

CARREFOUR

▼
LA GESTION
DES ACTIFS
MUNICIPAUX:
LE DÉFI DES
ANNÉES 2020

▼
NOUVELLES
DISPOSITIONS
FISCALES
MISES EN
PLACE PAR LES
MUNICIPALITÉS
DANS LE CADRE
DE LA LOI 122

▼
L'ÉTHIQUE
AU-DELÀ
DU CODE

▼
RECRUTER
EN APPROVI-
SIONNEMENT

▼
CAS OCTANE

▼
LES
CONSÉQUENCES
FINANCIÈRES
DES
CHANGEMENTS
CLIMATIQUES

GESTION DES ACTIFS: PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS!

PLAN MUNICIPAL D'EMPLOIS

pour les jeunes sous la protection de la jeunesse

PARTICIPEZ ET FAITES LA DIFFÉRENCE!

Chaque année, **5 000 jeunes** âgés de 18 ans quittent les services de la protection de la jeunesse et doivent faire face aux défis que pose la vie autonome: trouver un logement et un travail, se nourrir et poursuivre ses études. Ces jeunes disposent d'un faible réseau social et familial pour les soutenir dans cette transition et trop souvent, ils se retrouvent à la rue.

Les municipalités, MRC et organisations municipales peuvent jouer **un rôle important** dans la transition de ces jeunes vers la vie adulte grâce au Plan municipal d'emplois de l'UMQ pour les jeunes sous la protection de la jeunesse.

SOMMAIRE



Projets et actifs municipaux: optimiser pour rentabiliser

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 44, numéro 1 / Printemps 2020

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 ET COORDONNATRICE
Gylaine Charest

COMITÉ DU CARREFOUR

Stéphanie Martin, OMA, présidente /
Sylvie Clément, OMA / Carole Leroux, OMA /
Sophie Parent, OMA / Anne-Marie Piérard, OMA /
Rémi Dubois, OMA

COLLABORATEURS

Paul Adam / Annie Aubé / Brock Carlton / Raoul Cyr / Maud Déry / René Gauvreau / François Guay / Luc Labelle / Sébastien Laprise / Vicky Lizotte / Office québécois de la langue française / Nicolas Plante / Justine Provencher / Marilyse Racicot / Hugues Simard / René Villemure / Carl Woods

MISE EN PAGE ET INFOGRAPHIE
Bleuoutrémer

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.

03

Message du président

FINANCES

12

Nouvelles dispositions fiscales mises en place par les municipalités dans le cadre de la Loi 122

26

Changements climatiques ou bouleversements météorologiques, leurs conséquences financières seront majeures pour le milieu municipal

LÉGISLATION

15

Les avis ou recommandations préparés par un fonctionnaire à l'intention du comité consultatif d'urbanisme sont-ils protégés en vertu de la Loi sur l'accès ?

24

Octane Stratégies: une municipalité peut-elle être tenue de payer la valeur de services rendus malgré l'absence de contrat ?

UN PRO VOUS RÉPOND

16

La génération Z: comment gérer la transition ?

SOUS LA LOUPE

18

L'éthique au-delà du code

29

Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants: le monde municipal sous tous les angles

LEAN MANAGEMENT

19

L'amélioration continue: pour en faire plus sans taxer les citoyens

APPROVISIONNEMENT

20

Recruter en approvisionnement

GESTION

22

L'importance de nous entendre avant les sinistres

LES POINTS SUR LES Î

23

Pour que ça brasse... en français!

ENTREVUE

30

Shawn Labelle, OMA
Famille, droit, culture

DOSSIER

05

La gestion des actifs municipaux: le défi des années 2020

08

Les réclamations en matière de contrats publics: où en sommes-nous ?

10

Unir vos forces pour faire mieux



GÉNÉRER L'ACTION.
INSPIRER L'INNOVATION.

CONGRÈS
2020

FAIRMONT LE MANOIR RICHELIEU

27 \ 29 MAI



GÉRARD BEAUDET

Urbaniste émérite et professeur titulaire à l'Université de Montréal



RICHARD SHEARMUR

Professeur à l'École d'urbanisme de l'Université McGill



LUC FERRANDEZ

Chroniqueur québécois



GUILLAUME LAVOIE

Entrepreneur, expert en politiques publiques et conférencier



GUILLAUME VERMETTE

Clown humanitaire

DES CONFÉRENCIERS INSPIRANTS

ET DES SUJETS D'ATELIERS PERTINENTS...

- Contrats conclut de gré à gré: dépense, sollicitation, rotation et autres sujets obscurs...
- Devenez efficace dans vos interactions avec une personnalité toxique
- Diversification des revenus, comment maximiser les nouveaux pouvoirs de taxation?
- Économie collaborative 201: une politique-cadre au cœur de la gestion municipale
- Éthique et déontologie des élus: la situation des proches et des organismes dans lesquels s'impliquent les élus
- Gérer son équilibre en contexte de turbulence
- L'innovation municipale: mieux la comprendre pour mieux la valoriser
- Les défis et obstacles à la mise en place de l'approvisionnement responsable dans les municipalités
- Les permis: comment évaluez-vous votre gestion?
- Pas d'expropriations? Et si celles-ci étaient plutôt déguisées?

Début des inscriptions:
mars 2020
coma.qc.ca

27 AVRIL
Date limite pour bénéficier du tarif avantageux



INSCRIVEZ-VOUS

[oma]



On sollicite l'expertise de la COMAQ!

Deux mille vingt s'annonce occupée pour la COMAQ. Outre les évènements annuels et les formations, ce sera une année où l'expérience et la qualification des membres seront grandement sollicités sur différents dossiers venant affecter le travail des officiers municipaux du Québec.

Tout d'abord, notons que le comité de législation de même que le comité des scrutins ont été interpellés dernièrement pour l'analyse du Projet de loi n° 49 modifiant la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale et diverses dispositions législatives. Comme ce projet de loi aura une incidence certaine sur le travail des greffiers qui agissent bien souvent comme président d'élection, la COMAQ a fait part au ministère des commentaires et recommandations de ses membres.

Aussi, en décembre dernier, la COMAQ a reçu une invitation du sous-ministre des Affaires municipales et de l'Habitation afin de siéger au groupe de travail technique portant sur la révision de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Deux membres de la COMAQ participeront aux travaux de révision qui débiteront incessamment.

Bien entendu, notre directrice Julie Faucher, poursuivra son travail au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation au sein du comité consultatif municipal. Fait à noter, elle et moi avons aussi participé à la Table de concertation des associations municipales, le 31 janvier dernier. Bref, l'expertise des membres de la COMAQ est reconnue sur la scène gouvernementale, ce qui permet aux officiers municipaux de se faire entendre.

UN NOUVEL ÉVÈNEMENT EN TI

Le 1^{er} avril prochain, la COMAQ et le RIMQ vous convient au tout nouvel évènement sur les technologies de l'information: **ACCENT TI – 390 minutes d'innovations municipales!**

Née de la fusion de la *Journée des TI* et de l'*EXPO TI*, cette journée propose trois conférences d'intérêt et des présentations de cas concrets à l'intérieur d'un salon des exposants dynamique. En plus de susciter la réflexion sur les enjeux de l'heure dans le secteur des technologies de l'information, cette journée permettra aux élus, gestionnaires et responsables des TI des municipalités du Québec d'échanger et de satisfaire leur curiosité. Nous vous invitons à faire partie de cette première édition!

UN CONGRÈS RICHE EN CONTENU!

Le comité du congrès travaille ardemment pour vous présenter des conférences et des ateliers inspirants. Au total, 28 conférenciers viendront partager leur expertise sur des sujets très variés. Notons, entre autres les contrats conclus de gré à gré, la diversification des revenus, l'économie collaborative, l'éthique et la déontologie des élus, la gestion de son équilibre en contexte de turbulence, l'innovation municipale, les défis et obstacles à la mise en place de l'approvisionnement responsable dans les municipalités, les permis, les expropriations, etc. C'est un rendez-vous au Fairmont Le Manoir Richelieu du 27 au 29 mai prochain. Consultez votre *Flash congrès* pour plus de détails concernant les soirées et les informations importantes.

Bref, c'est le printemps; ça bouge à la COMAQ! ▲

Jean-Marie Beaupré, OMA
Président de la COMAQ,
Directeur général, Ville de Saint-Basile-le-Grand

ACCENT TI
390 MINUTES
D'INNOVATIONS MUNICIPALES

1^{re} ÉDITION

1^{er} AVRIL 2020
SAINT-HYACINTHE

Inscription sur: comaq.qc.ca, onglet Évènement

PRÉSENTÉ PAR

COMAQ

RIMQ

LA GESTION DES PROJETS ET DES ACTIFS MUNICIPAUX : OPTIMISER LES PROCESSUS POUR RENTABILISER LES INVESTISSEMENTS

Les municipalités constituent d'importants donneurs d'ouvrage pour la société québécoise, notamment grâce aux sommes investies dans leurs infrastructures. Quelle que soit la source de financement utilisée, les organismes municipaux ont la responsabilité, envers leurs citoyens, d'optimiser l'utilisation de ces sommes afin que les infrastructures puissent remplir les fonctions pour lesquelles elles ont été construites, tout en respectant les obligations législatives imposées par les paliers gouvernementaux. Pour ce faire, les gestionnaires municipaux se doivent d'adopter de saines pratiques afin d'assurer une gestion durable des infrastructures, que ce soit par l'application des fondements en matière de gestion de projets ou par l'adoption d'un plan de gestion des actifs en immobilisation.

Le dossier « La gestion des projets et des actifs municipaux » offre des pistes de réflexion afin d'optimiser les processus utilisés dans les organisations municipales dans un objectif de rentabilisation des sommes ainsi investies. Comme le disait si bien le philosophe français Henri Bergson, « prévoir consiste à projeter dans l'avenir ce qu'on a perçu dans le passé ».



LA GESTION DES ACTIFS MUNICIPAUX :
LE DÉFI DES ANNÉES 2020

Brock Carlton, chef de la direction
Fédération canadienne des municipalités



LES RÉCLAMATIONS
EN MATIÈRE DE CONTRATS PUBLICS :
OÙ EN SOMMES-NOUS ?

M^{me} Marilyse Racicot
Racicot Chandonnet Ltée

M^{me} Justine Provencher
Ville de Drummondville



UNIR VOS FORCES POUR FAIRE MIEUX

M^{re} Sébastien Laprise
Langlois avocats



Brock Carlton,
chef de la direction,
Fédération canadienne
des municipalités

La gestion des actifs municipaux : le défi des années 2020

Au nombre des défis qui attendent les municipalités au cours de la prochaine décennie, la gestion des actifs municipaux est sans doute l'un des enjeux parmi les plus importants. Afin de maintenir un même niveau de service à la population au cours des 10 prochaines années, des investissements majeurs devront être réalisés pour remettre à neuf ou remplacer des infrastructures municipales dont la population dépend au quotidien.

Plus du tiers des infrastructures municipales sont dans un état passable, mauvais ou très mauvais selon le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* (BRIC) de 2019 qui est le fruit d'une collaboration entre la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et sept organisations partenaires. La majorité des infrastructures ont été construites il y a plus de 20 ans, certaines ont même déjà atteint la fin de leur durée de vie utile.

De sérieux investissements sont nécessaires sur les routes, les ponts et les ponceaux, les bâtiments, les centres communautaires, les aqueducs et les égouts, les stations de pompage, les casernes de pompiers, les bibliothèques, les arénas, les parcs et d'autres. Devant ce constat, une planification rigoureuse est essentielle afin d'assurer une saine gestion des deniers publics et garantir des services de qualité à la population.

La gestion des actifs est une démarche responsable qui vise à administrer les infrastructures municipales de façon efficace, durable et équitable, particulièrement dans un contexte où les changements climatiques peuvent détériorer ou détruire des structures sans préavis.

UNE PRATIQUE QUI GAGNE DU TERRAIN

La gestion des actifs municipaux est une pratique qui gagne en popularité auprès des municipalités, particulièrement celles de plus grande taille. Selon le BRIC, 70% des municipalités de plus de 30 000 habitants possèdent un plan de gestion de leurs actifs alors que la proportion est de 29% pour les municipalités de moins de 5 000 habitants. Une saine gestion des actifs est une pratique gagnante que toutes les municipalités ont intérêt à adopter.

Grâce à une bonne connaissance de l'état des infrastructures et une planification rigoureuse de leur entretien, des économies substantielles peuvent être réalisées en faisant les bons investissements, au bon moment, dans le meilleur intérêt du citoyen. Comme on dit : mieux vaut prévenir que guérir. Une intervention moins coûteuse aujourd'hui peut prévenir une réparation nettement plus dispendieuse et plus dommageable plus tard, particulièrement s'il s'agit d'un actif critique.

UNE DÉMARCHE RESPONSABLE

La gestion des actifs est avant tout une démarche responsable qui vise à administrer les infrastructures municipales de façon efficace, durable et équitable, particulièrement dans un contexte où les changements climatiques peuvent détériorer ou détruire des structures sans préavis.

Une bonne planification présente de nombreux avantages :

- Mieux comprendre que le mauvais état des actifs entraîne de grands risques de bris et d'accident, et que plus l'on attend pour agir, plus les risques sont élevés ;
- Disposer des renseignements pertinents et des données essentielles pour aider à la prise de décision ;
- Avoir des outils pour prioriser les projets en cas de restriction budgétaire en tenant compte des risques associés ;
- Avoir des informations pour documenter les besoins en investissement et défendre les budgets d'opération et d'entretien ;
- Établir une meilleure communication entre les décideurs et les gestionnaires et avoir de meilleurs outils pour communiquer avec les citoyens ;
- Justifier les investissements auprès des décideurs et des citoyens ;
- Assurer aux citoyens les services qui correspondent à leur capacité de payer.

En réalité, il existe beaucoup plus de bonnes raisons de concevoir un plan de gestion des actifs que de mauvaises raisons qui peuvent justifier l'immobilisme.

Une solution pour simplifier
la vie de vos citoyens !

offerte par
acceo transphere



L'option de paiement
de compte de taxes
en ligne !



PG Solutions

1 866-617-4468

info@pgsolutions.com

www.pgsolutions.com

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Élaborer un plan de gestion des actifs municipaux est une démarche qui devrait se faire en collégialité, en évitant le travail en silo. D'expérience, l'équipe gagnante est formée du trio réunissant un élu, le directeur général et le directeur des travaux publics. En plus de ces trois personnes clés, l'équipe municipale devrait être mobilisée autour de cet important enjeu en partageant les tâches selon les connaissances et les forces de chacun. Une communication efficace et constante au sein des différentes équipes de travail est gage de succès.

PAR OÙ COMMENCER ?

Avant d'entreprendre une démarche de gestion des actifs, il est important de garder en tête qu'il s'agit d'un processus évolutif qui peut se faire en plusieurs étapes.

L'important est d'amorcer le processus. En ce sens, le *Guide de préparation pour la gestion des actifs de la FCM* constitue une précieuse ressource à consulter au départ.

La FCM est une ardente promotrice de la saine gestion des actifs municipaux. Elle soutient des projets dans toutes les provinces canadiennes. En 2019 au Québec, le Programme de gestion des actifs municipaux a permis à 105 municipalités de profiter de formation et d'accompagnement pour améliorer leurs connaissances dans le domaine.

DRESSER UN INVENTAIRE

La collecte des données constitue le fondement de la démarche. Les informations recueillies permettent de dresser un inventaire des actifs en incluant différentes données, dont l'état des infrastructures et les données reliées aux opérations et aux inspections.

L'inventaire peut se bâtir progressivement en répertoriant les données par famille d'actifs, c'est-à-dire en choisissant de faire l'inventaire par sphère d'activités. Les bâtiments, le réseau routier ou souterrain (aqueduc et égout) et le matériel roulant constituent les principales familles d'actifs d'une municipalité.

Par la suite, la réflexion et l'analyse entourant l'état des actifs devraient se faire de manière continue, tout en tenant compte des dates d'acquisition ou de construction des infrastructures, de leur réhabilitation ou de leur remplacement, de la durée de vie théorique prévue, de la vie utile résiduelle déterminée après l'inspection, de la détérioration actuelle, des possibilités de réhabilitation, des incidences techniques et financières, etc.



IDENTIFIER ET ÉVALUER LES RISQUES

L'identification et l'évaluation des risques devraient faire l'objet d'une attention particulière. En repérant les actifs critiques qui présentent le plus de dangers pour la santé et la sécurité de la population, il est possible d'effectuer une meilleure évaluation des risques. Par exemple, si la fermeture inattendue d'un pont force un long détour pour les citoyens, ou si l'interruption d'un service met en danger la population, les conséquences sont différentes, le risque également.

L'analyse des coûts et le financement font aussi partie intégrante de la démarche. La durée de vie de l'infrastructure, son âge et son entretien passé sont des données importantes qui permettent de déterminer les sommes nécessaires pour assurer sa pérennité. De telles données permettent de prévoir à long terme et de mieux planifier l'allocation des ressources financières.

UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

À partir du portrait complet des actifs, des objectifs stratégiques de la municipalité et des attentes de la population quant au niveau de qualité de service attendu, les élu-e-s sont à même de faire des choix plus éclairés et de prendre des décisions dans une vision à plus long terme. Le plan de gestion des actifs devient ainsi un précieux outil d'aide à la décision. ▲



La FCM propose une foule d'outils pour aider les municipalités à entreprendre une démarche de gestion des actifs ou pour les accompagner à aller plus loin dans leur processus. Différentes ressources sont disponibles en visitant

FCM.CA/GESTIONDESACTIFS

POUR QUE
VOUS N'AYEZ
PAS À CHOISIR
ENTRE
PROXIMITÉ &
EXPERTISE.



Avec 17 bureaux répartis à travers tout le Québec et plus de 250 professionnels du droit dont plus de 25 en droit municipal et de l'environnement, Cain Lamarre a la capacité d'offrir ce qu'aucun autre cabinet ne peut proposer : **une expertise de haut niveau combinée à une fine connaissance du milieu et des enjeux locaux.**

M^e Marilyse Racicot,
Racicot Chandonnet Ltée
et M^e Justine Provencher,
Ville de Drummondville



Les réclamations en matière de contrats publics : où en sommes-nous ?

LES MODIFICATIONS ET LES IMPRÉVUS

Les changements peuvent engendrer des coûts importants pour le donneur d'ouvrage et il est évidemment souhaitable de limiter leurs survenances et leurs impacts par une gestion efficace de ceux-ci.

En vertu des articles 573.3.0.4 de la Loi sur les cités et villes et 938.0.4 du Code municipal, une municipalité ne peut modifier un contrat que si la modification constitue un accessoire à ce dernier. De plus, toute modification devrait normalement être soumise à la municipalité avant d'être exécutée et le contrat devrait le prévoir.

Le donneur d'ouvrage a un certain contrôle sur les changements qu'il peut requérir en cours de projet, mais qu'arrive-t-il lorsque surviennent des imprévus ? La règle demeure qu'il revient à l'entrepreneur d'assumer les risques, mais la Ville ne pourra, conformément à son obligation de renseignement, induire l'entrepreneur en erreur. La description des travaux et des limitations applicables aux informations fournies devra faire l'objet d'une rédaction attentive.

Par exemple, il fût décidé par la Cour d'appel, dans l'arrêt *Ville de Québec c. Groupe Aecon Ltée*, 2018 QCCA 1019, qu'en présence d'un écart considérable entre les quantités indiquées au bordereau des prix et les quantités réelles rencontrées, une révision par le Tribunal du prix unitaire indiqué à la soumission par un montant juste et raisonnable basé sur les coûts réels de l'entrepreneur était tout à fait adéquate.

LE FARDEAU DE PREUVE APPLICABLE AUX RÉCLAMATIONS

Il appartiendra au réclamant de démontrer le bien-fondé de sa réclamation. Cette obligation s'applique tant à une demande pour coûts additionnels de l'entrepreneur qu'à une demande pour honoraires professionnels additionnels.

D'ailleurs, dans un jugement récent de la Cour supérieure (*Janin Atlas inc. c. Hydro-Québec*, 2019 QCCS 4523), la cour a rejeté une réclamation d'un entrepreneur en raison d'une preuve déficiente de ce dernier. L'entrepreneur réclamait une indemnisation en lien avec des retards. Or, pour obtenir une telle indemnisation, l'entrepreneur doit démontrer de façon prépondérante que le donneur d'ouvrage est responsable du retard, le bien-fondé de ses coûts additionnels et faire la preuve que ceux-ci résultent réellement d'un retard affectant le cheminement critique du projet.

Enfin, une preuve d'expert en analyse de retards et dépassement de coûts sera généralement nécessaire à l'entrepreneur.

L'ABSENCE D'AMBIGÜITÉ DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

Une cause fréquente de réclamations pour coûts additionnels est la présence de prétendues ambiguïtés affectant les documents d'appel d'offres. Le donneur d'ouvrage devra s'assurer de lancer un appel d'offres avec des documents clairs et complets. Dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire c. Groupe Serpone syndic de faillite inc.*, 2019 QCCA 1278, la Cour d'appel a rappelé qu'il importe de procéder à une analyse attentive de l'ensemble des documents contractuels lesquels forment un tout. La Cour d'appel a considéré que le juge de première instance n'aurait pas dû se limiter à l'analyse du bordereau des prix unitaires pour y déceler une ambiguïté et condamner la Ville sur cette base. Il faut également retenir de ce jugement que

l'ordre de priorité des documents contractuels sera fondamental pour résoudre les contradictions ou les incohérences qui peuvent exister entre les divers documents d'appel d'offres. La Cour d'appel souligne également que l'entrepreneur n'avait jamais jugé opportun de demander des précisions ou des clarifications avant le dépôt de sa soumission.

LA TRANSMISSION DES AVIS ET LE RESPECT DES DÉLAIS

Les contrats par appel d'offres devraient inclure une procédure de réclamation détaillée en cas de différend prévoyant la nécessité pour l'entrepreneur de transmettre un avis écrit au donneur d'ouvrage dans un délai déterminé afin de réserver ses droits.

Dans l'arrêt *Cegerco inc. c. Équipements JVC inc.*, 2018 QCCA 28, la Cour d'appel a rappelé qu'il est impératif que les procédures contractuelles de réclamation, en cas de différend, soient respectées afin que le donneur d'ouvrage puisse être informé des problèmes d'exécution du contrat et prendre les mesures appropriées en temps opportun. Le non-respect de ces procédures par l'entrepreneur fera donc échec à sa réclamation. Il en va de même pour le sous-traitant s'il a pris connaissance des exigences du contrat principal. Le jugement *Uniroc Construction inc. c. Ville de Saint-Jérôme*, 2019 QCCS 4342, soulève également l'importance du respect de la procédure de réclamation.

Il importe de préciser que le donneur d'ouvrage ne doit pas renoncer par son comportement à l'application des procédures contractuelles.

LES PÉNALITÉS CONTRACTUELLES EN CAS DE RETARD

L'entrepreneur assume une obligation de résultat quant à la réalisation des travaux dans le délai prévu au contrat (*Sintra inc. c. Ville de Léry*, 2019 QCCS 2616). Ce principe bien reconnu a été réitéré par la Cour d'appel dans le jugement *Hôpital Maisonneuve-Rosemont c. Buesco Construction inc.*, 2016 QCCA 739. L'inclusion de clauses pénales dans les contrats par appel d'offres a pour but de protéger le donneur d'ouvrage contre les retards ou d'autres manquements contractuels. La pénalité peut être

valablement imposée lorsque la cause du retard relève de l'entrepreneur. Par exemple, dans la décision *Uniroc Construction inc. c. Ville de Saint-Jérôme* précitée, la Cour supérieure a déterminé que la preuve prépondérante révélait que les retards résultaient du choix d'Uniroc Construction de ne pas utiliser la méthode de travail appropriée.

Le montant de la pénalité imposée doit être raisonnable afin d'éviter que l'entrepreneur ne puisse invoquer le caractère abusif de celle-ci. Dans l'affaire *Coffrage Alliance Itée c. Procureure générale du Québec*, 2018 QCCS 3782, la Cour supérieure a indiqué que dans l'analyse d'une clause pénale dont on invoque le caractère abusif, il importe de tenir compte des fonctions économiques du contrat et des obligations essentielles qui en découlent.

LE DÉLAI D'ADJUDICATION DU CONTRAT

L'arrêt *Excavations H. St-Pierre inc. c. Municipalité de Saint-Pierre-de-Broughton*, 2019 QCCA 864, illustre un cas où le plus bas soumissionnaire conforme a refusé de procéder à l'exécution du contrat au motif que l'adjudication du contrat a eu lieu tardivement et que le projet se révélait donc irréalisable dans les circonstances. Le juge de première instance a estimé que le soumissionnaire était demeuré lié par sa soumission et qu'il ne pouvait refuser de conclure le marché. Le devis informait les soumissionnaires de la possibilité d'avoir à exécuter des travaux en période hivernale, il fallait donc prévoir cette éventualité. Le jugement de première instance a été maintenu en appel.

CONTRAVENTION AUX RÈGLES D'ADJUDICATION DES CONTRATS MUNICIPAUX

La Cour suprême du Canada a confirmé dans l'arrêt *Ville de Montréal c. Octane Stratégie inc.*, 2019 CSC 57, que le régime de la restitution des prestations s'applique en matière municipale. Ainsi, lorsqu'une entreprise rend une prestation ou exécute des travaux sans que les règles d'ordre public relatives à l'adjudication des contrats municipaux soient respectées, le donneur d'ouvrage pourra être tenu de payer la juste valeur de la prestation ou des travaux. Notons que la Cour suprême ne s'est pas prononcée sur la question de savoir si ce principe vaut également pour les travaux additionnels dans le cadre de la modification d'un contrat existant.

CONSEILS PRATIQUES

Nous concluons par la présentation de quelques conseils pratiques afin de minimiser les risques de litiges :

- Planifier adéquatement le processus d'appel d'offres ;
- Réviser les documents d'appel d'offres afin d'éviter les erreurs, omissions, ambiguïtés et contradictions susceptibles de donner ouverture à un litige éventuel ;
- Documenter les décisions du donneur d'ouvrage ;
- Mettre en place une gestion efficace des demandes de changements ;
- Éviter de renoncer aux procédures et délais applicables en vertu du contrat ;
- Préserver adéquatement les droits du donneur d'ouvrage par l'envoi des avis et l'exercice des recours en temps et lieu. ▲

COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

Vous êtes témoin d'un possible manquement au code d'éthique et de déontologie de la part d'un élu ?

**L'inaction est
la pire des actions.**

AGISSEZ.

SIGNALEZ.

Québec : 418 691-2014 Sans frais : 1 866 353-6767

deontologie.municipale@cmq.gouv.qc.ca
cmq.gouv.qc.ca/divulgation

Québec 



M^e Sébastien Laprise,
Langlois avocats

Unir vos forces pour faire mieux

Au cours des dix dernières années, la gestion contractuelle municipale a pris tout un virage. Mesures de prévention contre les malversations en tout genre, resserrement des règles d'adjudication, l'éthique contractuelle, le règlement de gestion contractuelle et le mécanisme de plainte à l'AMP ne sont que quelques exemples des changements opérés.

Au cœur de ces changements, j'ai formé et conseillé plusieurs d'entre vous qui les avez vécus de près. Certains n'étaient pas seuls; ils venaient en «délégation» assister aux formations que je dispensais. Toutefois, la majorité d'entre vous affrontiez seul ces changements alors que la gestion contractuelle devenait une part importante de vos «toutes autres tâches connexes»... Je m'imagine les choix que vous avez dû faire et que vous faites peut-être encore aujourd'hui, parfois au détriment des meilleures pratiques et selon les risques à gérer.

La solution : unir vos forces.

L'URBANISME ET L'INSPECTEUR RÉGIONAL

Dans les années 90, devant les responsabilités grandissantes en matière d'aménagement et d'urbanisme, plusieurs municipalités régionales de comté et municipalités locales ont uni leurs efforts pour partager les services d'un inspecteur régional chargé de l'application des règlements d'urbanisme sur l'ensemble des territoires des municipalités participantes.

Même si la gestion contractuelle ne répond pas à la même réalité supra locale, cet exemple de partage de services illustre que de telles ententes de services constituent un moyen efficace de faire mieux avec moins et qu'il est possible pour une municipalité de regrouper ses efforts avec d'autres sans renoncer à son autonomie locale.

L'EXEMPLE DES OMH

Un second exemple encore plus probant est celui des centres de services que l'on retrouve au sein de certains offices municipaux d'habitation (OMH). En effet, les OMH, qui disposent d'une structure administrative permanente, exercent le rôle de centres de services destinés à accomplir divers mandats pour le compte de plusieurs offices municipaux. Les centres de services se chargent notamment du bilan de santé des immeubles sous gestion, des plans d'intervention ainsi que de la coordination des travaux qui en découlent.

Cette approche permet la concentration de l'expertise en matière de gestion de projet notamment. Elle permet aussi aux OMH desservis de prendre de meilleures décisions et favorise le regroupement des achats et des appels d'offres pour les contrats de services professionnels ou de construction. Notez que depuis le 1^{er} janvier 2018, ces centres de services appliquent les règles d'adjudication de contrats de la Loi sur les cités et villes, les OMH étant, depuis cette date, pleinement assujettis à la loi en cette matière.

LES CHEMINS À EMPRUNTER

Pour convenir d'un tel partage de services en matière de gestion contractuelle, les municipalités disposent de plusieurs leviers. L'un de ceux-ci est la conclusion d'une entente suivant les articles 29.5 à 29.7 de la Loi sur les cités et villes.

Ces dispositions permettent de définir le niveau de partage de services souhaité. De telles ententes peuvent viser l'acquisition de biens meubles ou de services et même l'exécution de travaux et la demande de soumissions pour l'adjudication de contrats. Elles peuvent ne porter que sur une partie du processus menant à l'accomplissement de ces actes. Elles peuvent comprendre la délégation de toute compétence nécessaire à leur exécution.

Ainsi, il appartient aux parties à de telles ententes d'y définir le niveau de services requis.

Une municipalité pourrait donc choisir de confier par entente de services à une autre le soin de préparer pour elle ses demandes de soumissions publiques ou sur invitation, en se gardant la responsabilité de gérer et de compléter le processus de publication et d'adjudication. Inversement, elle pourrait décider de déléguer l'entièreté du processus de demande de soumission à une municipalité. La loi prévoit alors que l'acceptation d'une soumission par la municipalité délégataire liera la municipalité délégante.

DES AVANTAGES SIGNIFICATIFS

De telles ententes offrent une solution intéressante aux municipalités qui n'ont pas les ressources nécessaires pour affecter des ressources à temps plein à la gestion contractuelle. Inversement, les municipalités disposant de plusieurs ressources affectées à cette fonction pourraient décider de partager leurs expertises en acceptant qu'elles exécutent des mandats pour le compte d'autres municipalités via une entente de services.

C'est là l'avenir de cette fonction; j'en fait la prédiction. Le développement de l'expertise au sein d'une équipe dédiée à la gestion contractuelle desservant une ou plusieurs municipalités est un gage de succès et de la mise en œuvre des meilleures stratégies contractuelles pour toutes les municipalités, quelles que soient sa taille et les ressources dont elles disposent. ▲



Une solide équipe dans le secteur municipal à une seule adresse.

Nos experts savent allier vision et résultat. C'est ce qu'ils font au quotidien!

Communiquez avec eux, ils sauront vous aider à prendre les meilleures décisions pour votre municipalité!

1 844 390-4310

Certification | Fiscalité | Conseil

Pierre Fortin, Associé, CPA, CA • Jean-Yves Trottier, Associé, CPA, CA
Denis Brisebois, Directeur principal • Guylaine Dallaire, Associée, CPA, CA, M. Fisc.
Nicolas Plante, Associé, MGP, PMP



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissanceSM

rcgt.com



◀ **Nicolas Plante, associé**
Conseil en management
Raymond Chabot Grant Thornton

NOUVELLES DISPOSITIONS FISCALES MISES EN PLACE PAR LES MUNICIPALITÉS DANS LE CADRE DE LA LOI 122

À la suite de plusieurs revendications issues du milieu municipal afin que ce palier de gouvernement soit reconnu comme un véritable partenaire et acteur de développement, le projet de loi 122 sanctionné en juin 2017 est venu confirmer ce statut, en conférant aux municipalités de nouveaux pouvoirs.

En effet, la Loi accorde de nouveaux leviers aux administrations municipales pour leur permettre de générer des revenus supplémentaires et d'agir avec plus d'autonomie.

Examinons ces nouvelles mesures fiscales et financières et voyons comment certaines municipalités ont choisi de les appliquer, entre autres, sur les immeubles non résidentiels et résidentiels, particulièrement quant aux droits de mutation, communément appelés la taxe de bienvenue.

FISCALITÉ ET FINANCES MUNICIPALES

Afin d'aller chercher davantage de revenus et d'accroître leur assiette fiscale, les municipalités du Québec ont la possibilité d'imposer toute taxe directe, des redevances réglementaires et des droits de mutation selon des taux plus élevés que ceux autorisés par la Loi concernant les droits sur les mutations immobilières.

TAUX NON RÉSIDENTIELS PAR STRATES DE VALEUR FONCIÈRE

Parmi les nouveaux leviers fiscaux permis par la Loi, il y a les taux non résidentiels par strates de valeur foncière. Cette mesure vise à alléger le fardeau fiscal des petites entreprises commerciales ou industrielles en imposant des taux différents, selon des strates de la valeur des immeubles visées par la municipalité. À ce jour, des municipalités ont mis de l'avant cette mesure, dont Sainte-Thérèse, Havre-Saint-Pierre et Côte Saint-Luc. La strate inférieure pour laquelle le plus petit taux est appliqué varie de 250 000 \$ à plus de 5 M \$. Bien entendu, le choix de la valeur de la strate doit prendre en considération les objectifs du conseil municipal dans la mise en application de cette mesure, mais également les particularités du cadre bâti de la municipalité.

Outre l'avantage de diminuer la pression fiscale sur les petits commerçants et les industries, cette nouvelle disposition accorde aux municipalités plus de flexibilité pour corriger les transferts fiscaux à l'intérieur d'une même catégorie d'immeubles. En revanche, cela exige la mise en place d'une stratégie de resserrement des taux de la part des autorités municipales, mais ne permet pas réellement de générer des revenus additionnels.

TAUX NON RÉSIDENTIELS PAR SOUS-CATÉGORIES

Une autre nouveauté dans la loi, mais qui n'a pas été encore exploitée par les municipalités, est la possibilité d'établir des sous-catégories d'immeubles non résidentiels aux fins de la taxe foncière générale. Cette disposition a pour objectif de permettre aux municipalités de neutraliser les déplacements fiscaux qui résultent de l'évolution différente de la valeur de certaines composantes de la catégorie des immeubles non résidentiels. Il est à noter, toutefois, que les nouvelles sous-catégories ne peuvent être déterminées qu'au moment de la confection d'un nouveau rôle d'évaluation.

Cette mesure permet aussi de corriger des déplacements fiscaux qui pourraient se produire à l'intérieur d'une catégorie d'immeubles. Par exemple, il pourrait être établi que les immeubles de six étages et plus, les hôtels ou encore les bureaux évoluent différemment des autres immeubles. De cette façon, l'introduction de sous-catégories permettrait de maintenir les revenus, ou même de les augmenter, selon la stratégie mise de l'avant.

Encore ici, l'avantage de cette disposition pour les municipalités réside dans la flexibilité offerte afin de corriger les transferts fiscaux, alors que ses limites proviennent principalement des difficultés de sa mise en place et de la prédétermination des caractéristiques qui auront des impacts non souhaités, sans compter le temps requis par l'évaluateur afin d'intégrer les caractéristiques pour justifier ces différents taux.

DROITS DE MUTATION PLUS ÉLEVÉS

Depuis 2008, la Ville de Montréal peut imposer des droits de mutation selon des taux plus élevés que ceux autorisés par la Loi concernant les droits sur les mutations immobilières. Désormais, avec la Loi 122, ce sont toutes les municipalités qui bénéficient de cette nouvelle disposition fiscale. Ainsi, et de façon facultative, elles peuvent maintenant appliquer des taux supérieurs à 1,5% et ne pouvant pas excéder 3% à la partie de la valeur des transactions qui excèdent 500 000\$.

Force est de reconnaître que, malgré la lenteur de la démarche d'optimisation des droits de mutation par les municipalités, sa mise en application se fait de plus en plus. Cette disposition est d'ailleurs l'une des plus simples à implanter (voir l'exemple des villes de Varennes et de Saint-Augustin-de-Desmaures dans le tableau ci-dessous).

POUVOIR GÉNÉRAL DE TAXATION ET POUVOIR D'IMPOSER DES REDEVANCES RÉGLEMENTAIRES

Toujours dans l'optique de conférer à toutes les municipalités des pouvoirs plus étendus et afin de leurs faire profiter davantage de revenus, le législateur a travaillé à deux autres bonifications fiscales. Les Villes de Montréal et de Québec profitaient déjà de ces dispositions, mais cette fois la Loi 122 octroie ces pouvoirs à toutes les municipalités.

D'abord, les municipalités québécoises peuvent désormais imposer sur leur territoire toute taxe directe, à l'exception de celles visées par les exclusions prévues par la loi, lesquelles visent surtout les champs occupés par le gouvernement du Québec. À titre d'exemple, les villes peuvent taxer les panneaux publicitaires, les terrains contaminés, la faible occupation au sol de commerce ou d'industrie ou, encore, les stationnements. À ce jour, encore peu de municipalités ont opté pour cette nouvelle source de revenus. La Ville de Varennes a choisi cette option afin de taxer la faible occupation du sol à partir de 2020.

Des alliés performants en affaires municipales



lavery
Avocats

DROITS DE MUTATION

TAUX	VARENNES	SAINT-AUGUSTIN-DE-DESMAURES
0,5%	moins de 51 700\$	moins de 51 700\$
1,0%	51 700\$ à 258 600\$	51 700\$ à 258 600\$
1,5%	258 600\$ à 500 000\$	258 600\$ à 1M\$
2,0%	—	1M\$ à 2M\$
2,5%	—	plus de 2M\$
3,0%	plus de 500 000\$	—

Vos valeurs

Il en va de même concernant le pouvoir de prélever une tarification sur les redevances réglementaires sous la forme du principe de l'utilisateur-payeur. Comme le rappelait une publication du gouvernement du Québec :



Les redevances ne peuvent être exigées que des personnes qui bénéficient du régime de réglementation en vertu duquel elles sont imposées ou dont les activités créent le besoin du régime. Les revenus produits par les redevances réglementaires doivent être versés dans des fonds destinés exclusivement à les recevoir et à contribuer au financement du régime de règlementation¹.

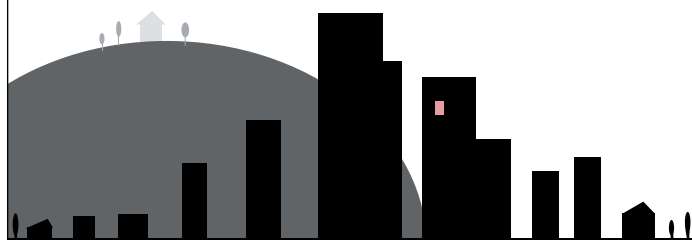
Pour une municipalité, cela se traduit par une possibilité de tarifier, à titre d'exemple, les sacs de plastique, la malbouffe, les immatriculations (voitures) et le niveau de risque incendie. Au moment de rédiger cet article, nous n'avions aucun exemple de mise en application de redevances réglementaires.

MESURES UTILES POUR LES MUNICIPALITÉS, MAIS NON UNE PANACÉE!

En conclusion, les municipalités du Québec tardent à implanter ces nouvelles mesures d'imposition et de tarification de peur, une fois de plus, de surcharger fiscalement les contribuables de leur territoire. La réalité est que les propriétaires fonciers contribuent déjà significativement aux revenus des municipalités. Bien que ces nouvelles mesures se révèlent utiles pour les municipalités, la source de revenus provient généralement des mêmes payeurs de taxes des municipalités concernées.

Il va sans dire que le nouveau pacte fiscal signé le 30 octobre 2019 entre les municipalités et le gouvernement du Québec amènera une véritable diversification de sources de revenus pour les municipalités. Le 1% de la TVQ qui leur sera accordé leur permettra de participer à la croissance des revenus générés par le développement économique, tout en élargissant leur assiette fiscale par la contribution de particuliers qui ne proviennent d'ailleurs pas uniquement de leur territoire. Cela générera une « réelle diversité » des revenus pour l'ensemble des municipalités. ▲

1. « Projet de loi 122 — Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs », *MuniExpress*, ministère des Affaires municipales et Habitation, n° 6, 26 juin 2017, p. 23.



burELLE
fiscalité municipale

burelleavocate.com
514-668-3530



◀ M^e Paul Adam
DHC avocats

LES AVIS OU RECOMMANDATIONS PRÉPARÉS PAR UN FONCTIONNAIRE À L'INTENTION DU COMITÉ CONSULTATIF D'URBANISME SONT-ILS PROTÉGÉS EN VERTU DE LA LOI SUR L'ACCÈS ?

Comme on le sait, le Comité consultatif d'urbanisme (ci-après le « CCU ») est appelé à formuler de multiples recommandations au conseil municipal. Il en est ainsi, par exemple, pour les demandes de dérogations mineures, d'approbation de plans d'aménagement d'ensemble, d'approbation de plan d'implantation et d'intégration architecturale, d'usages conditionnels, etc.

Aux fins de cet exercice, le CCU reçoit, à l'occasion, divers rapports ou études préparés à son intention par des membres du personnel de la municipalité ou même d'un consultant externe. Ces documents peuvent-ils être protégés, en tout ou en partie, en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (ci-après « la Loi sur l'accès »)?

Rappelons qu'en vertu de l'article 37 de cette loi, une municipalité peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation fait, notamment, par un membre de son personnel. Cet avis ou recommandation est protégé pour une période d'au plus 10 ans.

La Commission d'accès à l'information a déjà eu à se prononcer sur cette question dans l'affaire *F.F. c. Ville de Saint-Hyacinthe*¹. Dans cette affaire, la Ville avait refusé de communiquer au demandeur d'accès une partie d'un rapport adressé au CCU de la Ville. Ce rapport avait été préparé par un membre du service d'urbanisme et portait notamment sur l'opportunité de modifier le règlement de zonage. À la suite de l'analyse de ce rapport, le CCU a recommandé au conseil de refuser la modification réglementaire demandée par le demandeur d'accès. Dans le procès-verbal de la réunion du CCU, on faisait référence aux différentes options formulées dans ce rapport avec les avantages et inconvénients propres à chacune de ces options.

La Ville a transmis au demandeur une partie du rapport demandé, mais a refusé de lui communiquer la section « Recommandation » en s'appuyant sur l'article 37 de la Loi sur l'accès.

Tout en rappelant que l'on doit privilégier une interprétation restrictive de cette disposition, la Commission a néanmoins conclu qu'une partie de la section intitulée « Recommandation » qui, bien qu'elle ne contenait aucune recommandation, constituait néanmoins un avis au sens dudit article 37. La Commission a ainsi considéré que les avantages et inconvénients découlant des différentes options considérées par le membre du service d'urbanisme constituaient des avis au sens de l'article 37 de la Loi sur l'accès et devaient en conséquence être protégés. Rappelons qu'un avis est « une opinion destinée à agir sur une prise de décision ».

Nous n'avons retracé aucune autre décision de la Commission portant spécifiquement sur la question sous étude. Cependant, le raisonnement de la Commission nous semble bien fondé et pourrait être utilisé pour protéger les éléments de tous documents ou rapports préparés par un membre du personnel de la Ville qui correspondent à des avis ou recommandations et qui sont préparés à l'intention du CCU. Logiquement le même raisonnement devrait aussi prévaloir à l'égard des avis et recommandations préparés à l'intention d'autres comités consultatifs créés par le conseil. ▲

1. Le 17 juin 2016, 2016 QCCA1 180.



◀ **Hugues Simard**
Psychologue du travail
et des organisations
Développement Optimum,
services-conseils

UN PRO VOUS RÉPOND

La génération Z : comment gérer la transition ?

Depuis quelques années, la génération des milléniaux arrive massivement sur le marché du travail suivi de la génération Z. Auparavant, différentes générations se sont incorporées au marché du travail et elles ont aussi bousculé les mœurs. Par contre, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, l'arrivée de ces deux générations semble avoir un plus grand impact.

QU'EST-CE QU'UNE GÉNÉRATION ?

Statistique Canada définit une génération comme « un groupe de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu, le plus souvent pendant leur enfance ou au début de l'âge adulte, des événements historiques particuliers tels que les crises ou une période de prospérité économique, une guerre ou des changements importants. Ces événements peuvent influencer leur vision du monde. Ainsi, la génération des vétérans est née entre 1925 et 1954, tandis que les *baby-boomers* sont nés entre 1955 et 1964. La génération X suit, entre 1965 et 1979. Celle des Y, aussi appelée milléniaux est plutôt née entre 1980 et 1994. La génération Z pour sa part fait son apparition en 1995. Ainsi les milléniaux sont en majorité des enfants des *baby-boomers*, tandis que les Z sont des enfants des X.

LE CONTEXTE GÉNÉRATIONNEL

Présentement, près de quatre générations cohabitent au sein d'une même organisation et cette cohabitation n'est pas toujours facile à gérer. Des croyances et stéréotypes circulent sur chaque génération et amènent à l'existence de mythes. Ainsi, une « Génération Y » déloyale, moins efficace, pressée d'avoir des postes à

responsabilités, mais obsédée par ses loisirs (C. Dejoux & H. Wechtler, 2011) côtoierait des « Vétérans » et « *Baby-boomers* » fatigués, usés, incompetents, démotivés, trop payés, incapables de s'adapter aux changements technologiques et organisationnels (N. Pijoan, 2007). Ces représentations engendrent des défis majeurs en matière de gestion de ces générations en vue de les intégrer et de les faire travailler ensemble de manière efficace. Les conflits générationnels doivent être abordés, compris et résolus efficacement pour qu'un climat d'ouverture et d'appréciation règne dans le milieu de travail.

QU'EST-CE QUE ÇA MANGE UN Z EN HIVER ?

Les Y ont grandi avec la technologie alors que les Z sont nés avec. Ils ont appris à manipuler un écran tactile avant même de savoir marcher. Côté éducation, les Z ont eu droit à un débordement d'amour, d'attention, de protection et d'autonomie. Cette génération n'a pas grandi dans la peur qu'imposait l'Église ni dans une structure familiale patriarcale. Les Z ont eu droit à leur place très tôt dans



la famille. Ils ont participé aux décisions et ont même parfois imposé leurs règles. Les Z arrivent donc sur le marché du travail avec une grande confiance en eux, des habilités aux changements remarquables, un fort besoin de se réaliser et une soif d'apprendre incroyable.

LES Z ET LE TRAVAIL

Le contexte dans lequel les Z font leur arrivée sur le marché du travail est bien différent de celui qu'a connu leurs parents. La pénurie de main-d'œuvre oblige, les Z ont la possibilité de choisir leur milieu de travail. Un milieu où ils comptent se réaliser, dans le respect de leurs valeurs et de leurs besoins¹. Pourquoi en feraient-ils autrement? N'est-il pas de la nature humaine de tendre vers l'actualisation? Les Z, tout comme les milléniaux, sont impatientes. Ils souhaitent avoir des responsabilités rapidement, être reconnus pour leurs efforts et jouir d'une pleine autonomie. Ces jeunes sont davantage axés sur les résultats que sur les procédures. Pour eux la gestion traditionnelle centrée sur le contrôle et le conformisme ne fait pas de sens.

LA GESTION DE LA TRANSITION

Même si leurs propos ou leurs comportements ont parfois tendance à nous décoiffer, les Z amènent avec eux une nouvelle vision des modes relationnels et de l'organisation du travail. Il ne vous avance à rien de leur donner une directive si cette dernière n'est pas expliquée selon des critères de pertinence, de transparence et de sens. Les Z, tout comme les

milléniaux, présentent une forte motivation intrinsèque. Si vous apprenez à bien connaître ce qui motive un Z et à soutenir son besoin de contribution, vous aurez la chance de compter sur un employé performant, inspiré et créatif. Les Z carburent aux défis pourvu que ceux-ci répondent à leurs valeurs. Il est donc temps de cesser ces préjugés que l'on entend à gauche et à droite et de questionner ce vieux modèle hiérarchique traditionnel. Opter pour une gestion axée sur les besoins plutôt que sur les procédures et le contrôle. Les travailleurs âgés ont besoin de transmettre leur savoir, c'est bien connu, et les jeunes ont soif d'apprendre. Il est donc possible de bénéficier de la présence des uns et des autres dans la mesure où l'on s'ouvre aux besoins et aux valeurs de chacun.

CONCLUSION

On a longtemps dit que l'argent faisait le bonheur. Or il semble que cette nouvelle génération de travailleurs visent davantage un emploi en cohérence avec qui ils sont. N'oubliez pas que pour les Z, travailler veut dire donner un sens à sa vie. L'arrivée des Z est une occasion unique d'innover et de rendre votre organisation plus agile et collaborative. Entrez dès maintenant dans cette transition et souriez, vous êtes sur le point de changer. ▲

1. *La révolution Z*, d'Éric Montigny et François Cardinal, Éditions La Presse.

DHC
— AVOCATS —

MUNICIPAL

TRAVAIL

LITIGE

ENVIRONNEMENT

— *Notre cabinet,* —
une force collective

dhcavocats.ca
+1 (514) 331-5010

UNE ÉQUIPE EXPÉRIMENTÉE
DES SOLUTIONS
ADAPTÉES À VOS BESOINS

— MUNICIPAL
— ENVIRONNEMENT
— EXPROPRIATION



M^{rs} André Lemay, Yves Boudreault, Pierre Laurin, Caroline Pelchat, Claude Jean, Mireille Lemay, Pierre Giroux, Lahbib Chetaibi, Myriam Asselin, Sandra Stéphanie Clavet, Marc-André Beaudoin, Michelle Audet-Turmel, Elodie Fortin

TREMBLAY BOIS
AVOCATS

tremblaybois.ca

418.658.9966



◀ René Villemure, éthicien
Auteur du livre *L'éthique pour tous... même vous!*
ethique.net

▼
Ce texte est le premier d'une série de trois. **Surveillez les numéros d'été et d'automne 2020 pour en savoir davantage.**

L'ÉTHIQUE AU-DELÀ DU CODE

On dit souvent que l'éthique n'est plus à présenter, que tout le monde connaît l'éthique. Pourtant, si on y porte un peu attention, il semble que l'on connaisse plus les manquements à l'éthique que l'éthique elle-même.

Pourquoi? Fondamentalement parce que, lorsqu'il y a un manquement, il est aisé de se référer à un code de déontologie ou à un programme de conformité. Cependant, l'éthique ne peut se résumer à ces aspects. Ajoutons quelques précisions.

Les codes dits « d'éthique » ne sont fréquemment que des codes de déontologie qui n'osent dire leur nom; le seul contenu éthique de ces codes réside dans le titre. Pour être plus précis, le contenu de ces codes se limite habituellement à un sujet, les conflits d'intérêts, et n'est généralement qu'une suite d'interdictions qui visent à assurer des comportements bien précis dans des circonstances toutes aussi précises. Un tel code a comme objectif d'empêcher que des comportements déviants préidentifiés ne surviennent, ce qui est tout à l'honneur et à l'avantage de l'organisation qui l'élabore. Sa limite est cependant claire: un code ne balise que ce qui y est écrit. Que ce qui est du *déjà-vu*.

Devant une situation inconnue, pour laquelle n'existe aucun code, aucune règle ou aucune directive, que doit faire le décideur? C'est à ce moment que l'éthique sera utile au gestionnaire municipal. L'éthique vise à permettre au décideur de décider avec justesse dans l'incertitude.

Si un code de déontologie doit permettre d'illustrer de manière pratique ce qui constitue le *Bien en général* pour un groupe donné, l'éthique elle, cherche le *Juste dans les circonstances*. Ainsi, l'éthique vise à donner le sens à une conduite dans une circonstance nouvelle, inconnue ou non balisée. En quelques mots: l'éthique se soucie du non-écrit.

Code et éthique ne doivent cependant pas être compris comme étant en opposition. Le gestionnaire municipal n'a pas à choisir entre la déontologie et l'éthique, car elles sont complémentaires. L'éthique prend la relève lorsque la déontologie ne parle pas ou ne parle plus. C'est à ce moment que le gestionnaire devra réfléchir avant d'agir en s'appuyant, pour l'éclairer, sur les valeurs de son organisation afin de prendre une décision *juste dans une circonstance donnée où le code est muet*.

Afin d'éviter de tomber dans le piège de l'éthique de vitrine, c'est-à-dire de ne pas faire de l'éthique qu'un artifice destiné à bien paraître, le gestionnaire municipal à qui incombera la tâche de préparer ou de réviser un code d'éthique et de déontologie devra bien comprendre que l'éthique est le fruit d'une réflexion sur la nature de l'organisation et sur ses valeurs. Ce sont d'ailleurs ces deux derniers éléments qui devront fonder le code en question.

Enfin, un code d'éthique de qualité devra contenir des règles qui s'appliqueront aux cas qui surviennent le plus fréquemment et des valeurs qui devront aider à la prise de décision lorsqu'une situation n'a pas été prévue par le code.

Avec un tel code, le gestionnaire municipal sera en mesure de faire face aux nouveaux enjeux et à la complexité croissante de sa tâche tout en assurant la justesse de ses décisions. ▲



◀ **Luc Labelle, DBA, IAS.A**
Directeur général adjoint
Services corporatifs, Ville de Longueuil

L'AMÉLIORATION CONTINUE : pour en faire plus sans taxer les citoyens

Nos citoyens ont sans cesse de nouveaux besoins et de nouvelles attentes qui s'ajoutent aux activités et aux services déployés. En même temps, l'opportunité d'augmenter les taxes au-delà de l'inflation n'est pas une option pour la majorité de nos villes. L'amélioration continue est donc une approche de gestion qui permet, entre autres, de générer des disponibilités de ressources. Bien qu'il soit difficile de mettre une valeur précise sur les retombées de l'amélioration continue, les gestionnaires qui l'ont expérimenté autant que les chercheurs sont catégoriques : c'est payant !

L'amélioration continue renvoie à une démarche structurée et à ses méthodes, afin d'optimiser la performance. Au Japon, où l'on reconnaît le leadership en la matière, on appelle ce processus le *Kaizen* (changement pour le mieux). À la base, il s'agit de remettre en question, en continu, nos activités et nos façons de faire.

Le Mouvement québécois de la qualité qui se voue au Québec à l'amélioration continue et au rehaussement des pratiques de gestion parle «...d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences.» Dans nos villes, nous visons à accroître la qualité, mais également notre capacité, et de façon durable.

Qu'il s'agisse d'améliorer la productivité d'une division, de réduire les délais ou les coûts d'un service aux citoyens, de repenser nos modes de livraison de services, etc. c'est en fait toutes les activités et tous les processus de la Ville qui peuvent être revus en contexte d'amélioration continue. Par exemple : gestion des requêtes citoyennes, processus (délais) de paiement des fournisseurs, opérations de déneigement, gestion des matières résiduelles ou de l'eau, gestion des permis. Bien entendu, il est payant de viser les activités/processus où le risque est élevé ou dont les opérations sont complexes ou coûteuses.

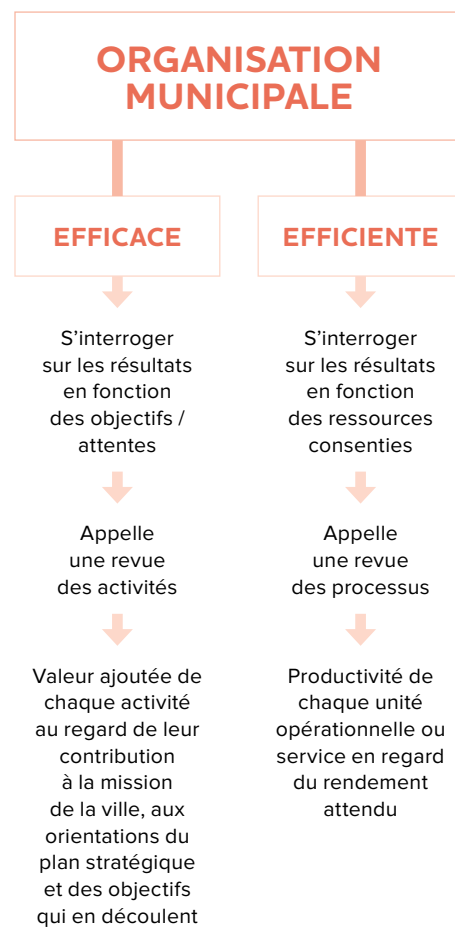
Dans nos villes, nous portons un nombre important de projets. Il faut bien distinguer les activités d'amélioration continue de ce qui est le cours normal des choses ou prévisible.

À Longueuil, comme ailleurs, nous avons cerné ce qui pourrait constituer des projets d'amélioration continue :

1. Projet qui utilise une méthode structurée en amélioration continue
2. Projet visant l'amélioration de la performance en termes d'efficacité et/ou efficience
3. Réalisation unique (il ne s'agit pas, par exemple, d'une mise à jour régulière ou périodique)

À Longueuil, notre ambition dépasse la mise en œuvre d'initiatives d'amélioration continue ; nous avons entrepris d'en faire une dimension clé de notre culture de gestion. Comme le mentionne le directeur général de la Ville de Longueuil, Patrick Savard : « L'amélioration continue des opérations de la Ville de Longueuil est un incontournable qui nous permettra, entre autres, de rehausser le niveau de satisfaction des citoyens et citoyennes de même que celui des employé(e)s et autres parties prenantes à l'égard des activités et services de la Ville et d'y parvenir avec une efficacité et une efficience sans cesse améliorées. »

Pour faire évoluer la Ville vers une culture d'amélioration continue, nous avons choisi un mode de déploiement innovateur que nous vous présenterons dans le prochain article. ▲



RECRUTER

RECRUTER EN APPROVISIONNEMENT



◀ **François Guay, p.g.c.a.**
Auteur du livre
Négociation: trucs et astuces, 2^e édition

Dans toute entreprise ou organisation, l'acheteur a toujours joué un rôle primordial, mais la profession était autrefois largement sous-estimée. Le professionnel en gestion de la chaîne d'approvisionnement agit aujourd'hui comme un coordonnateur des activités d'acquisition et de logistique. C'est tout à fait logique puisque le coût d'acquisition des biens et des services représente typiquement 30 à 40 % des dépenses d'une ville ou d'une municipalité.

Sans approvisionnement constant en biens et services, aucune ville ou municipalité ne peut fonctionner. **Sans acheteur, les municipalités ne pourraient offrir aucun service aux contribuables. Les citoyens devraient entretenir et déneiger les routes eux-mêmes. Les policiers et pompiers se déplaceraient à pied, sans équipement.** Aucun autre département d'une organisation municipale n'a une aussi grande responsabilité, c'est pourquoi il est primordial de s'assurer que ces montants sont bien gérés par des personnes qualifiées.

COMPÉTENCES REQUISES

L'approvisionnement est une profession multidisciplinaire, les compétences requises sont d'être : curieux, éveillé, créatif, motivé par les relations interpersonnelles (travail d'équipe) et la communication en plus de posséder des aptitudes avancées en

mathématique et en analyse. Le métier exige également une propension au service à la clientèle, de la rigueur et de la discipline.

Idéalement, le candidat aura une excellente facilité de rédaction, car ceux qui écrivent bien, communiquent bien, ils rendent les choses faciles à comprendre. La possession d'un bon niveau de français (et d'anglais le cas échéant) est un élément crucial, puisque ce dernier aura un impact sur la crédibilité non seulement de l'acheteur, mais aussi sur celui de son organisation.

L'Association Chaîne d'approvisionnement du Canada offre gratuitement des questions d'évaluation sur les compétences des candidats en approvisionnement qui peuvent être utilisées par les gestionnaires en ressources humaines lors d'un processus de dotation.

EXPÉRIENCE VS FORMATION

L'expérience sur le terrain apporte au candidat une compétence technique. Il est à l'aise dans son environnement de travail, connaît bien les procédures et processus et sait comment réagir devant la plupart des situations courantes.

Pour atteindre un niveau de performance élevé et vraiment maîtriser toutes les facettes de la profession, le candidat doit par contre aussi posséder une formation académique pertinente à la profession qui le rend apte à analyser, à comprendre et à résoudre des situations complexes, à mettre en place un plan d'action à long terme, à concentrer ses efforts sur des éléments qui auront le plus d'impact et à apporter une valeur ajoutée au département.

Encore aujourd'hui, les établissements collégiaux et universitaires offrent peu de programmes spécialisés dans le secteur de l'approvisionnement. La première option pour l'étudiant est d'obtenir une attestation d'études collégiales en gestion des approvisionnements pour des postes de niveau technique.

Pour des postes de gestionnaire ou de direction en approvisionnement, le BAC en administration générale est la formation la plus souvent exigée, mais n'offre souvent aucun cours directement relié à l'approvisionnement et très peu de ces cours offrent une base en approvisionnement.

Les cours les plus importants sont donc des cours de base comme ceux du certificat en administration

- Finances (cout d'inventaire, cout de commande, cout d'opportunité, cout évité)
- Comptabilité (processus internes)
- Droit des affaires (contrats, responsabilités)
- Macro-économie (influences externes sur un marché)
- Micro-économie (offre et demande, produits complémentaires et substituts, influences dans le marché, situations de monopoles ou d'oligopoles)
- Principes de marketing (cycle de vie d'un produit)
- Principes de management (structure de l'organisation, procédures et processus)
- Principes de ressources humaines (gestion de personnel)
- Logiciels et technologies de l'information de gestion (Word, Excel, logiciels ERP/MRP)
- Économie internationale
- Gestion de projet
- Communication
- Gestion des opérations (opérations manufacturières, gestion de capacité, délais de fabrication, goulots d'étranglement, qualité)

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE POSTES EN APPROVISIONNEMENT

Il y a généralement trois niveaux principaux, même s'il arrive que ces niveaux puissent se subdiviser. La démarcation entre chaque niveau n'est pas toujours clairement définie et peut différer selon la taille et le stade de maturité, les tâches relatives au poste, la formation et la personnalité de la personne en poste, le nombre d'employés dans le département, les commodités et les services achetés, etc. L'acheteur peut donc travailler sur plus d'un niveau à la fois.

- **Niveau 00**: les achats sont faits sans passer par le département d'approvisionnement. Les gens aiment bien dépenser sans avoir à payer, ils aiment être en position de pouvoir et apprécient l'attention que les fournisseurs leur accordent pour obtenir des commandes ou contrats. Les décisions d'achats sont alors généralement basées sur des critères subjectifs (confiance et bonne entente avec un représentant) plutôt qu'objectifs (stratégie, prix, faits, données, analyses).
- **Niveau 1**: partie opérationnelle et cléricale de l'approvisionnement comprenant la passation et le suivi de commandes d'une valeur faible à moyenne, la vérification de la concordance des documents et de la marchandise ou service reçu, les demandes de service après-vente, de retour et de crédit, le règlement de litiges peu complexes, etc. Le tout selon une vision à court terme.

- **Niveau 2**: partie tactique ou technique de l'approvisionnement. À partir du niveau 2, la bonne volonté, le gros bon sens et l'intuition ne suffisent plus, une formation spécifique en approvisionnement est requise puisqu'on utilise des outils plus évolués pour atteindre des objectifs précis à moyen terme. On y retrouve la mise en place de commandes annuelles par exemple.
- **Niveau 3**: niveau stratégique avec une orientation à long terme. Le marché d'aujourd'hui recherche des spécialistes chevronnés pour assurer la gestion de chaînes d'approvisionnement complexes. L'analyse de la performance du département et de ses fournisseurs permet de déceler les opportunités d'amélioration, de créer de la valeur, de réduire les couts, etc.

En plus de réaliser du travail tactique, le directeur des achats gère du personnel, négocie des ententes de grande valeur, effectue une veille stratégique des marchés, réalise des audits, gère les contrats, les politiques, les processus et les procédures.

Pour un poste de ce niveau, le candidat se doit de connaître les mécanismes d'influence des prix et de changements dans le marché et doit maîtriser les meilleures pratiques en approvisionnement, gestion des risques, des stocks et de la logistique. Ces processus élaborés exigeant une formation spécialisée en approvisionnement et une longue expérience. C'est pourquoi le candidat pour un poste de ce niveau détiendra idéalement un titre pgca¹.

De plus une formation spécifique en approvisionnement est un facteur de succès important, puisqu'un candidat ayant fait un choix de carrière et investi dans une formation sera plus motivé par sa profession, ce qui se traduira à long terme par une performance optimale et une meilleure rétention.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT D'EMBAUCHER UN ACHETEUR FORMÉ PLUTÔT QUE DE RECRUTER QUELQU'UN PROVENANT D'UN AUTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ, COMME UN COMPTABLE OU UN INGÉNIEUR?

La méconnaissance du métier d'acheteur constitue un frein majeur au développement de la profession lorsque des personnes ne possédant pas le profil adéquat occupent un poste en approvisionnement. Les résultats ne sont pas au rendez-vous, le département est considéré comme un mal nécessaire qui ne contribue pas à la performance globale de l'organisation et la mauvaise image de la profession se perpétue.

Les compétences requises dans le métier sont spécifiques et ne peuvent en aucun cas être compensées par des compétences complémentaires ou accessoires.

Tous les autres postes d'une organisation: secrétariat, ressources humaines, communications, travaux publics, ingénierie ou finances, exigent une formation spécialisée dans le domaine, alors pourquoi pas l'approvisionnement? ▲

1. pgca: Professionnel en Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement (autrefois APA, Approvisionneur Professionnel Agréé). Ce titre, reconnu internationalement, correspond aux plus hauts standards en approvisionnement au Canada.



◀ Carl Woods, M.A.P., conseiller sénior
Prudent Groupe Conseil

L'IMPORTANCE DE NOUS ENTENDRE AVANT LES SINISTRES

Nous avons tous été témoins ou voir même été impliqués dans la gestion d'un sinistre qui a nécessité le déploiement d'effectifs municipaux et l'implication des ressources externes afin de venir en aide à la mise en place du Plan municipal de sécurité civile (ci-après PMSC). Que ce soit le déluge vécu au Saguenay-Lac-Saint-Jean en 1996, le verglas survenu en Montérégie en 1998, les inondations vécues par les villes de Gatineau et de Sainte-Marthe-sur-le-Lac en 2019, les municipalités ont été des acteurs de premier plan pour aider leurs citoyens à affronter ces événements difficiles.

Depuis la mise en vigueur du *Règlement sur les procédures d'alerte et de mobilisation et les moyens de secours minimaux pour protéger la sécurité des personnes et des biens en cas de sinistre*¹, plusieurs municipalités québécoises ont créé ou révisé leur PMSC. Le but d'un PMSC est, entre autres, de prévoir des modalités de collaboration avec diverses organisations pouvant être engagées dans la gestion des sinistres, et ce, afin de permettre une intervention et un rétablissement les plus rapides et efficaces possibles dans ces situations (canevas PMSC du Ministère de la Sécurité publique). Les organisations municipales doivent mettre les efforts nécessaires dans le volet de la préparation, et ce, dans le seul but d'avoir tous les éléments nécessaires dans le cas du déploiement de l'Organisation municipale de sécurité civile (ci-après OMSC).

Un des éléments est d'avoir des ententes avec tous les partenaires pouvant collaborer dans la gestion du PMSC. Par entente, nous entendons la signature de documents légaux avec des fournisseurs et/ou d'autres organismes publics qui, au moment de la mise en œuvre du PMSC, permettront d'obtenir les biens et/ou les services nécessaires à la municipalité pour faire face à un sinistre. Le fait d'avoir des

ententes écrites confirme légalement le partenariat entre vous et votre fournisseur; celles-ci permettent également d'établir des éléments et modalités qui sont essentiels et qui éviteront plusieurs ambiguïtés lorsque ces ententes seront utilisées en mesure d'urgence. Il est capital d'établir, au sein de ces ententes, qui sont les personnes-ressources à joindre en cas d'urgence (soirs, fins de semaine, jours fériés, etc.) et leurs coordonnées, les couts de location et/ou d'achat, les disponibilités ainsi que le temps de livraison, les services compris dans la location, etc.

Par « service compris dans la location », nous faisons référence, par exemple, dans le cas d'une entente avec un bâtiment scolaire, complexe hôtelier, salle de réception, etc., à des éléments comme :

- Qu'est-ce que cette ressource fournit dans l'entente ?
- Est-ce qu'il y a un service de traiteur exclusif avec ce partenaire ?
- Qui doit faire l'entretien ménager des lieux ? Si cette responsabilité incombe au locateur, quels sont les frais associés à ce service ?
- Quels sont les frais des chambres dans le cas que vous devez loger des citoyens dans un complexe hôtelier de votre région ?

Tous ces éléments vous permettent d'éviter des surprises qui peuvent vous occasionner certaines dépenses imprévues. De plus, dans certains cas, par expérience, plusieurs organisations municipales avaient ou ont des ententes verbales avec des commissions scolaires ou des directions d'écoles et lorsque le besoin d'utilisation est présent, ces endroits ne sont pas accessibles ou les acteurs avaient tenu pour acquise la fourniture de certains services et lorsque les organisations prennent possession durant l'état d'urgence, les attentes ne sont pas fournies.

Puisque la gestion d'une situation d'urgence génère énormément de stress, vous devez éviter, le plus possible, des imprévus qui peuvent très bien être gérés dans la préparation de votre PMSC. ▲

« Ce qui a été préparé à l'avance épargne la fatigue »

(Proverbe algérien 1986)

1. Loi sur la sécurité civile (chapitre S-2.3, a. 194).

POUR QUE ÇA BRASSE... EN FRANÇAIS !

Plus qu'un effet de mode, les microbrasseries ont fait leur niche dans le paysage québécois. C'est avec la volonté d'offrir une terminologie française spécialisée que l'Office québécois de la langue française, en collaboration avec l'Association des microbrasseries du Québec et l'Association des brasseurs du Québec, vous invite à découvrir le vocabulaire de la brasserie : *Bon jusqu'à la lie!*

Peu importe son type, qu'elle soit blanche, belge ou d'abbaye, de fermentation haute, basse ou spontanée, la boisson de malt et de houblon gagne des adeptes. Elle fascine par la diversité de ses procédés de fabrication, des ingrédients de sa composition et des instruments, tantôt artisanaux, tantôt industriels, qui servent aux différentes étapes de sa production. Dans le monde brassicole, certains termes se comprennent aisément, comme *fermentation* et *filtration*, mais d'autres échapperont certainement à la compréhension de qui n'est pas biérologue. C'est notamment le cas des procédés de *houblonnage à cru* et de *rinçage de la drêche*.

POUR LA DIVERSITÉ

Différentes langues enrichissent la terminologie brassicole, et cette particularité apparaît clairement dans le vocabulaire, dans la nomenclature des types de bières. C'est ainsi que nous trouvons parmi les termes bien français comme *bière de mars* et *bière de glace* des emprunts à la langue allemande : *doppelbock*, nom masculin ou féminin désignant une lager foncée à forte teneur en sucres résiduels, à saveur maltée, et *berliner weisse*, une bière de blé, blanche ou blonde, au goût relativement acide, généralement peu alcoolisée, qu'on peut servir, selon la tradition, avec un sirop fruité. On y trouve aussi des termes qui nous viennent de Belgique, reconnue pour sa bière aux griottes, la *kriek*, mot flamand

Par l'équipe du Grand dictionnaire terminologique
Office québécois de la langue française

désignant le petit fruit, et sa très pétillante *gueuze*, au goût relativement acidulé, fabriquée à partir de l'assemblage de lambics jeunes et matures refermentés en bouteilles champenoises.

Outre les procédés et les types de bières, le vocabulaire de la brasserie définit les variétés de houblon les plus utilisées ainsi qu'une douzaine de malts et de levures. À la consultation des fiches terminologiques, vous apprendrez que le malt brun, le malt chocolat et le malt noir ont ceci en commun d'être torrifiés, que la levure sauvage est ainsi nommée parce qu'elle se propage spontanément dans l'environnement, son processus de fermentation échappant au contrôle humain, ou que le houblon du Nouveau Monde, généralement américain, confère à la bière des arômes fruités et tropicaux.

POUR MOUSSER UN SAVOIR-FAIRE

Avec ses quelque 220 entreprises implantées dans 119 villes du Québec, l'industrie brassicole a le vent en poupe, et il y a fort à parier qu'elle se soit installée dans votre municipalité. Et s'il suffisait, pour rendre hommage à ces acteurs et actrices de l'industrie brassicole, ces personnes qui font la fierté de vos villes et régions, de s'intéresser à leur savoir-faire, aux mots qui servent à l'exprimer? Vous aurez compris que c'est là une invitation à consulter (et à faire connaître autour de vous!) le vocabulaire *Bon jusqu'à la lie*, disponible gratuitement sous l'onglet Alimentation dans la section Lexiques et vocabulaires à l'adresse gdt.oqlf.gouv.qc.ca. À la vôtre! ▲



◀ M^e Annie Aubé
Therrien Couture Jolicoeur

OCTANE STRATÉGIES : UNE MUNICIPALITÉ PEUT-ELLE ÊTRE TENUE DE PAYER LA VALEUR DE SERVICES RENDUS MALGRÉ L'ABSENCE DE CONTRAT ?

Le 22 novembre 2019, la Cour Suprême a rendu une décision très attendue dans l'affaire opposant la Ville de Montréal à la compagnie Octane Stratégies inc.¹ (ci-après « Octane ») relativement à l'application du principe de la restitution des prestations en droit municipal.

Rappelons qu'Octane, une firme de relations publiques, s'est vu confié un mandat, en 2007, par un représentant de la Ville, pour l'organisation du lancement du Plan de transport. Or, ce mandat a été octroyé à Octane sans que les règles relatives à l'adjudication des contrats municipaux aient été respectées² et sans que l'octroi du mandat ait été entériné par une résolution du conseil municipal ou approuvé par un fonctionnaire habilité par une délégation de pouvoirs valide.

La Ville a refusé de payer les services rendus par Octane au motif qu'aucun contrat n'était intervenu entre les parties, vu le non-respect des dispositions de la Loi sur les cités et villes (ci-après « LCV ») relatives à l'adjudication des contrats.

Octane a donc intenté un recours contre la Ville et son représentant puisque ce dernier lui avait confié le mandat de réaliser l'évènement en lui assurant que la Ville paierait pour ses services.

En première instance, la Cour supérieure accueille la demande d'Octane et condamne la Ville à payer les services rendus au montant de 82 898,63 \$³. La Cour conclut que le contrat était nul, puisqu'octroyé en contravention des règles d'ordre public en matière d'adjudication de contrats municipaux, mais applique le régime de la restitution des prestations prévu au Code civil du Québec⁴ (ci-après « C.c.Q. ») pour ordonner le paiement des services rendus.

Les conclusions de la Cour supérieure sur la question de la nullité du contrat et sur l'application du régime de restitution des prestations⁵ en droit municipal ont été maintenues par la Cour d'appel.

La Cour suprême confirme l'arrêt de la Cour d'appel, bien qu'elle arrive à la conclusion qu'aucun contrat n'a pris naissance entre Octane et la Ville vu l'absence de résolution adoptée par le conseil municipal ou d'autorisation par un fonctionnaire jouissant d'une délégation de pouvoirs valide.

La Cour suprême procède ensuite à l'analyse du régime de la restitution des prestations prévu au C.c.Q. et conclut qu'il s'applique aux municipalités, à moins que d'autres règles particulières n'en écartent l'application. Même si les dispositions de la LCV relatives à l'octroi de contrats municipaux sont d'ordre public et que leur violation est sanctionnée par la nullité absolue du contrat, la Cour mentionne qu'il ne s'agit pas d'une dérogation à l'application du régime de la restitution des prestations.

Toutefois, en l'absence de contrat, le régime de restitution des prestations ne peut s'appliquer. Comme l'objet de la restitution ne peut prendre sa source dans un acte juridique n'ayant jamais existé, la Cour suprême analyse la situation sous l'angle du régime de la réception de l'indu⁶, lequel est applicable lorsque les trois conditions suivantes sont rencontrées :

1. Il doit y avoir un paiement ;
2. Le paiement doit avoir été effectué en l'absence de dette entre les parties ;
3. Le paiement doit avoir été fait par erreur ou afin d'éviter un préjudice.

Ici, la Cour suprême conclut que la Ville a reçu et profité de services qui ne lui étaient pas dus :

▼

« Octane a fourni à la Ville des services par le biais de son sous-traitant alors qu'aucun contrat ne la liait à cette dernière. La Ville a donc reçu et profité des services qui ne lui étaient pas dus. En l'absence d'une intention libérale de la part d'Octane, laquelle ne peut se présumer, ce paiement doit lui être restitué. »⁷

La prestation de services rendue par Octane est le résultat d'une erreur et non d'une intention de fournir gratuitement ses services à la Ville, d'où l'obligation de la Ville de payer à Octane un montant raisonnable correspondant à la valeur des services rendus.

Le régime de la réception de l'indu vise ainsi à remettre les parties en état lorsqu'il est démontré que l'une d'elles a reçu quelque chose sans y avoir droit. Il ne vise toutefois pas à sanctionner la négligence ou la faute d'une partie.

La Cour suprême vient trancher un débat qui existait depuis longtemps au sein de la communauté juridique et qui, jusqu'alors, profitait largement aux institutions municipales. Retenons de cette décision que les règles de la restitution des prestations s'appliquent en matière municipale et que, même en l'absence d'une résolution ou d'un mandat confié par un fonctionnaire habilité, le régime de réception de l'indu peut servir d'assise pour forcer une municipalité à payer la valeur de la prestation fournie par un cocontractant, ce qui vient changer considérablement les règles jusqu'alors applicables en matière contractuelle. ▲

1. *Montréal (Ville) c. Octane Stratégies inc.*, 2019 CSC 57.
2. Articles 573 et suivants de la Loi sur les cités et villes, RLRQ, c. C-19 [LCV].
3. *Octane Stratégies inc. c. Montréal (Ville de)*, 2015 QCCS 5456 (CanLII).
4. Articles 1699 à 1707 du Code civil du Québec, RLRQ, c. CCQ-1991 [C.c.Q.].
5. *Ville de Montréal c. Octane Stratégies inc.*, 2018 QCCA 223 (CanLII).
6. Articles 1491 et 1492 C.c.Q.
7. Supra note 1, par. 6.

innovision+
GARDIENS DE L'EFFICACITÉ DÉMOCRATIQUE

- Informatisation des processus électoraux
- Gestion des ressources humaines électorales
- Géographie électorale
- Accueil informatisé
- Matériel électoral

418-652-1212 | INNOVISION.QC.CA

Avec les changements climatiques, les températures extrêmes maximales en été augmenteront, ainsi les épisodes de vagues de chaleur seront plus longs et plus intenses au cours des décennies à venir.

Avec les changements climatiques, le niveau du golfe Saint-Laurent devrait augmenter de 30 à 75 cm.

Raoul Cyr, CPA, CA
Directeur de la comptabilité et des informations financières
Ville de Montréal
René Gauvreau, OMA
Directeur des finances et trésorier
Ville de Chambly



CHANGEMENTS CLIMATIQUES OU BOULEVERSEMENTS MÉTÉOROLOGIQUES, LEURS CONSÉQUENCES FINANCIÈRES SERONT MAJEURES POUR LE MILIEU MUNICIPAL

SAVIEZ-VOUS QUE?

La hausse des émissions de gaz à effet de serre (GES) est la principale cause des changements climatiques. Avec l'augmentation de la population mondiale, notre dépendance à l'égard des combustibles fossiles (tels que le charbon, le pétrole et le gaz naturel) s'accroît.

Retrouvez la version intégrale de cet article sur le site de la COMAQ dans la Zone Membre, Publications, Revue Carrefour.

À cause des changements climatiques, les précipitations annuelles d'ici 2050 devraient augmenter de 3 à 14 %.

Grâce aux gaz à effet de serre (GES) la température moyenne actuelle de la terre est de 15° C mais en l'absence de ceux-ci elle diminuerait à -180° C.

Selon les projections les plus extrêmes, le couvert de neige pourrait être inférieur à 20 jours. Donc il y aura un impact direct sur les activités d'hiver.

LE PHÉNOMÈNE DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'activité humaine augmente alors les concentrations atmosphériques et cela en interférant avec le cycle du carbone (par la combustion des terres forestières ou par l'extraction et la combustion du charbon), car il déplace artificiellement les stockages du carbone de l'état solide vers un état gazeux. Ainsi, au Québec, les secteurs du transport, de l'industrie et des bâtiments produisent à eux seuls plus de 80% des émissions québécoises de GES, majoritairement en raison de l'utilisation de ces sources d'énergie.

LES EFFETS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Selon les articles publiés par le Bureau de l'assurance du Canada (BAC) en 2019 et 2020 «Les Conditions météorologiques extrêmes ont causé pour 1,9 milliard de dollars de dommages assurés en 2018¹» et «Les conditions météorologiques extrêmes ont causé pour 1,3 milliard de dollars de dommages assurés en 2019¹» au Canada. Comme mentionné dans son article de 2020, le BAC recommande fortement à tous les ordres de gouvernement d'augmenter leurs investissements dans les mesures d'atténuation de l'effet des phénomènes météorologiques extrêmes et de renforcement de la résilience à leurs effets néfastes. De plus, le BAC encourage l'investissement dans les améliorations des infrastructures pour protéger les collectivités contre les inondations et les incendies, l'amélioration des codes du bâtiment et de l'aménagement du territoire, et l'offre d'incitatifs pour dissuader les développements résidentiels et commerciaux dans les zones à risque élevé d'inondation. Par conséquent, le BAC préconise que tous les intervenants travaillent ensemble pour réduire la pression financière qu'entraînent les inondations. Pour chaque dollar versé en réclamations d'assurance pour les maisons et les entreprises endommagées, les gouvernements et les contribuables canadiens paient beaucoup plus pour réparer les infrastructures publiques endommagées par les conditions extrêmes.»

L'organisme québécois «Faisons-le pour eux» dans l'article «*Les impacts des changements climatiques*²» nous fait part des répercussions des changements climatiques à plusieurs niveaux:

- **Au niveau de la santé et sécurité de la population**, «les changements climatiques entraînent une augmentation du nombre et de la durée des vagues de chaleur. Celles-ci peuvent avoir des répercussions sur la santé. Ces facteurs peuvent causer des problèmes respiratoires et cardiovasculaires chez certaines personnes. Le réchauffement planétaire accroît le nombre de catastrophes naturelles et leur intensité. En plus de mettre la sécurité des populations en péril, elles ont des conséquences sociales, économiques et environnementales.»
- **Au niveau de l'état des infrastructures**, il y est aussi mentionné que les changements climatiques affectent déjà l'usage des moyens de transport, les infrastructures et de façon marquée l'état des routes. On s'attend aussi à des pluies diluviennes plus fréquentes, causant des débordements des réseaux d'égouts plus fréquents, sollicitant davantage les systèmes de drainage et augmentant les risques d'inondations sur les échangeurs, les tunnels, les routes, en plus de provoquer davantage de glissements de terrain. La hausse du niveau marin et la diminution du couvert de glace aggravent les risques associés à l'érosion du littoral, à la submersion marine et aux inondations sur le territoire côtier. Ces risques constituent un enjeu important le long des rives du Saint-Laurent, où vit près de 60% de la population du Québec.
- **Au niveau de l'activité économique**, «de nombreux secteurs de l'économie sont sensibles aux changements climatiques, tels que le tourisme, l'agriculture, la foresterie et les mines. Ces événements météorologiques extrêmes s'intensifient et se produisant plus fréquemment, ils constituent une menace pour la vitalité et la prévisibilité des entreprises. Certaines entreprises risquent même de subir une diminution de leurs revenus après sinistre alors que d'autres devront cesser leurs activités.»
- **Au niveau de la répartition et l'abondance des espèces animales et végétales**, «de nombreuses espèces animales pourraient disparaître en même temps que leur habitat naturel. Certaines se déplacent déjà vers le Nord. On voit également apparaître, dans certaines régions, des espèces végétales ou animales exotiques ou nuisibles.

CONSÉQUENCES POUR LE SECTEUR MUNICIPAL

Comme mentionné ci-dessus, les changements climatiques auront différentes conséquences sur les activités municipales. Deux types d'actions conjointes peuvent s'offrir aux municipalités face à ces changements: l'atténuation (appelée aussi réduction) et l'adaptation. L'atténuation consiste à réduire l'intensité de ces changements en diminuant les émissions de gaz à effet de serre d'origine anthropique.

L'adaptation consiste, pour sa part, à évaluer les effets des changements climatiques et à mettre en place les mesures nécessaires pour en minimiser les conséquences négatives et pour profiter des opportunités potentielles du climat changeant.

Les municipalités étant au premier rang des organismes qui seront affectés par tous ces bouleversements climatiques, que ce soit au niveau de leurs infrastructures ou des services qu'ils doivent fournir envers leurs citoyens, elles devront anticiper les changements climatiques à venir afin de prendre les actions nécessaires et d'effectuer les investissements requis, permettant ainsi de mieux protéger leur population et leurs infrastructures. Ces actions permettraient alors de diminuer les coûts qui seront engagés à la suite de la survenance de catastrophes climatiques.

Selon un rapport produit en mai 2019 par le groupe AGE³, réalisé pour l'UMQ, les conséquences financières probables pour les municipalités du Québec sont énormes. Voici l'estimation, pour les 5 prochaines années, selon les quatre types de projets en lien avec la résilience des municipalités:

- Approvisionnement en eau potable et gestion des prises d'eau = **365 M\$**
- Capacité du système d'égout/traitement des eaux = **1 575 M\$ à 3 880 M\$**
- Verdissement et aménagement d'infrastructures vertes = **176 M\$ à 494 M\$**
- Entretien et réfection des chaussées = **688 M\$**

Ces données tiennent compte de la capacité des municipalités à contribuer à l'adaptation et à leur importance. De plus, selon ce même rapport, en tenant compte uniquement de ces quatre aspects, les coûts de l'adaptation aux changements climatiques pourront atteindre 4 milliards de dollars pour l'ensemble du Québec.

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE DANS NOS MUNICIPALITÉS

Afin d'inciter les municipalités du Canada à divulguer les informations financières en matière de climat, un groupe de travail composé de villes canadiennes et de CPA Canada a établi et encadré des lignes directrices. Ces informations sont structurées et organisées autour des quatre piliers : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et finalement les mesures et cibles. Pour chacun de ces piliers, ce guide permet d'effectuer une auto-évaluation des pratiques courantes de la ville pour déterminer l'étape à laquelle elle est rendue dans son processus de divulgation des informations financières liées au climat, permettant aussi une réflexion sur les défis et obstacles potentiels liés à l'application de ses recommandations. Son objectif est d'intégrer les risques et les opportunités climatiques au cœur des stratégies financières et non financières de la municipalité.

Après cette auto-analyse, l'évaluation de l'importance des conséquences potentielles découlant des risques et opportunités climatiques, sera la prochaine étape à suivre. Dans ce cas-ci, un comité interne devrait, de concert avec les instances municipales, s'assurer que ces risques et opportunités climatiques soient intégrés autant au niveau de la gouvernance, de la planification stratégique, de la réalisation de projets que dans l'analyse des risques d'affaires de la municipalité.

Par la suite, le comité interne devrait établir un « plan d'action climatique » comportant un calendrier d'exécution pour chaque niveau décisionnel et opérationnel, et ce, autant pour les mesures d'atténuation que d'adaptation.

Le comité interne devrait s'assurer d'identifier et de faire l'inventaire des « risques et opportunités climatiques », et leurs conséquences autant au niveau des infrastructures municipales que sur la sécurité des citoyens(nes).

Faisant suite à cet inventaire, les risques et opportunités climatiques devraient faire l'objet d'une chronologie afin de prioriser les actions à entreprendre. De plus, ces risques et opportunités devraient être incorporés tant au niveau de la planification opérationnelle à court, moyen et long terme, que de l'établissement des conséquences sur les budgets de fonctionnement et d'investissement (achat d'immobilisations, renégociation de contrat, etc.) de la municipalité.

Dans une optique de transparence envers les différentes parties prenantes (citoyens, gouvernements, entreprises ou potentiels contribuables, etc.) une reddition de comptes officielle devrait être déposée publiquement concernant les mesures prises ainsi que celles à prendre au cours des prochaines années. Ce « suivi du plan climatique » devrait être accompagné des coûts assumés et prévus concernant autant les mesures d'atténuation que celles reliées à l'adaptation ainsi que les éléments d'opportunité que la municipalité a mis ou prévoit mettre en place. Pour le moment, cette reddition de comptes qualitative et financière pourrait aussi faire partie du rapport financier annuel de la municipalité, dans une section non auditée.

Comme mentionné précédemment, les conséquences financières pour les municipalités seront majeures et affecteront différemment chacune des municipalités, en fonction des effets climatiques sur chacune d'elle. Par contre, investir aujourd'hui dans les infrastructures et dans les services reliés aux changements climatiques permettra sans équivoque de réduire les pertes futures pour chaque municipalité, et même d'éviter de futures poursuites judiciaires en dommage pour l'absence de prise d'actions afin de réduire les effets sur les citoyens. Il est important de mentionner que même si les changements climatiques représentent un risque additionnel pour les municipalités, ils peuvent aussi être perçus par celles-ci comme une opportunité de revoir leurs modèles de livraison des services aux citoyens(nes) (ex. voitures électriques versus à essence, changement des systèmes de chauffage du mazout à l'électricité, etc.) tout en permettant des économies substantielles à court, moyen et long termes.

Afin de permettre une adaptation à cette nouvelle réalité que sont les changements climatiques, et cela sans équivoque, cela nécessitera l'amélioration des pratiques dans divers domaines. En plus des différentes actions internes qui peuvent être mises en place par les différentes municipalités pour absorber les coûts futurs des effets des changements climatiques (réserves dédiées, affectations internes, nouvelle taxation pour financer différents projets, etc.), le Gouvernement du Québec ainsi que la Fédération canadienne des municipalités (FCM) ont mis en place plusieurs programmes pour soutenir les municipalités dans leur transition vers un monde plus sobre en carbone. Retrouvez-les dans la version intégrale de l'article.

Afin de collaborer à diminuer les conséquences des changements climatiques, vous trouverez ci-dessous certaines actions individuelles que vous pouvez faire et qui sont suggérées sur le site Internet du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC):

- Réduisez, réutilisez, recyclez et compostez
- Consommez des produits locaux
- Préférez le durable au jetable
- Privilégiez les transports en commun, la marche ou le vélo
- Si vous avez besoin d'acheter un véhicule, optez pour un véhicule écoénergétique
- Évitez le bois comme mode de chauffage principal ▲

Sources : faisonslepoureux.gouv.qc.ca/fr/comment-agir

1. Voir les communiqués de presse du 21 janvier 2020 et du 16 janvier 2019 sur le site du Bureau d'assurance Canada intitulés : *Les conditions météorologiques extrêmes ont causé pour 1,3 milliard \$ de dommages assurés en 2019 et Les conditions météorologiques extrêmes ont causé pour 1,9 milliard \$ de dommages assurés en 2018.*
2. faisonslepoureux.gouv.qc.ca/fr/.
3. umq.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/adaptations-chgt-climat-caucus-gdes-villes-10mai19b.pdf.



Vicky Lizotte, CPA Auditrice, CA
Vice-présidente à la vérification
Maud Déry, CPA, CGA, CIA
Directrice en audit de performance



LE MONDE MUNICIPAL SOUS TOUS SES ANGLES

En décembre 2019, la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale dressait un portrait du monde municipal, articulé autour de trois axes : une description claire et imagée du système municipal québécois, une analyse de processus structurants pour les municipalités et une présentation d'indicateurs financiers, visant à donner un éclairage sur la situation financière des municipalités. Dans une perspective d'amélioration continue de la gestion municipale, le portrait constitue un véritable coffre à outils.

Par ce portrait, la Commission met la table pour les missions audits qui seront réalisées par la Vice-présidence à la vérification en dégageant notamment des enjeux importants du monde municipal. Celui-ci étant en constante évolution, la Commission y décrit succinctement l'évolution du système municipal québécois, de même que sa structure et son fonctionnement, permettant ainsi de mieux comprendre les municipalités d'aujourd'hui. Le lecteur y trouvera également la description de l'environnement légal municipal et la présentation de différents acteurs qui gravitent autour des municipalités.

Certains processus structurants liés aux activités des municipalités et les relations entre ceux-ci ont également été identifiés et schématisés. Ce faisant, la Commission a voulu faciliter

la compréhension de la gestion municipale et l'impact de ces processus sur les services offerts aux citoyens. Par exemple, l'aménagement du territoire et la gestion financière des municipalités sont deux processus étroitement liés. En effet, les choix en matière d'aménagement du territoire ont des répercussions sur la gestion des infrastructures, ce qui a un impact sur la fiscalité municipale et sur la gestion financière. Dans une perspective d'amélioration continue des activités municipales, ces processus devraient être orchestrés de façon cohérente, tout en respectant l'encadrement légal et administratif qui y est associé.

Les aspects financiers de la gestion municipale sont également abordés sous plusieurs angles. Ainsi, les administrateurs municipaux trouveront, dans le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants*, matière à réflexion sur le positionnement de leur municipalité à travers des comparaisons avec les autres municipalités de moins de 100 000 habitants du Québec.

Ils pourront alors dégager des tendances selon leur classe de population et percevoir des enjeux qui se dessinent pour le monde municipal, notamment à travers différents indicateurs caractérisant la performance financière des municipalités.

Dans l'ensemble, à travers les différentes informations et indicateurs financiers présentés au portrait, les décideurs municipaux, tout comme leurs concitoyens, pourront observer des zones d'améliorations potentielles dans la gestion municipale ainsi que des zones où les municipalités sont relativement en contrôle. Le portrait donne aussi une indication quant à la capacité des municipalités de se conformer à diverses dispositions législatives.

Les travaux effectués ont par ailleurs permis de dégager des enjeux importants. En prévision de ses futurs audits, la Commission municipale souhaite miser sur le potentiel significatif d'amélioration au regard de certaines activités municipales, dans le but de susciter des changements durables et à valeur ajoutée, et ce, au bénéfice des citoyens. ▲



Pour consulter le portrait,
visitez le site Web de la Commission

CMQ.GOUV.QC.CA/PORTRAIT

Propos recueillis par
 Guylaine Charest,
 coordonnatrice
 des communications
 à la COMAQ

FAMILLE,
 DROIT,
 CULTURE

SHAWN
 LABELLE OMA

LA FAMILLE AVANT TOUTE CHOSE

Shawn est un p'tit gars de la campagne, Grenville-sur-la-Rouge plus précisément, ce qui ne l'a pas empêché de déménager dans la grande Ville de Montréal. C'est pour intégrer le Programme du diplôme du Baccalauréat international qu'il s'est éloigné de ses parents en 2007. Même s'il se proclame dorénavant « gars de la ville », il a régulièrement besoin de se ressourcer dans son village natal. « Mes parents sont des piliers importants, mon équilibre. Bien que nous ayons des intérêts et passe-temps très différents, nous partageons les mêmes valeurs. Ils ont le cœur à la bonne place! », lance-t-il sans hésitation. Sa sœur occupe aussi une place déterminante dans sa vie ainsi que son neveu, Raphaël. Pas étonnant qu'il m'avoue d'entrée de jeu que les personnes croisées sur son chemin professionnel l'ont grandement enrichi et qu'il associe chaque grand évènement de sa vie à une personne déterminante.

PARCOURS ET AMOUR DU DROIT

La personne marquante lors de ses études au Baccalauréat international fût Daniel Stewart, directeur du programme, avec qui il entretient encore des liens. Mentor passionné par son métier, le directeur a permis à Shawn de développer une grande confiance en lui.

Au baccalauréat en droit à l'Université de Montréal, Shawn a grandement été influencé par le professeur François Chevrette, une sommité du droit constitutionnel et de libertés publiques. Bien que décédé aujourd'hui, cet homme charismatique aura eu le temps de transmettre à Shawn, son amour du droit. « Je porte chaque jour une bague que mes parents m'ont offerte à ma graduation sur laquelle j'ai fait graver une phrase qu'il appréciait « To leave no stone unturned », une citation inscrite à la bibliothèque de la faculté de droit de l'Université McGill qui suggère que rien ne doit être laissé au hasard. Tous les livres devraient être ouverts. Ce professeur m'a référé pour mes études en droit comparé à Lyon. Il avait tout fait à la faculté de l'UdeM et il partageait ses connaissances infinies avec passion. J'ai terminé mon Baccalauréat au retour de mon voyage à Lyon et je me suis inscrit au programme d'études Juris Doctor - Common Law nord-américaine. »

« J'étais passionné par ce qui se passait ailleurs et je voulais maîtriser le vocabulaire anglophone. C'est à ce moment que j'ai rencontré la professeure en éthique et déontologie, Marie-Claude Rigaud, un énorme coup de cœur. J'ai eu la chance d'être son assistant de recherche en éthique. Cette femme m'a amené dans des coins de réflexion sur notre profession que je n'avais encore jamais visités. Elle défiait toutes les évidences et remettait tout en question. Tous ces remue-ménages ont sculpté ce que je suis aujourd'hui comme avocat. »



UNE PASSION POUR LA CULTURE

« Ma vraie passion c'est le droit. Je dis souvent à la blague que je ne fais pas de choses exceptionnelles. En revanche, je me nourris de ma vie culturelle. Dernièrement, j'ai acheté tous les billets pour aller voir la série des sonates de Beethoven. Je varie mes médiums artistiques : je vais au ballet; je participe à des safaris d'architecture; je vais au théâtre... c'est mon dada; je suis des cours sur l'histoire de la Grande-Bretagne et des cours de piano. Sortir, assister à un spectacle ou à un cours me permet de recharger mes batteries. J'ai besoin d'une ou deux activités culturelles par semaine pour mon équilibre mental.

En fait, j'aime tout sans être obsédé par rien. Depuis mes cours de chimie au secondaire, je savais pertinemment que je ne deviendrais pas un scientifique, mais si quelqu'un me raconte quelque chose de façon passionnée en ce qui a trait au domaine médical ou n'importe quel domaine qui n'est pas le mien, je vais m'y intéresser. Je suis curieux intellectuellement, c'est d'ailleurs ce qui m'a amené à m'inscrire à la maîtrise en administration publique dernièrement. »

POURQUOI LA COMAQ ?

« C'est un choix naturel! D'abord pour le réseau: je suis un jeune gestionnaire et c'est important de m'entourer des gens qui ont davantage de vécu et d'expérience. La COMAQ c'est une belle famille professionnelle. Ensuite, pour les formations: c'est une façon de rester connecté sur mon milieu professionnel.

La revue *Carrefour* nous permet aussi de nous tenir informés, de connaître les projets des autres villes et de comparer nos réalités. Je suis membre du comité de législation depuis 2018 et c'est une belle opportunité pour moi. C'est un peu comme un bookclub! On peut discuter des projets de lois, les critiquer et les analyser ensemble. Je bénéficie des commentaires des gens autour de cette table et c'est grandement bénéfique. De mon côté, je regarde un projet de loi du point de vue légal, mais ces gens me permettent souvent de bonifier ma lecture par des considérations pratiques qui se rapportent aussi à l'application de cette loi dans la vie de tous les jours. J'apprends beaucoup de ce partage. »

UN CONSEIL POUR LE NOUVEAU GESTIONNAIRE MUNICIPAL ?

« Ne jamais cesser d'apprendre: l'erreur c'est de penser que vous avez maintenant tout pour accomplir votre travail. L'immobilisme intellectuel c'est le plus grand danger. De mon côté, j'essaie de ne pas tomber dans le confort. Il y aura toujours de l'emploi pour les gens dynamiques et pertinents.

Notre profession évolue. Le municipal c'est dynamique, c'est une machine qui bouge agilement. Les municipalités prennent souvent les devants dans plusieurs projets et c'est stimulant pour du personnel. C'est satisfaisant de faire partie de la solution. » ▲



Après son Barreau en 2014, Shawn a décidé de suivre un ancien patron rencontré lorsqu'il travaillait comme étudiant en droit, M^e Soucy, qui ouvrait son bureau d'avocats. C'est là qu'il est tombé en amour avec le droit municipal.

« Je ne suis pas un *business man*, mais un avocat. Bien que cette expérience en bureau privé fût une belle école, je savais qu'elle ne comblerait pas toutes mes attentes professionnelles. »

Une opportunité comme assistant-greffier s'est alors présentée à la Ville de Mont-Royal, en 2016. « Aujourd'hui, mes modèles inspirants sont des gestionnaires avec qui je travaille, Alexandre Verdy et Ava Couch. Je ne pensais pas que ça existait une telle ambiance dans une grosse organisation. Une gestion dans le respect de la personne et favorisant des contacts constructifs; j'ai beaucoup de chance! »

Malgré tout ce cheminement exemplaire, Shawn nous avoue de d'être heureux dans ce qu'il fait représente sa plus grande réalisation. Beaucoup de gens attendent que ça leur arrive, sans rien provoquer. Il faut être proactif et je l'ai été. Cet amour de mon travail est le résultat de toutes mes décisions et ma façon de vivre la vie.

Nous sommes très **fiers** du **privège** qui nous a été donné depuis des décennies d'accompagner les membres de la **COMAQ** dans le cadre de nombreuses formations.

BélangerSauvé

Montréal Trois-Rivières Joliette Rouyn-Noranda

NOS MEMBRES EN MOUVEMENT

Vous avez obtenu une promotion ? Vous changez de poste ou de municipalité ? N'oubliez pas de nous transmettre tout mouvement de membre, que ce soit à propos de vous ou d'un collègue, à l'adresse carrefour@comaq.qc.ca.

M^{me} Émilie Bouthillette, OMA, a été nommée chef de division — division approvisionnement de la Ville de Sorel-Tracy. Avant, elle occupait la fonction de chef de division — revenus et approvisionnement à la Ville de La Prairie.



M^{me} Claudie Boutin, OMA, occupe maintenant la fonction de directrice des finances et trésorière de la Ville de Mercier. Avant, elle était chef du service des finances et trésorière adjointe à la Ville de Brossard.

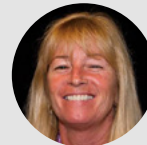
M^{me} Annie Germain, OMA est maintenant directrice des finances et trésorière de la Ville de Brossard. Avant elle occupait la même fonction à la Ville de Saint-Constant.

M^e Zoë Lafrance, est maintenant greffière de la Ville de l'Île-Perrot. Auparavant, elle occupait la même fonction à la Ville d'Hudson.

M^e Karl Sacha Langlois, OMA, agit maintenant à titre de directeur général de la Ville de Sorel-Tracy. Auparavant, il occupait la même fonction à la Ville de Boisbriand.



M^e Guillaume Laurin-Taillefer, a été nommé greffier de la Ville de Saint-Colomban. Avant, il occupait la même fonction à la Ville de Prévost.



M^{me} Lison Lefebvre, OMA, occupe maintenant la fonction de directrice des finances de la Ville de Saint-Jérôme. Précédemment, elle occupait la fonction de trésorière de la Ville de Terrebonne.



M^{me} Stéphanie Martin, OMA, a été nommée directrice des finances et trésorière de la Ville de Saint-Lazare. Auparavant, elle occupait la fonction de directrice des finances et de l'informatique de la Ville de Notre-Dame-de-l'Île-Perrot.



M. Raphaël Teyssier, a été nommé directeur général de la MRC du Val-Saint-François. Avant, il était directeur général adjoint de la MRC de l'Érable.



FORMATION SUR MESURE

UNE OFFRE COMPLÈTE
DANS PLUSIEURS SPHÈRES
DE L'ADMINISTRATION
MUNICIPALE

DISPENSÉE
DIRECTEMENT
DANS VOTRE
MUNICIPALITÉ



Gestion
de projets
particuliers



Fiscalité, évaluation
foncière, taxation,
TPS-TVQ



Gestion contractuelle
et approvisionnement



Affaires
juridiques



Développement
et habilités
professionnelles



Gestion
et direction
stratégique



Affaires
financières



La Mutuelle
des municipalités
du Québec

LA MMQ DÉTIENT UNE **EXPERTISE INÉGALÉE** EN GESTION DES RISQUES MUNICIPAUX

Réduisez vos sinistres en profitant de
notre **accompagnement** qui vous permet
d'identifier et d'analyser vos risques et
d'implanter des solutions adaptées à vos enjeux

LA MMQ,
LA SEULE SOLUTION
D'ASSURANCE
ENTIÈREMENT DÉDIÉE
AU MONDE MUNICIPAL

INFORMEZ-VOUS
mutuellemmq.com

1 866 662-0661

