

CARREFOUR

▼
PROJET
DE LOI N° 79

▼
ACCUEIL
DES ÉLUS

▼
LE POUVOIR
DE DÉPENSER

▼
ENTREVUE AVEC
JULIE FAUCHER



LA LCOM EN ACTION

SUIVEZ LA COMAQ





Québec
municipal
Actualités

Conçu pour répondre aux besoins des organisations municipales

- Résumé de l'actualité municipale au Québec
- Offres d'emploi
- Chroniques juridiques
- Jurisprudence
- Formations
- Événements
- Webinaires

**Rejoignant chaque jour plus de 46 500 acteurs
du milieu municipal, Québec municipal
est votre source essentielle d'information.**



Abonnez-vous!
quebecmunicipal.qc.ca
clientele@quebecmunicipal.qc.ca



La LCOM en action

CARREFOUR

Carrefour est une revue trimestrielle réalisée et publiée par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec. / Les articles n'engagent que les auteurs et ne représentent pas nécessairement l'opinion de la COMAQ, à moins d'indication contraire. / La reproduction partielle ou totale est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Volume 49, numéro 3 / Automne 2025

Corporation des officiers municipaux agréés du Québec
Édifice Lomer-Gouin
575, rue Jacques-Parizeau, Bureau R02
Québec (Québec) G1R 2G4
Poste-publication / N° de convention / 400 28 223

RÉDACTRICE EN CHEF

Isabelle Kallis

COMITÉ DU CARREFOUR

Stéphanie Martin, OMA, présidente /
Isabelle Benoit, OMA / Nicklaus Davey, OMA /
Anne-Marie Piérard, OMA

COLLABORATEURS

Comité du *Carrefour* / Pier-Olivier Fradette /
Benjamin Jaffelin / Vivianne Joyal / Marc Lalonde /
David Morin, OMA / Mélanie Normandin, OMA /
Office québécois de la langue française /
Sophie Parent, OMA / Louvensky Permentier /
Marco Pilon, OMA / Michel Pinault / Catherine
Privé / Alexandre Souillat

RÉVISION DES TEXTES

Jane O'Brien

MISE EN PAGE ET INFOGRAPHIE

Bleuoutremer

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque nationale du Canada
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1192-1870

MISSION DE LA REVUE CARREFOUR

Diffuser de
l'information
pertinente au
développement
des compétences
des membres de
la COMAQ, dans
une perspective
d'évolution du
milieu municipal.

MISSION DE LA CORPORATION

Être au cœur
de l'évolution du
milieu municipal
par la force
de son réseau
et la valorisation
de l'expertise
de ses membres.

/ AUTOMNE 2025

SOMMAIRE

05

Message du président

25

Carrefour COMAQ
Retour sur le séminaire

39

Nouveaux membres OMA

DOSSIER

06

Nouveautés en
gestion contractuelle

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

17

Entre logement social et
logement abordable : la
territorialisation différenciée
au service d'une gouvernance
municipale efficace et équitable ?

AFFAIRES JURIDIQUES

21

L'accueil des nouvelles et
des nouveaux élus

FINANCES

23

Le pouvoir de dépenser

SOUS LA LOUPE

27

La solitude au sommet : une
réalité à apprivoiser pour les
leaders exécutifs

LÉGISLATION

29

Droit au but
Les soumissions dont le prix
est anormalement bas

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

32

L'humain au cœur de
la cybersécurité

LES POINTS SUR LES Î

34

Lois et règlements dans les textes

ENTREVUE

35

Julie Faucher, directrice générale

Fonds

d'assurance des municipalités du Québec

Une division de la
Fédération québécoise des municipalités

Seul assureur de dommages propriété du monde municipal québécois



La Municipale^{MD}

- La Municipale^{MD}, le seul contrat d'assurance conçu et adapté pour le monde municipal



Prévention des sinistres

- Un accompagnement sans frais dans la prévention des sinistres grâce à des visites sur le terrain, des conseils et du soutien technique



Affaires litigieuses

- Une représentation devant les tribunaux par des avocats spécialisés en droit de l'assurance et en droit municipal



Expertise inégalée

- Des courtiers présents en région
- Des compétences transversales et une approche cohérente au service des municipalités



Assistance juridique

- Un Service d'assistance juridique en matière d'application réglementaire, de gestion contractuelle et d'accès à l'information à tarif préférentiel



Indemnisation

- La prise en charge de tous les sinistres, même ceux sous la franchise, par des experts en sinistre spécialisés dans les réclamations municipales
- Un retour des excédents sous forme de produits, de services ou d'intérêts

Informez-vous dès maintenant

1 866 662-0661
fondsfqm.ca





AUTOMNE 2025 : CAP SUR LE RENOUVEAU

Alors que l'automne s'installe doucement, cette période marque non seulement la rentrée scolaire, mais un moment de renouvellement pour notre communauté professionnelle.

À l'aube des élections municipales, nous nous préparons à accueillir de nouveaux élus, à peaufiner les finances de nos organisations et à concrétiser leur vision. Que ce soit dans un vent de changement ou dans une continuité rassurante, les gestionnaires municipaux sont prêts à relever le défi, à clarifier les rôles et à participer activement aux formations qui faciliteront cette transition.

À la COMAQ également, un nouveau chapitre s'amorce. À la suite de l'annonce du départ à la retraite de notre directrice générale, Julie Faucher, le conseil d'administration s'est mobilisé avec rigueur pour entamer un processus de sélection de sa succession. Fidèles à nos standards élevés, nous poursuivons notre engagement envers la qualité de nos services et de nos représentations. Je vous invite d'ailleurs à lire l'entrevue « Un dernier café avec Julie », qui met en lumière son humilité, son dévouement et son impact durable auprès de nos membres. Avec cette édition du *Carrefour*, c'est notre manière de saluer Julie une dernière fois. Un nouveau chapitre s'ouvre, et nous vous en parlerons plus en détail dans notre prochaine édition.

Nous arrivons au terme de notre planification stratégique actuelle, et nous sommes fiers de constater que la majorité des objectifs fixés ont été atteints. Ce bilan positif témoigne de l'engagement et du travail concerté de notre organisation. Le conseil d'administration se penchera prochainement sur un nouvel exercice de planification, afin de définir les orientations qui guideront la COMAQ dans les prochaines années, toujours en cohérence avec les besoins évolutifs de nos membres.

OMA : UN TITRE QUI AFFIRME VOTRE EXPERTISE

Vous êtes maintenant 66% à détenir le titre OMA, une reconnaissance qui témoigne de votre engagement envers l'excellence et la formation continue. Dans un contexte marqué par de nombreux départs à la retraite, cette progression est encourageante et reflète le dynamisme de notre relève. Le sentiment d'appartenance à la COMAQ se renforce, et nombreux sont ceux qui affichent fièrement ces lettres de noblesse dans leur signature.

VERS 2026 : RÉSEAUTAGE, INNOVATION ET ENGAGEMENT

L'année 2026 s'annonce riche en nouveautés et en opportunités. Je vous invite à réserver du temps pour nos événements, qui favorisent le réseautage, le partage d'expertise et la réflexion collective. La collaboration et l'innovation demeurent au cœur de nos actions comme le témoigne le succès du séminaire de septembre dernier, qui a rassemblé près d'une centaine de participants. L'invitation est lancée!

UN MOT DE RECONNAISSANCE

En terminant, je tiens à souligner le travail remarquable du comité de la revue *Carrefour*, qui vous propose numéro après numéro, une publication pertinente, actuelle et ancrée dans notre réalité municipale.

Je vous souhaite une excellente lecture et une saison remplie de projets porteurs! ▲

M^e François Corriveau, OMA
Président de la COMAQ

DOSSIER

LA LCOM EN ACTION

07

LA NOUVELLE LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES MUNICIPAUX : COUP D'ŒIL SUR LE NOUVEAU CADRE LÉGAL EN GESTION CONTRACTUELLE

09

ÊTES-VOUS PRÊTS POUR L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES MUNICIPAUX ?

11

PL 79 : QUAND AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ DEVIENNENT DES LEVIERS EN URBANISME ET EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

13

LE PROJET DE LOI N° 79 : DES MESURES POUR FAVORISER LA MIXITÉ DANS LES PROJETS D'HABITATION AU QUÉBEC

LCOM : VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE CONTRACTUELLE MUNICIPALE

L'adoption du projet de loi n° 79 (PL 79) – Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux – marque un tournant pour le monde municipal québécois. Il bouleverse le cadre contractuel et les outils à leur disposition en matière d'habitation, d'urbanisme et d'aménagement du territoire. Les textes réunis dans ce numéro du *Carrefour* offrent une analyse éclairée de ces changements et en explorent les répercussions concrètes.

UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LA GESTION CONTRACTUELLE

Depuis plus de quinze ans, la gestion contractuelle municipale évolue au gré de réformes successives. Or, la nouvelle Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) vient transformer profondément ce paysage. L'une des principales innovations réside dans le regroupement, au sein d'une seule loi, de règles jusque-là éparpillées dans divers textes législatifs. Résultat : un cadre plus clair qui impose une révision des règlements, politiques et procédures.

Le dossier met en lumière le caractère unificateur de la LCOM, qui s'appliquera non seulement aux municipalités et sociétés de transport, mais aussi à un vaste ensemble d'organismes paramunicipaux. Si plusieurs principes connus sont reconduits, la Loi modernise les pratiques et élargit les leviers contractuels : nouvelles formes de contrats, recours élargi au partenariat, ou encore intégration de procédures plus transparentes pour les appels d'offres qualitatifs. Cette transition ne sera pas sans heurts : les obligations de planification préalable et de reddition de comptes exigeront une adaptation culturelle et organisationnelle majeure.

Au-delà de la gestion contractuelle, le PL 79 constitue aussi une réponse à la crise du logement qui touche l'ensemble du territoire québécois. La Loi confère aux municipalités de nouveaux moyens pour favoriser la mixité d'usage et accélérer la réalisation de projets résidentiels. Parmi les innovations : copropriété divise publique, élargissement du « superpouvoir » et droit d'implantation simplifié.

Ces mesures reflètent une volonté d'agir rapidement sur le terrain, tout en reconnaissant le rôle stratégique des acteurs municipaux dans le développement de milieux de vie complets et inclusifs. Elles interrogent

néanmoins la capacité des administrations publiques à concilier efficacité, transparence et acceptabilité sociale.

Quant au volet urbanistique du PL 79, découvrez trois principes directeurs : agilité, flexibilité et efficacité. En élargissant l'application du « superpouvoir » à toutes les villes et villages, peu importe leur taille, le gouvernement outille désormais l'ensemble des 1 104 municipalités québécoises pour agir face à la pénurie de logements. La cohérence avec la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (PNAAT) est manifeste : encourager des projets mixtes, densifier intelligemment et mieux intégrer services et commerces aux espaces résidentiels.

Mais si la réforme réduit les lourdeurs procédurales, elle ne saurait occulter l'enjeu central de l'acceptabilité sociale. Le recours à des résolutions plutôt qu'à des processus référendaires peut accélérer les projets, mais il impose en contrepartie un dialogue citoyen renforcé. L'exemple de Stoneham-et-Tewkesbury illustre l'importance de baliser ce pouvoir par des critères transparents et des mécanismes participatifs clairs.

UN CARREFOUR D'OCCASIONS ET DE DÉFIS

Ces articles démontrent que la LCOM et le PL 79 ne constituent pas seulement des ajustements techniques : ils représentent une refonte systémique des leviers municipaux, exigeant une modernisation des pratiques internes et un renouvellement du dialogue avec les citoyens et les partenaires privés.

En somme, l'automne 2025 ouvre une période de transition cruciale. Les municipalités et organismes paramunicipaux, confrontés à des obligations accrues, mais aussi dotés de marges de manœuvre inédites, devront trouver le juste équilibre entre rapidité d'action, rigueur juridique et participation citoyenne.



◀ M^e Pier-Olivier Fradette¹
Associé
Lavery

LA NOUVELLE LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES MUNICIPAUX: COUP D'ŒIL SUR LE NOUVEAU CADRE LÉGAL EN GESTION CONTRACTUELLE

Dans les prochains mois, entreront en vigueur la plupart des dispositions de la nouvelle Loi sur les contrats des organismes municipaux (ci-après « LCOM ») édictée par le PL 79. La date exacte n'est pas connue puisque dépendante de l'adoption de quelques règlements par le gouvernement du Québec qui établiront les modalités d'application de certains pouvoirs ou mécanismes prévus à la LCOM. Certains de ces projets de règlements ont été présentés le 30 juillet 2025, ce qui laisse présager une entrée en vigueur à l'hiver 2026.

FAITS SAILLANTS MAJEURS

La LCOM rassemble et abroge les dispositions de gestion contractuelle d'autres lois du domaine municipal pour les concentrer en une seule. La LCOM devient donc la seule loi utile pour la gestion contractuelle des organismes municipaux (ci-après « OM »), ce qui comprend les municipalités, les villes, les régies intermunicipales, les sociétés de transport en commun, les communautés métropolitaines, l'Agence régionale de transport métropolitain, le Réseau de transport métropolitain, l'Administration régionale Baie-James et des organismes contrôlés par une municipalité.

Elle maintient la plupart des principes, pouvoirs et obligations existants en gestion contractuelle municipale, tout en les modernisant et en les allégeant. Des règlements du gouvernement apporteront des précisions essentielles sur les modalités de mise en œuvre de certains pouvoirs². Les différents moyens de solliciter des offres publiquement (il y en a six) sont regroupés sous le terme « procédures ouvertes ».

Les processus impliqués dans un appel d'offres qualitatif sont plus clairs et les rôles des intervenants mieux définis. Les dispositions transitoires prévoient que tout appel d'offres, invitation écrite ou contrat de gré à gré publié ou accordé avant l'entrée en vigueur de la LCOM demeure assujéti aux anciennes dispositions des lois de chaque OM concerné.

On remarque facilement une importation de plusieurs pouvoirs et mécanismes depuis la Loi sur les contrats des organismes publics, ce qui renforce la perception que les OM sont de plus en plus régis comme les autres organismes publics québécois.

NOUVEAUTÉS

Parmi les nouveautés importantes, les sujets suivants retiennent l'attention et auront des impacts plus ou moins significatifs sur les habitudes des OM.

Est dorénavant systématiquement assujéti à la LCOM, l'organisme qui remplit l'une des conditions de l'article 4. Il s'agit de l'organisme contrôlé corporativement, financièrement ou administrativement par une municipalité. Plusieurs organismes constitués antérieurement à la LCOM, pour accomplir une mission dans laquelle s'investit la municipalité, pourraient alors devenir entièrement assujétis à la LCOM. Cela impliquerait qu'un tel organisme ait à adopter un règlement de gestion contractuelle et une politique de traitement équitable des plaintes, ait obligatoirement recours aux demandes de soumissions et doive effectuer une évaluation préalable de ses besoins avant tout contrat, notamment.

Les types de contrats assujétis à la LCOM sont revus comme suit : construction, approvisionnement, services et partenariat. Le contrat d'assurance est inclus dans le contrat de services et celui de crédit-bail dans le contrat d'approvisionnement.

Un appel d'offres public doit être accompagné d'un avis aux soumissionnaires dont le contenu minimal est régi par la LCOM. Un pouvoir est accordé à l'OM de rejeter une soumission lorsque le soumissionnaire s'est vu résilier un contrat avec le même OM en raison d'un manquement à ses obligations dans les deux dernières années. Les exceptions permettant d'accorder un contrat de gré à gré, bien que le seuil de l'appel d'offres public soit dépassé, sont plus larges et leur mise en œuvre est allégée. Par exemple, le pouvoir du maire en cas de force majeure est élargi aux cas d'urgence, ce qui est une notion juridique bien plus large que la précédente.

Les contrats de construction sont assujétis à la procédure de paiement et règlement rapides des différends que prévoit déjà la Loi sur les contrats des organismes publics. Cette procédure sera davantage précisée dans un règlement du gouvernement à être adopté prochainement.

Plusieurs autres sujets nouveaux devront être assimilés pour pleinement intégrer la LCOM dans la gestion contractuelle municipale.

LES MOINS BONS COUPS ET LES OUBLIS

Quelques mécanismes de la LCOM s'appliquent à tout type de contrat, peu importe leur valeur. Par exemple, l'évaluation préalable des besoins et le droit d'une personne de porter plainte s'appliquent à tout contrat, même d'une valeur sous le seuil du gré à gré. Il y a là matière à occuper passablement les employés des OM pour des enjeux monétaires de faible envergure.

L'obligation de publier un avis public dans un journal demeure pour les appels d'offres publics, malgré les allègements en cette matière apportés aux lois municipales, au cours des dernières années.

Un pouvoir est accordé aux OM de rejeter une soumission comportant un prix anormalement bas. Or, la procédure édictée par la LCOM pour y avoir recours est si lourde qu'il est peu probable qu'elle soit utilisée.

DES CHANGEMENTS DANS LES HABITUDES DE GESTION CONTRACTUELLE SONT À METTRE EN PLACE

L'un des impacts immédiats à l'entrée en vigueur de la LCOM est celui sur les organismes dits « paramunicipaux », soit ceux visés par l'article 4. Aucun droit acquis ou mesure transitoire ne permettra à ces organismes de revendiquer une exclusion de leur assujettissement à la LCOM. Une municipalité, dont l'habitude est de transférer certaines de ses missions à la population, à des organismes à but non lucratif, mais qui en conserve un contrôle correspondant aux conditions indiquées à l'article 4, devra inculquer à ces organismes une culture de gestion contractuelle ou revoir son modèle de gouvernance.

L'obligation de procéder à une évaluation préalable des besoins pour toute dépense, sujet nouvellement inclus dans le paysage législatif municipal, causera une augmentation du délai nécessaire à la planification d'un projet. La capacité de « sortir un appel d'offres » en quelques jours à la demande du conseil municipal nous apparaît désormais très mince. Cependant, nous sommes d'avis que ce changement est nécessaire et ne constitue pas un obstacle inutile dans le processus de gestion contractuelle. En effet, les bénéfices à moyen et long terme d'une évaluation préalable adéquate des besoins sont indéniables pour un OM³.

L'augmentation du délai de planification d'un projet est d'ailleurs la recommandation principale que nous faisons au terme de nos multiples lectures de la LCOM. Elle accorde plusieurs nouveaux pouvoirs contractuels aux OM. Pour profiter pleinement de son potentiel et moderniser les habitudes en gestion contractuelle, les OM auront intérêt à s'intéresser aux nouveautés et à les intégrer dans leur processus décisionnel en vue de tout nouveau projet. Les appels d'offres qualitatifs sont plus attrayants, les contrats de partenariat sont innovants et les moyens de mieux contrôler la qualité des soumissionnaires sur les procédures ouvertes favorisent une meilleure expérience client. Bien sûr, se familiariser avec ces nouveautés et les expérimenter prendra plus de temps pour la planification d'un projet. Mais le résultat à long terme en sera bénéfique, nous le croyons. ▲

1. M^e Fradette a été mandaté par la COMAQ pour une analyse détaillée du PL 79 à l'automne 2024 et la rédaction du mémoire présenté à l'Assemblée nationale eu égard à la position de la COMAQ sur les enjeux soulevés par ce projet de loi.
2. Discrimination en faveur des biens et services québécois ou autrement canadiens, octroi d'un contrat de gré à gré bien que le seuil monétaire soit dépassé, coût ultérieur à assumer par l'OM qui est considéré pour les fins de la soumission, délais minimaux de réception des soumissions, procédure de paiement rapide et règlement des différends pour les travaux de construction, etc.
3. FRADETTE, Pier-Olivier. « La détermination des besoins préalables à un contrat municipal : comment l'AMP façonne ce nouveau droit », *Développements récents en droit municipal*, Éditions Yvon Blais, 2022, p. 3-21.



Kathy Paré
CPA

Andrée-Anne Bélair
CPA

Pierre Fortin
CPA

Nicolas Plante
PMP, MGP, B.A.A.

Jean-Yves Trottier
CPA, M. Sc.

**Offrez à votre
municipalité la
possibilité d'innover
constamment grâce
à notre équipe de
professionnels.
Un choix judicieux!**

rcgt.com



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

Certification | Fiscalité | Conseil



Mélanie Normandin, LL.B., OMA
Directrice – Direction
de l'approvisionnement
Ville de Longueuil



Sophie Parent, M. SC, PAA, OMA
Analyste en approvisionnement
Ville de Longueuil

ÊTES-VOUS PRÊTS POUR L'ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES MUNICIPAUX?

Depuis 15 ans, les règles de gestion contractuelle sont en constante évolution et l'arrivée de la Loi sur les contrats des organismes municipaux¹ (ci-après « LCOM ») est probablement le changement qui impactera le plus nos pratiques d'affaires dans le monde municipal. Ce changement vise à retirer les règles de gestion contractuelle applicables aux villes, aux municipalités et aux sociétés de transport des lois actuelles et de les regrouper dans une seule loi distincte, présentée dans l'ordre logique d'un processus de gestion contractuelle, afin d'en faciliter la compréhension.

La LCOM s'applique aux contrats avec des entreprises et non aux contrats avec des organismes publics ou municipaux. Elle s'applique notamment aux organismes visés par l'article 573.3.5 de la Loi sur les cités et villes² (LCV). Ces derniers devront dorénavant respecter de nouvelles exigences qui ne leur étaient pas prescrites par la LCV, dont la publication des renseignements sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) et les règles liées à l'estimation de la dépense préalable à la publication de l'appel d'offres ou à l'attribution du contrat. Les municipalités sont donc invitées à informer ces organismes et à les accompagner dans cette transition.

IMPACTS SUR VOS PRATIQUES D'AFFAIRES

Pour bien se préparer, il faut mettre en place une gestion du changement dans vos organisations pour maîtriser le nouveau vocabulaire et revoir vos outils de gestion. Certaines règles ancrées dans nos habitudes ont été retirées pour être remplacées par de nouvelles règles à explorer et à maîtriser. Cet article ne se veut pas une formation sur tous les changements législatifs, mais bien des pistes de réflexion pour amorcer cette transition.

- À l'exception des situations d'urgence, tout contrat de 25 000 \$ et plus doit faire l'objet d'une évaluation sérieuse **et documentée** de vos besoins, avant de commencer le processus d'attribution³, il faut donc sensibiliser les requérants sur cette nouvelle obligation et déterminer le format souhaité.
- L'analyse des contrats octroyés de gré à gré en raison des exceptions prévues dans la LCV vous permettra de déterminer si l'attribution de ces contrats de gré à gré ou sur invitation écrite demeure possible avec les nouvelles exceptions de la LCOM. Si ce n'est pas le cas, vous devrez procéder par procédure

ouverte. Il est important de noter que certaines exceptions de la LCOM sont très vagues et elles doivent être interprétées dans le respect des accords intergouvernementaux, ce qui implique que vous devez maîtriser les règles applicables dans les différents accords.

- De nouveaux processus d'attribution sont mis à votre disposition. Ces leviers contractuels vous permettront d'optimiser vos stratégies d'approvisionnement. Parmi ces mesures, on retrouve notamment les contrats à commandes élargis aux services et aux travaux⁴, la demande de prix à l'attention des entreprises qualifiées, incluant les services professionnels⁵ et les contrats de partenariat⁶.

RÉVISONS NOS DOCUMENTS, QUESTION D'ÊTRE PRÊTS!

L'entrée en vigueur de la LCOM amène systématiquement l'obligation de modifier les documents qui encadrent les règles contractuelles dans votre organisation.

Dans un premier temps, les organismes municipaux doivent modifier leurs règlements, politiques, procédures, documents et formulaires qui font référence à la LCV en matière de gestion contractuelle, notamment:

1. Règlement sur la gestion contractuelle (RGC)

La LCOM oblige l'organisme municipal à ajouter à son RGC des mesures favorisant l'acquisition responsable, et ce, en fonction des principes définis à la Loi sur le développement durable⁷, alors que la LCV offrait aux municipalités la possibilité d'adopter une politique d'acquisition responsable considérant ces mêmes principes⁸.

La LCOM reconduit la possibilité pour les organismes municipaux d'établir, dans leur RGC, leurs propres règles d'attribution des contrats lorsque la dépense est inférieure au seuil obligeant à une procédure ouverte (ou demande de soumissions publique selon la LCV), actuellement fixé à 133 800 \$. Si la municipalité souhaite toujours s'en prévaloir, elle doit déterminer clairement les règles applicables à ces contrats, en considérant l'ensemble des obligations de la LCOM pour ces derniers.



2. Procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes

Cette procédure doit faire l'objet d'une révision de la part des organismes municipaux, puisque la LCOM oblige dorénavant la publication d'un avis d'intention lorsqu'un organisme municipal estime qu'il lui sera possible de démontrer que l'utilisation d'une procédure ouverte ne servirait pas l'intérêt public⁹. Au moment de rédiger cet article, le projet de règlement¹⁰ élaboré par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) ne prévoit plus l'exception visant l'unicité d'un fournisseur¹¹.

Tout comme l'exigeait la LCV¹², la LCOM reconduit l'obligation pour les organismes municipaux d'inclure à cette procédure la marche à suivre pour le dépôt d'une plainte dans le cadre d'un processus d'homologation des biens ou de qualification des entreprises.

3. Documents d'appel d'offres

Tout d'abord, la LCOM fait une distinction entre l'avis publié sur le système électronique d'appel d'offres, qui fait dorénavant partie des documents d'appel d'offres, et l'avis de publication dans un journal diffusé sur le territoire de l'organisme municipal ou dans une publication spécialisée dans le domaine qui est diffusée au Québec¹³. Dans ces deux cas, l'organisme municipal doit mentionner les renseignements qui leur sont propres en vertu de la LCOM.

La LCOM établit également, lorsqu'un organisme municipal a recours à un système de connaissance différée du prix (mieux connu sous l'expression « système à deux enveloppes »), il a l'obligation de déterminer le facteur pouvant varier de zéro à cinquante¹⁴, mais ce facteur ne peut plus apparaître dans les documents d'appel d'offres. De plus, la LCOM introduit la possibilité d'accorder un avantage sous la forme d'une marge préférentielle n'excédant pas 10 %¹⁵.

Aussi, vous avez la possibilité d'ajouter une clause qui permet de rejeter toute soumission d'une entreprise qui, au cours des deux années précédant la date de réception des soumissions, a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant, mais également qui a omis de donner suite à une soumission ou à un contrat ou a fait l'objet d'une résiliation de contrat en raison de son défaut d'en respecter les conditions¹⁶.

Un changement majeur découlant de l'adoption de la LCOM concerne la mise en place de nouvelles obligations entourant les paiements et le règlement des différends dans le cadre de contrats de construction. Les organismes municipaux devront s'assurer que les clauses contenues dans leurs documents d'appel d'offres respectent les dispositions de la LCOM et de ses règlements, sous peine de voir ces clauses considérées nulles de nullité absolue¹⁷. De nombreuses obligations et/ou modalités concernant ces processus seront définies par règlement du gouvernement qui, au moment de rédiger cet article, n'avait pas été publié à la *Gazette officielle du Québec*.

4. Documents visant les redditions de comptes

La LCOM n'impose plus à l'administration municipale de déposer annuellement à son conseil un rapport concernant l'application de son RGC. Ainsi, il relève du choix de l'organisme municipal de poursuivre ou non la production de ce rapport.

La liste des contrats conclus par le comité exécutif¹⁸ est abolie. Quant à la liste des contrats de plus de 2 000 \$ attribués au cours d'un exercice financier à une même entreprise totalisant une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$, le seuil minimal de la dépense passe de 2 000 \$ à 5 000 \$¹⁹. Assurez-vous que votre logiciel financier vous permet cet ajustement.

Tous les changements engendrés par l'adoption de la LCOM exigent que les administrations municipales soient bien préparées et qu'elles accordent le temps nécessaire à la mise à jour de tous les documents régissant leurs règles contractuelles. De plus, les responsables de l'approvisionnement sont invités à informer leur conseil, la haute direction et leurs services demandeurs de ces changements imposés par la LCOM.

Bien que le gouvernement du Québec n'ait pas officiellement annoncé la date exacte à laquelle la LCOM entrera en vigueur, les projets de règlement publiés à la *Gazette officielle du Québec* indiquent que ceux-ci entreront en vigueur le 1^{er} février 2026. ▲

1. RLRQ, c. C-65.01.
2. RLRQ, c. C-19. Pour alléger la lecture de l'article, cette loi est utilisée pour référer aux obligations du cadre légal actuel.
3. RLRQ, c. C-65.01, art. 18.
4. RLRQ, c. C-65.01, art. 84.
5. RLRQ, c. C-65.01, art. 51 et suivants.
6. RLRQ, c. C-65.01, art. 73 et suivants.
7. RLRQ, c. D-8.1.1, art. 6.
8. RLRQ, c. C-19, art. 573.3.1.2.1.
9. RLRQ, c. 65.01, art. 33, al. 1, par. 4°.
10. *Règlement sur l'attribution de certains contrats des organismes municipaux suivant une procédure sur invitation écrite ou de gré à gré*, G.O. II, 157^e année, n°31, 31 juillet 2025.
11. RLRQ, c. C-19, art. 573.3, al. 1, par. 2°.
12. RLRQ, c. C-19, art. 573.3.1.7.
13. RLRQ, c. C-65.01, art. 38.
14. RLRQ, c. C-65.01, art. 67.
15. RLRQ, c. C-65.01, art. 39, al. 1, par. 5°.
16. RLRQ, c. C-65.01, art. 39, al. 1, par. 8°.
17. RLRQ, c. C-65.01, art. 102.
18. RLRQ, c. C-19, art. 477.3.
19. RLRQ, c. C-65.01, art. 100.



◀ **Vivianne Joyal, urbaniste**
Directrice générale
Ville de Repentigny

PL 79 : QUAND AGILITÉ ET FLEXIBILITÉ DEVIENNENT DES LEVIERS EN URBANISME ET EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Sanctionné récemment, le projet de loi n° 79 (PL 79) Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux (LQ 2025, c. 4) constitue un jalon majeur pour les 1 104 municipalités québécoises. Ses retombées touchent directement l'aménagement du territoire, l'urbanisme et, ultimement, la qualité de vie des citoyens. Trois grands principes guident cette réforme : agilité, flexibilité et efficience.

TROIS AXES STRUCTURANTS

- **Logement et habitation** : prolongement et élargissement des pouvoirs extraordinaires et temporaires conférés par le PL 31 Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière d'habitation (LQ 2024, c. 2), telle que modifiée par l'article 179 du PL 65 Loi édictant la Loi visant à protéger les élus municipaux et à favoriser l'exercice sans entraves de leurs fonctions et modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal (LQ 2024, c. 24), pour répondre à la crise du logement (article 92 du PL 79).
- **Révision des procédures** : simplification et réduction des délais pour la modification ou la refonte des outils de planification de l'aménagement du territoire prévus dans la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU).
- **Innovation municipale** : renforcement des marges de manœuvre pour adopter des pratiques novatrices en matière de transition écologique et de développement durable, particulièrement dans le cadre de la mise en place de la Loi sur les contrats des organismes municipaux.

Les impacts du PL 79 sur l'urbanisme couvrent un vaste champ d'applications. Le présent article s'attarde au premier axe, celui du logement, qui incarne le cœur du « superpouvoir » municipal.

LE « SUPERPOUVOIR » ÉLARGI : UNE RÉPONSE À LA CRISE DU LOGEMENT

En 2024, le gouvernement a introduit un pouvoir exceptionnel permettant aux municipalités de 10 000 habitants et plus d'autoriser, par une simple résolution, des projets résidentiels de trois unités de logement ou plus, dérogeant à la réglementation d'urbanisme en vigueur. Ce pouvoir temporaire, valide jusqu'au 21 février 2027, était assorti d'une condition : un taux d'inoccupation locative inférieur à 3 % sur le territoire de la municipalité.

Or, cette mesure ne concernait alors que 113 municipalités, laissant de côté près de 75 % des municipalités du Québec.

Avec le PL 79, le législateur corrige le tir : toutes les municipalités, peu importe leur taille, disposent désormais de ce levier. Le taux de référence, établi à 1,3 %¹ lors de la sanction de la Loi, demeure fixé à moins de 3 % pour l'ensemble du territoire québécois, et ce, jusqu'à l'expiration du superpouvoir.

COHÉRENCE AVEC LA POLITIQUE NATIONALE

La Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (PNAAT) dévoilée en 2022 met de l'avant, entre autres, des milieux de vie complets, alliant logements diversifiés, accès aux services de proximité et de mixité urbaine. Dans cette optique, le PL 79 permet d'élargir l'application du superpouvoir aux projets mixtes, combinant résidentiel et non résidentiel (commerces, services, institutions) à titre autre que strictement accessoire, à condition que plus de 50 % de la superficie du bâtiment soit consacrée au logement.

Autre nouveauté : certains projets situés en zones de contraintes liées à des infrastructures routières ou ferroviaires peuvent être autorisés, sous réserve de certaines conditions.

UNE FLEXIBILITÉ ACCRUE POUR LES PROJETS EN COURS OU À VENIR

La réalité des chantiers de construction est bien connue des praticiens : pour de multiples raisons, les projets sont souvent appelés à évoluer entre leur autorisation et leur mise en œuvre. Le PL 79 reconnaît cette dynamique en autorisant les municipalités à modifier une résolution adoptée – qu'il s'agisse des dérogations à la réglementation ou des conditions exigées – dans un délai de deux ans suivant l'échéance du pouvoir temporaire fixé au 21 février 2029. Cette souplesse constitue un atout indéniable pour assurer la concrétisation des projets et ainsi répondre aux besoins criants en logement.

L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE, UN ENJEU INCONTOURNABLE

Le superpouvoir permet l'autorisation de projets qui, pour plusieurs d'entre eux, auraient auparavant exigé un changement de zonage ou une procédure de plan particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI) soumis à l'approbation des personnes habiles à voter. Ces projets peuvent maintenant être autorisés par une simple résolution du conseil municipal. L'ensemble des municipalités québécoises ont maintenant dans leur jeu de cartes un atout permettant de contourner le syndrome du « pas dans ma cour », surtout lorsqu'il s'agit d'augmenter la densité du territoire.

Toutefois, cette accélération ne saurait occulter la question de l'acceptabilité sociale. Dans un contexte où les citoyens sont de plus en plus vigilants à l'égard des transformations de leur milieu de vie, la réussite de l'exercice repose sur la poursuite du dialogue citoyen avec des communications claires, transparentes et adaptées au contexte local.

L'EXEMPLE DE STONEHAM-ET-TEWKESBURY

La Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury encadre l'utilisation du superpouvoir par une résolution-cadre qui fixe des balises claires. Les projets autorisés doivent s'inscrire dans les outils de planification du territoire, se situer dans des secteurs bien desservis et démontrer leur compatibilité avec le milieu existant ainsi que leur contribution à l'abordabilité des logements et à la mixité sociale. Un processus transparent, incluant une analyse technique, l'avis du comité consultatif d'urbanisme, une consultation publique inclusive et l'approbation du conseil municipal, assure une application cohérente et équitable de ce pouvoir. À cet effet, la Municipalité met à la disposition de sa population les différents documents permettant de suivre les projets faisant l'objet de la procédure du superpouvoir².

Pour l'ensemble des municipalités, de telles pratiques constituent un modèle de gouvernance responsable. Elles soulignent l'importance de baliser l'usage du superpouvoir par des critères clairs, de privilégier la cohérence avec la planification du territoire et de mettre en place des mécanismes de participation citoyenne diversifiés. En combinant rigueur d'analyse, transparence décisionnelle et souci d'équité, les municipalités peuvent non seulement répondre aux besoins urgents en matière d'habitation, mais également renforcer la confiance des citoyens et assurer un développement durable et inclusif.

ET L'AGILITÉ, CONCRÈTEMENT ?

Enfin, le PL 79 s'inscrit dans une logique de réduction des lourdeurs procédurales. Les délais associés aux approbations des outils d'urbanisme, tels que le plan d'aménagement métropolitain, le schéma d'aménagement, le plan d'urbanisme et la réglementation associée, prévus dans les LAU sont bien connus pour leur complexité. En introduisant davantage d'agilité et de prévisibilité, le législateur cherche à mieux arrimer la planification territoriale aux réalités du marché et aux besoins pressants des collectivités.

La réduction des délais et des procédures applicables permettra aux acteurs œuvrant dans le domaine du développement du territoire de rester mobilisés et de participer à la création du Québec de demain.

CONCLUSION

Le PL 79 ne se limite pas à une réforme technique : il redéfinit les leviers municipaux en matière de logement et d'aménagement du territoire. En conjuguant agilité, flexibilité et efficience, il offre aux municipalités l'occasion d'agir plus efficacement dans un contexte marqué par la rareté des logements et la nécessité de bâtir des milieux de vie durables, et ainsi répondre aux aspirations de la PNAAT. ▲

1. www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/affaires-municipales/publications/bulletin-muni-express/2025/n-6-15-avril-2025].
2. Consultation participative | Projet de 8 logements sur le chemin Crawford | Horizon Stoneham-et-Tewkesbury.



ÊTRE ACCOMPAGNÉ PAR NOVO, C'EST S'OFFRIR UN SOUTIEN SPÉCIALISÉ ET PERSONNALISÉ

Précurseurs depuis 25 ans, nos mutuelles de prévention comptent parmi les meilleures au Québec, grâce à l'expérience de nos experts en santé et sécurité du travail.

**Ensemble, créons des milieux de travail sains,
responsables et sécuritaires!**



Contactez-nous pour
connaître nos services



NOVO

novosst.com



◀ **Benjamin Jaffelin, urbaniste**
Conseiller professionnel en habitation
Ville de Laval

LE PROJET DE LOI N° 79 : DES MESURES POUR FAVORISER LA MIXITÉ DANS LES PROJETS D'HABITATION AU QUÉBEC

La Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux¹ (ci-après « PL 79 ») introduit des dispositions législatives visant à favoriser la mixité d'usage dans la réalisation de projets principalement résidentiels. Entrée en vigueur le 25 mars dernier, le PL 79 a notamment pour objectif d'accélérer l'obtention des autorisations nécessaires à la construction de logements et de renforcer le rôle des acteurs publics dans la réalisation de projets mixtes sur leurs immeubles.

Plus spécifiquement, le PL 79 permet aux municipalités et à d'autres organismes publics de détenir des immeubles en copropriété divise, offre à l'ensemble des municipalités de se prévaloir d'une procédure accélérée d'autorisation de projets immobiliers de manière élargie et instaure des mesures urbanistiques adaptées pour les proches aidants.

LA COPROPRIÉTÉ DIVISE: UN NOUVEL OUTIL POUR OPTIMISER DES TERRAINS PUBLICS

Un changement important introduit par le PL 79 concerne la détention d'immeuble, par des entités publiques, en copropriété divise. Cette forme juridique de propriété permet la division d'un immeuble en fractions distinctes, qui peuvent être détenues séparément tout en étant soumises à une gestion commune. Avant son adoption, seules certaines villes, notamment celles qui ont bénéficié de projets de loi d'intérêt privé, pouvaient détenir un immeuble en copropriété divise. Cette avancée vise à encadrer la participation des régies intermunicipales, des municipalités, des sociétés de transport, ainsi que du Réseau de transport métropolitain dans des projets immobiliers mixtes. À titre d'exemple, un projet immobilier mixte pourrait combiner un édifice de métro ou une bibliothèque municipale avec des logements aux étages.

Le PL 79 autorise maintenant toutes les municipalités ainsi que les sociétés de transport en commun, le Réseau de transport métropolitain ou les régies intermunicipales à détenir un immeuble en copropriété divise selon les modalités suivantes:

1. Lorsque l'une de ces entités est propriétaire de fractions représentant au moins un tiers de la valeur relative de l'ensemble des fractions de la copropriété divise, le conseil d'administration du syndicat de cette copropriété doit comprendre un administrateur nommé par la municipalité.
2. Lorsque cette entité détient au moins la moitié de la valeur relative des fractions, elle doit approuver le budget de la copropriété. Si ce budget n'est pas approuvé au premier jour de l'exercice financier, il doit être présenté à la première séance suivante du conseil. Pour ce cas de figure, la Loi prévoit qu'en attendant cette approbation, les dépenses nécessaires à l'entretien et à la conservation de l'immeuble peuvent être engagées par le syndicat des copropriétaires.

Ces dispositions déterminent les paramètres de gestion des futurs immeubles détenus en copropriété divise et la reconnaissance du rôle et des responsabilités spécifiques des entités publiques qui participent à leur exploitation. Il est à noter que si l'entité publique possède moins du tiers des fractions, aucune règle particulière ne s'applique. Cela dit, ce type de projet est plutôt rare au Québec et il a lieu de se demander si les modifications induites par le PL 79 agissent sur les facteurs qui ont limité l'élaboration de projets immobiliers mixtes fondés sur ce mode de tenure.

Ces nouvelles règles sont désormais inscrites dans les lois suivantes:

- Loi sur les cités et villes (RLRQ, c. C-19)
- Code municipal du Québec (RLRQ, c. C-27.1)
- Loi sur les sociétés de transport en commun (RLRQ, c. S-30.01)
- Loi sur le Réseau de transport métropolitain (RLRQ, c. 25.01)

LE SUPERPOUVOIR MUNICIPAL : ÉTENDRE SON UTILISATION POUR ACCÉLÉRER LES PROJETS RÉSIDENTIELS

Un autre volet notable du PL 79 concerne la modification de l'article 93 de la Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière d'habitation¹ (« PL 31 »), communément appelé le « superpouvoir ». Ce pouvoir temporaire permet aux municipalités d'autoriser, à certaines conditions, un projet d'habitation immobilier qui déroge à la réglementation d'urbanisme locale en vigueur sur son territoire, avant le 21 février 2027, sans avoir à le faire dans le cadre des procédures prévues à la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme³.

Le PL 79 étend dorénavant l'utilisation de ce pouvoir aux projets immobiliers mixtes, à toutes les municipalités du Québec, ainsi que dans certaines zones de contraintes. Ces modifications sont résumées de la manière suivante :

1. Le projet immobilier doit être composé **majoritairement** de logements. La Loi définit précisément ce critère comme étant la situation où la superficie de plancher destinée aux logements est supérieure à celle destinée à tous les autres usages.
2. Le pouvoir peut dorénavant s'appliquer dans les municipalités **de moins de 10 000 habitants**, lorsque le taux d'inoccupation des logements locatifs dans l'ensemble du territoire québécois est inférieur à 3 % entre le 25 mars 2025 et le 21 février 2027.
3. Le projet **peut aussi être situé dans un lieu où l'occupation du sol est soumise à des contraintes particulières** en raison de la présence d'une infrastructure routière ou ferroviaire, pourvu que le projet respecte les mesures de mitigations applicables identifiées par une étude relative aux nuisances sonores. Précisons que les projets pouvant bénéficier du superpouvoir sont traités dans ce cas de la même façon qu'un projet qui emprunterait un cheminement conventionnel.



SOUTIEN AUX PROCHES AIDANTS : UN NOUVEAU PRIVILÈGE EN URBANISME

Le dernier élément introduit par le PL 79 concerne une mesure ciblée en faveur des proches aidants. La Loi vient d'instaurer une autorisation de plein droit pour certains usages liés à l'habitation, visant à faciliter l'implantation de ressources offrant des services de répit.

Depuis l'entrée en vigueur du PL 79, un permis ou un certificat municipal ne peuvent plus être refusés, et aucune poursuite ne peut être engagée en vertu d'un règlement municipal, lorsque le projet est destiné à accueillir, même temporairement, une ressource offrant exclusivement des services de répit aux personnes proches aidantes.

Cette disposition est intégrée dans la Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes⁴, par l'ajout d'un chapitre spécifique sur l'aménagement et l'urbanisme. Ce texte prime sur toute autre loi ou règlement municipal contraire, assurant ainsi une protection forte de ce type d'usage.

L'objectif est d'encourager le développement de solutions d'hébergement temporaire pour les personnes aidantes, souvent confrontées à une charge importante et nécessitant des moments de répit. En assurant un cheminement simplifié à l'implantation de ces ressources, la Loi répond à un besoin social croissant.

CONCLUSION

Le PL 79 apporte des innovations qui pourront influencer le développement du secteur de l'habitation au Québec, en encadrant notamment la copropriété divise pour certains organismes publics, en élargissant l'utilisation du superpouvoir par les municipalités, et en soutenant les proches aidants.

Comme leurs immeubles occupent bien souvent une localisation stratégique sur le territoire des municipalités, la copropriété divise pourrait représenter une occasion d'optimiser les immeubles des administrations publiques visées. En plus de leur permettre de détenir un immeuble en copropriété divise, le PL 79 vient imposer un contrôle public accru sur les opérations du syndicat de copropriété dans lequel un tel acteur détient une participation significative. La question est de savoir si ces nouvelles règles rendront plus attractive l'élaboration de projets mixtes dans une démarche d'optimisation de leurs actifs.

L'exercice du « superpouvoir » était réservé aux villes de plus de 10 000 habitants, et restreint par des conditions qui disqualifiaient certains projets, bien que ces éléments ne faisaient pas l'objet d'une approbation référendaire dans un processus habituel d'autorisation de projet immobilier. En ce sens, les nouvelles dispositions adoptées viennent corriger des limitations qui étaient peu pertinentes à maintenir en regard des objectifs de ce pouvoir temporaire.

Enfin, l'autorisation de plein droit d'implantation de ressources offrant des services de répit correspond à un réel besoin en autorisant un usage de faible impact sur les quartiers résidentiels. ▲

1. LQ 2025, c. 4 (sanctionné le 25 mars 2025).

2. LQ 2024, c. 2 (sanctionné le 21 février 2024).

3. RLRQ, c. A -19.1.

4. RLRQ, c. R -1.1, article 39.1.

TREMBLAY BOIS

AVOCATS

COMPÉTENCE | RESPECT | COLLABORATION



REND LE DROIT MUNICIPAL ACCESSIBLE



Mes Pierre Laurin, Claude Jean, Yves Boudreault, Caroline Pelchat, Mireille Lemay, Lahbib Chetaibi, Valérie Savard, Marc-André Beaudoin, Michelle Audet-Turmel, Benjamin Bolduc, Benoît St-Onge, Olivier Arsenault, Shannon Soulé, Arthur Giroux

418 658-9966

tremblaybois.ca



Élections municipales : rester impartial pour préserver la confiance du public

Fonds d'assurance des municipalités du Québec

Une division de la
Fédération québécoise des municipalités

Tous les quatre ans, les élections municipales rappellent que la démocratie locale repose sur un processus intègre et impartial. Pour en assurer le bon déroulement, le personnel municipal doit naviguer dans un cadre juridique à la fois exigeant et parfois complexe.

Avec le Service d'assistance juridique (SAJ), le Fonds d'assurance des municipalités du Québec de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) accompagne les municipalités et leurs dirigeants dans l'application des règles, la prévention des erreurs et la gestion des risques liés aux élections.

Impartialité et utilisation des ressources municipales

En période électorale, l'administration municipale doit faire preuve d'une neutralité absolue¹. Ni le président d'élection ni les employés municipaux ne peuvent poser de gestes qui laissent croire à une forme de partialité. La Commission municipale du Québec (CMQ) peut même destituer un président d'élection si son impartialité est compromise².

La jurisprudence est claire : un président d'élection a déjà été destitué pour avoir publié des propos partisans dans un journal local, deux jours avant le scrutin³. Dans une autre affaire, la simple apparence de partialité a suffi à justifier une destitution⁴.

Les ressources de la municipalité ne doivent pas non plus servir à des fins partisans⁵. Véhicules, salles ou personnel : rien de ce qui appartient à la collectivité ne peut servir les intérêts d'un candidat.

Le SAJ accompagne les municipalités dans l'interprétation et l'application du cadre juridique lié aux élections, les aidant ainsi à sécuriser leurs pratiques et à prévenir les risques liés au processus électoral.

Respect des délais et nouvelles obligations

Le cadre électoral évolue, et 2025 n'y fait pas exception :

- Le plafond des dépenses électorales a été augmenté⁶
- Le vote par correspondance a été simplifié, mais reste valide uniquement pour une seule élection, sauf indication contraire⁷
- La rémunération du personnel électoral a été ajustée en fonction des nouvelles modalités de vote par anticipation⁸

S'ajoutent aussi certaines autres obligations : protection des renseignements personnels, encadrement de la publicité partisane et respect des délais pour la révision de la liste électorale⁹.

Un oubli, une erreur d'interprétation ou un délai non respecté peuvent compromettre la validité d'un scrutin.

Former et informer : une responsabilité partagée

La bonne conduite d'une élection dépend aussi du personnel électoral, qui doit être formé adéquatement. Par exemple :

- Le scrutateur doit vérifier l'identité de chaque électeur même s'il le connaît personnellement¹⁰
- Le président d'élection peut nommer un préposé au maintien de l'ordre dans chaque bureau de vote¹¹
- La publicité partisane est strictement interdite sur les lieux du vote et à proximité¹²

Ces règles, qui peuvent sembler de simples formalités, garantissent en réalité la confiance du public dans le processus électoral.

Prévenir plutôt que guérir

La majorité des litiges électoraux découlent de malentendus ou de mauvaises pratiques administratives. En période électorale, la prévention est la meilleure protection.

Le Fonds, par l'entremise du SAJ, propose :

- Des réponses rapides aux questions juridiques;
- Une veille réglementaire continue;
- Un accès à la jurisprudence pertinente;
- Un soutien stratégique en cas de situation délicate.

Une expertise au service des municipalités

Le SAJ est un allié précieux en période électorale, où chaque détail compte et permet également de préserver la confiance des citoyens envers leurs institutions locales.

Contactez notre équipe au saj@fqm.ca.

¹ (art. 284 LERM).

² (art. 70 LERM).

³ (Turmel c. Rheault, 2017 CanLII 83135 (QC CMNQ)).

⁴ (Poirier c. Thériault, 2021 CanLII 128123).

⁵ (art. 457-458 LERM).

⁶ (Règlement, 2025 G.O. II, n° 15, 2025-04-09).

⁷ (Règlement, 2025 G.O. II, n° 29, 2025-07-16).

⁸ (Règlement, 2025 G.O. II, n° 14, 2025-04-02).

⁹ (art. 215.1 LERM) (art. 283 LERM), (art. 47 LERM).

¹⁰ (art. 215 LERM).

¹¹ (art. 82 LERM).

¹² (art. 283 LERM; Québec (DGE) c. Carboneau, 2004 CanLII 76446).

ÉQUI TÉ BILITÉ



◀ **Alexandre Souillat**
Aménagiste régional
MRC de Charlevoix
Administrateur AARQ



◀ **Louvensky Permentier**
Chargé de projet en
aménagement et urbanisme
MRC de Mékinac
Administrateur AARQ

ENTRE LOGEMENT SOCIAL ET LOGEMENT ABORDABLE : LA TERRITORIALISATION DIFFÉRENCIÉE AU SERVICE D'UNE GOUVERNANCE MUNICIPALE EFFICACE ET ÉQUITABLE ?

Le Québec fait face depuis plusieurs années à une crise du logement caractérisée par une pénurie significative de logements sociaux et abordables, exacerbée par des dynamiques économiques, démographiques et sociales complexes. L'adoption récente de la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) a modifié les cadres de gestion et d'attribution des ressources liées au logement. Ce nouveau texte législatif incite les municipalités à repenser leurs responsabilités dans un contexte de gouvernance territoriale différenciée, où les rôles doivent être adaptés aux besoins spécifiques des milieux (Tremblay et Simard, 2023).

De plus, les nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT), entrées en vigueur le 1^{er} décembre 2024, imposent aux aménagistes régionaux des MRC de repenser la planification locale et régionale des logements lors de la révision de leur schéma d'aménagement.

Dans ce contexte, la distinction entre logement social et logement abordable se révèle fondamentale pour une gouvernance municipale efficace et équitable. Examinons les leviers à la disposition des municipalités pour répondre à ces enjeux stratégiques.

DISTINGUER LE LOGEMENT SOCIAL DU LOGEMENT ABORDABLE

La distinction entre logement social et logement abordable est souvent brouillée dans les discours politiques et la pratique, créant des ambiguïtés dans la planification territoriale (Galster, 2019; Hulchanski, 1995). Le **logement social** est généralement défini par son mode de financement : des subventions publiques directes, une gestion

par des organismes sans but lucratif, et une vocation prioritaire de répondre aux besoins des ménages à très faibles revenus (Scanlon, Fernández, Arrigoitia et Whitehead, 2014). La notion de **logement abordable** renvoie davantage à une capacité financière limitée à accéder à des logements sur le marché, souvent à un coût inférieur à 30 % du revenu (CMHC, 2023). Cette interprétation pose aujourd'hui de nombreuses limites et devrait faire l'objet d'une réflexion nouvelle. Ce type de logement est plus facile à mettre en place avec des mécanismes indirects tels que les incitations fiscales ou les politiques de zonage incitatif. Il s'agit d'un concept plus large, dont les définitions varient localement, ce qui complexifie la planification territoriale. Il semble toutefois y avoir une conjoncture favorable à l'élaboration d'une nouvelle doctrine sur le logement abordable.

Cette distinction a un impact direct sur la gouvernance municipale, qui doit conjuguer plusieurs rôles : gestionnaire d'organismes, planificateur, régulateur et partenaire financier (Walker, 2016). Or, les municipalités québécoises font face à des défis considérables, tant au niveau des ressources financières qu'humaines, et notamment avec la complexité accrue induite par les différentes législations provinciales, dont la LCOM.



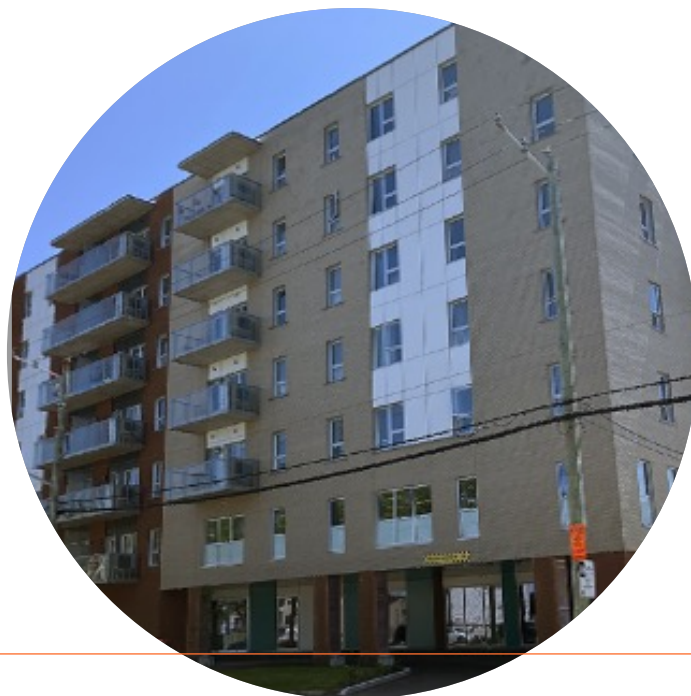
L'articulation claire entre logement social et logement abordable est nécessaire afin de permettre de mieux cibler les ressources et de renforcer la cohérence des interventions. Les organisations municipales doivent s'assurer de définir et de différencier ces notions, en cohérence avec leurs réalités territoriales.

LES RESPONSABILITÉS VARIÉES DES MUNICIPALITÉS EN MATIÈRE D'HABITATION, ET LE BESOIN D'ADAPTATION AUX SPÉCIFICITÉS LOCALES

Selon le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2020), les municipalités sont responsables de la planification territoriale, de la délivrance des permis et de la promotion d'initiatives en habitation. Elles doivent concilier ces missions avec les objectifs sociaux, tout en respectant les nouvelles obligations liées à la LCOM qui encadre la transparence des contrats et la gestion des partenariats (Assemblée nationale du Québec, 2023), ainsi qu'avec la concordance aux nouvelles orientations régionales induites par la révision des schémas d'aménagement de leur MRC.

La littérature sur la gouvernance territoriale met en avant la nécessité d'une approche différenciée selon les spécificités locales, soit urbaines, périurbaines ou rurales (Boudreau *et al.*, 2018). Le concept d'adaptation territoriale est central pour maximiser l'impact des politiques publiques, notamment en matière d'habitation. Cette territorialisation implique d'adapter les responsabilités et les interventions municipales selon les besoins spécifiques des milieux, sans se limiter à une approche uniforme, parfois inefficace et inéquitable. Dans les grandes villes, les défis liés à la mixité sociale et à l'embourgeoisement (souvent désigné par *gentrification*) impliquent une forte mobilisation du logement social, tandis que dans les petites municipalités, la priorité est souvent donnée à l'abordable grâce à des partenariats publics-privés (CMHC, 2023).

Les municipalités ayant adopté une approche territorialisée différenciée tendent à mieux répondre aux besoins spécifiques, en adaptant leurs stratégies aux réalités locales : développement de logements communautaires en milieu urbain, rénovation de l'habitat existant en zones rurales, soutien aux initiatives privées dans les zones périurbaines, etc. (Boudreau *et al.*, 2018).



Inauguration de 80 logements sociaux et abordables à Québec.

Crédit : Société d'habitation du Québec.

DES BESOINS VARIÉS SELON LES MILIEUX

La diversité des milieux de vie québécois influe directement sur les besoins en logement. Les centres urbains comme Montréal et Québec connaissent une pression croissante sur le marché du logement, provoquant des phénomènes d'embourgeoisement, et conséquemment de déplacement des populations vulnérables (Davidson et Lees, 2010). À l'opposé, plusieurs territoires ruraux ou périphériques font face à un vieillissement démographique et à une disponibilité limitée de logements adaptés aux personnes à revenus modestes (Cloutier et Lalloué, 2021).

La territorialisation différenciée entraîne une diversification des stratégies municipales. Dans les zones à forte pression, les municipalités doivent jouer un rôle actif de facilitateur dans la production de logement social, en mobilisant des partenaires et en sécurisant des terrains publics (Vaillancourt et Gilbert, 2018).

Dans les territoires moins peuplés, le rôle est plus axé sur l'accompagnement des promoteurs privés et la création d'incitatifs au logement abordable, notamment à travers les réglementations d'urbanisme locales.

SOURCES DE FINANCEMENT ET LEVIERS D'ACTION

La LCOM, en imposant de nouvelles règles aux organismes municipaux, incite les municipalités à optimiser la gestion de leurs ressources tout en renforçant la transparence. Ces changements obligent, selon le législateur, à une révision des pratiques et à une meilleure coordination entre acteurs. Elle exige néanmoins une plus grande rigueur dans les processus contractuels, ce qui peut poser un défi supplémentaire pour les municipalités disposant de moins de ressources. Toutefois, elle ouvre aussi la voie à une meilleure transparence et à des partenariats plus solides.

Le financement du logement social repose largement sur des subventions directes, tant fédérales que provinciales. Le programme AccèsLogis Québec, par exemple, offre un soutien important pour la construction et la rénovation, mais les budgets restent insuffisants face à la demande.

Le logement abordable, quant à lui, dépend davantage de mécanismes indirects tels que les crédits d'impôt, la régulation foncière, la réglementation d'urbanisme locale (zonage incitatif, conditionnel, mixité des usages, etc.) et la mobilisation du secteur privé.

Il existe de nombreuses pratiques municipales qui révèlent une grande diversité dans la capacité d'intervention. Les grandes villes disposent souvent d'équipes dédiées à la gestion du logement social et abordable, tandis que les petites municipalités peinent à mobiliser ressources et expertise. Ce défi est toutefois l'occasion de mettre à l'épreuve de nouvelles façons de faire.

Par ailleurs, les mécanismes de partenariat public-privé peuvent accélérer la construction, mais posent des questions d'équité et de contrôle (Bacqué et Fol, 2018). La gouvernance municipale doit donc trouver un équilibre entre efficacité, justice sociale et gestion financière.

LA PARTICIPATION LOCALE: OUTIL INDISPENSABLE DES NOUVELLES PRATIQUES EN URBANISME

La gouvernance municipale doit intégrer des mécanismes de concertation locale pour mieux appréhender les besoins spécifiques et renforcer la cohérence ainsi que l'acceptabilité des interventions. Les recherches en gouvernance territoriale soulignent l'importance d'une approche participative, impliquant les acteurs locaux, les citoyens et les bénéficiaires (Ostrom, 1990; Berkes, 2009). Une gouvernance adaptative, capable de répondre aux évolutions rapides du contexte socioéconomique, est également indispensable (Folke *et al.*, 2005).

La territorialisation différenciée doit donc s'appuyer sur des dispositifs locaux de concertation et d'évaluation continue des politiques, ceci afin d'ajuster les interventions et d'assurer une répartition efficace et équitable des ressources. En outre, une meilleure communication envers les citoyens est essentielle pour accroître l'acceptabilité sociale des projets, souvent perçus de façon ambivalente.



Logements à loyer modique, rue Forget, Baie-Saint-Paul.
Crédit: Le Charlevoisien.

CONCLUSION

La gouvernance municipale et régionale en matière de logement social et abordable au Québec est confrontée à des défis majeurs liés à la complexité des besoins, à la rareté des ressources et à un cadre législatif renouvelé avec la LCOM. La distinction claire entre logement social et abordable, ainsi que la territorialisation différenciée des responsabilités apparaissent comme des leviers indispensables pour une gouvernance équitable et efficace.

Les municipalités et MRC doivent s'adapter en développant des stratégies innovantes selon les contextes locaux, en instaurant une gouvernance participative, et en mobilisant des partenariats robustes et des outils financiers novateurs. Ces actions permettent non seulement d'améliorer l'accès au logement, mais aussi de renforcer la cohésion sociale et le développement socioéconomique des territoires québécois. La différenciation territoriale des responsabilités s'impose comme une stratégie incontournable pour faire face à la diversité des besoins et des capacités. Elle repose sur un diagnostic précis des réalités locales et sur la mobilisation coordonnée des acteurs publics, privés et communautaires.

Enfin, les municipalités doivent s'appuyer sur un renforcement des compétences techniques et stratégiques, notamment en gestion contractuelle, montage financier et mobilisation partenariale, pour exploiter pleinement le potentiel des nouvelles réglementations et sources de financement. ▲




ÉLECTIONS MUNICIPALES ET LOBBYISME

Élu municipal ou personnel de cabinet? Employé de la municipalité ou de l'un de ses organismes?

Le lobbyisme, **ça vous concerne!**

Comment se manifeste le lobbyisme au niveau municipal?

Par toute communication qui vise à influencer une décision publique municipale ou qui implique l'un de ses organismes. Par exemple, une personne vient vous voir pour :

-  *modifier le zonage d'un terrain;*
-  *changer le contenu ou les critères d'admissibilité d'un appel d'offres avant sa publication;*
-  *influencer le choix d'une technologie à privilégier.*

Pourquoi c'est important pour vous?

*Parce que vous êtes **les gardiens de l'intégrité des processus décisionnels publics**. Interlocuteurs des lobbyistes, vous pouvez faire une réelle différence dans le respect de leurs obligations légales et déontologiques.*




*En jouant votre rôle, vous évitez les **dérapages éthiques**, vous protégez **votre réputation** et vous préservez **la confiance de vos concitoyens**.*

Y a-t-il des obligations légales à respecter après avoir occupé une charge publique municipale?

Absolument, les règles d'après-mandat! Ces règles préservent la confiance du public envers les institutions et vous permettent d'éviter les conflits d'intérêts, réels ou apparents. Assurez-vous de les comprendre et de les respecter!

Quels sont les bons réflexes à adopter?

Pendant votre mandat, vous pouvez :

-  *suivre l'une de nos formations complètes et gratuites;*
-  *vérifier que les lobbyistes qui communiquent avec vous sont inscrits au registre des lobbyistes, Carrefour Lobby Québec ou leur demander d'y déclarer leur mandat;*
-  *nous signaler tout manquement d'un lobbyiste à ses obligations.*



◀ **Michel Pinault**
Ancien directeur général
de la Ville de Granby
et membre à vie de la COMAQ

L'ACCUEIL DES NOUVELLES ET DES NOUVEAUX ÉLUS

L'élection municipale de novembre 2025 nous apportera bon nombre de nouvelles et de nouveaux élus, tous arrivant avec la volonté de bien servir leurs concitoyens. Notre rôle à titre de gestionnaire municipal, particulièrement celui de directeur général, est de contribuer à leur faciliter la tâche dès leur arrivée. Je vous présente ici la démarche que je préconise afin de bien les accueillir.

D'abord, il faut établir les rôles de chacun: du maire, du directeur général ainsi que du conseil. Pour ce faire, je recommande de tenir une rencontre avec le maire dès le lendemain de l'élection.

Au cours de cette rencontre, il est important de bien camper son rôle de directeur général et de présenter clairement les canaux de communication dans l'appareil municipal, en rappelant que le directeur général est le pont entre le conseil et l'administration.

Généralement, la cérémonie d'assermentation a lieu le vendredi qui suit l'élection. Je suggère que les directrices et les directeurs soient invités à y assister. C'est une excellente occasion pour les élus de faire connaissance avec l'équipe de gestion.

Par la suite, le samedi suivant l'élection, il est nécessaire de rencontrer le conseil, seul, à mon avis (c'est symbolique, mais efficace pour bien camper son rôle). Au cours de cette rencontre, il est utile de présenter un guide d'accueil dans lequel vous aurez colligé l'ensemble de l'information nécessaire à l'apprentissage de leur rôle, autant du maire que des conseillères et des conseillers. Parmi ces informations, sera joint l'organigramme avec la photo des directeurs qui seront invités à présenter les membres de leur équipe, au cours des semaines suivantes, lors d'une tournée par le conseil des services et des bâtiments municipaux. Le guide comporte également une description de l'environnement politique, administratif, juridique, opérationnel et organisationnel de la municipalité. Il est fort utile d'y ajouter la signification des nombreux acronymes que nous employons et qui, pour de nombreux élus, constituent du jargon. Pour terminer cette rencontre, les membres du conseil peuvent être invités à simuler une séance, démystifiant ainsi une partie importante de leur rôle et diminuant aussi l'éventualité d'un stress de leur première séance publique.

TOUTE ÉLECTION APPORTE NÉCESSAIREMENT DU CHANGEMENT

Un changement majeur sinon complet d'élus représente un beau défi pour les gestionnaires qui doivent bâtir leur crédibilité et celle de leur organisation. C'est ce qui rend notre travail palpitant, n'est-ce pas ?

Cela se fait par la qualité du travail accompli dès les premières heures, d'où l'importance de bien préparer l'accueil de nouveaux patrons. Cela se fait aussi par la qualité de la tenue du scrutin par le président d'élection, d'où la nécessité de lui donner les ressources et le support nécessaires à la réalisation de son mandat. En effet, le directeur général doit être prêt à appuyer la greffière ou le greffier et intervenir au besoin, par exemple, lorsque des candidats le contestent (ce que j'ai moi-même vécu alors que j'étais président d'élection).

L'organisation adéquate de la tenue d'un scrutin est la démonstration de la qualité de la fonction publique municipale, à laquelle appartient le président d'élection, également greffier. Une organisation inadéquate, par exemple des résultats officiels remis et diffusés trop tard en soirée, pourrait susciter les premières critiques de la part de nouvelles et de nouveaux élus et ainsi entacher l'image de la fonction publique municipale.

Avec la mise en vigueur du Règlement sur la formation des élus municipaux, ceux-ci seront mieux outillés pour répondre aux nombreux défis qui les attendent. Cette formation obligatoire doit être complétée par les élus dans les neuf mois suivant le début de leur mandat. Nul doute que bonifier cette formation par un guide adapté à votre municipalité sera apprécié par vos élus. Je propose également d'ajouter à ce parcours de formation obligatoire l'excellent volume de M^e Joël Mercier *Le manuel de l'élue(e) municipal(e)* qui en sera à sa 9^e édition en novembre prochain. Ce guide constitue un bon outil de référence et il pourra accompagner les élues et les élus tout au long de leur mandat.

Je vous assure qu'un bon accueil des élus rendra votre vie plus facile pour les quatre prochaines années, d'où l'importance de ne pas négliger cette partie de votre travail de gestionnaire.

Bon succès! ▲

LES NOUVELLES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE FORMATION DES ÉLUS MUNICIPAUX



M^e Thierry Usclat
*Vice-président éthique
et déontologie*

**Commission municipale
du Québec**

La formation des élus municipaux est une préoccupation constante depuis l'adoption de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (LEDMM)¹.

À cet égard, une nouvelle obligation en matière de formation des élus municipaux découle du projet de loi 57² adopté le 6 juin 2024. En effet, la ministre peut décréter un règlement qui oblige les personnes nouvellement élues et celles dont le mandat est renouvelé de suivre une formation sur leurs rôles et responsabilités et sur l'administration municipale. Un règlement en ce sens est désormais en vigueur.

Les élus municipaux auront désormais l'obligation de suivre cette formation, en plus de celle prévue par la LEDMM portant notamment sur l'éthique et la déontologie.

Contenu des formations et autorisations des formateurs ou formatrices selon la LEDMM

Selon la LEDMM, il appartient à la Commission municipale du Québec de fixer le contenu minimal obligatoire de cette formation et d'autoriser les personnes qui peuvent la dispenser selon les critères que celle-ci détermine.

Ainsi, la Commission détermine si une formation répond à tous les critères qu'elle a fixés pour être reconnue. Cette reconnaissance est effectuée par un comité qui examine le contenu de la formation proposée.

Pour la formation suivant l'élection de 2025, la Commission établit un contenu différent pour les élus dont le mandat est renouvelé (formation 2). Dans un tel cas toutefois, un élu dont le mandat est renouvelé pourrait choisir de suivre la même formation qu'un nouvel élu (formation 1).

Chaque formateur ou formatrice qui souhaite dispenser une formation dont le contenu a été reconnu doit être autorisé par la Commission selon les critères qu'elle fixe.

Contenu de la formation décrété par la ministre des Affaires municipales

Le règlement qui fixe le contenu et les modalités de cette formation prévoit que la formation doit porter sur les rôles et responsabilités des élus municipaux ainsi que sur l'administration municipale, le fonctionnement de la municipalité locale et régionale et du conseil municipal, les relations entre les instances politiques et administratives de la municipalité, la gestion budgétaire, les finances et la fiscalité municipale ainsi que l'aménagement et l'urbanisme.

À compter de l'élection de 2025, la durée de cette formation pour tous les élus sera de sept heures 30 minutes, tel que prévu à l'annexe I du règlement.

Pour les élections suivantes, les élus qui seront réélus et qui auront déjà suivi la formation prévue à l'annexe I, devront suivre la formation II qui sera différente quant au contenu et à sa durée. En effet, l'annexe II du règlement prévoit

une durée minimale de deux heures portant notamment sur les relations entre les instances politiques et administratives de la municipalité et incluant un survol de nouveautés d'intérêt pour la fonction d'élu municipal dans la législation, la réglementation et la jurisprudence.

De plus, ces élus dont le mandat est renouvelé doivent suivre une formation de 60 minutes portant sur un thème d'intérêt pour l'exercice de la fonction d'élu municipal.

La ministre approuvera le contenu des formations en fonction de leur qualité et de leur suffisance et reconnaîtra les formateurs en fonction de leur expérience et de leur compétence.

Les obligations des élus municipaux quant à ces deux formations

Pour la formation prévue par le règlement adopté par la ministre, le délai obligatoire pour la suivre est de 9 mois pour tous les élus (qu'ils soient nouvellement élus ou réélus).

Tout membre d'un conseil d'une municipalité, élu ou réélu ainsi que son personnel de cabinet, s'il y a lieu, doit participer à une formation sur l'éthique et la déontologie en matière municipale ainsi que sur le rôle et les responsabilités des élus municipaux, dont le contenu est fixé par la Commission, dans les 6 mois de son entrée en fonction s'il est nouvellement élu ou dans les 9 mois s'il est réélu.

Enfin, chaque élu doit, dans les 30 jours de sa participation à la formation obligatoire en éthique ou à celle décrétée par la ministre, déclarer celle-ci au greffier ou au greffier-trésorier de la municipalité, qui en fait rapport au conseil.

Obligations de la municipalité et des officiers municipaux

Retenons également que la municipalité doit tenir à jour sur son site Internet la liste des élus ayant participé aux deux formations.

Le greffier ou le greffier-trésorier de la municipalité doit, 30 jours après l'expiration du délai prescrit pour chacune des formations, aviser par écrit la Commission lorsqu'un élu ou un membre du personnel politique n'a pas rempli son obligation à cet égard.

Défaut d'un élu de suivre les formations obligatoires

Lorsqu'un élu n'a pas suivi la formation obligatoire en éthique et déontologie dans les délais prescrits, la Commission peut, conformément à l'article 31.1 de la LEDMM, le suspendre sans rémunération, allocation ou autre avantage, jusqu'à ce que celui-ci se soit conformé à son obligation en matière de formation.

Tout comme pour la formation en éthique et déontologie, un élu qui n'a pas suivi sa formation obligatoire sur l'administration de la municipalité établie par règlement de la ministre dans les délais prescrits, peut être suspendu sans rémunération ni autre avantage, jusqu'à ce que celui-ci se soit conformé à cette obligation.

Conclusion

Le greffier ou le greffier-trésorier joue un rôle important puisqu'il doit déclarer les formations dans les délais prévus par la loi et le règlement. Il a également l'obligation d'aviser la Commission municipale du Québec de tout défaut d'un élu de suivre ses deux formations obligatoires.

1. RLRQ, chapitre E-15.1.0.1.

2. Loi édictant la Loi visant à protéger les élus municipaux et à favoriser l'exercice sans entrave de leurs fonctions et modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal (2024, chapitre 24)





◀ Marco Pilon, FCPA, OMA
Directeur des finances et trésorier
Ville de Vaudreuil-Dorion

LE POUVOIR DE DÉPENSER

Un employé municipal peut-il signer un contrat d'achat d'une camionnette de 90 000\$ avant même l'entrée en vigueur du règlement d'emprunt finançant l'achat? Peut-on autoriser un bon de commande si le solde disponible (donc les crédits) est négatif? Un maire peut-il autoriser, sans résolution, des achats de plus de 60 000\$ liés à une patinoire extérieure, malgré un règlement de délégation au directeur général du pouvoir de faire des achats jusqu'à 5 000\$? Des achats sur une carte de crédit par le directeur général doivent-ils faire l'objet d'une vérification de la disponibilité des crédits? Ces questions sont en fait des actions concrètes récemment observées dans des municipalités du Québec. Dans le feu de l'action, il arrive que nous devions procéder rapidement à des achats ou à l'octroi de contrats. Avant de procéder cependant, il faut toujours se poser la question suivante : ai-je le pouvoir légal d'engager la municipalité dans cette dépense ou ce contrat?

AVANT DE POUVOIR DÉPENSER, IL FAUT DES CRÉDITS!

Bien entendu, la première source de crédits est le budget annuel (Loi sur les cités et villes, ci-après « LCV »), article 474, et le Code municipal (ci-après « CM »), article 954. Le budget doit être adopté par le conseil municipal entre le 15 novembre et le 31 décembre de l'année précédant celle visée par le budget en question. Lors d'une année d'élection générale, il est permis de repousser cette date jusqu'au 31 janvier de l'année suivante. Si un budget n'est pas adopté le 1^{er} janvier, 1/12 du budget de l'année précédente est réputé adopté pour permettre à la ville de disposer des crédits nécessaires pour couvrir les dépenses de janvier.

Une autre source importante de crédits est le règlement d'emprunt (LCV article 543, CM article 1060.1). L'article 1 de la Loi sur les travaux municipaux prévoit qu'« [...] une municipalité doit, pour ordonner

des travaux de construction ou d'amélioration, adopter un règlement à cet effet et y pourvoir à l'appropriation des deniers nécessaires pour payer le coût des travaux. » Donc, le règlement d'emprunt doit prévoir la méthode de financement de son objet. Souvent, c'est un emprunt qui vient financer entièrement les travaux, mais on peut aussi avoir une combinaison de financement, dont notamment, l'utilisation des excédents de fonctionnement qu'ils soient affectés ou non affectés, une aide financière (qui doit être confirmée par le gouvernement du Québec au moment de l'adoption du règlement) ou autres.

En cours d'année, il est toujours possible pour le conseil d'autoriser une affectation de fonds provenant de l'excédent de fonctionnement non affectés, de réserves (fonds de roulement, infrastructures...) ou de revenus reportés, comme le fonds parcs, terrains de jeux et espaces naturels, afin de financer une dépense imprévue.

QUI PEUT AUTORISER UNE DÉPENSE

Ce pouvoir appartient en exclusivité au conseil de la municipalité, toutefois, la Loi (LCV articles 73.2 et 477.2, CM articles 165.1 et 961.1) prévoit que le conseil **peut**, par règlement, déléguer une partie de son pouvoir d'autorisation. Pour des raisons d'efficience, d'efficacité et de saine gestion, il est fortement souhaitable que le conseil délègue une partie de son pouvoir. Sinon, chaque dépense devrait obligatoirement être autorisée par le conseil avant de procéder à son achat chez un fournisseur!

Le règlement de délégation de pouvoirs doit prévoir le type de dépenses pouvant être délégué, à qui il est délégué et les limites selon les catégories de fonctionnaires. Il peut aussi prévoir d'autres conditions ou éléments de délégations.

Attention, une dépense ne correspond pas au paiement de celle-ci. Le paiement intervient à la toute fin du processus. Le moment clé, c'est lorsque la municipalité s'engage auprès d'un fournisseur. Cet engagement peut être fait par le biais d'une résolution, mais aussi par un bon de commande dûment autorisé en vertu d'un règlement de délégation de pouvoirs.

Toute municipalité au Québec doit adopter un règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaire (LCV article 477, CM article 960.1). Ce règlement doit prévoir les moyens utilisés pour garantir la disponibilité des crédits. Toute autorisation de dépense n'est possible que si les crédits sont disponibles.

Notons qu'un règlement de délégation peut être combiné au règlement en matière de contrôle et de suivi budgétaire. Il faut se rappeler que, malgré ces dispositions législatives, toutes les règles d'attribution de contrats prévues au règlement sur la gestion contractuelle doivent être respectées.

Les embauches de personnel-cadre sont autorisées exclusivement par le conseil. Les autres salariés peuvent être embauchés au moyen d'une délégation de pouvoir (généralement par la direction générale).

Il peut être souhaitable que toute aide financière à un organisme à but non lucratif ne soit autorisée que par le conseil, étant donné l'aspect souvent politisé de ce type de dépense.

Un rapport doit être impérativement déposé au conseil pour faire part des dépenses engagées par délégation. Par exemple, une liste présentant les mouvements de main-d'œuvre à la séance suivant l'engagement de celle-ci peut être présentée comme rapport au conseil.

Il faut aussi prévoir, dans ledit règlement, certains autres cas de figure, dont notamment :

- les cas où un fonctionnaire est remplacé par un subalterne lors de vacances, de ses congés ou autres absences ;
- l'exclusivité de certaines dépenses réservées à l'autorisation de la direction générale, comme les dépenses de formation, colloque ou congrès.

Pour ce qui est de l'autorisation du paiement des dépenses en tant que telle, le règlement peut prévoir que la trésorière ou le trésorier est autorisé à payer toute dépense dûment autorisée selon les règles de contrôle budgétaire et de délégation.

POUVOIRS DU MAIRE (LCV 573.2 ET CM 937) ET DÉCLARATION D'ÉTAT D'URGENCE LOCAL (LSC 42)

La Loi prévoit des cas où le maire peut, unilatéralement, décréter des dépenses qu'il juge nécessaires et octroyer tout contrat, peu importe le montant. Cependant, ce pouvoir doit être utilisé uniquement dans un cas de force majeure qui est de nature à mettre en danger la vie ou la santé de la population ou à détériorer sérieusement les équipements et infrastructures municipaux. Lorsque ce pouvoir d'exception est utilisé, le maire doit déposer un rapport motivé au conseil dès la première séance qui suit son utilisation. Le législateur a d'ailleurs réitéré cette possibilité à la rédaction de la nouvelle Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) qui entrera en vigueur à une date n'ayant pas encore été décrétée par le ministre, mais on peut lire, au paragraphe 1^o de l'article 33, des pouvoirs sensiblement équivalents à ceux actuellement autorisés par les articles des lois susmentionnées.

La Loi sur la sécurité civile (LSC) prévoit également des pouvoirs exceptionnels. L'article 42 mentionne ce qui suit : « Une municipalité locale peut déclarer l'état d'urgence, dans tout ou partie de son territoire, lorsqu'un sinistre majeur, réel ou imminent, exige, pour protéger la vie, la santé ou l'intégrité des personnes, une action immédiate qu'elle estime ne pas pouvoir réaliser adéquatement dans le cadre de ses règles de fonctionnement habituelles ou dans le cadre d'un plan de sécurité civile applicable. »

D'autres dépenses touchant les trésorières et trésoriers sont également encadrées par la Loi, comme la rémunération des élus et les frais de soutien et de recherches des conseillers dans les municipalités de 20 000 habitants et plus.

Ainsi, comme on peut le constater, le pouvoir de dépenser est soumis à un ensemble de règles. Par conséquent, un encadrement rigoureux doit être mis en place afin de permettre à chacun d'exercer ses responsabilités dans le respect des normes établies.

Je tiens à remercier Luce Jacques, CPA, MAP, OMA, directrice des finances de la Ville de Mascouche pour sa collaboration à la révision de cet article. ▲



CARREFOUR COMAQ

RETOUR SUR LE SÉMINAIRE



01



02



03



04



05



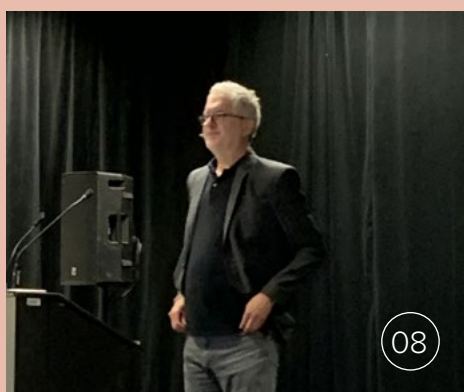
05



05

01. La vice-présidente de la COMAQ, M^{re} Marianna Ruspil, OMA, s'est adressé aux participants réunis les 18 et 19 septembre derniers à Bécancour pour le 21^e séminaire annuel de la Corporation. **02.** La conférence d'ouverture, animée par Jean-François Drouin, expert en développement de talents, intitulée « Bonheur et performance : une attitude gagnante est la clé », a suscité un vif enthousiasme et a été grandement appréciée des participants. **03.** Parmi les plus populaires, l'atelier portant sur les nouveautés financières et la reddition de comptes a été animé par la présidente du comité sur les finances et la fiscalité municipales Vicky Bussière, CPA, OMA, accompagnée de Katia Chastenay, CPA auditrice, et Méline Champagne, CPA, toutes deux représentantes de la direction des finances du MAMH. **04.** Les membres ont été bien servis en matière de gestion contractuelle et d'approvisionnement grâce à trois ateliers portant notamment sur le regroupement d'achats entre municipalités, les constats et l'approche d'intervention de l'Autorité des marchés publics, ainsi que sur la nouvelle Loi sur les contrats des organismes municipaux. **05.** Près de 90 participants, attentifs et engagés, se sont réunis pour assister à quatre conférences et une dizaine d'ateliers professionnels, tout en profitant de précieux moments de réseautage.

CARREFOUR COMAQ



06. Martin Léon, humaniste et grand voyageur, a présenté la conférence « Y'a pas de vie sans conflit » tandis qu'Isabelle Nadeau, M.A., CRHA, a offert la conférence « Communiquer tout en couleur ». Ces présentations ont suscité de riches réflexions chez les participants. **07.** En cette année d'élections municipales, les participants ont particulièrement apprécié les ateliers portant sur le risque d'ingérence, la gouvernance, ainsi que l'accueil des élus et le rôle de chacun. **08.** En conférence de clôture, Stéphane Garneau, chroniqueur et animateur, a présenté « Rester humain à l'ère du numérique », une réflexion inspirée de son impressionnant parcours, marqué par une grande diversité d'expériences et de rencontres. **09.** Des membres de l'équipe de la direction générale de la COMAQ ont chaleureusement accueilli les participants tout au long de l'événement. Un grand merci à tous les participants, animateurs et conférenciers pour leur engagement et leur contribution. C'est un rendez-vous l'an prochain pour la 22^e édition!



▲ Catherine Privé, MAP, CRHA, Distinction Fellow, Associée

Alia Conseil, partenaire Pôle D | dirigeant, dirigeante et direction stratégique HEC Montréal

LA SOLITUDE AU SOMMET : UNE RÉALITÉ À APPRIVOISER POUR LES LEADERS EXÉCUTIFS

Bien que le métier de dirigeant constitue un rêve pour plusieurs leaders, la solitude vécue dans ces niveaux exécutifs est bel et bien une réalité. Les éléments suivants sont des contributeurs importants au sentiment d'isolement vécu par les leaders exécutifs : la responsabilité ultime, la distance hiérarchique, la difficulté d'accès à des relations sincères et égalitaires dans l'organisation, la pression liée à l'image et enfin l'effet psychologique de l'altitude.

Une étude menée par le Pôle D, qui avait comme objectif de mieux comprendre la solitude des présidents-directeurs généraux (PDG) et la complexité émotionnelle du leadership exécutif, m'a inspirée pour cet article.

Pensons au contexte actuel, marqué de turbulences, de perte de confiance envers les institutions et aux enjeux économiques. Les dirigeantes et les dirigeants sont amenés, souvent seuls, à y exercer un leadership phare. Dans l'étude du Pôle D, il en ressort que la solitude des PDG est épisodique plutôt que constante et se manifeste surtout dans des moments de vulnérabilité organisationnelle. Il est clair qu'actuellement, la majorité des organisations vivent ce genre de moments où l'unité et la cohésion sont plus qu'essentiels !

L'image que nous avons du directeur et des leaders exécutifs est celle de personnes qui ont du charisme, un énorme réseau, une confiance inébranlable, etc. Cette image est fautive, car dans les moments de vulnérabilité organisationnelle, le leader peut se retrouver seul au sommet, exposé et contraint de porter des décisions difficiles, sans avoir nécessairement le soutien de son entourage. Le réseau du patron est fait de connexions, mais pas nécessairement de relations authentiques. En effet, plus on accède à des niveaux exécutifs, plus la qualité et la quantité du *feed-back* diminuent. Qui ose aborder les sujets délicats avec le grand patron ! Tout autour de lui, il y a des gens qui veulent lui plaire. On parle ici du biais de désirabilité sociale¹ qui fait que certaines personnes n'osent pas se confier ou interagir « normalement » avec lui, par intimidation ou par perception de statut.

Le directeur et les leaders exécutifs doivent se donner les moyens d'appivoiser cette solitude qui fait partie des conditions d'exercice de leur poste. Voici quelques pistes de réflexion pour y arriver.

RELATIVISER L'AMPLITUDE DE SON POSTE ET RESTER « BIEN CONNECTÉ »

De manière à relativiser les situations et préserver son identité, sa dignité, gardons en tête que des décisions difficiles sont parfois nécessaires et qu'il n'est pas réaliste de vouloir plaire à tout le monde. La directrice ou le directeur n'est pas le poste, il est la personne qui occupe le poste avec des responsabilités stratégiques. Il doit rester bien connecté à son entourage, à son organisation et à ses valeurs profondes, en revenant régulièrement à son « pourquoi » personnel et organisationnel.

PRATIQUER LA DÉCONNEXION ET LA PRISE DE RECUL

Accepter de prendre des moments pour soi, sans être connecté en continu. Ces moments permettront de prendre du recul et de la hauteur. Le dirigeant a besoin d'une vision macro, périphérique de son organisation, ce qui implique de s'éloigner du quotidien opérationnel.

CRÉER UNE ÉQUIPE DE DIRECTION SOUDÉE

L'équipe de direction doit développer une forte cohésion et une sécurité psychologique où chacun peut exprimer ses doutes et ses propres vulnérabilités avec transparence, y compris le plus haut dirigeant, qui contribue ainsi à réduire la barrière hiérarchique.

▼
S'entourer de gens de confiance et complémentaires capables de remettre en question (*challenger*), mais aussi de soutenir.

Dans l'étude du Pôle D, 40 % des répondants participent déjà à des groupes de pairs, réseaux d'échanges, cercles restreints, et en tirent beaucoup de valeur.

CONCLUSION

La solitude du dirigeant et des leaders exécutifs ne disparaît jamais totalement, mais elle peut être **apprivoisée** en combinant un bon entourage (pairs, mentors, coaches), une saine hygiène de vie (repos, sports, cohérence cardiaque, accompagnement) et des liens authentiques (famille, équipe, amis).

Aimez-vous assez l'altitude et la solitude pour être serein dans une position exécutive ? ▲

Références

BOURGOIN, Alaric*, et Denis CHÊNEVERT**. « Seul au sommet la réalité unique du PDG », *Revue Gestion*, vol. 47, n° 1, printemps 2022.

*Professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal et codirecteur du Pôle D HEC Montréal.

**HEC Montréal.

BOURGOIN, Alaric, et autres. « CEOs Often Feel Lonely. Here's How They Can Cope », *Harvard Business Review*, 23 décembre 2024.

1. PAULHUS, D. L. « Two-component models of socially desirable responding ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984.

Cain Lamarre rassemble une équipe chevronnée d'avocat(e)s spécialisé(e)s en droit municipal.

Aménagement et urbanisme

Expropriation

Litige municipal

Fiscalité municipale

Gestion contractuelle municipale

Accompagnement des
intervenants municipaux

Accès à l'information

Gouvernance, éthique et déontologie



CAIN
LAMARRE

Ensemble
pour réussir



◀ **M. Marc Lalonde**
Associé
Bélanger Sauvé

LES SOUMISSIONS DONT LE PRIX EST ANORMALEMENT BAS

Parmi les nouveautés découlant de l'adoption de la Loi sur les contrats des organismes municipaux¹ (« LCOM »), nous traiterons ici des dispositions portant sur les soumissions dont le prix est anormalement bas².

La maxime anglaise « you get what you pay for » résume une réalité qui n'échappe pas au domaine des contrats publics. Or, en raison de la règle de l'octroi du contrat au plus bas soumissionnaire, traditionnellement, le seul recours des organismes municipaux qui recevaient une soumission dérisoirement basse était de demander l'autorisation au ministre des Affaires municipales et de l'Habitation d'accorder le contrat à un autre soumissionnaire³, une décision qui relevait de son entière discrétion.

Suivant les nouvelles dispositions, le prix d'une soumission sera considéré comme étant anormalement bas si une analyse sérieuse et documentée effectuée par l'organisme municipal démontre que le prix soumis ne peut permettre à l'entreprise de réaliser le contrat selon les conditions des documents d'appel d'offres sans mettre en péril l'exécution du contrat⁴.



Lorsqu'un organisme municipal considère être en présence d'un prix anormalement bas, il devra d'abord demander à l'entreprise de lui exposer par écrit, dans les cinq jours qui suivent la transmission de cette demande, les raisons justifiant ce prix⁵.

Si l'entreprise ne transmet pas d'explications ou si, malgré celles fournies, l'organisme municipal considère toujours que le prix semble anormalement bas, il doit procéder à une analyse du prix de la soumission de l'entreprise en tenant compte de divers éléments mentionnés dans la Loi, à savoir (1°) l'écart entre le prix soumis et l'estimation de l'organisme municipal, (2°) l'écart entre le prix soumis et celui soumis par les autres entreprises ayant présenté une soumission conforme, (3°) l'écart entre le prix soumis et le prix que l'organisme municipal ou un autre organisme municipal a payé pour un contrat similaire, en tenant compte du contexte économique, et

(4°) les représentations de l'entreprise sur la présence d'éléments particuliers qui influencent le prix soumis⁶.

Un rapport d'analyse devra ensuite être produit par l'organisme municipal. Si celui-ci conclut que le prix soumis est anormalement bas, une copie du rapport d'analyse devra être transmise à l'entreprise qui disposera alors d'au moins 10 jours pour présenter, par écrit, ses commentaires⁷.

Enfin, après avoir pris connaissance des commentaires, le cas échéant, l'organisme municipal décidera s'il maintient ou non les conclusions de son rapport. Si celui-ci maintient les conclusions de son rapport, il devra rejeter la soumission avant l'expiration de la période de validité des soumissions⁸.

Soulignons que des dispositions analogues existaient déjà depuis une dizaine d'années pour les contrats des organismes publics⁹, mais c'est la première fois que ces règles sont transposées au niveau municipal pour permettre explicitement le rejet d'une soumission pour ce motif. Bien que comparable, le régime de la LCOM n'est pas parfaitement identique à celui des règlements applicables aux autres organismes publics régis par la Loi sur les contrats des organismes publics¹⁰ (« LCOP »).

Une première distinction est que les organismes publics régis par la LCOP doivent spécifiquement mentionner dans leurs documents d'appel d'offres qu'une soumission est non conforme et doit être rejetée si elle comporte un prix anormalement bas, en faisant ainsi une condition de conformité de la soumission.

Même si la LCOM ne comporte pas une telle exigence, il pourrait s'avérer prudent pour les organismes municipaux de préciser leurs intentions à cet égard, plutôt que de se fier simplement à la présomption que les soumissionnaires devraient connaître la Loi et la possibilité que leur soumission soit rejetée pour ce motif. Toutefois, puisque ce n'est pas une exigence de la Loi, l'absence de mention dans les documents ne devrait pas empêcher l'organisme municipal de se prévaloir du régime prévu par la LCOM.

On constate aussi que le régime provincial exige que ce soit un comité qui procède à l'analyse de la soumission afin de déterminer si son prix est anormalement bas. Les règlements précisent que le comité est composé du responsable de l'application des règles contractuelles de l'organisme public et d'au moins trois membres désignés par le dirigeant de l'organisme public qui ne sont pas impliqués dans la procédure d'adjudication. Ils précisent aussi que le responsable de l'application des règles contractuelles coordonne les travaux du comité.

Encore une fois, rien n'interdit à l'organisme municipal d'indiquer, dans ses documents d'appel d'offres, qu'une telle évaluation sera faite par un comité désigné à cette fin, et d'en préciser le nombre de membres ou la composition.

En fait, pour assurer l'objectivité, la transparence et l'intégrité du processus, l'organisme municipal aurait tout intérêt à s'inspirer des règles applicables à la formation des comités de sélection¹¹ et à éviter que les membres du conseil participent à l'analyse du prix de la soumission, considérant qu'ils devront ultimement voter pour maintenir ou non les conclusions du rapport.

En terminant, il est important de noter que la possibilité de rejeter une soumission dont le prix est anormalement bas ne règlera pas tous les aspects problématiques que peut comporter une soumission. Certaines irrégularités concernant le prix doivent également faire l'objet de clauses particulières. C'est le cas, par exemple, des soumissions dont les prix unitaires ne sont pas proportionnés, soit en étant trop élevés ou trop bas, et qui peuvent donner ouverture au rejet d'une soumission en présence d'une clause explicite à cet effet¹².

Une clause spécifique devrait aussi être prévue si l'organisme municipal veut se réserver la possibilité de rejeter les soumissions « débalancées », soit celles qui surestiment les coûts des premières étapes d'un projet, de façon à permettre à l'entrepreneur de s'assurer de recevoir des paiements plus importants en début de contrat¹³.

Enfin, en attendant la jurisprudence propre à la LCOM, il est possible de s'inspirer des décisions rendues sous le régime provincial. Par exemple, quelques jugements de la Cour supérieure ont souligné que le rejet d'une soumission pour un prix anormalement bas n'est pas un automatisme et que l'organisme dispose d'une certaine discrétion à cet égard¹⁴. En effet, si l'organisme n'enclenche pas le mécanisme par lequel il demande des explications à l'entreprise ou, dans les cas où il le fait, juge que les explications fournies sont satisfaisantes, il sera difficile pour un compétiteur de se plaindre que le prix de l'adjudicataire est trop bas.

En tout état de cause, on ne peut que se réjouir de l'ajout de cette nouvelle mesure dans le coffre à outils contractuel des organismes municipaux. ▲

1. Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux, L.Q., 2025, c. 4.
2. Art. 90 à 93 de la LCOM.
3. Art. 573 (7) de la Loi sur les cités et villes, RLRQ, c. C-19; art 935 (7) du Code municipal du Québec, RLRQ, c. C-27.1; art. 95 de la Loi sur les sociétés de transport en commun, RLRQ, c. S-30.01.
4. Art. 90 LCOM.
5. Art. 91, al. 1 LCOM.
6. Art. 91, al. 2 LCOM.
7. Art. 92 LCOM.
8. Art. 93 LCOM.
9. Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1, r. 2, art. 15.2 à 15.9; Règlement sur les contrats de services des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1, r. 4, art. 29.1 à 29.8; Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics, RLRQ, c. C-65.1, r. 5, art. 18.2 à 18.9; Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information, RLRQ, c. C-65.1, r. 5.1, art. 33 à 40.
10. RLRQ, c. C-65.1.
11. Art. 55 LCOM.
12. *Municipalité de Val-Morin c. Entreprise TGC inc.*, 2019 QCCA 405: « [24] Compte tenu de ces considérations et du langage impératif des documents d'appel d'offres, l'appelante présente des arguments convaincants que l'inclusion de prix unitaires proportionnés constitue une condition essentielle de ces appels d'offres pour des travaux de voirie et qu'elle était justifiée d'en exiger le respect ».
13. Voir par ex.: *Municipalité de Piedmont c. Uniroc Construction inc.*, 2020 QCCA 329; *St-Augustin (Municipalité de) c. Roch Lessard 2000 inc.*, 2011 QCCS 424, appel rejeté, 2013 QCCA 1606; *Dawcolectric inc. c. Hydro-Québec*, 2011 QCCS 5999, appel rejeté, 2014 QCCA 948.
14. *Services professionnels-infirmier inc. c. Centre d'acquisitions gouvernementales*, 2023 QCCS 3232; *Steris Corporation c. Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec*, 2021 QCCS 5347.

BÉLANGERSAUVE

AVOCATS

Au cœur de votre évolution



BELANGERSAUVE.COM

Renforcer la résilience des municipalités

Pour une meilleure collaboration régionale en gestion des urgences

Une catastrophe, comme un violent feu de forêt, une crue soudaine ou une tempête semant la destruction dans son sillage, peut mettre à rude épreuve les capacités des municipalités. Pour de plus petites municipalités, les enjeux sont encore plus grands. Disposant de ressources limitées et de services d'urgence restreints, parfois loin de toute aide, elles doivent miser sur la collaboration.

La notion d'entraide pour les municipalités part du même principe que la traditionnelle entraide de quartier et l'applique à l'échelle régionale. Tout comme des voisins, elles peuvent partager leurs ressources et leur expertise, et se soutenir entre elles. Pourquoi travailler chacun pour soi alors que l'on peut assumer ensemble les coûts et réduire les répercussions tant pour l'un que pour l'autre?

De cette façon, aucune municipalité n'assume à elle seule le fardeau d'une intervention.

Le pouvoir de la collaboration

La collaboration joue un rôle essentiel dans de nombreuses crises. Prenons par exemple les feux de forêt de 2023 au Québec. Le président du Comité sur la forêt de l'UMQ et maire de Thurso, Benoit Lauzon, déclarait : « Les changements climatiques affectent déjà l'ensemble des municipalités du Québec, et ce, peu importe leur taille ou leur situation géographique. Les feux de forêt de l'été 2023 ont été plus qu'exceptionnels et ont démontré qu'il est primordial que les municipalités disposent de moyens pour faire face à ce genre de crise, mais aussi que la coordination entre les différents acteurs est essentielle. » La mairesse de Chibougamau, Manon Cyr, quant à elle, expliquait : « Quand vous évacuez une ville comme Chibougamau, ça a un impact sur Chapais ou encore sur Mistissini, alors il faut regarder de quelle façon on peut mieux s'outiller et s'organiser au niveau régional ».

Les lois et la résilience régionale

La Loi sur la sécurité civile visant à favoriser la résilience aux sinistres constitue un outil important pour promouvoir la collaboration entre les municipalités. En effet, la loi mentionne qu'« À cette fin, une municipalité régionale et les municipalités locales qui font partie de son territoire doivent se concerter et collaborer afin de planifier et de mettre en place, sur leur territoire, des mesures pour connaître les risques de sinistre, pour prévenir les sinistres et pour préparer la réponse à ceux-ci, en vue de favoriser la résilience de leur collectivité aux sinistres. » Elle encadre aussi la démarche de gestion de risques de sinistre qui doit être prise par chaque municipalité régionale.

Ainsi, en structurant leurs partenariats par des ententes d'assistance mutuelle, le partage de ressources, l'analyse des risques, le développement de plan de gestion de crise et la tenue conjointe de formations et d'exercices les plus petites municipalités peuvent mettre en commun leurs ressources et optimiser leurs préparations aux situations d'urgence.

En officialisant ces relations, les municipalités se préparent en vue de crises à court terme et, surtout, renforcent leur résilience à long terme. La tenue de formations et d'exercices conjoints pour le personnel de municipalités avoisinantes, par exemple, permet de développer un langage et des protocoles communs, ce qui facilite ensuite la coopération en cas de catastrophe.

Tirer profit de l'expertise de partenaires de confiance

L'accès à une expertise appropriée constitue un atout de taille en matière de préparation aux crises.

Au-delà de la préparation, un cabinet spécialisé peut également fournir des conseils stratégiques pour faciliter la collaboration et améliorer la résilience à long terme. Les conseillers d'expérience sauront, entre autres, encadrer l'exercice d'identification des risques, proposer des structures de gouvernance et soutenir la mise en œuvre des solutions qui viendront appuyer les mesures d'intervention en cas de crise. Par exemple, ces professionnels peuvent aider à élaborer des cadres d'intervention, mener des études d'impact sur les activités et améliorer les contrôles internes pour assurer une réponse efficace et coordonnée.

En regroupant les municipalités, les organismes et les ressources, de tels partenariats se traduisent par une gestion plus proactive et plus efficace des crises, pour que les municipalités soient prêtes à agir en toute confiance.

Travailler tous ensemble pour renforcer les municipalités

Bien plus qu'une stratégie judicieuse, la collaboration régionale en gestion des crises est une pratique essentielle. Les municipalités qui unissent leurs efforts, partagent des ressources et font appel à des conseillers de confiance seront mieux outillées pour faire face aux imprévus. L'idée n'est pas de tout faire par vous-même, mais de vous prémunir pour que, en cas de catastrophe, votre municipalité et celles qui sont avoisinantes puissent réagir de façon coordonnée. L'équipe Gestion des risques d'entreprise de MNP possède l'expérience et l'expertise pour mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques qui vous mèneront à la réussite à long terme. Contactez-nous dès maintenant!

Héloïse Bédard, M. Sc., CIA, CRMA, CGAP, PMP, associée | 438.469.4724 | heloise.bedard@mnp.ca

Thibaut de Riedmatten, CIA, CISA, CFE, PMP, ABCP, directeur principal | 514.228.7932 | thibaut.deriedmatten@mnp.ca



L'HUMAIN AU CŒUR DE LA CYBERSÉCURITÉ



◀ **David Morin, M.Sc., OMA, CISA, CD**
Directeur des systèmes d'information
et des télécommunications
MRC de D'Autray



Dans un monde toujours plus connecté, les municipalités québécoises se trouvent davantage exposées aux cyberrisques. Heureusement, la technologie propose aujourd'hui diverses solutions de cybersécurité destinées à protéger les organisations publiques contre les menaces numériques. Sommes-nous réellement à l'abri ?

De nombreux employés municipaux s'interrogent encore sur l'intérêt que peuvent avoir les pirates à cibler les systèmes de leur organisation. Dans certaines municipalités, on sous-estime l'intérêt que les pirates peuvent avoir à cibler leurs systèmes, jusqu'à ce qu'il soit trop tard et que les conséquences soient dévastatrices. Il n'est pas rare d'entendre des collègues exprimer des doutes quant à l'utilité des divers outils informatiques destinés à la sécurité informatique. Très souvent, on nous demande si la sécurisation des systèmes est vraiment nécessaire, car certains estiment que la municipalité n'est pas la NASA! Pourtant, les attaques peuvent sérieusement perturber les services publics, notamment les systèmes de communication, les infrastructures d'eau potable et les systèmes financiers, provoquant ainsi un arrêt des activités municipales. Les aspects légaux, les coûts et la perte de confiance du public entraîneraient alors des conséquences majeures.

Certains sites spécialisés en sécurité soutiennent que les criminels sont de plus en plus rapides, efficaces et déterminés. Conséquemment, les vulnérabilités s'accumulent plus vite qu'elles ne sont analysées¹. Les cybercriminels peuvent décider d'exploiter eux-mêmes la vulnérabilité ou la vendre sur le Web clandestin (*dark Web*). La connaissance de ces menaces aide les organisations à renforcer la sécurité de leurs systèmes, bien que la technologie ne soit pas suffisante à elle seule.

Plusieurs manufacturiers offrent des stratégies, des équipements et des logiciels visant à renforcer la sécurité. De plus, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) offre une solution en cybersécurité complète et spécifiquement conçue pour les besoins des municipalités ainsi qu'une assurance. La cybersécurité constitue un enjeu majeur, ce qui a conduit le gouvernement du Québec à créer, en 2022, un ministère (cybersécurité et numérique) dédié à cette thématique.

Face à la multiplication des menaces numériques, il est essentiel de comprendre que la cybersécurité ne concerne pas uniquement la technologie, mais aussi l'aspect humain de l'organisation et les comportements quotidiens. Les municipalités sont exposées à des risques variés, allant du vol de données à la paralysie des services publics essentiels. Cette réalité oblige les gestionnaires et les employés à adopter des pratiques sécuritaires et à se sensibiliser aux différentes formes d'attaques, car chaque action ou négligence individuelle peut entraîner des conséquences majeures sur une collectivité. À titre d'exemples, voici quelques événements ayant été rendus publics par les médias. Rappelons-nous l'absence d'une mise à jour chez Équifax en 2017, qui a conduit à l'exposition d'informations personnelle de 145 millions de personnes. En 2019, une mauvaise configuration d'un pare-feu chez Capital One a permis un accès non autorisé à 100 millions de dossiers clients. Près de nous, plusieurs municipalités ont été victimes de cyberattaques, dans les dernières années, dont : Châteauguay, Longueuil, Laval, Marieville, Montmagny, Otterburn Park, Westmount et les MRC de Mékinac, Domaine-du-Roy et Maskinongé. Selon le Centre de la cybersécurité du Canada, les attaques contre des organisations publiques sont en hausse². Malheureusement, la technologie à elle seule ne suffit pas à protéger les infrastructures critiques des municipalités. Une chaîne est aussi solide que son maillon le plus faible. En cybersécurité, cela signifie que même les systèmes les plus avancés peuvent être compromis par une erreur humaine ou une insuffisance dans la formation ou la vigilance des employés.

Chez les experts, le son de cloche est assez unanime. L'erreur humaine est la faille numéro un. À titre d'exemples, mentionnons l'utilisation de mots de passe faibles, l'ouverture de courriels frauduleux et l'absence de mise à jour ou de correctifs dans les équipements et les logiciels. Examinons ces exemples de manière plus approfondie, car ils présentent des enjeux universels au sein de nos organisations.

Débutons par le classique mot de passe! De la même façon que la clé qui protège l'accès à votre domicile, votre mot de passe constitue la première barrière qui empêche les intrus d'entrer dans vos systèmes informatiques. Vous ne partageriez certainement pas la clé de votre maison à tout le monde, ni n'inscririez sur un papier, laissé devant le porche, qu'elle se trouve sous le paillason.

Pourtant, certains employés adoptent des comportements à risque pour leur municipalité en partageant leurs accès à des systèmes, à des contrôles d'accès de portes ou à des logiciels infonuagiques. D'autres comportements à risque incluent l'utilisation du même mot de passe pour plusieurs systèmes, souvent en raison de la complexité qui décourage leur diversification.

Tout comme nous protégeons soigneusement la clé de notre maison ou de notre voiture, il est essentiel de bien gérer ses accès numériques. Les municipalités doivent également mettre à la disposition de leurs employés des outils adaptés pour assurer la sécurité des systèmes. Dans les bonnes pratiques, notons au passage :

- ne pas partager son mot de passe avec les collègues ;
- ne pas l'écrire à des endroits accessibles comme sous le clavier ou dans un calepin ;
- éviter l'utilisation du même mot de passe pour différents accès ou comptes personnels ;
- combiner le mot de passe avec une autre source de vérification comme un SMS ou une application mobile ;
- ne pas enregistrer ses mots de passe dans son navigateur Internet ; et
- pour une gestion efficace, il est conseillé d'utiliser des gestionnaires de mots de passe sécurisés. Évidemment, il faut absolument favoriser des mots de passe de longueur suffisante et complexe, avec la combinaison de chiffres, de majuscules et de caractères spéciaux.

Poursuivons avec les ouvertures de courriels frauduleux. En reprenant l'analogie de la maison, ouvrir un courriel frauduleux sans adopter un comportement sécuritaire, c'est comme ouvrir la porte de sa maison à un inconnu en plein milieu de la nuit. Certains pirates utilisent la technique de l'hameçonnage (*phishing*). Cette méthode consiste à envoyer des courriers électroniques qui semblent légitimes, mais qui sont en réalité frauduleux. Dans ces cas, il incite les utilisateurs à cliquer sur des liens et à fournir des informations sensibles. L'origine provient du terme anglais *fishing* qui fait référence à l'action de pêcher et appâter des victimes en leur soutirant des informations confidentielles. De nos jours, les méthodes utilisées sont sophistiquées, mais quelques astuces sont à la portée de tous afin d'éviter d'être la prochaine prise d'un arnaqueur. En voici quelques-unes :

- analyser l'adresse courriel de l'expéditeur qui peut sembler officielle à première vue, mais qui comporte des indices révélateurs d'une tentative d'hameçonnage ;
- détecter le langage urgent ou menaçant qui vous incite à cliquer rapidement sans utiliser votre jugement ;
- survoler les liens, sans cliquer, afin de voir l'adresse où vous seriez dirigé et, ainsi, détecter les liens suspects ;
- repérer les fautes d'orthographe ou de grammaires qui vont à l'encontre d'un texte officiel ; et
- demandez-vous si ce courriel vous concerne dans le cadre de votre travail.

En cas de doute, rappez le courriel à votre équipe TI et suivez les recommandations de votre organisation.

Terminons par l'importance des mises à jour. De la même façon que l'on sécurise sa maison en changeant les serrures lors d'un changement de propriétaire ou en réparant les fenêtres brisées, les mises à jour des systèmes jouent un rôle essentiel en cybersécurité. Ignorer une mise à jour, c'est comme laisser une porte mal fermée ou une fenêtre ouverte : cela rend la maison vulnérable aux intrus. En appliquant régulièrement les correctifs informatiques, vous ajoutez de nouveaux verrous, renforcez les murs et vous vous assurez que votre demeure est à l'épreuve des tentatives d'intrusion les plus récentes. En effet, plusieurs articles et expériences relatées présentent les conséquences de la compromission d'un système ou d'un pare-feu dont la mise à jour est ignorée. Comme nous l'avons mentionné dans les cas d'Equifax et de Capital One, les conséquences sont importantes pour les organisations et les victimes. Quelques solutions peuvent être mises en place pour formaliser des pratiques sécuritaires au sein de la municipalité :

- lancer de façon automatisée les mises à jour sur les postes de travail ;
- centraliser la gestion des mises à jour ;
- assurer une vigie des mises à jour pour les infrastructures ;
- définir un seuil d'obsolescence des équipements ; et
- sensibiliser les employés sur l'importance d'appliquer les mises à jour.

De façon générale, vous pouvez également aborder des sujets de la cybersécurité sous différentes formes, selon vos priorités organisationnelles. Vous pourriez lancer des campagnes de sensibilisation en créant des affiches dans les bureaux qui rappellent le devoir de vigilance des utilisateurs en matière de cybersécurité. Les membres de l'organisation doivent développer leur sens des responsabilités en matière numérique. La municipalité peut aussi envisager des formations en ligne dédiées à la cybersécurité. Il convient de mentionner que de nombreux assureurs dans ce domaine exigent des plans, à la fois technologiques et pédagogiques, pour assurer une municipalité. À vous de cibler ce qui convient le mieux à votre organisation !

Dans ce contexte, l'humain se révèle être le maillon le plus vulnérable de la chaîne de sécurité des systèmes d'information de nos municipalités. La technologie à elle seule ne suffit pas à garantir la protection de nos infrastructures critiques. La négligence des utilisateurs ainsi que le manque de formation en matière de sécurité sont des facteurs de vulnérabilité considérables et sous-estimés. Il est crucial que les employés municipaux maîtrisent et utilisent le vocabulaire de la cybersécurité. L'objectif n'est pas de créer des experts, mais des utilisateurs vigilants et capables de reconnaître les menaces et d'adopter des comportements sécuritaires au quotidien.

L'humain, toujours en toile de fond dans l'évolution de la cybersécurité, est à la fois notre meilleur allié et notre plus grande source de préoccupation. Il doit être au cœur des stratégies. Même le système de sécurité le plus avancé peut être mis à genoux par un simple clic maladroit. Dans votre municipalité, l'humain est-il un allier vigilant... ou un risque potentiel ? ▲

1. <https://cloud-store.fr/blogs/actualites/predictions-cybersecurite-2025/>
 2. <https://www.cyber.gc.ca/fr/orientation/evaluation-cybermenaces-nationales-2025-2026>.

LES POINTS SUR LES Ï



Par l'équipe de la Vitrine linguistique
Office québécois de la langue française

LOIS ET RÈGLEMENTS DANS LES TEXTES

Les textes législatifs respectent des normes quant à leur forme et à leur contenu. Lorsque vient le temps d'en mentionner le titre dans une phrase, des règles s'appliquent également. À ce chapitre, voyons ensemble en quoi consistent les bonnes pratiques typographiques.

MAJUSCULE OU MINUSCULE ?

Avant d'écrire le titre d'une charte, d'une loi, d'un code, d'un règlement ou d'un décret, posons-nous d'abord cette question : est-ce le titre officiel du texte ? Si oui, la majuscule initiale est de mise. On écrira, par exemple :

- La **Charte** de la langue française proclame que le français est la langue officielle du Québec.
- Les automobilistes doivent respecter le **Code** de la sécurité routière.

Lorsque le titre d'un texte législatif a déjà été cité au long dans un écrit, on peut ensuite n'en employer que le premier mot. Si le déterminant qui introduit celui-ci est défini, la majuscule elliptique est permise, mais elle n'est pas obligatoire :

- La Loi sur la gouvernance du système de santé et de services sociaux a été adoptée en 2023. [...] L'une des principales visées de la **Loi** (ou : de **la loi**) est de mettre en place un système de santé et de services sociaux efficace.

Si un nom comme *charte, loi, règlement, décret, arrêt, code, ordonnance* est introduit par un déterminant autre que défini ou s'il ne désigne pas un texte législatif, on doit l'écrire avec une minuscule :

- Le Décret relatif aux puits artésiens est entré en vigueur. Le conseil municipal a fondé sa décision sur ce **décret**. (Le déterminant ce n'est pas défini.)
- Personne ne peut défier la loi de la gravité. (Il ne s'agit pas d'un texte de loi.)

Il est à noter que les noms composés *projet de loi* et *projet de règlement* s'écrivent toujours avec une minuscule initiale. C'est aussi la règle quand on mentionne un article tiré d'un règlement ou d'une loi. Par exemple, on écrira :

- Le premier **article** du Règlement sur le drapeau du Québec explique la raison pour laquelle une institution publique doit déployer le drapeau.

ITALIQUE OU ROMAIN ?

Les titres de lois sont écrits en romain dans les lois du Québec elles-mêmes, mais en dehors de ce contexte, une nette préférence va à l'usage de l'italique.

En témoignent d'ailleurs les manuels de rédaction juridique et les dictionnaires québécois et canadiens de droit. L'utilisation de l'italique permet de bien repérer les titres de textes législatifs, lesquels sont souvent longs. De plus, l'usage de l'italique est conforme à la règle qui veut que les titres de publications, de façon générale, s'écrivent en italique.

Attention ! L'uniformité est l'élément essentiel à considérer : il importe de conserver la cohérence typographique en utilisant soit l'italique, soit le romain, sans alterner entre les deux dans un texte ou une série de textes.

Ces bonnes pratiques typographiques, comme une foule d'autres informations linguistiques, se trouvent dans la Vitrine linguistique. Consulter la Vitrine, c'est le bon réflexe.

Bonne consultation ! ▲



L'outil indispensable qui répond
à vos questions sur le français!

Quebec.ca/Vitrine-linguistique

Votre
gouvernement

Québec

**JULIE FAUCHER
DIRECTRICE GÉNÉRALE**



UN REGARD DANS LE RÉTROVISEUR

Avant de clore un chapitre aussi marquant, il faut parfois s'arrêter... le temps d'un café. Prendre une gorgée, regarder dans le rétroviseur et revisiter les détours, les élans, les grandes lignes droites et les imprévus qui ont jalonné 25 années de route, dont 17 à la direction générale de la COMAQ. Avec Julie Faucher, l'envie de faire le point se conjugue avec humilité, lucidité et affection pour le monde municipal.

DANS LE RÉTROVISEUR : 25 ANS D'ÉVOLUTION

SI TU DEVAIS RÉSUMER TON PARCOURS À LA COMAQ EN TROIS MOTS, LESQUELS CHOISIRAIS-TU... ET POURQUOI CEUX-LÀ ?

En ce qui me concerne, je choisirais les mots rencontres, plaisir et chaleur humaine. Au-delà des réalisations à accomplir, c'est d'abord la rencontre avec de nombreux membres qui m'ont retenue à la COMAQ toutes ces années.

D'ailleurs, si je retournais la question vers eux, je choisirais les mots compétences, expertise et générosité, parce que c'est ce qui constitue essentiellement la Corporation et ce qui distingue nos membres.

EN REGARDANT DANS LE RÉTROVISEUR, COMMENT AS-TU VU ÉVOLUER LA MISSION DE LA COMAQ AU FIL DES ANS ?

La mission a évolué, mais a toujours été centrée sur le service aux membres, la formation professionnelle, les opportunités de réseautage et le rôle de la permanence dans la représentation. Notre vision a beaucoup évolué cependant. D'année en année nous nous sommes adaptés aux besoins de nos membres et aux changements qui s'opèrent dans le milieu municipal et, petit à petit, la COMAQ s'est fait connaître et reconnaître.

QUELLES SONT, SELON TOI, LES PLUS GRANDES AVANCÉES RÉALISÉES DEPUIS TES DÉBUTS ?

C'est dans les relations avec tous les partenaires que les avancées ont été les plus significatives. La reconnaissance et l'appui de deux institutions d'enseignement d'envergure ont été le premier jalon selon moi. Par la suite, la signature d'ententes avec les ordres professionnels, dont font partie la très grande majorité de nos membres, a été un élément déterminant de la reconnaissance de notre expertise.

Le renforcement des échanges avec le ministère des Affaires municipales, Élections Québec, les unions, les autres associations et d'autres ministères nous permet maintenant d'assumer pleinement notre rôle de représentation des intérêts de nos membres, dans un esprit de collaboration.



QUELLE INITIATIVE OU QUEL PROJET A ÉTÉ, À TES YEUX, LE PLUS STRUCTURANT POUR LA CORPORATION ?

La consolidation de notre réseau passera toujours par la formation, sous toutes ses formes. L'avènement de formations dispensées en duo par des gens du secteur privé et des membres de la COMAQ, l'augmentation de nos événements qui, outre le congrès et le séminaire, sont plus ciblés comme Présider une élection, l'ACCENT TI avec le RMTI ou la Journée de l'approvisionnement municipal avec l'UMQ, répondent à des besoins qui n'existaient pas autrefois. La récente Loi sur les contrats des organismes municipaux en est un exemple.

D'UN POINT DE VUE PLUS PERSONNEL, QUEL MOMENT T'A PROCURÉ LE PLUS GRAND SENTIMENT DE FIERTÉ EN 25 ANS À LA COMAQ ?

Le même sentiment de fierté m'anime depuis 25 ans, c'est de constater à chaque formation, à chaque événement ou chaque fois que nous faisons des représentations, la mobilisation des membres et de notre réseau de formateurs chevronnés. Ce réseau ne cesse de se développer et de se mobiliser pour nous offrir l'expertise nécessaire pour répondre aux besoins de formation ou d'information de notre clientèle.

Environ 20 % des membres de la COMAQ sont engagés au sein de leur conseil de section ou au sein d'un comité. C'est impressionnant de l'intérieur de voir toute cette mobilisation, cette mise en commun de connaissances et d'expertise offerte si généreusement à l'ensemble des membres et à un plus large public également.



PARLONS DES MEMBRES : UN LIEN TISSÉ SERRÉ

C'EST BIEN CONNU : LA COMAQ, CE N'EST PAS QU'UNE ORGANISATION, C'EST UNE COMMUNAUTÉ. UNE FAMILLE PROFESSIONNELLE TRICOTÉE SERRÉE, PORTÉE PAR DES LIENS D'AMITIÉ, DE SOLIDARITÉ ET DE RESPECT.

COMMENT DÉCRIRAIS-TU LE LIEN UNIQUE QUI UNIT LES MEMBRES DE LA COMAQ ?

La beauté du secteur public, c'est de ne pas évoluer dans un secteur compétitif. Le partage, la générosité et le respect sont donc permis. Pourquoi ne pas en profiter ? C'est au bénéfice de l'ensemble de la population.

QUEL RÔLE LES MEMBRES ONT-ILS JOUÉ DANS TA MOTIVATION QUOTIDIENNE ? QUELLE IMPORTANCE AVAIENT POUR TOI CES LIENS AVEC EUX ?

Le personnel de la direction de la Corporation est au service des membres. Curieusement, il y a tellement d'humanité à la COMAQ que les membres qui s'engagent donnent plus qu'ils ne reçoivent.

ÊTRE GESTIONNAIRE : TENIR LE CAP

DIRIGER UNE ORGANISATION COMME LA COMAQ, C'EST AUSSI NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ, GARDER LE CAP, ET APPRENDRE SANS CESSER.

Y A-T-IL UNE CRISE OU UN DÉFI QUI, AVEC LE RECUL, T'A FAIT GRANDIR COMME GESTIONNAIRE ?

La pandémie a été marquante, comme partout bien sûr. Nous ne savions pas ce qui allait arriver de la formation. Rapidement, nous avons transformé notre mode de diffusion en virtuel et l'effet a été immédiat, les membres ont profité du confinement pour se former. Nous étions en manque de ressources, trois personnes ont tenu la Corporation à bout de bras pendant ce temps. Je me souviens des rencontres du conseil d'administration à raison d'une fois par mois pour prendre les décisions au fil de la situation. Ça a été un exercice de résilience et une leçon pour le travail d'équipe. Nous en sommes ressorties plus fortes encore.

QUELLES QUALITÉS T'ONT ÉTÉ LES PLUS PRÉCIEUSES DANS TON RÔLE DE DIRECTRICE GÉNÉRALE ?

On m'a souvent dit récemment qu'on ne m'a jamais rien refusé et que j'étais une leader. J'imagine que cela a été des armes précieuses, dont je n'ai jamais abusé cependant. Celles et ceux qui me connaissent savent que j'aime les relations à long terme et les partenariats gagnant-gagnant.

COMMENT AS-TU RÉUSSI À RESTER INSPIRÉE, MOBILISÉE ET ENGAGÉE APRÈS TOUTES CES ANNÉES ?

Vous savez autant que moi que le milieu municipal est riche de contenu, de défi, et en rebondissements également. Pouvoir contribuer au quotidien et apprendre chaque jour, c'est ce que la plupart des gens espèrent trouver dans leur travail. Moi, j'ai eu cette chance pendant 25 ans. N'allez pas croire que tout a toujours été facile, mais la plus grande méprise que j'ai commise en 2000 a été de penser que je pourrais quitter la COMAQ quelques années plus tard... je me suis fait prendre au piège.



LES FAMEUX CONGRÈS DE LA COMAQ : MOMENTS D'ÉMOTION ET DE RASSEMBLEMENT

IMPOSSIBLE DE PARLER DE TON PARCOURS SANS ÉVOQUER CES RENDEZ-VOUS ANNUELS QUI FONT VIBRER LA COMMUNAUTÉ.

COMMENT EXPLIQUES-TU LE SUCCÈS DES CONGRÈS ?

Le congrès le plus difficile c'est toujours le premier auquel on participe parce que ça peut être intimidant, à moins d'être accompagné de collègues. Par la suite, c'est justement la camaraderie et la rencontre avec les collègues qui permet les discussions qui font la réussite des congrès. Outre les ateliers professionnels, il y a un petit plus d'échanges qui aide à nous ressourcer. Même à la direction générale, la rencontre avec les membres nous recentre à chaque fois sur l'importance de notre travail.

AS-TU UN SOUVENIR MARQUANT... OU MÊME COCASSE, D'UN CONGRÈS ANNUEL QUE TU AIMERAI PARTAGER ?

Peu importe le congrès, il y a toujours des imprévus, comme un conférencier du jeudi matin qui annonce en pleine soirée d'ouverture du mercredi soir qu'il ne pourra être là le lendemain matin ce qui nous force à trouver un remplaçant sur le champ.

AVANT DE PARTIR...

L'HEURE EST BIENTÔT VENUE DE TOURNER LA PAGE. MAIS D'ABORD, IL Y A ENCORE QUELQUES QUESTIONS QUE L'ON A ENVIE DE TE POSER!

SI TU POUVAIS REVIVRE UN SEUL ÉVÉNEMENT DE TA CARRIÈRE À LA COMAQ, LEQUEL CHOISIRAI-TU?

Sur le plan professionnel, ce serait d'avoir accepté la direction générale sans jamais l'avoir convoitée. Je ne me voyais pas dans ce type de poste, mais j'ai osé accepter en me disant qu'il fallait que j'essaie pour ne pas le regretter... et ça m'a plutôt permis de me dépasser.

Sur un aspect plus social, je dirais le congrès de 2008. C'était mon premier à titre de directrice générale et c'était le 40^e anniversaire de la COMAQ. La soirée d'ouverture reste inoubliable parce que l'animation que le comité organisateur souhaitait avec le thème de la fin des années 60 aurait pu nécessiter un énorme budget. Avec la contribution de nos membres – encore une fois – nous avons, dans le plus grand secret, remplacé des vedettes de l'époque pour reproduire une émission populaire avec Joël Denis... même lui n'en croyait pas ses yeux.



Y A-T-IL UN PROJET QUE TU AURAI VOULU POUSSER ENCORE D'AVANTAGE? UN GRAND CHANTIER QUE TU AURAI AIMÉ LANCER?

Ce n'est pas une initiative de la Corporation, c'est une initiative du milieu à laquelle la COMAQ participe. Tout ce que je souhaite c'est que, peu importe le gouvernement en place, le dialogue reste ouvert et que le milieu municipal soit entendu. Je souhaite que le chantier concernant l'allègement de la charge administrative municipale et de certains processus gouvernementaux reste au cœur des préoccupations de l'ensemble des acteurs dans les années futures.

QU'AIMERAI-TU QU'ON RETIENNE DE TON PASSAGE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DANS 10 ANS?

Je n'ai pas la prétention d'avoir marqué la COMAQ. Seule, je n'aurais rien pu faire. Les nombreux membres engagés qui ont accepté de travailler avec moi, les présidents et les conseils d'administration qui m'ont fait confiance et, surtout, mon équipe, qui me suivait dans mes projets ou qui m'en proposait, y sont pour beaucoup.

Je souhaite qu'on se rappelle que j'ai toujours aimé travailler à la COMAQ; pour les membres, que je respecte énormément. J'ai toujours perçu que mon rôle était d'être à leur service.

QUE SOUHAITES-TU VOIR LA COMAQ ACCOMPLIR DANS LES 10 PROCHAINES ANNÉES?

De beaux projets sont en cours, notamment en formation et dans les événements, et je sais qu'ils se réaliseront.

ENFIN, APRÈS CE DERNIER CAFÉ PARTAGÉ AVEC NOUS... À QUOI RESSEMBLERA LA SUITE POUR TOI?

Je me promets du repos pour les prochains mois. Je n'ai pas de projet précis. Je veux voyager, profiter de ma famille qui s'agrandit rapidement et voir mes amis plus souvent.

J'aurai eu une vie professionnelle de 40 ans, riche et remplie d'expériences diverses. Trente ans auront été consacrés au milieu municipal. Je ne garde que d'excellents souvenirs.



CONCLUSION - MERCI JULIE

Tu nous lègues bien plus qu'un bilan. Tu laisses derrière toi un style de leadership, une culture de collaboration, une humanité au cœur de la gestion, et une immense affection pour les gens qui font vivre nos municipalités. Ton empreinte est tangible et restera longtemps gravé dans les cœurs. Merci pour ces années de passion, d'écoute et d'engagement. Bonne retraite, Julie! ▲

NOUVEAUX MEMBRES OMA

La COMAQ est la seule corporation du milieu municipal à avoir l'autorisation de décerner le titre d'officier municipal agréé (OMA) en vertu de sa loi constitutive. L'obtention et le maintien du titre démontrent que son détenteur est qualifié dans l'exercice de ses fonctions et qu'il a le souci d'adhérer à un programme de formation continue pour exceller dans son champ de compétence. De véritables lettres de noblesse à apposer fièrement à votre signature!

FÉLICITATIONS AUX NOUVEAUX DÉTENTEURS :

- Marc-André Castonguay, CPA, OMA, directeur des finances, Ville de Montréal-Est
- Dany Cloutier, OMA, directeur, service de sécurité incendie, Ville de Trois-Rivières
- Patrick Lachance, OMA, directeur général et greffier-trésorier, Municipalité de Lac-Etchemin
- Chantal Lajeunesse, OMA, directrice générale adjointe des ressources humaines, Municipalité de Saint-Jacques
- Sébastien L'Heureux, OMA, directeur général et greffier-trésorier, MRC de Rouville
- Annie Claude Moreau, OMA, greffière-trésorière, MRC de Montcalm
- Annie Thétreault, OMA, conseillère en aménagement, Ville de Granby
- M^e Barbara Wujtow, OMA, conseillère juridique, Ville de Pointe-Claire

NOTRE CABINET

Une force collective

PLUS DE 30 AVOCATS EXPÉRIMENTÉS
POUR MIEUX VOUS CONSEILLER

MUNICIPAL | TRAVAIL | ENVIRONNEMENT



DHC
— AVOCATS —

DHCAVOCATS.CA

LES MAÎTRES DE L'EFFICACITÉ DÉMOCRATIQUE

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

INFORMATISATION DES
PROCESSUS ÉLECTORAUX

ACCUEIL INFORMATISÉ

GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ÉLECTORALES

MATÉRIEL ÉLECTORAL

FORMATION EN LIGNE

SOIRÉE D'ÉLECTION

AVIS D'INSCRIPTION
ET CARTES DE RAPPEL

INTERVALLES D'ADRESSES

BASSINS ET SECTIONS DE VOTE



www.innovision.qc.ca

1.418.652.1212

contact@innovision.qc.ca