l'assureur ?

Chaque assureur met à la disposition des employés invalides un formulaire de demande de prestations d'invalidité comportant trois sections à remplir : une par l'employeur, une par l'employé et une par son médecin traitant (un billet médical à lui seul ne fournit pas suffisamment d'information pour permettre à l'assureur de faire l'analyse de la demande). Les formulaires remplis doivent être transmis le plus rapidement possible à l'assureur.

2. Quelle est la différence entre l'assurance invalidité de courte et de longue durée ?

L'assurance invalidité de courte durée prévoit le versement de prestations pendant un nombre de semaines précis en début d'invalidité (par exemple, les 17 ou 26 premières semaines d'invalidité). Les paiements sont faits de façon hebdomadaire.

Une fois les prestations d'invalidité de courte durée écoulées, l'invalidité de longue durée prend le relais. En invalidité de longue durée, les prestations sont versées mensuellement et peuvent s'échelonner sur une plus longue période, parfois jusqu'à l'âge de 65 ans.

Tous les régimes n'incluent pas l'invalidité de courte durée. En l'absence de cette garantie, les employés peuvent avoir recours aux prestations de maladie de l'assurance-emploi. Dans un tel cas, l'invalidité de longue durée débuterait après le délai de carence prévu au contrat.

3. Que veut dire être « invalide » en assurance collective ?

Chaque contrat d'assurance comporte une définition d'invalidité. Pour être reconnu invalide, l'employé doit répondre à la définition spécifique du contrat en vertu duquel il est assuré.

L'invalidité se définit généralement comme l'incapacité résultant d'une maladie ou d'une blessure qui empêche l'employé de remplir les fonctions principales de son emploi habituel et qui exige des soins médicaux continus. Après une période prédéterminée, généralement 24 mois, le contrat prévoit un changement de définition d'invalidité totale. Pour continuer à être reconnu comme invalide, l'employé doit alors être dans l'incapacité d'accomplir tout travail rémunérateur que son éducation, sa formation et son expérience lui permettraient normalement d'accomplir.

4. Qu'est-ce que le délai de carence ?

Le délai de carence est la période ininterrompue d'invalidité qui doit s'écouler avant le début des prestations (ce sont les jours d'attente avant le début des paiements). La durée du délai de carence varie d'un contrat à l'autre; il est souvent de quelques jours en invalidité de courte durée et de quelques semaines ou mois en invalidité de longue durée.

> Plusieurs organisations offrent à leurs employés des congés de maladie qui peuvent compenser le délai de carence.

5. Qui décide si l'employé est invalide (ou pas) ?

Il appartient à l'assureur de déterminer si l'employé est totalement invalide au sens de la définition d'invalidité prévue au contrat. L'assureur analyse l'ensemble des informations qui lui sont fournies par l'employé, l'employeur et le médecin traitant. Bien entendu, le rapport médical est un élément capital dans l'analyse du dossier, puisqu'il renferme plusieurs détails essentiels, tels que le diagnostic, les restrictions et les limitations causées par ce diagnostic, de même que le traitement mis en place.

6. Prestations imposables ou non imposables ?

Selon les garanties détenues dans chaque régime, les prestations peuvent être imposables ou non[1]. Si les prestations sont imposables, l'assureur émettra les feuillets fiscaux correspondant aux montants versés. Si les prestations sont non imposables, elles n'ont pas à être déclarées (aucun feuillet ne sera émis par l'assureur).

Rappelons que lorsque les prestations ne sont pas imposables, la prime doit être assumée à 100 % par les employés (si, par exemple, les prestations d'invalidité de longue durée sont non imposables, les employés doivent payer la totalité de la prime associée à cette garantie).

[1] Pour connaître le statut fiscal de vos prestations d'invalidité, veuillez consulter la brochure explicative de votre régime, produite par votre assureur.

7. Est-ce que l'assureur peut exiger des renseignements médicaux durant l'absence ?

Oui, l'employé peut avoir à fournir des renseignements additionnels durant son absence, notamment si la période initiale d'invalidité est prolongée ou que la durée de celle-ci est non justifiée par l'assureur. L'assureur peut également communiquer avec l'employé à tout moment en cours de paiement pour s'informer de son état de santé et de l'évolution de sa condition en plus de s'assurer qu'il a toujours un suivi médical.

8. Pourquoi l'assureur cesse-t-il le paiement des prestations ?

Les prestations sont versées tant que l'employé est reconnu comme étant totalement invalide par l'assureur. Si l'employé n'est plus considéré comme totalement invalide, les prestations d'invalidité cesseront. L'employeur et l'employé en seront alors informés.

9. Est-il possible pour l'employé de revenir travailler à temps partiel ?

S'il s'agit d'un retour progressif, oui, mais dans ce cas, un retour à temps plein doit être prévu à l'intérieur d'une période donnée. Les aménagements pour un retour progressif doivent être examinés par les intervenants concernés (médecin, assureur et employeur). Ils peuvent être acceptés ou refusés selon la cause et la durée de l'invalidité de l'employé.

10. Doit-on exiger le paiement des primes pendant l'absence ?

Pendant l'invalidité de courte durée ou le délai de carence de l'invalidité de longue durée, toutes les garanties demeurent normalement en vigueur avec paiement des primes, selon le partage habituel. Vous devez prendre arrangement avec l'employé pour le paiement des primes dues pendant cette période.

Pendant l'invalidité de longue durée, certaines garanties, le plus souvent les garanties d'assurance vie et d'invalidité, peuvent faire l'objet d'une exonération des primes (arrêt de la facturation des primes). Les primes pour les autres garanties (assurance maladie, soins dentaires) continuent d'être facturées et demeurent payables tant que le lien d'emploi de l'employé est maintenu.

Le saviez-vous ?

Un employé couvert par le régime d'assurance collective reçoit des indemnités de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) ou du programme d'Indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC). Sachez qu'il pourrait peut-être avoir droit à l'exonération des primes (arrêt de la facturation des primes) de certaines garanties, et ce, même si aucune prestation n'est versée par l'assureur.

Avez-vous prévu de bonnes pratiques lors d'une absence pour invalidité ?

» Maintenir des communications régulières avec l'employé (si c'est possible);

» Fournir rapidement les formulaires requis et accompagner l'employé dans les démarches administratives. FQM Assurances peut aussi vous assister dans cette tâche;

» Respecter la confidentialité des renseignements médicaux;

» Évaluer ce qui peut faciliter le retour au travail.

FQM Assurances offre aux municipalités qui participent au programme d'assurance collective de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) tout le soutien nécessaire pour la gestion de leurs dossiers d'invalidité. N'hésitez pas à faire appel à nous !

Pour toute question concernant le programme d'assurance collective de la FQM, je vous invite à communiquer avec moi au 1 866 951-3343, poste 1250.

Source :

Autorité des marchés financiers, lautorite.qc.ca/grand-public/assurance/assurances-collectives/assurance-invalidite.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

FQM ASSURANCES

Une offre d'assurance complète et adaptée, destinée aux organisations municipales du Québec

ASSURANCE DE DOMMAGES

FQM Assurances est le gestionnaire de la distribution des produits d'assurance de dommages du **Fonds d'assurance des municipalités du Québec** sur l'ensemble du territoire du Québec.

Nous offrons un service et une expertise en matière d'assurance de dommages, spécifique aux organismes municipaux.

ASSURANCE COLLECTIVE

Produit offert avec notre partenaire, Desjardins Assurances, pour contribuer à la santé et au bien-être de vos employé(e)s, de vos gestionnaires et de vos élu(e)s.

- Tarifs compétitifs
- Adapté à vos besoins et à votre budget
- Régime modulaire offrant plusieurs options de couvertures
- Protections généreuses
- Fonds de stabilisation pour limiter les augmentations

ASSURANCE ACCIDENT

Produit exclusif, conçu pour les organisations municipales, qui permet d'obtenir des protections en cas d'accident dans le cadre d'une activité municipale.

- Programme simple à se procurer et à administrer
- Conditions avantageuses et abordables
- Coût variable selon l'option choisie et le nombre de personnes assurées
- Aucune preuve d'assurabilité n'est requise
- Possibilité de souscrire une couverture pour événements spéciaux

ASSURANCE AUTO ET HABITATION

Grâce à un partenariat exclusif avec La Personnelle, FQM Assurances assure aux élu(e)s et aux employé(e)s municipaux un service d'assurance adapté à leur réalité.

- Tarifs réduits
- Couverture spécialisée

Dans tous les cas, notre équipe ne ménage aucun effort pour vous trouver la meilleure couverture en tenant compte de vos besoins et de vos contraintes.

Fonds d'assurance des municipalités du Québec

Une division de la Fédération québécoise des municipalités

Contactez-nous pour en savoir plus!

1 866 951-3343

fqm.ca

Renouvellement et adhésion

L'ADMQ

L'Association des directeurs généraux, greffiers et trésoriers du Québec

à partir du **14 décembre** 2026

Joignez près de 1 500 membres provenant de municipalités, MRC et régies intermunicipales partout au Québec.

92 % des membres de l'ADMQ proviennent des municipalités de 10 000 habitants et moins. L'ADMQ est présente dans toutes les régions du Québec.

Pourquoi être membre ?

Pour profiter d'un accompagnement, d'outils, de formations et de services conçus pour la réalité des directeurs généraux, greffiers et trésoriers.



Accompagnement



Outils



Formations



Services

Un réseau de référence en gestion municipale.

Renouvelez ou adhérez

Découvrez tous les avantages au admq.qc.ca

Référence en gestion municipale

ADMQ Association des directeurs municipaux du Québec