

# QUORUM

Juin 2026

Volume 51, numéro 2

La référence du monde municipal

## ACTUALITÉ

CONSEILS PRATIQUES POUR DES  
CAMPS DE JOUR PLUS SÉCURITAIRES

ENTREVUE AVEC LA PRÉSIDENTE  
DU CONGRÈS 2026 DE LA FQM

## DOSSIERS

DÉVELOPPEMENT LOCAL : DES INITIATIVES AUDACIEUSES  
POUR CONTRER L'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES :  
CONSTRUIRE OU ENTRETENIR?

## NOS RÉGIONS EN ACTION

LE TOURISME ACCESSIBLE : UN MOTEUR DE  
DÉVELOPPEMENT POUR LE MONDE MUNICIPAL



FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS

1134, Grande Allée Ouest, RC 01, Québec (Québec) G1S 1E5  
Poste publication 40051338

Et si vos matières résiduelles devenaient un moteur de développement pour votre municipalité?

Avec Tricentris, vous allez plus loin que le tri



### **Simplifiez votre gestion**

Solutions intégrées adaptées à votre réalité :  
gestion d'écocentres, collectes, brigades des bacs



### **Optimisez chaque dollar investi**

Notre modèle coopératif transforme vos  
investissements en retombées concrètes



### **Réinvestissez localement**

Les excédents générés retournent directement dans votre  
communauté sous forme de projets de développement durable

Découvrez comment maximiser l'impact social et  
environnemental de vos investissements et ainsi  
transformer votre gestion des matières résiduelles  
en levier de développement local.

Réservez une rencontre exploratoire :  
[partenariats@tricentris.com](mailto:partenariats@tricentris.com)

  
**Tricentris**  
la coop

- Un monde meilleur, ici et maintenant -

**Direction de l'édition**

Diane Aertgeets

**Direction artistique et graphisme**

Véronique Bolduc, Bolduc création

**Révision et coordination**

Laurie D. Chouinard

Philippe Michaud

Claire Poinfoux

Stéphanie Roy

**Rédaction**

Marie-Pier Gignac

Perrine Gruson

Philippe Michaud

Nathalie St-Pierre

**Impression**

Imprimerie Héon et Nadeau

**Publicité**

Geneviève Goulet

Carolynne Turgeon

**Couverture**

Bruno Paradis, administrateur de la FQM, président de la Table du développement territorial, maire de Price et préfet de la MRC de La Mitis; Jacques Demers, président de la FQM, maire de Sainte-Catherine-de-Hatley et préfet de la MRC de Memphrémagog; et Vincent Bourassa, administrateur de la FQM, président de la Table de concertation et de mobilisation du Réseau accès PME et maire de Victoriaville, rassemblés lors du 9<sup>e</sup> Rendez-vous national du développement local à Lévis les 21 et 22 avril derniers.

Mention de source : Amélie Caron - Amelishoots photographe

**N<sup>os</sup> d'enregistrement**

TPS : R108150103 TVQ : 1006271932

**Dépôts légaux**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

**Distribution**

9 000 exemplaires

**Fédération québécoise**

**des municipalités**

1134, Grande Allée Ouest

Bureau RC 01

Québec (Québec) G1S 1E5

Téléphone : 418 651-3343 • 1 866 951-3343

Télécopieur : 418 651-1127

Courriel : info@fqm.ca

Site Web : www.fqm.ca

**Vos idées, vos commentaires**

communications@fqm.ca

**Changement d'adresse**

communications@fqm.ca

**Poste publication : 40051338**

Dans le présent document, lorsque c'est le cas, le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne les femmes autant que les hommes.

La reproduction partielle ou totale des textes paraissant dans QUORUM est autorisée à la condition d'en indiquer la source.

**MOT DU PRÉSIDENT** ..... 5

**ACTUALITÉ**

Colloque FemmÉlues : célébration du leadership féminin en politique ..... 6

Retour sur le Forum des communautés forestières – Faire de la forêt une priorité nationale ..... 7

Entretien avec Sandhia Vadlamudy – Les problèmes de dépendance en région ..... 10

Pour des camps de jour sécuritaires ..... 12

Entrevue avec la présidente du Congrès 2026 ..... 13

Un don de 5 000 \$ pour soutenir deux organismes ..... 15

**LES CHRONIQUES**

Transition climatique ..... 16

Relations du travail et éthique ..... 17

Services FQM – Assurance collective ..... 44

Service d'approvisionnement municipal ..... 46

Développement local et régional ..... 48

Droit au but ..... 50

Verte ..... 51

Assurance ..... 52

Gouvernance municipale ..... 54

Développement économique ..... 56

**DOSSIER – DÉVELOPPEMENT LOCAL**

Le développement local à l'heure de l'incertitude économique ..... 19

9<sup>e</sup> Rendez-vous national du développement local : comment naviguer dans un contexte d'incertitude ..... 20

La transition socioécologique à l'heure des changements climatiques ..... 23

Entretien avec Michèle Houpert – L'économie sociale, un levier pour les régions ..... 25

Le rôle indispensable des MRC dans les modèles alternatifs d'accès à la terre ..... 27

Réseau accès PME : une campagne publicitaire d'envergure ..... 29

**DOSSIER – INFRASTRUCTURES MUNICIPALES**

Infrastructures municipales – Repenser aujourd'hui pour répondre à demain ..... 31

Infrastructures municipales : des choix structurants à faire maintenant ..... 32

PGA-Eau : mieux connaître pour mieux décider ..... 34

Des infrastructures conçues pour le passé, soumises aux réalités d'aujourd'hui ..... 36

De l'urgence à la stratégie : mieux prioriser pour mieux investir ..... 38

Bâtir pour durer : planifier, financer et réussir des projets structurants ..... 40

**NOS RÉGIONS EN ACTION**

Le tourisme accessible : un moteur de développement pour votre municipalité ..... 58

**FORMATION MUNICIPALE** ..... 62



# Le territoire se transforme, les pratiques doivent évoluer!

Par **Marc Descôteaux**, conseiller principal expertises immobilières et arpentage chez Énergir

Afin d'accompagner les professionnel.le.s en urbanisme et en aménagement du territoire dans leurs pratiques, Énergir a récemment mis à jour son Guide des bonnes pratiques en aménagement à proximité du réseau de transmission de gaz. Cette nouvelle version vise à offrir des outils concrets et adaptés aux réalités actuelles.

La consultation de ce guide contribue à protéger l'intégrité du réseau gazier, à assurer la sécurité de la population et à maintenir la fiabilité de l'approvisionnement en gaz naturel. Il favorise également une meilleure intégration des projets d'aménagement à proximité du réseau de transmission, en réduisant les risques de bris et leurs conséquences potentielles sur les plans humain, environnemental et économique. Enfin, le guide offre une information de référence sur les bonnes pratiques en matière de planification locale et régionale ainsi qu'un coffre à outils incluant des modèles d'approches réglementaires, soutenant une cohabitation harmonieuse et durable entre les infrastructures gazières et les milieux de vie.

## À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide d'aménagement du territoire est accessible à l'ensemble de la population. Il s'adresse principalement aux élu.e.s, ainsi qu'aux professionnel.le.s en urbanisme et en aménagement du territoire, plus particulièrement à celles et ceux œuvrant au sein des municipalités, des MRC, des agglomérations et des communautés métropolitaines. Il est également destiné aux propriétaires fonciers, aux promoteurs immobiliers, de même qu'aux différentes parties prenantes actives sur le territoire.

## Nouveau défi : l'urbanisation à proximité du réseau de transmission

Lors du développement et de l'expansion du réseau de transmission d'Énergir, principalement dans les années 1980, les conduites de gaz naturel à haute pression étaient établies dans des secteurs éloignés des zones urbanisées, majoritairement en milieux agricoles ou forestiers. Aujourd'hui, l'évolution du territoire et la croissance des municipalités amènent de nouveaux projets résidentiels, commerciaux et industriels à s'implanter à proximité de ces infrastructures stratégiques. Cette cohabitation accrue augmente les risques d'endommagement des conduites, notamment lors de travaux d'excavation ou d'aménagement. Devant ces transformations et les enjeux de sécurité qui en découlent, les pratiques d'aménagement et de planification doivent évoluer afin d'assurer une intégration sécuritaire et durable du développement urbain.

### Le réseau de transmission de gaz naturel en bref

Plus de **800 km** de conduites de transmission traversant plus de **60 municipalités**.

## Pourquoi utiliser ce guide ?

Les municipalités demeurent des partenaires essentiels en matière de prévention et de sécurité. Composé de canalisations à haute pression qui desservent la majorité du territoire québécois, le réseau de transmission d'Énergir doit être pris en compte dans la planification territoriale afin d'assurer la sécurité du public et de réduire les risques de bris pouvant entraîner des conséquences importantes. Plus encore, ce guide aidera les aménagistes et urbanistes à se conformer aux nouvelles exigences imposées par le cadre légal et à atteindre l'attente 1.2.4 : « Atténuer les nuisances et réduire les risques d'origine anthropique » des nouvelles orientations gouvernementales en aménagement du territoire.

Besoin d'information ? Écrivez-nous :  
[servitude@energir.com](mailto:servitude@energir.com)



Consultez le Guide des bonnes pratiques en aménagement à proximité du réseau de transmission de gaz naturel



## NAVIGUER DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE INCERTAIN



Mention de source : MRC de la Haute-Yamaska, gradués@se

### CHERS/CHÈRES COLLÈGUES,

Plus tôt ce printemps, j'ai eu la chance d'échanger avec plusieurs d'entre vous dans le cadre du Rendez-vous national du développement local, un événement présenté par les Fonds locaux de solidarité FTQ et organisé par la Fédération québécoise des municipalités. Alors que les régions sont particulièrement affectées par le contexte économique actuel, vous avez été nombreux à partager avec moi vos préoccupations sur le sujet (inflation, pénurie de logements, perte d'emplois, etc.), mais également les formidables initiatives que vous avez mises en place dans vos communautés.

Pour poursuivre la discussion, nous vous offrons, dans ce numéro, un dossier sur le développement local. En plus de vous faire revivre cet événement rassembleur, il vous permettra d'approfondir certains thèmes abordés durant ce rendez-vous, comme la transition socioéconomique, les modèles alternatifs d'accès à la terre et l'économie sociale.

En mars, vous avez peut-être vu et entendu notre campagne publicitaire sur le Réseau accès PME, rappelant le rôle central des MRC et organismes délégataires régionaux auprès des entrepreneur(e)s. Cette campagne d'envergure a été diffusée sur plusieurs médias régionaux. Je vous invite à la (re)découvrir dans un article dédié.

Ce numéro vous propose un autre dossier des plus pertinents pour les régions : les infrastructures municipales. Alors que les organisations municipales font face à des infrastructures vieillissantes qui coûtent cher à remplacer, ce dossier vous aidera à prendre des décisions réfléchies dans ce domaine.

Dans les prochaines semaines, nos communautés seront sûrement visitées par de nombreux touristes. Depuis quelques années, beaucoup de Québécois(e)s préfèrent en effet explorer les merveilleux attraits de nos belles régions lors de leurs vacances estivales. Alors que 21 % de la population québécoise vit avec une ou plusieurs incapacités, ce ne sont cependant pas toutes les destinations qui sont universellement accessibles. Pour cette raison, notre section *Nos régions en action* est consacrée au tourisme accessible, un concept qui intéresse de plus en plus de localités.

L'été est également synonyme de camps de jour pour bien des municipalités. Jetez un coup d'œil à notre article sur le sujet dans la section *Actualité* pour obtenir des conseils judicieux en matière de sécurité. Cette même section vous permettra d'en savoir plus sur le Congrès 2026 qui arrive à grands pas. Le sujet sera d'ailleurs longuement abordé dans notre numéro de septembre.

D'ici là, je vous souhaite un bel été!

**Jacques Demers**

Maire de Sainte-Catherine-de-Hatley et préfet de la MRC de Memphrémagog

# COLLOQUE FEMMÉLUES : CÉLÉBRATION DU LEADERSHIP FÉMININ EN POLITIQUE

Les 5 et 6 février derniers, au Manoir du Lac Delage, à proximité de Québec, s'est déroulé le Colloque FemmÉlues. Il nous a réunies dans une atmosphère inspirante, marquée par le partage, la solidarité et l'engagement. Ces deux journées ont permis de créer des liens forts, de nourrir la réflexion et de célébrer le leadership féminin en politique municipale. Une rencontre mobilisatrice, porteuse d'idées et d'élan pour la suite.

## UN GRAND ENTRETIEN AVEC OLGA FARMAN

Le Colloque FemmÉlues s'est ouvert dans une ambiance chaleureuse, marquée par une période de réseautage riche en échanges. Dès les premiers instants, l'événement a mis en lumière l'importance de créer des espaces sécuritaires et rassembleurs pour soutenir l'engagement et le leadership des femmes en politique municipale.

En soirée, les participantes ont eu le privilège d'assister au grand entretien avec Olga Farman, présidente-directrice générale du Port de Québec. Son parcours inspirant, sa vision audacieuse et son leadership assumé ont marqué les esprits. Avec franchise et authenticité, elle a rappelé qu'il est possible de faire tomber les barrières en restant fidèle à ses valeurs et en osant prendre sa place.

## DE LA RÉFLEXION, DES ATELIERS PRATIQUES ET UN PANEL INSPIRANT

La deuxième journée a été ponctuée de contenus concrets et directement liés à la réalité des élu(e)s. La conférence d'ouverture animée par M<sup>e</sup> Olivier Trudel, directeur du Service de la formation et du Service d'assistance juridique de la Fédération québécoise des municipalités, a permis de mieux comprendre l'environnement municipal, le rôle et les responsabilités des élu(e)s, ainsi que les ressources et outils disponibles pour exercer pleinement leur mandat. Cet atelier structurant a offert un précieux tour d'horizon pour renforcer la confiance et l'autonomie des participantes.

La réflexion s'est poursuivie avec la conférence d'Antoine Tardif, ex-maire de la Ville de Victoriaville, qui a abordé avec transparence les embûches rencontrées en cours de mandat. Il a présenté des stratégies concrètes pour faire face aux comportements inappropriés, à la pression citoyenne et aux défis des réseaux sociaux, tout en mettant l'accent sur la résilience, le soutien et l'importance de demeurer alignée avec ses valeurs.

Les ateliers pratiques animés par Corine Markey, coach professionnelle certifiée ICF, ont constitué des moments forts du Colloque. Axés sur le leadership et la communication stratégique, ces ateliers interactifs ont permis aux participantes de mieux unir leurs forces, d'optimiser leur impact et de développer des outils concrets pour structurer leurs interventions, tant en conseil municipal que dans l'espace public.

Le Colloque s'est également enrichi d'un grand panel réunissant des femmes aux parcours inspirants, qui ont fait part de leurs expériences, de leurs défis et des clés de leur engagement durable.

Quelle énergie portée par autant de femmes et alliés déterminés à se réaliser pleinement dans ce beau et important mandat qu'est celui d'être élue! ■



Françoise Guénette, animatrice, et Olga Farman, présidente-directrice générale du Port de Québec.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe



Les participant(e)s du Colloque FemmÉlues 2026.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe

# RETOUR SUR LE FORUM DES COMMUNAUTÉS FORESTIÈRES FAIRE DE LA FORÊT UNE PRIORITÉ NATIONALE

Faire de la forêt une priorité nationale n'est plus une option, mais une nécessité. Réunis à l'initiative de la Fédération québécoise des municipalités (FQM), plus de 150 leaders issus des communautés forestières, des Premières Nations, de l'industrie et du milieu politique ont lancé un message clair : le Québec doit se doter d'une vision forestière à long terme, ancrée dans ses régions et portée collectivement.

Le Forum des communautés forestières, tenu le 13 mars dernier, a marqué un moment déterminant pour l'avenir de la forêt québécoise. En réunissant plus de 150 leaders provenant des communautés forestières, du milieu municipal, de l'industrie, des Premières Nations et des partis politiques de l'Assemblée nationale, l'événement a permis de poser un constat partagé : la forêt doit redevenir une priorité nationale et faire l'objet d'une vision claire, concertée et durable.

Dans un contexte de crise marqué par l'instabilité économique, la pénurie et l'abandon de la main-d'œuvre, les impacts croissants des changements climatiques et les enjeux d'acceptabilité sociale, les participant(e)s ont exprimé l'urgence d'aller au-delà des mesures ponctuelles. Ils ont appelé à un changement de paradigme,

fondé sur une approche à long terme, où la forêt, publique et privée, est reconnue pour sa valeur identitaire, économique, environnementale, sociale et culturelle.

La FQM est fière d'avoir pris l'initiative de créer cet espace de dialogue inclusif et structurant, qui manquait cruellement aux régions forestières. Le Forum a permis aux acteur(-trice)s du terrain de confronter leurs idées, d'identifier des pistes de solution concrètes et de réaffirmer l'importance de placer les régions au cœur des décisions qui façonneront l'avenir du territoire forestier.

Parmi les moments marquants du Forum, l'intervention du chef de l'Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador, Francis Verreault-Paul, lequel a rappelé que toute vision forestière doit s'appuyer sur la collaboration, le respect du territoire

## Une référence en droit municipal

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

450 436-8244

[pfdavocats.com](http://pfdavocats.com)

**PFD**  
AVOCATS



et la reconnaissance des droits des Premières Nations. Il a souligné l'importance de discussions franches et continues afin de permettre à tous de s'épanouir sur le territoire, dans une logique de cohabitation et de réconciliation.

De son côté, le nouveau président du Conseil de l'industrie forestière du Québec, Michel Vincent, a insisté sur la nécessité de se rassembler autour d'une vision commune, inclusive et réaliste. Selon lui, seule une approche concertée permettra d'assurer la pérennité du secteur et de créer un cadre où l'ensemble des acteur(-trice)s — communautés, travailleur(-euse)s, entreprises et gouvernements — pourront trouver leur place.

La présence de quatre partis politiques représentés à l'Assemblée nationale, soit la Coalition avenir Québec, le Parti libéral du Québec, le Parti Québécois et le Parti conservateur du Québec, a été une première étape de cette année électorale. Tous ont reconnu la nécessité de revoir le régime forestier actuel et de lui insuffler une nouvelle orientation, en accordant une place centrale aux régions et aux communautés qui vivent, au quotidien, avec la forêt. Malgré les défis immédiats, un consensus s'est dégagé sur l'importance de se doter d'une vision nationale cohérente et durable. L'idée de sociétés régionales forestières, évoquée au cours des discussions, a d'ailleurs suscité un intérêt marqué.

Pour Pierre Pacarar, président du Regroupement des communautés forestières, administrateur de la FQM et maire de La Tuque, l'événement a mis en évidence un besoin fondamental : « La tenue du Forum a confirmé le besoin d'un lieu où tous les partenaires peuvent discuter, confronter les idées et proposer des solutions concrètes aux enjeux actuels, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre, de l'adaptation aux changements climatiques, de la sécurité des travailleur(-euse)s, de la valeur économique et sociale de la forêt ou de l'acceptabilité sociale des pratiques forestières ».

En conclusion, le président de la FQM, Jacques Demers, maire de Sainte-Catherine-de-Hatley et préfet de la MRC de Memphrémagog, a rappelé la portée de la démarche entreprise. En mettant sur pied cet événement, la FQM a permis aux communautés forestières de faire entendre leur voix de manière structurée, constructive et collective. La forte participation et la qualité des échanges démontrent un engagement clair à travailler ensemble pour bâtir une vision durable et concertée de la forêt québécoise. « Le statu quo, a-t-il conclu, n'est tout simplement pas une option. » ■



**L'ADMQ invite les directeurs généraux, greffiers, trésoriers, aux colloques de zone : des rencontres régionales de formations et d'échanges.**

## **Les colloques de zone permettent :**

- ▶ d'approfondir les compétences en gestion municipale
- ▶ d'échanger sur les enjeux propres à leur milieu
- ▶ de partager des solutions concrètes et applicables

**Les colloques de zone, c'est 17 régions et 850 directeurs généraux formés chaque année**

## **▶ Automne 2026**





Sandhia Vadlamudy, directrice générale  
Association des intervenants en dépendance du Québec  
Mention de source : Caroline Perron Photographies

# LES PROBLÈMES DE DÉPENDANCE EN RÉGION

Drogues, alcool, jeux de hasard et d'argent, utilisation d'Internet et des écrans : les problèmes de dépendance peuvent toucher n'importe qui. Si les médias relaient surtout des histoires se déroulant dans les grands centres, les plus petites municipalités doivent également composer avec ces enjeux. Pour en discuter, nous nous sommes entretenus avec Sandhia Vadlamudy, directrice générale de l'Association des intervenants en dépendance du Québec, une organisation qui regroupe plus de 250 acteur(-trice)s du milieu.

## SURDOSES ET ITINÉRANCE EN RÉGION

Comme les grandes villes, les petites municipalités doivent faire face à la crise des surdoses. Le problème est même plus important dans certaines régions. « Le pourcentage de décès, au prorata, est plus élevé en dehors des centres urbains étant donné que les gens n'ont pas accès, notamment, à des services de consommation supervisée », indique M<sup>me</sup> Vadlamudy.

Les régions n'ont pas non plus été épargnées par la montée de l'itinérance qui engendre une hausse des problèmes de consommation de drogue. « L'itinérance a augmenté de 40 %, mais de manière uniforme partout au Québec », soutient la directrice générale.

## DES ENJEUX PROPRES AUX PLUS PETITES MUNICIPALITÉS

Bien que les problèmes de dépendance ne soient pas cantonnés aux grands centres, les petites municipalités n'ont pas nécessairement accès à toutes les ressources des villes. Les services en santé et en services sociaux ne sont pas aussi vastes et les forces policières n'ont pas forcément tous les outils requis pour intervenir avec ce type de clientèle.

De même, la stigmatisation dans les régions est plus forte parce qu'il est plus difficile de rester anonyme. « Aller à la pharmacie pour se procurer par exemple un kit de naloxone [un antidote utilisé lors d'une intoxication soupçonnée aux opioïdes] est plus complexe en milieu rural, parce que le pharmacien est peut-être aussi notre voisin », explique M<sup>me</sup> Vadlamudy.

Pour cette raison, les personnes touchées par une dépendance ou à risque de l'être ont tendance à s'isoler par honte et craignent d'aller chercher de l'aide : « Ces gens

consomment seuls à la maison, souvent en se cachant de leurs proches pour éviter ce jugement-là. »

Cette peur du jugement risque toutefois d'être dangereuse pour la santé et d'accroître les risques de surdose.

Un autre enjeu propre aux régions est la perception par le public des services de prévention et de réduction des méfaits en milieux festifs. Ceux-ci offrent entre autres de l'information sur la consommation de substances, du matériel de consommation à moindre risque ainsi que des services de prévention des surdoses durant les festivals.

Dans les grandes villes comme Montréal, ce type de service est bien connu des festivalier(-ère)s et des partenaires organisateurs. En région, les organisateurs et partenaires du milieu (police, voirie, centre locaux de services communautaires (CLSC), etc.) peuvent cependant être surpris, voire réfractaires, de voir débarquer dans leur événement ce genre d'intervenant(e)s.

## DES PISTES DE SOLUTION

Heureusement, il existe plusieurs pistes de solutions pour les petites municipalités qui voudraient mieux accompagner leurs citoyen(ne)s vivant un problème de dépendance. M<sup>me</sup> Vadlamudy croit tout d'abord que l'intersectorialité peut aider. Les employé(e)s municipaux, les élu(e)s, la police, les services d'urgence et les citoyen(ne)s doivent travailler ensemble pour dresser la liste des enjeux présents sur leur territoire et élaborer des solutions pour y faire face.

Les municipalités pourraient notamment travailler avec leur MRC et identifier les organisations intermunicipales (CLSC, centres d'hébergement d'urgence, banques alimentaires, etc.) susceptibles de les accompagner.

Établir la liste de toutes ces ressources permettrait à terme d'utiliser les forces de chacun et de chacune, et d'éviter de se lancer la balle lorsqu'une situation survient. Tout le monde travaillerait alors ensemble afin d'accompagner convenablement les gens touchés par la dépendance.

Les municipalités, avec l'aide des organisations de leur région, auraient également davantage à diminuer la stigmatisation entourant les problèmes de dépendance. « Il faut faire en sorte qu'on arrête de porter un jugement sur l'usage de drogues et qu'on l'aborde de manière pragmatique et humaniste », ajoute M<sup>me</sup> Vadlamudy.

Par exemple, les municipalités pourraient mener des campagnes publicitaires positives, accueillantes et inclusives en utilisant leurs différents canaux de communication (réseaux sociaux, infolettres, babillards du centre communautaire, etc.). Les fournisseurs de naloxone pourraient même emboîter le pas en annonçant sur leur vitrine que l'antidote est disponible dans leurs locaux. Toutes ces actions encourageraient certainement la clientèle ciblée à aller chercher du soutien.

Il en est de même pour les services de prévention et de réduction des méfaits en milieu festifs. Une meilleure communication en amont des événements permettrait un accueil plus favorable de la part des festivalier(-ère)s.

### UNE LIGNE D'APPEL POUR LES CONSOMMATEUR(-TRICE)S DE DROGUE

En attendant que les ressources soient suffisantes pour toutes les régions, M<sup>me</sup> Vadlamudy donne l'exemple d'un nouveau service accessible de partout au Québec.

Depuis peu, les consommateur(-trice)s de drogue ont en effet accès au service d'**Accompagnement à distance en prévention des surdoses (ADPS)**<sup>1</sup>. Offert par l'entremise de l'organisme Drogue : aide et référence (DAR), il s'agit d'un projet-pilote financé dans le cadre du Programme sur l'usage et les dépendances aux substances (PUDS) de Santé Canada et administré par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Disponible tous les jours de 11 h à 2 h 30 du matin par téléphone ou par visioconférence, le service ADPS s'adresse aux personnes qui consomment de la drogue seules à la maison ou dans un endroit isolé, comme un véhicule. Le service est aussi ouvert aux personnes qui souhaitent être accompagnées durant leur consommation parce qu'elles craignent de faire une surdose. Il est gratuit et accessible dans toutes les régions du Québec. La seule condition est d'accepter de donner à l'intervenant(e) son adresse pour permettre d'être secouru par les services d'urgence en cas de surdose.

Les municipalités qui désirent en savoir plus sur le sujet de la dépendance, ou encore avoir accès à des outils sont invitées à communiquer avec l'Association des intervenants en dépendance du Québec par courriel à [info@aidq.org](mailto:info@aidq.org) ou par téléphone au 1 800 265-2626. ■

<sup>1</sup>[aidedrogue.ca/adps](http://aidedrogue.ca/adps)

## Performance énergétique et décarbonation



# Votre municipalité veut réduire ses GES et moderniser ses infrastructures tout en optimisant son budget ?

Avec ÉcoÉnergie 360, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) propose une approche unique au Québec qui permet d'atteindre ces objectifs, et ce, sans mise de fonds.



Passez à l'action dès maintenant

→ [mamunicipaliteverte.ca](http://mamunicipaliteverte.ca)



ma municipalité verte

Une initiative de la



# POUR DES CAMPS DE JOUR SÉCURITAIRES

À l’approche de la période estivale, de nombreuses municipalités offriront à leurs citoyen(ne)s des camps de jour. Très apprécié de la population, ce genre de service permet aux enfants de s’amuser dans un milieu encadré et aux parents de vaquer à leurs occupations en toute quiétude pendant l’été. Pour prévenir les risques d’incidents fâcheux, il est toutefois suggéré aux organisations municipales de mettre en place différentes pratiques.

## LES BLESSURES LES PLUS FRÉQUENTES

Selon Daniel Soucy, conseiller en prévention - sports et loisirs au Fonds d’assurance des municipalités du Québec, une division de la Fédération québécoise des municipalités, les coupures, les ecchymoses et les coups de soleil sont les types de blessures les plus souvent observées dans les camps de jour.

Et comment les blessures surviennent-elles? L’inattention des moniteur(-trice)s est sans doute l’une des causes les plus fréquentes. M. Soucy donne l’exemple d’un moniteur(-trice) en train de consulter ses messages sur son téléphone alors qu’un enfant grimpe dans un endroit dangereux.

Des installations mal adaptées à la clientèle peuvent aussi être la source d’incidents. Par exemple, un camp de jour basé dans le local d’un aréna ne serait pas sécuritaire s’il se trouve à proximité d’outils facilement accessibles utilisés par l’équipe des travaux publics de la municipalité. Des installations extérieures peuvent également représenter un risque. On n’a qu’à penser à une forêt non balisée ou à un parc dont les modules de jeux sont abîmés.

La troisième cause la plus fréquente d’accident est la pratique d’activités comportant des risques. « L’été, les camps organisent parfois des olympiades dans lesquelles il y a des combats de lutte sans l’utilisation de matelas. Des blessures peuvent alors survenir », soutient le récréologue.

## UNE BONNE PRÉPARATION POUR PRÉVENIR LES ACCIDENTS

Même si la gravité des blessures demeure plutôt faible, il est important pour les municipalités de faire preuve de proactivité dans la planification et l’élaboration de leur camp de jour, afin d’offrir un environnement accueillant et sécuritaire. Autrement, elles augmentent leurs risques de s’exposer à des poursuites de citoyen(ne)s.

Tout d’abord, les municipalités devraient s’assurer de bien former leurs moniteur(-trice)s et qu’au moins un moniteur(-trice) dans chaque groupe détienne les qualifications nécessaires en secourisme. En cas d’incident, celui-ci serait en mesure d’appliquer les premiers soins et de savoir quand contacter les services d’urgence.

Ensuite, il serait sage de prévoir plusieurs procédures à suivre lors de différentes situations (arrivée et départ des enfants, perte d’un jeune, baignade, prise de médicaments, etc.). Des moniteur(-trice)s bien formés et préparés seront moins susceptibles de commettre des erreurs dans l’exercice de leurs fonctions.



Les camps de jour permettent aux enfants de s’amuser dans un milieu encadré et aux parents de vaquer à leurs occupations en toute quiétude pendant l’été.  
Mention de source : Envato

Lors de l’embauche du personnel estival, il est aussi recommandé de procéder à une vérification des antécédents judiciaires. De même, les gestionnaires doivent s’assurer que leurs moniteur(-trice)s soient suffisamment âgés pour s’occuper d’enfants. « Il faut que le moniteur ait une différence d’âge assez notable avec le groupe pour avoir une certaine autorité », explique M. Soucy.

## CADRE DE RÉFÉRENCE

Les municipalités qui souhaitent en savoir plus sur les balises pouvant être mises en place dans un camp de jour sont invitées à consulter le [Cadre de référence](#)<sup>1</sup> produit par l’Association québécoise du loisir municipal et l’Association des camps du Québec. ■

<sup>1</sup>[campsquebec.com/outils/membres-municipaux-cadre-de-referenc/cadre-de-referenc-pour-les-camps-de-jour-municipaux](https://campsquebec.com/outils/membres-municipaux-cadre-de-referenc/cadre-de-referenc-pour-les-camps-de-jour-municipaux)

# ENTREVUE AVEC LA PRÉSIDENTE DU CONGRÈS 2026

Du jeudi 24 au samedi 26 septembre 2026, les élu(e)s municipaux de toutes les régions du Québec se rassembleront au Centre des congrès de Québec à l'occasion du Congrès 2026 de la Fédération québécoise des municipalités (FQM). La présidence de cette édition sera assurée par Meggie Richard, préfète de la MRC de Minganie. Nous nous sommes entretenus avec elle pour discuter de son rôle dans l'organisation du plus grand événement dédié au monde municipal.

CONGRÈS 2026 | FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

**Faire du Québec,  
le Québec  
des régions**

PRÉSENTÉ PAR

**Fonds**  
d'assurance  
des municipalités  
du Québec

**Meggie Richard**  
Présidente du Congrès 2026  
et préfète de la MRC de Minganie

Meggie Richard, préfète de la MRC de Minganie, est la présidente du Congrès 2026 de la FQM, qui se déroulera du jeudi 24 au samedi 26 septembre prochain au Centre des congrès de Québec, sous le thème **Faire du Québec, le Québec des régions**.



## COMMENT VOYEZ-VOUS LE RÔLE DE LA PRÉSIDENTE DU CONGRÈS?

C'est un mélange d'excitation et de grande fierté. Le Congrès de la FQM est un moment fort pour le monde municipal, et d'avoir l'honneur d'y jouer un rôle central comme présidente est très significatif pour moi. Étant préfète d'une région éloignée, c'est une opportunité unique de faire rayonner la Minganie et la Côte-Nord. C'est aussi une occasion privilégiée de contribuer à un événement qui rassemble et mobilise les élu(e)s et acteur(-trice)s du monde municipal de partout au Québec. Mes collègues du conseil d'administration m'ont fait l'honneur de me proposer la présidence du Congrès 2026. J'ai accepté ce défi avec enthousiasme, parce que le Congrès représente une tribune exceptionnelle pour échanger, apprendre et faire avancer les enjeux municipaux.

Pour moi, la présidente du Congrès agit comme une ambassadrice de l'événement. Elle contribue à orienter les grandes lignes, à inspirer les participantes et participants, et à donner le ton à l'ensemble du Congrès.

J'aurai également le rôle de rassembleuse : accueillir, valoriser les échanges et mettre en lumière le travail exceptionnel des élu(e)s municipaux. Enfin, je participerai activement aux moments clés de l'événement et veillerai à ce que chaque personne s'y sente interpellée et engagée.

Finalement, c'est une façon de porter la voix des régions et de mettre en lumière leur réalité unique et leur contribution essentielle.

**BÉLANGERSAUVÉ**  
 ——— AVOCATS ———

**Bien conseiller  
 pour bien gérer**

**BELANGERSAUVE.COM**

**COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU LA VICE-PRÉSIDENTE DE L'ÉDITION PRÉCÉDENTE ?**

Accompagner Michaël [Pilote] et toute l'équipe de la FQM dans les coulisses a été une expérience très enrichissante, mais surtout, très agréable. Cela m'a permis de mieux comprendre l'ampleur de l'organisation de cet événement, ainsi que tout le travail nécessaire pour offrir une programmation de qualité. Cette expérience m'a aussi permis de me préparer concrètement au rôle de présidente de cet événement que je jouerai cette année.

**POURQUOI CET ÉVÉNEMENT EST-IL IMPORTANT POUR VOUS ?**

Ma première participation au Congrès remonte à l'époque où j'étais directrice générale d'une municipalité. Pour moi, le Congrès est le rassemblement annuel par excellence du monde municipal, un rendez-vous incontournable.

C'est une occasion unique de se former, d'échanger sur les bonnes pratiques et de prendre du recul sur les enjeux auxquels nous faisons face afin de trouver des solutions adaptées à nos réalités. Le domaine municipal est passionnant, mais aussi parfois complexe, et ce type d'événement permet de repartir mieux outillé et inspiré.

**QUE SOUHAITEZ-VOUS QUE LES GENS RETIENNENT DE CET ÉVÉNEMENT ?**

J'espère sincèrement que les participantes et participants termineront le Congrès en se sentant plus outillés et surtout engagés dans leur rôle. Nous avons travaillé à offrir une édition riche, avec des ateliers variés, concrets et pertinents, qui répondront aux réalités du terrain.

Le Congrès se déroulera aussi dans un contexte politique particulier, avec les élections provinciales à l'automne, ce qui rendra les échanges d'autant plus importants et actuels.

Mais au-delà du contenu, je souhaite surtout que les gens retiennent la qualité des rencontres vécues. Le partage, les discussions et les liens humains sont véritablement au cœur du Congrès.

Visitez le [site Web de la FQM](http://www.fqm.ca)<sup>1</sup> pour en savoir plus sur cet événement. ■

<sup>1</sup>[www.fqm.ca/evenements/congres-fqm](http://www.fqm.ca/evenements/congres-fqm)

# UN DON DE 5 000 \$ POUR SOUTENIR DEUX ORGANISMES

Lors du Congrès 2025 de la FQM, la municipalité de Saint-Ignace-de-Loyola a remporté le concours Responsabilité sociale présenté par Énergir. Elle a décidé de remettre le prix, un don de 5 000 \$ offert par Énergir, à deux organismes œuvrant dans la MRC de D'Autray. Le Centre d'action bénévole d'Autray (CABA) et le Groupe d'entraide en toute amitié ont ainsi chacun reçu 2 500 \$ afin de mettre sur pied des initiatives qui bénéficieront aux citoyen(ne)s de la région.

## LE CABA

Le CABA est un organisme communautaire aux multiples chapeaux qui œuvre principalement en soutien à domicile afin de permettre aux aîné(e)s de rester à la maison le plus longtemps possible.

Situé à Berthierville, l'organisme fait aussi la promotion et le développement de l'action bénévole. Avec le volet *Je Bénévole*, il met en relation des personnes désirant faire du bénévolat et des organismes communautaires.

L'organisme offre également des services directs à la population, dont le service de popote roulante. « Avant la pandémie, on livrait 20 000 repas par année. Là, on est rendu à un peu plus de 37 000. Ça a presque doublé en moins de 5 ans », affirme Christian Paquin Coutu, directeur général du CABA.

## AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA CUISINE DE L'ORGANISME

Avant de recevoir le don de la municipalité de Saint-Ignace-de-Loyola, le CABA avait entamé des travaux pour installer une nouvelle salle de congélation dans ses locaux situés dans les anciens bureaux de la MRC, un bâtiment construit dans les années 1800. En démolissant des murs, les employé(e)s ont toutefois eu des surprises qui ont fait grimper le prix de la facture. Le directeur général a en effet dû engager des entrepreneurs pour refaire des murs qui étaient pourris.

En plus de permettre à l'organisme de terminer ces travaux, le don servira à acquérir de nouveaux équipements (rangement pour le congélateur, nouveaux chaudrons, batteur sur socle, etc.).

Le don aidera ainsi le CABA, qui a recours à plus d'une centaine de bénévoles, à répondre davantage à la demande qui ne cesse de croître : « Ça va nous permettre de mieux outiller nos bénévoles qui vont pouvoir travailler à la cuisine. Ça va nous permettre aussi de rendre le service, de la préparation à la livraison, plus efficace, ce qui nous fera gagner du temps », indique M. Paquin Coutu.

## LE GROUPE D'ENTRAIDE EN TOUTE AMITIÉ

Établi à Berthierville depuis 1983, le Groupe d'entraide en toute amitié est un organisme de lutte à la pauvreté avec un important volet marchand. Il aide les gens à répondre à leurs besoins de base, comme s'habiller et se nourrir, en plus de briser l'isolement des personnes utilisatrices de ses ressources.

« On a la friperie Habille-Tout et un comptoir de meubles, l'un des derniers qui reste encore dans la MRC de D'Autray », explique la directrice générale de l'organisme, Julie Tétreault.

Chaque semaine, l'organisme fournit aussi de l'aide alimentaire à environ 140 familles de la région. De plus, les employé(e)s et bénévoles du Groupe d'entraide en toute amitié préparent et livrent 800 portions de déjeuner par jour aux écoles primaires et secondaires de Berthierville.

## SOUTENIR DES FAMILLES DANS LE BESOIN

Avec le don reçu, le Groupe d'entraide en toute amitié viendra directement en aide à des citoyen(ne)s de la municipalité de Saint-Ignace-de-Loyola. Tout d'abord, l'organisme payera pendant un an des repas chauds d'un traiteur à raison de trois fois par semaine à un enfant de Saint-Ignace-de-Loyola qui fréquente une école de Berthierville.

De plus, l'organisme compte donner un coup de pouce, de différentes façons, à une douzaine de familles qui ont recours à ses services. Chaque famille sera contactée pour mieux connaître ses besoins spécifiques.

En terminant, M<sup>me</sup> Tétreault souhaite remercier chaleureusement les municipalités de la région qui collaborent avec son organisme : « Cette aide est précieuse pour nous. » ■



De gauche à droite : Yvan Martin, conseiller, Relations avec les communautés chez Énergir; Julie Tétreault, directrice générale, Groupe d'entraide en toute amitié; Christian Paquin Coutu, directeur général, CABA; Évelyne Latour, mairesse de Saint-Ignace-de-Loyola; Jacques Demers, président de la FQM; Christian Valois, conseiller du district 3, Saint-Ignace-de-Loyola.  
Mention de source : gracieuseté



**Véronique Coulombe**, ingénieure en environnement  
Direction de l'ingénierie, des infrastructures et de  
l'adaptation aux changements climatiques de la  
Fédération québécoise des municipalités



**Raphaël Smith**, professionnel en adaptation aux  
changements climatiques  
Direction de l'ingénierie, des infrastructures et de  
l'adaptation aux changements climatiques de la  
Fédération québécoise des municipalités

Les analyses suivantes constituent des pistes pour faciliter la prise de décision dans la sélection des mesures. Elles permettent également de hiérarchiser et de comparer l'efficacité projetée des mesures en fonction de nombreux critères<sup>1</sup>. Il est important de déterminer quelle analyse sera la plus utile pour faire le choix des mesures, en fonction du contexte d'utilisation.

Parmi ces approches, **l'analyse multicritères** permet de faire le choix des mesures selon divers critères d'évaluation. Sa principale force réside dans sa capacité à comparer des critères à la fois qualitatifs et quantitatifs. Toutefois, elle présente certaines limites, notamment la complexité liée au choix des critères,

# LES MESURES POUR GUIDER L'ACTION MUNICIPALE

Chronique rédigée dans le cadre du programme Accélérer la transition climatique locale du gouvernement du Québec qui découle du Plan pour une économie verte 2030.



La sélection des mesures de réduction de gaz à effet de serre (GES) et des mesures d'adaptation aux changements climatiques est une étape cruciale pour permettre la mise en œuvre de projets structurants découlant du plan climat. Comment fait-on pour prioriser les mesures qui répondront aux objectifs du plan climat?

la nécessité de recourir à des expert(e)s, ainsi que la difficulté d'attribuer des pondérations ou des notes de manière pleinement impartiale.

**L'analyse coût-avantage** soutient la sélection des mesures en reposant sur le principe selon lequel les bénéfiques et co-bénéfiques de la mesure excèdent le coût d'instauration, d'entretien et d'inaction. Ainsi, c'est l'aspect financier qui guide le contexte d'utilisation, car c'est le principal critère pour le choix des mesures. Cette analyse facilite la comparaison des coûts et des bénéfiques, grâce à une unité monétaire commune, et donne une quantification de l'inaction et de la rentabilité des mesures. Comme inconvénient, on note la nécessité d'inclure des expert(e)s en économie, la difficulté de monnayer certains bénéfiques et l'iniquité générationnelle en fonction du choix du taux d'actualisation.

**L'analyse par scénarios**, quant à elle, se fonde sur la robustesse des mesures et seuils critiques, dont le dépassement déclenche une série de réponses. Cette approche est particulièrement pertinente lorsque les considérations climatiques constituent le principal critère de sélection des mesures. Elle est utile pour l'utilisation de seuils climatiques, offre la possibilité d'une plus grande tolérance aux risques et de modifier les mesures en cours de route. Cependant, elle nécessite des expert(e)s en analyse de scénarios. De plus, il peut être difficile d'établir avec confiance les

seuils critiques et de faire le choix de la mesure la plus adéquate à long terme, en raison de l'agrégation des incertitudes à chaque étape du processus.

Par ailleurs, lorsqu'on identifie les mesures de réduction de GES, il est important de prendre en compte les secteurs les plus émetteurs et le potentiel de réduction de GES des mesures. La séquence éviter-réduire-séquestrer met de l'avant des mesures qui éviteront de nouvelles émissions de GES, pour ensuite réduire celles qui ne peuvent être évitées. À propos de l'adaptation aux changements climatiques, la priorisation des mesures se fait à travers l'appréciation des risques, qui identifie le plus haut niveau de risque des impacts des aléas climatiques sur les différents systèmes municipaux.

La Fédération québécoise des municipalités accompagne les organisations municipales dans la sélection des mesures de réduction de GES et d'adaptation aux changements climatiques. Contactez l'équipe à [ingenierie@fqm.ca](mailto:ingenierie@fqm.ca) pour de l'accompagnement dans votre démarche d'élaboration de plan climat. ■

<sup>1</sup>Ouranos et MELCCFP, 2024. *ÉLABORER UN PLAN D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES – Guide pour les organismes municipaux*, 138 pages.

# L'ÉTÉ APPROCHE : ÊTES-VOUS CONFORMES AUX NORMES SUR LES VACANCES?

À l'aube de la saison estivale, voici un rappel des principales règles applicables quant aux congés annuels payés (vacances) pour les organisations non syndiquées.

La *Loi sur les normes du travail*<sup>1</sup> (LNT) prévoit certaines exceptions applicables uniquement aux milieux syndiqués. Il est donc important de bien distinguer ce qui est permis pour les organisations non syndiquées et de s'assurer de respecter ces normes minimales. Bien entendu, un employeur peut toujours offrir des conditions plus avantageuses que celles prévues à la LNT.

## ANNÉE DE RÉFÉRENCE

Le calcul des vacances se fait selon une année de référence de 12 mois, qui s'étend du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril. Toutefois, un employeur peut modifier cette période par le biais d'une convention ou d'une entente, mais la durée de 12 mois demeure inchangée. Ainsi, les organisations municipales pourraient vouloir l'harmoniser avec leur année financière.

Précisons que le terme « convention » dans la LNT a un sens large et inclut plusieurs types d'ententes, notamment un contrat individuel de travail, une convention collective ou toute autre entente relative aux conditions de travail.

## DURÉE DU CONGÉ ET INDEMNITÉ AFFÉRENTE

La durée du congé annuel dépend du service continu de l'employé(e) au terme de l'année de référence et l'indemnité à lui verser est basée sur le salaire brut gagné durant l'année de référence.

Ainsi, la durée du congé est identique pour tous les employé(e)s ayant le même service continu. Seule l'indemnité varie, puisqu'elle est calculée au prorata du temps travaillé.

L'indemnité de vacances est payée en un versement avant la prise du congé ou selon les modalités usuelles de paie. Elle peut toutefois être versée sur chaque paie lorsque la nature des activités est saisonnière ou intermittente, comme pour un horticulteur ou un moniteur de camp.

## MODALITÉS DE PRISE DU CONGÉ

Le mécanisme général prévu par la LNT est celui de l'accumulation, c'est-à-dire que l'employé(e) cumule des jours de congés durant l'année de référence, devant être utilisés dans les 12 mois suivant la fin de celle-ci. Pour les employé(e)s non syndiqués, la LNT ne permet pas le report des vacances au-delà de cette période.

À la demande d'un employé(e), l'employeur peut toutefois autoriser la prise du congé, en tout ou en partie, durant l'année de référence : c'est ce qu'on appelle l'anticipation.

L'employeur fixe les dates de vacances, lesquelles doivent être communiquées à l'employé(e) au moins 4 semaines à l'avance.

Service continu	Durée du congé	Indemnité de congé
Moins d'un an	1 jour ouvrable par mois de service, maximum de 2 semaines	4 %
1 à moins de 3 ans	2 semaines continues <sup>2</sup>	4 %
3 ans et plus	3 semaines continues	6 %



M<sup>lle</sup> Héloïse Desgagnés, directrice  
Service en ressources humaines et relations du travail  
de la Fédération québécoise des municipalités

## COMPENSATION MONÉTAIRE

Sauf exception, l'employé(e) doit prendre ses vacances en temps<sup>3</sup>. Évidemment, lorsqu'un employé(e) quitte une organisation, les vacances cumulées devront lui être versées en argent.

## ORGANISMES DE LOISIRS

La section sur les congés annuels de la LNT ne s'applique pas aux organismes de loisirs sans but lucratif qui embauchent des étudiant(e)s comme moniteur(-trice)s de camp de jour. Cette exemption ne vise toutefois pas les municipalités qui organisent des camps de jours, qui elles, doivent respecter les normes en vigueur. ■

Ce projet est réalisé grâce au soutien financier de la CNESST par son Programme d'aide financière pour l'information, la sensibilisation et la formation en matière de normes du travail.

<sup>1</sup>Loi sur les normes du travail, RLRQ c N-1.1. La section sur les congés annuels payés se trouve aux articles 66 à 77.

<sup>2</sup>Auxquelles peut s'ajouter une semaine supplémentaire sans solde, non fractionnable et non consécutive aux deux autres semaines.

<sup>3</sup>Art. 73 LNT.



Les participant(e)s du 9<sup>e</sup> Rendez-vous national du développement local ont pu se renseigner sur différents services en visitant les kiosques des exposants présents tout au long de l'événement.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelishoots photographe



# LE DÉVELOPPEMENT LOCAL À L'HEURE DE L'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE

Le succès du récent Rendez-vous national du développement local démontre, une fois de plus, l'importance du développement économique et territorial pour les régions du Québec. Pour poursuivre la réflexion, nous vous proposons de (re)plonger dans certains thèmes abordés lors de cet événement phare du printemps : la transition socioécologique, l'économie sociale et les modèles alternatifs d'accès à la terre.

# 9<sup>e</sup> RENDEZ-VOUS NATIONAL DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

## COMMENT NAVIGUER DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE

Des ateliers inspirants, des panels sur des sujets de l'heure, des discussions enrichissantes : le Rendez-vous national du développement local 2026 a été, une fois de plus, un vif succès. Les 21 et 22 avril derniers, ce sont plus de 400 personnes – élus(e)s, directeur(-trice)s généraux et professionnel(le)s du développement des MRC – qui se sont rassemblées au Lévis Centre des congrès pour échanger sur le développement économique des régions lors de cet événement organisé par la Fédération québécoise des municipalités (FQM) et présenté par les Fonds locaux de solidarité FTQ.

En ouverture de cette neuvième édition, le président de la FQM, Jacques Demers, a déclaré que l'incertitude est maintenant devenue une réalité pour le Québec.

« Mais là où certains voient une contrainte, nous avons l'occasion d'y voir un levier. Parce que nos régions ont quelque chose que peu d'autres modèles peuvent offrir : la proximité, l'agilité et une connaissance fine du terrain. »

Pour permettre à la FQM d'être plus agile, M. Demers a annoncé la mise en place de deux nouvelles tables structurantes : la Table de concertation et de mobilisation du Réseau accès PME et la Table du développement territorial.

Le président de la Table de concertation et de mobilisation du Réseau accès PME, le maire de Victoriaville, Vincent Bourassa, a profité de l'occasion pour présenter le mandat de cette nouvelle structure : « Nous devons rassembler les forces vives du développement local, créer des ponts, aligner nos priorités et surtout, agir. »

Le président de la seconde Table, le maire de Price et préfet de la MRC de La Mitis, Bruno Paradis, a ensuite déclaré avec enthousiasme avoir reçu le mandat de favoriser le maillage et le réseautage entre les différents acteur(-trice)s qui œuvrent au développement de leur territoire.



En ouverture de cette neuvième édition, le président de la FQM, Jacques Demers, a déclaré que l'incertitude est maintenant devenue une réalité pour le Québec.

Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe

## UNE CONFÉRENCE D'OUVERTURE COLLÉE SUR L'ACTUALITÉ

En ouverture du Rendez-vous, des expert(e)s de plusieurs domaines se sont exprimés sur des sujets intimement reliés au développement local lors d'un panel : le président de Gougeon Économie Politique, Philippe Gougeon, la directrice générale du Chantier de l'économie sociale, Béatrice Alain, le directeur du Service de régionalisation de la main-d'œuvre immigrante de Lanaudière Économique, Doudou Sow, la géographe, consultante et ex-secrétaire générale de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, Suzanne Dion, et la présidente-directrice générale de l'Alliance touristique du Québec, Geneviève Cantin.

Pour commencer, M. Gougeon a listé les différents éléments pouvant nuire à la croissance économique, tels que les défis de productivité, le vieillissement de la population et les guerres. De plus, il a rappelé aux régions l'importance de profiter de la prochaine élection du Québec pour exprimer leurs enjeux locaux : « Les régions, vous avez votre voix et tous les partis savent à quel point c'est important. »

Ensuite, M<sup>me</sup> Alain a abordé le thème de l'économie sociale et son importance pour le monde municipal, rappelant que les retombées de projets porteurs peuvent permettre d'en créer d'autres. « Les municipalités et les entreprises collectives sont des alliées naturelles pour faire face aux défis sociaux, environnementaux, économiques parce qu'elles cherchent le bien-être de leur communauté et qu'elles sont régies par cette communauté, » a-t-elle ajouté.

La conférence s'est ensuite poursuivie avec le plaidoyer engagé de M. Sow en faveur de l'immigration, en particulier pour les régions. Il a mentionné que la gestion controversée du Programme de l'expérience québécoise (PEQ) a terni l'image du Québec à l'international. Heureusement, la mobilisation – sans précédent – d'élu(e)s, de la population et d'organisations comme la FQM a encouragé le gouvernement à reculer. « Il faut garder à l'esprit que la régionalisation est un projet de vie, un choix de vie et un milieu de vie pour la personne immigrante et la famille qui l'accompagne dans cette aventure humaine », a-t-il lancé au public.

M<sup>me</sup> Dion a, quant à elle, rappelé que seulement la moitié des terres agricoles sont mises en valeur alors qu'elles ne représentent que 4,7 % du territoire québécois. Selon elle, il faut davantage développer le potentiel particulier de toutes les régions : « Mon rêve



Le Rendez-vous national du développement local a été la première activité publique de Mathieu Lévesque à titre de ministre délégué aux Régions.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe



Le président de la nouvelle Table de concertation et de mobilisation du Réseau accès PME, le maire de Victoriaville, Vincent Bourassa.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe



Le président de la nouvelle Table du développement territorial, maire de Price et préfet de la MRC de La Mitis, Bruno Paradis.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographe

est de voir notre territoire agricole protégé encore plus protégé.»

Enfin, M<sup>me</sup> Cantin a vanté les bienfaits de l'industrie touristique pour les régions, précisant que cette dernière constitue le 4<sup>e</sup> produit d'exportation après l'aéronautique, l'aluminium et le minerai de fer. Elle a notamment invité le milieu municipal à prendre conscience que les investissements faits en infrastructures, touristiques ou non, bénéficient aux citoyen(ne)s en plus d'être de merveilleux lieux d'échanges avec les personnes provenant d'ailleurs dans le monde.

### DES ATELIERS DIVERSIFIÉS ET UNE VINGTAINE D'EXPOSANTS

En après-midi, deux séries d'ateliers ont eu lieu dans différentes salles. Le gouvernement du Québec était par ailleurs le présentateur des ateliers qui s'y sont tenus durant les 2 jours. Des expert(e)s ont abordé différents sujets comme le Réseau accès PME, l'état de la situation du secteur agricole et bioalimentaire ou encore l'intelligence artificielle et le leadership.

Tout au long des deux jours de ce Rendez-vous, les participant(e)s ont également pu visiter les kiosques

d'une vingtaine d'exposants rassemblés dans le hall du Lévis centre des congrès.

### UN NOUVEAU MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX RÉGIONS

Le Rendez-vous s'est poursuivi le lendemain avec la première activité publique de Mathieu Lévesque à titre de ministre délégué aux Régions. Il a entre autres annoncé la formation du Conseil des régions composé d'élue(s) issus des 17 régions québécoises. « Tout comme la FQM, moi je vais avoir le mandat évidemment de porter la voix des régions, d'avoir une vue d'ensemble et vous êtes (...) des partenaires de choix dans cet exercice. »

L'économiste principal au Mouvement Desjardins, Sonny Scarfone, a ensuite dévoilé les différentes prévisions économiques pour le Québec et le Canada. Puis, la présidente-directrice générale de la Fédération des chambres de commerce du Québec, Véronique Proulx, a présenté les données du rapport Priorités économiques - Québec 2030. Elle a notamment rappelé l'importance de l'immigration et du secteur manufacturier pour les régions.

Le reste de la matinée a permis aux participant(e)s d'assister à une autre série d'ateliers. Cette fois, les sujets du repreneuriat, de la conciliation des usages et des orientations gouvernementales en aménagement du territoire (OGAT) ont été abordés.

Le Rendez-vous s'est conclu par la tenue de deux dernières conférences. Tout d'abord, Annie Fernandez, présidente fondatrice de Fernandez relations publiques, a donné ses conseils aux participant(e)s pour les aider à renforcer leur sens politique. « Les élu(e)s et les gestionnaires doivent être les premier(-ère)s ambassadeurs du changement », a-t-elle déclaré.

Martin Delarosbil, président de Team Factory, a, quant à lui, parlé du rôle fondamental des gestionnaires et élu(e)s dans la mobilisation des employé(e)s municipaux. « Le succès d'une organisation, c'est sa capacité de mettre les bonnes personnes dans le bon rôle », a-t-il affirmé.

Le Rendez-vous national du développement local sera de retour l'année prochaine pour une dixième édition, les 20 et 21 avril 2027. On promet déjà de belles surprises aux participant(e)s pour l'occasion. ■

## Ensemble pour réussir

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

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

Contactez-nous



# LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE À L'HEURE DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

En 2006, l'activiste Rob Hopkins a lancé, au Royaume-Uni, le mouvement Villes en transition afin de créer des communautés plus résilientes et moins dépendantes au pétrole. Le concept de transition a depuis évolué et donné naissance à la transition socioécologique. Plus global que le développement durable, qui n'a pas toujours bonne presse, ce processus de transformation a récemment fait son arrivée dans le monde municipal.

## QU'EST-CE QUE LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE?

Les auteurs Guay-Boulet, Martin-Déry et Huot définissent la transition socioécologique comme «le passage de l'état actuel du système à un état socialement plus juste, inclusif et écologiquement viable.»

Pour Lucie Morin, travailleuse sociale et professeure régulière au Département de psychosociologie et travail social de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), le concept repose en grande partie sur l'action des communautés qui peuvent amorcer des changements profonds en fonction de leurs réalités sociale, environnementale, climatique et économique. Et qui de mieux que les municipalités pour initier cette transformation?

## UN CONCEPT ACCESSIBLE À TOUTES LES MUNICIPALITÉS

De plus en plus préoccupées par les changements climatiques, des municipalités ont commencé, dans les dernières années, à adopter la transition socioécologique. C'est notamment le cas de Petit-Saguenay, une municipalité d'environ 630 habitant(e)s située dans la MRC Le Fjord-du-Saguenay. L'initiative vient de son maire, Philôme La France, qui a présenté sa vision au conseil municipal puis à la population.

«Les organisations municipales sont des actrices névralgiques pour soutenir ou légitimer des initiatives de transition socioécologique qui émergent à même leur territoire», croit-il.

Il faut dire qu'à titre de gouvernements de proximité, les municipalités sont les premières touchées par les



**Lucie Morin**, travailleuse sociale et professeure régulière au Département de psychosociologie et travail social de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR)  
Mention de source : gracieuseté

aléas de Mère Nature. Elles s'occupent également de plusieurs domaines qui impactent directement le mode de vie des citoyen(ne)s.

La transition socioécologique a pris plusieurs formes à Petit-Saguenay. La municipalité a tout d'abord beaucoup travaillé sur les aménagements urbains, entre autres dans le cœur du village, en érigeant des infrastructures de loisirs et des îlots de fraîcheur.

Pour favoriser la mobilité active, la municipalité a aussi construit une passerelle piétonnière, en plus d'aménager des espaces piétonniers et des trottoirs. Voulant diminuer le nombre de véhicules sur son territoire, Petit-Saguenay offre maintenant une voiture en autopartage. Les responsables de la municipalité ont même organisé un festival consacré à la transition socioécologique : le festival Virage.



**Philôme La France**, maire de Petit-Saguenay  
Mention de source : gracieuseté

La professeure à l'UQAR soutient, pour sa part, que les municipalités sont des organisations de premier choix pour mobiliser leur population et générer un sentiment d'appartenance. Ce sont ces dernières qui reçoivent en premier les préoccupations de leurs citoyen(ne)s en lien avec les enjeux environnementaux, mais aussi leurs idées pour améliorer la résilience de leur communauté. Ces gouvernements de proximité ont également une connaissance approfondie des organismes et des ressources présents sur leur territoire, ce qui leur permet d'encourager les collaborations intersectorielles et la mise en commun des ressources.

«Les élu(e)s sont de bonnes personnes pour porter les revendications des citoyen(ne)s et des acteur(-trice)s locaux à d'autres instances, pour essayer de rendre visibles des problèmes ou inscrire des priorités dans les politiques», ajoute M<sup>me</sup> Morin.

**« Les municipalités sont des organisations de premier choix pour mobiliser leur population et générer un sentiment d'appartenance. »**  
 - Lucie Morin, travailleuse sociale et professeure régulière au Département de psychosociologie et travail social de l'UQAR

**DE NOMBREUX BÉNÉFICES POUR LES COMMUNAUTÉS**

La transition socioécologique apporte plusieurs bénéfices aux municipalités. En premier lieu, elle soutient un développement des communautés territoriales basé sur l'autonomie et le respect des gens et des milieux. « Une initiative de transition socioécologique est une forme de prise de pouvoir des communautés sur des enjeux qui les concernent. Face à l'inaction gouvernementale sur la question du climat, elles incarnent une forme de contre-pouvoir et de démocratisation du développement des territoires », indique M<sup>me</sup> Morin.

M. La France a aussi constaté plusieurs bénéfices pour sa communauté : « Quand on fait un projet d'aménagement urbain, ça améliore la qualité de vie des gens de façon significative. Les personnes qui fréquentent le cœur du village le vivent au quotidien. »

De plus, la transition socioécologique renforce le sentiment d'appartenance. « Les gens s'identifient à ce projet-là aujourd'hui, puis en tirent de la fierté. C'est très bénéfique pour une communauté. Quand les gens sont fiers, ils sont plus engagés et plus en santé, et ils participent davantage », indique M. La France.

Comme Petit-Saguenay est une pionnière dans ce domaine, sa réputation lui permet d'attirer des personnes d'autres régions qui partagent les mêmes

valeurs. « On a eu pour la première fois depuis les années 1960, un accroissement de la population à Petit-Saguenay », confie le maire.

**DES FREINS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION**

Bien que la transition socioécologique tende à créer des communautés plus soudées et résilientes, les municipalités qui désirent épouser cette voie sont confrontées à plusieurs défis.

Comme elles n'ont pas des ressources illimitées, elles doivent souvent choisir entre les actions à court terme pour réparer ou être capables de faire face aux conséquences des aléas climatiques, ou expérimenter de nouvelles façons de faire pour répondre aux besoins des personnes et organiser la vie à l'échelle de territoires. Même s'il y a des programmes gouvernementaux, ils ne permettent malheureusement pas de réaliser tous les projets souhaités.

De même, cette transition peut créer, selon M<sup>me</sup> Morin, des divisions dans la société. Par exemple, il peut y avoir des points de vue différents qui émergeront de différentes classes de la population, comme les riches et les plus défavorisées ou les acteur(-trice)s axés sur l'économie et l'environnement.

M. La France, lui, a adopté une approche assez prudente pour limiter la polarisation dans sa communauté et

permettre à toutes et à tous de prendre la parole : « Je travaille toujours pour m'assurer qu'on a un bon assentiment, qu'on mobilise des gens, qu'on fait de la pédagogie, puis qu'on se parle. »

**L'AVENIR PASSE PAR LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE**

M<sup>me</sup> Morin reconnaît que la transition socioécologique est un processus qui ne se fait pas du jour au lendemain. En revanche, les municipalités qui souhaiteraient entreprendre cette transition n'ont d'autre choix que de revoir leur manière de penser. Elles doivent s'éloigner du modèle capitaliste (surconsommation et croissance économique infinie) qui met de l'avant les chiffres et le rendement afin de se concentrer plutôt sur le processus lui-même, c'est-à-dire la création des liens sociaux et une économie de partage menant à des projets plus justes et viables pour soutenir le développement des milieux de vie.

Quant à lui, le maire de Petit-Saguenay suggère aux municipalités d'avoir dès maintenant une réflexion sur le sujet. « Dans le cas de la crise climatique, souvent il est trop tard quand on arrive face aux problèmes. Mais si on est déjà en marche et qu'on a déjà commencé à poser des actions, on est plus capable de s'adapter », conclut-il. ■

**« Quand les gens sont fiers, ils sont plus engagés et plus en santé, et ils participent davantage. »** - Philôme La France, maire de Petit-Saguenay





**Michèle Houpert**, directrice générale à la Direction générale de l'entrepreneuriat et de la compétitivité  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)  
Mention de source : MEIE, gracieuseté

# L'ÉCONOMIE SOCIALE, UN LEVIER POUR LES RÉGIONS

De plus en plus, les entrepreneur(e)s sortent de la forme traditionnelle de l'entreprise. Ils se regroupent afin de fonder des organisations qui répondent directement aux besoins et aspirations de leurs collectivités. C'est ce qu'on appelle l'économie sociale, un modèle qui devrait se développer davantage dans les prochaines années, surtout avec le contexte économique actuel. Pour en parler, nous avons discuté avec Michèle Houpert, directrice générale à la Direction générale de l'entrepreneuriat et de la compétitivité au ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.

## LA FORCE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'économie sociale a véritablement commencé à se manifester au Québec dans le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Depuis, de nombreuses organisations ont décidé d'embrasser cette voie. On n'a qu'à penser aux caisses Desjardins et aux coopératives agricoles. Plus récemment, les centres de la petite enfance, les entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD), de même que plusieurs entreprises en gestion des matières résiduelles, en tourisme et en commerce de détail ont adopté ce modèle.

En fait, l'économie sociale est loin d'être marginale. Ce mode d'entrepreneuriat regroupe plus de 11 300 entreprises, constituées sous forme d'organismes à but non lucratif (OBNL - 77 %), de coopératives non financières (21 %) et de coopératives financières ou de mutuelles (2,1 %). Ensemble, elles cumulent un chiffre d'affaires de 53,6 milliards de dollars et emploient près de 248 000 personnes.

« Ce sont des entreprises possédées et dirigées démocratiquement par des gens d'ici et dont les

profits sont réinvestis directement dans les entreprises ou les communautés d'ici », indique M<sup>me</sup> Houpert.

Plus de la moitié (52 %) des entreprises d'économie sociale sont situées hors des régions de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale, où elles jouent parfois un rôle essentiel dans le tissu économique et l'accessibilité à certains services.

Du fait de sa nature, l'économie sociale contribue en effet à résoudre des enjeux spécifiques aux régions. Par exemple, des acteur(-trice)s du milieu peuvent se regrouper pour mettre en place des coopératives d'habitation afin de contrer la crise du logement. L'économie sociale gère d'ailleurs un parc de plus de 88 000 unités partout au Québec.

L'économie sociale a aussi un rôle à jouer dans la lutte contre les déserts alimentaires qui frappent plusieurs petites municipalités. « Par la reprise collective des épiceries et dépanneurs, l'économie sociale s'inscrit en modèle pour une prise en charge par la communauté, en partenariat avec la municipalité, d'entreprises et de services nécessaires à la vitalité des communautés. »

## LE PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN ÉCONOMIE SOCIALE 2025-2030

Afin de soutenir les entreprises d'économie sociale, le gouvernement du Québec a mis en place le [Plan d'action gouvernemental en économie sociale \(PAGES\) 2025-2030](#)<sup>1</sup>. À terme, le MEIE espère réaliser 4 000 activités d'accompagnement et de financement et investir une somme totale de 565 M\$ par l'entremise de cette initiative.

« On n'a pas élaboré le PAGES 2025-2030 en souhaitant tout réinventer. On a plutôt choisi de le coconstruire avec les partenaires de l'économie sociale et de tabler sur les assises solides mises en place dans les dernières décennies pour propulser le développement de l'économie sociale en fonction des enjeux et surtout des besoins actuels », explique M<sup>me</sup> Houpert.

À travers ses quatre axes, le PAGES souhaite notamment promouvoir et accompagner les acteur(-trice)s engagés dans l'économie sociale, tout en travaillant davantage en partenariat avec le monde municipal.

Les services de développement économique auront ainsi de meilleurs outils à leur disposition pour aider les entrepreneur(e)s. Les Pôles d'économie sociale seront mieux outillés pour les soutenir dans l'émergence d'entreprises d'économie sociale répondant à des enjeux locaux et régionaux. La Coopérative de développement régional du Québec continuera d'accompagner les coopératives dans leur démarrage et leur développement, mais pourra aussi accompagner des OBNL d'économie sociale en démarrage là où les services locaux ont besoin d'un appui supplémentaire.

Toutefois, M<sup>me</sup> Houpert reconnaît que les barrières législatives ou des incompréhensions mutuelles peuvent actuellement être un frein dans ce domaine. « Le MEIE entend travailler de concert avec les réseaux municipaux pour mieux valoriser les modèles de partenariats à succès et identifier, notamment, les barrières réglementaires à ces partenariats. »

#### DES EXEMPLES CONCRETS

Plusieurs régions du Québec œuvrent déjà en économie sociale. Ces dernières années,

en Montérégie et en Mauricie, des ententes sectorielles ont ainsi été conclues en faveur de son développement. Le Bas-Saint-Laurent, pour sa part, s'est doté de fonds régionaux en économie sociale afin de favoriser l'émergence de projets dans ce domaine.

**Plus de la moitié (52 %) des entreprises d'économie sociale sont situées hors des régions de Montréal, de la Montérégie et de la Capitale-Nationale, où elles jouent parfois un rôle essentiel dans le tissu économique et l'accessibilité à certains services.**

Des MRC ont aussi appuyé des initiatives plus locales et ponctuelles. Par exemple, la MRC de

La Matapédia a mobilisé des ressources pour soutenir toutes les coopératives alimentaires de son territoire dans une approche concertée et partenariale. La MRC Le Val-Saint-François a également joué un rôle de premier plan dans le pré-démarrage de la Coop des Stokoïs, un projet citoyen visant à implanter une entreprise collective offrant plusieurs services à la communauté.

Bref, l'économie sociale est un levier qui peut stimuler l'économie des régions, tout en contribuant à régler plusieurs problèmes touchant directement les communautés, comme la pénurie de logements et la perte de commerces de proximité.

Les municipalités et MRC qui souhaitent en savoir plus sur l'économie sociale sont invitées à communiquer avec le pôle d'économie sociale de leur région<sup>2</sup>. ■

<sup>1</sup>[quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/plan-action-economie-sociale](http://quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/plan-action-economie-sociale)

<sup>2</sup>[chantierqc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale](http://chantierqc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale)



**MORENCY**  
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

**LA FORCE DU DROIT. VISION D'AVENIR.**

418 651-9900 • QUÉBEC | 514 845-3533 • MONTRÉAL

*Suivez-nous*   

[morencyavocats.com](http://morencyavocats.com)

# LE RÔLE INDISPENSABLE DES MRC DANS LES MODÈLES ALTERNATIFS D'ACCÈS À LA TERRE

Comme dans d'autres secteurs, les terres agricoles québécoises n'ont pas été épargnées par l'inflation. Entre 2023 et 2024, certaines régions, comme le Centre-du-Québec, ont vu le prix des terres agricoles augmenter de 35 %. Résultat : de plus en plus de membres de la relève hésitent à acquérir des fermes et des champs. Heureusement, des initiatives, souvent portées par des municipalités régionales de comté (MRC), permettent à des femmes et des hommes de soutenir leur projet agricole.

## PLUS DIFFICILE POUR LA RELÈVE D'ACCÉDER À LA TERRE

En plus de l'augmentation du prix des terrains en zone agricole, plusieurs autres facteurs viennent compliquer l'accès à la terre : l'accès à l'outil de production, l'augmentation du prix des intrants et de la machinerie agricole ainsi que l'endettement, pour ne nommer que ceux-là.

Le modèle agricole a d'ailleurs profondément changé dans les cinquante dernières années, ce qui a donné naissance à des installations de plus en plus grandes et productives. « On est parti d'une agriculture de substance à une agriculture vraiment industrielle », indique Catherine Théberge, chercheuse et chargée de projet au Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA). Cette professionnalisation a réduit le nombre de petites terres agricoles pouvant être acquises par la relève.

De plus, les trois quarts des terres agricoles québécoises sont destinés à alimenter les animaux de ferme, ce qui laisse peu de terres disponibles pour les petites et moyennes fermes dédiées à l'alimentation humaine.

Ajoutons à cela que plusieurs terres agricoles sont laissées à l'abandon aux quatre coins du Québec. M<sup>me</sup> Théberge donne l'exemple de personnes qui héritent ou achètent des lots en milieu rural pour ne rien y faire pousser. Après quelques années, lorsque ces derniers sont en friche, leurs propriétaires font une



Catherine Théberge, chercheuse et chargée de projet au Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA)  
Mention de source : CISA, gracieuseté

demande pour les retirer de la zone agricole et ainsi donner vie à leur projet immobilier.

L'accès difficile au financement est un autre problème qui nuit à la pratique de l'agriculture. « Il y a beaucoup de relèves qui travaillent à temps plein à côté de leur projet agricole », explique la chercheuse. Certes, il y a des programmes de financement, mais ils sont réservés surtout aux moins de quarante ans. Alors qu'amasser une mise de fonds prend de plus en plus de temps, une partie non négligeable de la relève n'y a pas accès.

## UN VÉRITABLE COUP DE POUCE À LA RELÈVE

Un peu partout au Québec, le CISA a accompagné des organisations municipales désireuses de sortir du modèle traditionnel afin d'offrir un meilleur accès

aux terres agricoles à la relève. C'est notamment le cas de la MRC de Témiscouata. Aux prises avec un enjeu de reboisement, elle avait perdu beaucoup de terres agricoles dans les dernières années.

En 2021, la MRC et la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) ont approché le CISA afin de réfléchir à un projet de valorisation de ses friches dans le but de les remettre en culture. Pour y arriver, la MRC a notamment mis sur pied et offert un programme d'accompagnement de caractérisation des terres pour les producteur(-trice)s en activité ainsi que les aspirant(e)s. Pour y arriver, il a fallu faire l'inventaire des friches et mettre en place un service d'accompagnement par un technicien agricole, afin de cibler les bonnes terres pour leurs cultures. Au finale, 30 projets ont été complétés et 23 entreprises agricoles ont bénéficié du service permettant la remise en culture de 286 hectares.

Le CISA a également travaillé avec la MRC Les Basques afin de l'aider à être plus attrayante pour la nouvelle génération d'agriculteur(-trice)s. « L'idée, c'est qu'on cherchait des terres en friche ou sous-exploitées, des terres qui étaient en dormance pour le foin et pas utilisées pour faire de la production agricole », soutient M<sup>me</sup> Théberge.

La MRC a ainsi acquis une grande terre pour l'offrir en location, à un prix modique, à des personnes souhaitant se lancer en agriculture. C'est ainsi qu'est né le Motel agricole des Basques.

Dans la même région, la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent a lancé Le Gerموir, parcours d'incubation. Cette initiative permet à divers types d'entreprises de faire leurs premières années d'expérimentation en production dans l'une des MRC de la région.

« C'est un modèle un peu différent qui fournit beaucoup d'accompagnement en termes de gestion et de formation », affirme M<sup>me</sup> Théberge.

### DES AVANTAGES POUR LES RÉGIONS

En plus de permettre à la relève de concrétiser plus facilement leur rêve, les modèles alternatifs contribuent à améliorer l'accès à de la nourriture variée, fraîche et produite localement en région. Les aliments doivent ainsi parcourir une distance plus courte pour arriver dans l'assiette des consommateur(-trice)s.

Autre avantage : les nouveaux agriculteur(-trice)s s'intègrent mieux dans leur communauté d'accueil. Ils ont plus de place pour expérimenter et adapter leur production selon leurs observations. Par exemple, après avoir constaté que la région comportait déjà suffisamment de bleuetières, un nouveau cultivateur pourrait décider de se concentrer davantage sur la production d'un autre petit fruit, comme la came-

rise, et même conclure un partenariat avec des organisations et des entreprises de la région.

Travaillant souvent sept jours sur sept, surtout dans les premières années de production, les agriculteur(-trice)s sont également sujets à l'épuisement professionnel. En ayant recours à un modèle alternatif d'accès à la terre, ils peuvent démarrer leur production plus lentement, avec moins de pression de rentabilité.

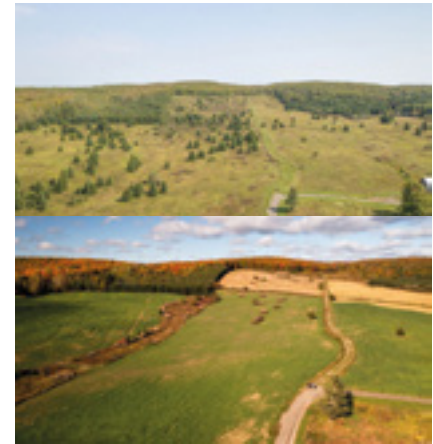
De même, les modèles alternatifs permettent aux nouveaux producteur(-trice)s qui louent leurs terres d'épargner en vue d'acheter leur propre exploitation ou encore de prendre de l'expansion. Ces derniers deviennent également plus crédibles lorsqu'ils font des demandes de financement auprès d'institutions financières.

### UNE SOLUTION DE RECHANGE VIABLE AU MODÈLE TRADITIONNEL

Avec la hausse des coûts qui ne semble pas vouloir s'arrêter à court et à moyen termes, pas de doute que les modèles alternatifs d'accès à la terre continueront de prendre de l'expansion dans les prochaines années.

Toutefois, le manque de financement gouvernemental pourrait freiner certaines organisations municipales à

agir dans ce domaine, croit M<sup>me</sup> Théberge. La chercheuse a en effet déjà été témoin de MRC qui n'ont pas pu mettre en application des initiatives contenues dans leur Plan de développement de la zone agricole, faute de moyens. Bref, avec un meilleur financement, les MRC auraient certainement les outils nécessaires pour soutenir adéquatement la relève en agriculture et en tirer des bénéfices pour l'ensemble de leur population. ■



Terre agricole dans la Municipalité d'Auclair avant et après les travaux initiés par le CISA.  
Mention de source : MRC de Témiscouata, grâceuseté

**spe**  
VALEUR ASSURABLE  
Professionnels en valeurs aux fins d'assurance

**Connaître la véritable valeur de vos biens vous permet d'obtenir une couverture d'assurance juste et suffisante.**

POUR AVOIR L'ESPRIT TRANQUILLE, FAITES CONFIANCE À DES PROFESSIONNELS POUR ÉVALUER LA JUSTE VALEUR À NEUF DE VOS IMMEUBLES.

Montréal 514 788-9777  
Québec 418 227-9777  
Sans frais 1 800 227-5257

évaluation@spevaleurassurable.com  
www.spevaleurassurable.com

Êtes-vous **sous** ou **surévalué** ?

Être informé, **c'est payant** !



RECONNU  
PAR LES  
ASSUREURS

Partout au Québec

# RÉSEAU ACCÈS PME : UNE CAMPAGNE PUBLICITAIRE D'ENVERGURE

Annoncée au printemps 2025, la transformation d'Accès entreprise Québec (AEQ) en Réseau accès PME constitue une étape structurante dans l'évolution des services de développement local au Québec. Cette transition s'appuie sur l'excellence du travail réalisé en 2024-2025, dernière année d'opération sous l'égide d'AEQ, ainsi que sur la reconnaissance du rôle stratégique des municipalités régionales de comté (MRC) et de leurs organismes délégataires comme porte d'entrée de l'écosystème d'accompagnement et de financement entrepreneurial.

En mars 2026, la Fédération québécoise des municipalités (FQM) a mené, avec la participation financière du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, une campagne publicitaire nationale d'envergure pour faire connaître ce nouveau service aux Québécois(e)s.

Avec comme axe de communication « Avant de vous lancer, parlez à votre MRC », la campagne s'est déclinée sur plusieurs canaux de communication. Pour atteindre plus facilement les régions, une publicité de 30 secondes a été diffusée sur plusieurs postes de radio régionaux appartenant aux réseaux Bell, Cogeco et Arsenal.

Une campagne numérique s'est également déployée, entre autres sur le réseau social LinkedIn, pour cibler plus spécifiquement les entrepreneur(e)s, ainsi que sur les plateformes Crave et Prime pour joindre le grand public. Les utilisateur(-trice)s des services Tou.tv et OHdio de Radio-Canada ont aussi pu voir et entendre la publicité.

Afin d'aider les MRC à relayer la campagne publicitaire dans leur territoire, la FQM leur a préparé une trousse de diffusion. Cet outil clé en main regroupait différents messages et visuels prêts à être publiés sur leurs réseaux sociaux ou dans leurs infolettres.

L'initiative de la FQM a été bien accueillie par la population. S'il est encore trop tôt pour mesurer ses effets sur l'entrepreneuriat régional, elle a indéniablement permis de faire découvrir le Réseau accès PME à un grand nombre de personnes tout en mettant en lumière le rôle majeur des MRC dans le développement économique du Québec.



L'une des publicités de Réseau accès PME diffusées sur les réseaux sociaux.

## REFONTE DE LA TABLE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL DE LA FQM

Dans la foulée de l'abolition des structures de concertation par le gouvernement en 2015, la FQM avait créé à partir de ses propres deniers la Table sur le développement local et régional. Afin de mieux correspondre à la réalité du développement, cette dernière a récemment été reconfigurée et scindée en deux nouvelles tables.

### 1. Table de concertation et de mobilisation du Réseau accès PME

Cette première table rassemblera les principaux partenaires associés aux opérations des services locaux de développement des MRC. Son objectif : leur permettre d'échanger sur les priorités en matière de développement économique local et d'accompagnement des entreprises.

Présidée par Vincent Bourassa, maire de Victoriaville, la table aura aussi comme mandat d'élaborer une stratégie d'intervention (sur cinq ans) visant à :

- Assurer la mobilisation des professionnel(le)s en développement local afin de consolider le Réseau accès PME;
- Bonifier les services aux entrepreneur(e)s, notamment en favorisant la formation et le partage d'expertises;
- Augmenter le sentiment d'appartenance au milieu;
- Améliorer la notoriété des professionnel(le)s en développement local dans l'écosystème et auprès des entrepreneur(e)s.

Ses membres devront également travailler sur des propositions d'amélioration à apporter au Réseau accès PME pour les différents partenaires.

### 2. Table du développement territorial (initiatives communautaires, en matière d'immigration, dans le domaine de l'habitation, en développement culturel, etc.)

En plus de travailler sur le développement de territoires ayant été délaissés, cette seconde table devra trouver des moyens de valoriser les mandats et les interventions liés aux initiatives de développement territorial au Québec.

Sous la présidence de Bruno Paradis, maire de Price et préfet de la MRC de La Mitis, ses membres devront aussi concevoir une stratégie d'intervention (sur cinq ans) comprenant :

- La mise en place d'un (ou plusieurs) réseaux d'intervenant(e)s;
- L'identification des besoins pour animer et structurer le ou les réseaux composés de différents professionnel(le)s.

La FQM tiendra les municipalités informées des développements de ces deux nouvelles structures. ■



Municipalité de Pointe-aux-Outardes  
Mention de source : FQM, gracieuseté



# INFRASTRUCTURES MUNICIPALES – REPENSER AUJOURD’HUI POUR RÉPONDRE À DEMAIN

Viellissement des réseaux, pression climatique, besoins croissants : les infrastructures municipales sont à un moment décisif. Plus que jamais, les municipalités doivent faire des choix structurants : entretenir, adapter ou développer, des décisions ayant un impact direct sur la qualité de vie des citoyen(ne)s. Ce dossier propose un regard sur les défis actuels et les leviers concrets pour mieux planifier, prioriser et investir.

# INFRASTRUCTURES MUNICIPALES : DES CHOIX STRUCTURANTS À FAIRE MAINTENANT

Sous l'effet des changements climatiques, de la pression démographique et du vieillissement des réseaux, les infrastructures municipales sont mises à rude épreuve. Dans ce contexte, les municipalités ne peuvent plus se limiter à intervenir au cas par cas. Elles doivent faire des choix structurants : entretenir, adapter ou développer. Plus que jamais, les infrastructures deviennent un levier central d'action pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

## DES RÉSEAUX CONÇUS POUR UN AUTRE CONTEXTE

Les municipalités font face à une accumulation de pressions qui transforment profondément la gestion des infrastructures. Les épisodes de gel et de dégel plus fréquents, les pluies intenses et les aléas climatiques accentués mettent à l'épreuve des réseaux conçus pour des conditions bien différentes. Ce qui était un événement exceptionnel, par exemple une surcharge du réseau pluvial, un affaissement de chaussée après un redoux, ou une inondation de sous-sol, devient progressivement une réalité récurrente.

Les infrastructures en eau sont particulièrement touchées. Les réseaux doivent absorber des volumes plus importants, les ouvrages sont sollicités plus intensément et les besoins d'adaptation se multiplient. Cette réalité s'installe durablement et redéfinit les priorités d'intervention. Pour les municipalités, cela signifie que la gestion des infrastructures ne peut plus reposer sur les mêmes réflexes qu'auparavant. Les hypothèses de départ ont changé, les approches devraient changer aussi.

## DÉVELOPPER... MAIS AUSSI ENTREtenir

À ces pressions climatiques s'ajoute un autre enjeu majeur : la croissance des besoins. La pénurie de logements, notamment, entraîne la création de nouveaux milieux de vie qui nécessitent des rues, des réseaux d'aqueduc, des infrastructures complètes. Ce mouvement est réel, légitime et ne se résorbera pas à



À titre de porte-parole des régions, la FQM s'affaire à défendre l'importance du maintien des actifs, à promouvoir des programmes adaptés à la réalité des petites et moyennes municipalités et à faire reconnaître la valeur des investissements invisibles.  
Mention de source : Amélie Caron - Amelieshoots photographie

court terme. Il exerce une pression supplémentaire sur des organisations municipales déjà sollicitées.

Mais cette dynamique pose une question fondamentale : peut-on continuer à développer au même rythme sans accentuer la pression sur des infrastructures déjà fragilisées? Le réflexe de construire demeure fort, souvent associé à des projets

visibles, à des gestes politiques concrets. Pourtant, dans le contexte actuel, l'enjeu est aussi, sinon davantage, de maintenir et de mettre à niveau ce qui existe déjà. Les efforts consentis à l'entretien et à la réhabilitation des réseaux existants sont souvent moins visibles, mais tout aussi déterminants pour la qualité de vie des citoyen(ne)s.

## Les municipalités ne peuvent plus se limiter à intervenir au cas par cas. Elles doivent faire des choix structurants : entretenir, adapter ou développer.

### DE L'INAUGURATION À L'ENTRETIEN : CHANGER DE POSTURE

Pendant longtemps, le développement des infrastructures a été associé à une logique d'expansion. Construire, inaugurer, étendre les réseaux : ces gestes demeurent importants, mais ils ne peuvent plus être les seuls moteurs de l'action municipale.

Une part croissante des efforts doit désormais être consacrée à ce qui ne se voit pas : l'entretien préventif, la réhabilitation des conduites vieillissantes, la mise à niveau des installations de traitement de l'eau, la consolidation des ouvrages exposés aux aléas climatiques. Ce changement de posture implique de revoir certaines priorités politiques et budgétaires, et de reconnaître que l'investissement dans le maintien, bien que moins spectaculaire, est essentiel pour assurer la pérennité des services. Une infrastructure bien entretenue, c'est une urgence évitée, un coût réduit et un service préservé.

### LES INFRASTRUCTURES COMME OUTILS D'ADAPTATION

Autrefois considérées comme de simples outils de développement, les infrastructures deviennent des leviers d'adaptation aux changements climatiques. Ce changement de perspective est majeur : il ne s'agit plus seulement de construire pour répondre à la croissance, mais de concevoir, rénover et adapter pour faire face à un environnement en mutation.

Qu'il s'agisse d'augmenter la capacité des réseaux pluviaux, d'intégrer des infrastructures végétalisées, de repenser certains aménagements pour réduire les îlots de chaleur ou d'améliorer la résilience des ouvrages en zones inondables, les choix d'investissement doivent désormais tenir compte des conditions futures autant que des besoins actuels. Cette évolution demande d'anticiper, d'intégrer de nouveaux critères de conception et d'adopter une vision plus globale du territoire municipal.

### Construire, inaugurer, étendre les réseaux : ces gestes demeurent importants, mais ils ne peuvent plus être les seuls moteurs de l'action municipale.

### SE DOTER D'OUTILS ET DE FINANCEMENT

Face à ces défis, les municipalités doivent être en mesure de planifier et de prioriser leurs interventions. Cela passe notamment par des démarches structurées, comme les plans climat, la gestion des actifs et les plans d'intervention sur les réseaux, qui permettent d'organiser la réflexion, de documenter les besoins et de mieux orienter les investissements. La première étape consiste souvent simplement à en prendre conscience et à reconnaître que les pratiques

héritées du passé ne suffisent plus, et à s'outiller pour agir autrement.

Mais cette capacité d'action repose aussi sur des ressources adéquates. Les besoins en financement demeurent importants, particulièrement pour la mise à niveau des infrastructures existantes. C'est ici que la Fédération québécoise des municipalités (FQM) joue un rôle essentiel : non seulement en accompagnant les municipalités dans leurs démarches techniques, mais aussi en portant leurs enjeux auprès du gouvernement du Québec et en proposant des initiatives structurantes pour soutenir le milieu municipal. Défendre l'importance du maintien des actifs, promouvoir des programmes adaptés à la réalité des petites et moyennes municipalités, faire reconnaître la valeur des investissements invisibles : c'est aussi cela le rôle d'une fédération.

### AGIR POUR DEMAIN

Le constat est clair : les infrastructures municipales ne peuvent plus être gérées comme auparavant. Les pressions climatiques, démographiques et financières convergent, et elles ne feront que s'accroître. La bonne nouvelle, c'est que des outils existent, des approches se structurent et des ressources sont disponibles pour accompagner ce virage.

La capacité des municipalités à faire des choix éclairés deviendra déterminante pour la qualité de vie des citoyen(ne)s et la résilience des territoires. C'est une question de vision, de priorités et de volonté collective. Et les municipalités qui s'y engagent aujourd'hui seront mieux positionnées pour relever les défis de demain. ■

NOTRE CABINET

## Une force collective

PLUS DE 30 AVOCATS EXPÉRIMENTÉS  
POUR MIEUX VOUS CONSEILLER

MUNICIPAL | TRAVAIL | ENVIRONNEMENT

DHCAVOCATS.CA

ANDRÉ  
COMEAU

JEAN  
HETU

PAUL  
WAYLAND

LOUIS  
BELAND

ALEXANDRE  
LACASSE

ERIK  
LOWE

PIERRE G.  
HÉBERT

SIMON  
FRENETTE

STEVE  
CADRIN

RINO  
SOUCY

JEAN-FRANÇOIS  
GIRARD

CAROLINE  
CHARRON

ALEXANNE  
BOUCHARD

ANTHONY  
FREIJI

MATHIEU  
TURCOTTE

SARA EDDHIMA-  
AUCLAIR

# PGA-EAU : MIEUX CONNAÎTRE POUR MIEUX DÉCIDER

Mieux comprendre ses infrastructures, planifier les investissements et accéder à des leviers financiers supplémentaires : le besoin d'un Plan de gestion des actifs en eau (PGA-Eau) s'impose progressivement dans les municipalités québécoises. Mis en place par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) en collaboration avec le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), il permet d'adopter une vision à long terme et de structurer la prise de décision dans un contexte où les réseaux sont de plus en plus sollicités.

## UNE RÉALITÉ DE TERRAIN BIEN CONNUE

Dans plusieurs municipalités, la gestion des infrastructures en eau repose encore sur une connaissance partielle des réseaux et infrastructures ponctuelles. L'information existe, mais elle est souvent dispersée, parfois difficile à retracer, et dépend en partie des personnes en place. Des plans encore en format papier, des données non centralisées, des lacunes dans l'historique des interventions : cette réalité complique la prise de décision. Sans portrait global, il devient plus difficile d'identifier les priorités, de planifier les interventions et d'anticiper les besoins.

À ces défis s'ajoutent des pressions croissantes : infrastructures vieillissantes, changements climatiques qui multiplient les épisodes de pluies intenses, exigences réglementaires de plus en plus strictes en matière de qualité de l'eau et de gestion

des rejets. Dans ce contexte, les municipalités doivent adopter une approche plus structurée et proactive. C'est précisément ce que vient soutenir la démarche PGA-Eau.

## UNE DÉMARCHE EN DEUX ÉTAPES, AVEC DES INCITATIFS FINANCIERS CONCRETS

La mise en place d'un PGA-Eau repose sur une progression claire. La première étape consiste à formaliser l'engagement de la municipalité en transmettant au MAMH, via le portail gouvernemental des affaires municipales et régionales (PGAMR), trois documents : la démarche de gestion des actifs municipaux en eau, une résolution du conseil municipal et le formulaire de transfert. Cette étape, accessible depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, ouvre la porte à des bonifications financières dans les programmes PRIMEAU 2023-2033 et TECQ 2024-2028. Les municipalités ont jusqu'au 31 décembre 2026 pour

s'engager dans la démarche. À ce jour, 143 municipalités accompagnées par la FQM ont complété l'étape 1 d'engagement dans la démarche de gestion des actifs en eau, un jalon important dans le cadre des exigences et des bonifications prévues aux programmes PRIMEAU et TECQ.

La deuxième étape, plus structurante, consiste à élaborer le plan complet. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2026, les municipalités peuvent soumettre ce plan au MAMH. Il comprend un chiffrier Excel présentant l'ensemble des analyses ainsi qu'un plan type qui sert à expliciter les analyses réalisées, à en préciser la méthodologie et à en présenter les résultats tels que compilés dans le chiffrier. La démarche du PGA-Eau se décline en plusieurs étapes structurées : portrait des actifs, évaluation de leur état, analyse des risques, définition des niveaux de service, gestion sur le cycle de vie et recommandations.

**Droit municipal, représentation des élus municipaux et directeurs généraux, fiscalité, expropriation, litiges, actions collectives, droit du travail et de la construction.**

Une équipe de professionnels du droit à votre service.

Visitez-nous à [municonseil.com](http://municonseil.com) et commençons dès maintenant le travail avec vous.

514 954 0440 (11) | [mph@municonseil.com](mailto:mph@municonseil.com)



### CE QUE CONTIENT UN PGA-EAU

Un PGA-Eau complet dresse d'abord un inventaire des actifs en eau (réseaux linéaires et ouvrages ponctuels) avec leur état, leur valeur de remplacement et, le cas échéant, les informations sur les propriétés partagées. Pour les réseaux linéaires, les municipalités peuvent s'appuyer sur leur plan d'intervention existant. Pour les ouvrages ponctuels, l'outil d'évaluation des besoins en investissement (outil BI) de la Stratégie québécoise d'économie de l'eau potable constitue la référence préconisée par le MAMH. L'outil gratuit Inframunicipal, développé par le CERIU, peut également soutenir cette démarche.

Le plan inclut ensuite une définition des niveaux de service actuels et souhaités (indicateurs techniques, citoyens et exigences réglementaires), ainsi qu'une analyse des risques couvrant les actifs critiques, la dotation en personnel, le sous-financement, le manque d'informations et les impacts climatiques. Une évaluation de la demande future vient compléter le tout, en tenant compte des projections démographiques et territoriales, du cadre légal réglementaire, et des changements économiques et technologiques. L'ensemble débouche sur un résumé financier sur 10 ans, qui regroupe les coûts prévus, les sources de financement et les écarts budgétaires, soit une base concrète pour soutenir les décisions d'investissement.

### UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ À CHAQUE RÉALITÉ

Sur le terrain, les réalités varient fortement d'une municipalité à l'autre. Certaines disposent déjà d'outils de gestion des actifs; la majorité part de plus loin. Le principal défi réside souvent dans la collecte et la structuration de l'information : identifier les actifs, localiser les données disponibles et reconstituer une base à partir de sources variées. Malgré cette complexité, la démarche est jugée essentielle, non

seulement pour répondre aux exigences du MAMH, mais pour améliorer concrètement la planification à court, moyen et long terme.

La FQM accompagne les municipalités à chaque étape, avec une approche progressive adaptée à leur capacité. Certaines optent pour un service clé en main; d'autres préfèrent avancer de manière plus autonome, avec un soutien ponctuel ou une banque d'heures. Avec 206 municipalités déjà accompagnées dans des projets de gestion et d'infrastructures en eau, la FQM dispose d'une connaissance fine des réalités municipales québécoises. Ces municipalités se trouvent à différents stades d'avancement, notamment en fonction du moment où les travaux ont été amorcés et du contexte organisationnel propre à chacune.

### UN LEVIER POUR MIEUX DÉCIDER ET NE PAS ATTENDRE

Au-delà des aspects techniques et financiers, le PGA-Eau agit comme un véritable outil d'aide à la

décision. En structurant l'information et en offrant une vision d'ensemble, il permet aux municipalités de mieux prioriser leurs interventions, de justifier leurs choix devant les élu(e)s et les citoyen(ne)s, et de planifier leurs investissements de manière cohérente. La démarche n'est pas figée : elle est conçue pour évoluer avec des révisions aux quatre ans, se préciser et s'intégrer aux pratiques municipales au fil du temps.

Dans le contexte où les infrastructures sont soumises à des pressions croissantes, cette capacité à mieux comprendre et à mieux planifier devient essentielle. Le PGA-Eau s'impose comme un levier concret pour passer d'une gestion réactive à une approche plus stratégique et durable, et les municipalités qui s'y engagent maintenant se positionnent avantageusement, tant sur le plan financier que sur celui de la résilience à long terme.

Communiquez avec nous à [ingenierie@fqm.ca](mailto:ingenierie@fqm.ca) pour en savoir plus sur notre accompagnement. ■

**« Je tiens à souligner notre très grande satisfaction à l'égard de l'accompagnement offert par la FQM dans le cadre de l'élaboration de notre PGA-Eau. Tout au long du mandat, l'équipe a fait preuve d'un professionnalisme exemplaire, d'une grande disponibilité et d'une compréhension fine des réalités municipales. Je recommande sans réserve les services de la FQM à toute municipalité souhaitant bénéficier d'un accompagnement structuré, efficace et orienté vers les résultats. »** — Hugues Jacob, directeur général et greffier-trésorier, Municipalité de Saint-Joachim

**J'ai intégré  
la déminéralisation  
à notre plan climat.  
Et vous?**

**Ressources. Expertise. Accompagnement.**

**Sous les pavés  
vous aide à passer  
de l'intention à l'action.**

Consultez la boîte à outils :  
[souslespaves.ca/boite-outils](http://souslespaves.ca/boite-outils)



# DES INFRASTRUCTURES CONÇUES POUR LE PASSÉ, SOUMISES AUX RÉALITÉS D'AUJOURD'HUI

Pendant des décennies, les infrastructures municipales ont été conçues pour répondre à des conditions relativement stables. Or, ce cadre a profondément changé. Changements climatiques, évolution des normes, pression sur les coûts et attentes accrues des citoyen(ne)s redéfinissent aujourd'hui les besoins. Les municipalités doivent désormais composer avec des actifs qui, sans être défectueux, ne sont plus toujours adaptés à la réalité actuelle.

## DES INFRASTRUCTURES ENCORE FONCTIONNELLES... MAIS DE MOINS EN MOINS ADAPTÉES

Le principal défi auquel font face les municipalités ne réside plus uniquement dans le vieillissement des infrastructures, mais plutôt dans un décalage croissant entre leur conception d'origine et les conditions actuelles.

Une conduite peut encore être en fonction, une route encore praticable, un bâtiment toujours utilisé. Pourtant, leur dimensionnement, leur localisation ou leur mode d'exploitation ne correspondent plus nécessairement aux réalités d'aujourd'hui ou à celles de demain. Autrement dit, une infrastructure peut être encore fonctionnelle... mais inadéquate. Ce changement de perspective est essentiel à la compréhension d'un portrait juste de la situation des infrastructures. Il déplace la réflexion d'une logique d'âge vers une logique de performance.

## DES RÉSEAUX SOUS PRESSION

Les réseaux d'égouts illustrent bien cette transformation. Plusieurs ont été conçus pour des régimes pluviométriques différents, avec des précipitations moins intenses et plus étalées dans le temps.

Aujourd'hui, les municipalités doivent composer avec des pluies plus violentes, concentrées sur de courtes périodes. Les conséquences sont bien connues : surcharge des réseaux, débordements, refoulements plus fréquents. Selon le Guide québécois de gestion

des eaux pluviales, il est désormais nécessaire de planifier et concevoir des pratiques adaptées pour réduire les conséquences hydrologiques de l'urbanisation. Ces situations deviennent une nouvelle normalité qui oblige à repenser la planification et la conception des infrastructures pluviales.

## ROUTES ET OUVRAGES : L'EFFET AMPLIFIÉ DU GEL-DÉGEL

Sur le réseau routier, les cycles de gel et de dégel jouent un rôle déterminant. Avec des redoux hivernaux plus fréquents, l'eau s'infiltré dans les fissures, affaiblit les matériaux et accélère la dégradation des chaussées.

Ce phénomène n'est pas nouveau, mais son intensification modifie les rythmes d'usure. Selon Ouranos, les épisodes de précipitations extrêmes sont appelés à s'aggraver, ce qui accentue directement la dégradation des chaussées par les cycles de gel-dégel. Dans plusieurs milieux, les routes ne vieillissent plus selon les cycles historiques, ce qui complique la planification des interventions.

Les ponceaux et ouvrages connexes sont eux aussi soumis à des contraintes accrues, notamment en raison de débits plus variables et parfois plus élevés.

## BERGES ET MILIEUX RIVERAINS : DES RISQUES COMBINÉS

Les infrastructures situées en milieu riverains sont exposées à une combinaison de risques : érosion, crues, instabilité des sols. Cette réalité affecte autant

les ouvrages de protection que les routes de desserte et les réseaux enfouis. Dans certains cas, ce n'est pas l'état de l'infrastructure qui pose problème, mais l'évolution des conditions auxquelles elle est exposée.

Et ces conditions évoluent rapidement. Les projections climatiques indiquent que les débits de pointe pourraient augmenter de façon notable selon les régions et les bassins versants du Québec méridional. Pour les municipalités dont le territoire est traversé par des cours d'eau ou dont les infrastructures longent des zones sensibles, cela signifie des pressions croissantes sur des ouvrages qui n'ont pas été dimensionnés pour composer avec de telles variations.

## DES BÂTIMENTS À REPENSER POUR LE CLIMAT D'AUJOURD'HUI

Les bâtiments municipaux doivent eux aussi s'adapter. Longtemps abordés sous l'angle énergétique, ils sont désormais confrontés à des enjeux de confort, d'usage et de continuité des services.

Un bâtiment mal adapté aux vagues de chaleur peut devenir difficile à exploiter, inconfortable pour les citoyen(ne)s et employé(e)s, et moins résilient en situation d'urgence. À l'inverse, des choix de conception comme l'ombrage, le verdissement, la ventilation ou la performance de l'enveloppe contribuent à améliorer leur capacité d'adaptation. Dans certains cas, ces bâtiments doivent également jouer un rôle de refuge lors d'événements extrêmes, ce qui renforce les exigences à leur égard.

### UNE PRESSION FINANCIÈRE BIEN RÉELLE

À ces enjeux techniques et climatiques s'ajoute une contrainte majeure : la hausse des coûts. Selon Statistique Canada, les coûts de construction non résidentielle ont encore augmenté de 4,1 % en 2025, avec des hausses marquées dans la main-d'œuvre et certains matériaux. Pour plusieurs municipalités, cela complique le rattrapage des investissements nécessaires.

Dans ce contexte, chaque décision a un impact plus important. Attendre qu'une infrastructure soit en fin de vie pour intervenir devient de plus en plus risqué et coûteux.

### REPLACER À L'IDENTIQUE : UNE « FAUSSE BONNE IDÉE »?

Pendant longtemps, la logique dominante a été celle du remplacement à l'identique. On reconstruit ce qui existait, selon des paramètres similaires.

Or, les conditions ont changé et cette approche montre ses limites. Remplacer une infrastructure sans tenir compte des nouvelles réalités, c'est parfois reconstruire un actif qui sera rapidement dépassé. À l'inverse, un réinvestissement réfléchi permet d'intégrer dès maintenant les contraintes climatiques, les usages et les attentes actuelles. Il ne s'agit pas de surdimensionner systématiquement, mais de mieux concevoir.

### DE LA RÉACTION À L'ANTICIPATION

Pourquoi les municipalités ont-elles souvent l'impression d'être en retard? Parce que plusieurs infrastructures atteignent un point critique au même moment, dans un contexte où les contraintes se sont intensifiées : climat, normes, coûts et capacité



Un réinvestissement réfléchi dans les infrastructures municipales permet d'intégrer dès maintenant les contraintes climatiques, les usages et les attentes actuelles.  
Mention de source : Municipalité de Lotbinière, gracieuseté de la FOM

financière. Faut-il pour autant céder à un discours alarmiste? Non, l'enjeu est plutôt de reconnaître que les règles du jeu ont changé. Le bon réflexe n'est plus d'intervenir uniquement en réaction, mais d'anticiper.

Aujourd'hui, la question n'est plus seulement : quoi réparer?, mais : comment décider, dans quel ordre et pour quels besoins?

### VERS UNE APPROCHE PLUS STRUCTURÉE

Ce changement de posture appelle une évolution des pratiques. La gestion des actifs s'impose

progressivement comme une réponse adaptée à cette nouvelle réalité. Elle permet de mieux comprendre l'état des infrastructures, d'anticiper leur évolution et de soutenir des décisions plus éclairées, tout en positionnant avantageusement les municipalités pour accéder aux programmes de financement qui exigent désormais une démarche structurée. Car le principal défi ne réside plus uniquement dans l'état des actifs, mais dans leur capacité à répondre aux exigences actuelles. ■

**GROUPE HELIOS**

Depuis plus de 40 ans, le Groupe HELIOS est partenaire des municipalités et donne vie à vos infrastructures.

> Gestion > Opération > Entretien > Maintenance



**EAU POTABLE  
& EAUX USÉES**  
**BÂTIMENTS  
& ÉNERGIE**  
**RÉCRÉATIVES  
& SPORTIVES**

# DE L'URGENCE À LA STRATÉGIE : MIEUX PRIORISER POUR MIEUX INVESTIR

Face à la pression croissante exercée sur leurs infrastructures, les municipalités sont appelées à prendre des décisions de plus en plus complexes. Dans ce contexte, la gestion des actifs s'impose ainsi comme un levier stratégique. Elle permet de structurer les priorités, de mieux planifier les interventions et d'éviter que les urgences ne dictent les investissements.

## MIEUX DÉCIDER, PLUTÔT QUE FAIRE PLUS

Dans un contexte de ressources limitées, les municipalités ne peuvent pas tout faire, ni tout faire en même temps. Pourtant, certaines réussissent à mieux maîtriser leurs investissements et à faire des choix plus éclairés.

La différence ne tient pas uniquement aux budgets disponibles, mais à la manière de prendre les décisions. La gestion des actifs ne sert pas à accumuler de l'information. Elle sert à répondre à une question simple : quoi faire, quand et pourquoi?

## L'INVENTAIRE : LA BASE DE TOUTE DÉCISION

Toute démarche commence par une connaissance claire des actifs municipaux.

De quoi dispose-t-on? Dans quel état? Avec quelle durée de vie résiduelle? Quelle est l'importance de l'infrastructure pour les services municipaux?

Sans cet inventaire, la municipalité navigue à l'aveugle. Les décisions reposent alors sur des perceptions, des urgences ou des pressions



La gestion des actifs permet de planifier les travaux sur les infrastructures et de travailler en amont.  
Mention de source : Envato

ponctuelles. À l'inverse, un inventaire structuré devient une véritable base de connaissances et un outil de décision indispensable. Il permet de passer d'une gestion réactive à une gestion planifiée.

## DU DIAGNOSTIC AU RISQUE

Connaître l'état d'un actif ne suffit pas. Encore faut-il comprendre le risque associé à sa défaillance. Par exemple, un actif en mauvais état ne devrait pas



**JUL SOLUTIONS**

Entreprise familiale 100% québécoise  
Depuis 1973 **Produit Canadian**  
1-800-463-2849 / julsolutions.ca

<b>Rangement</b>	<b>Classement</b>	<b>Aménagement</b>	<b>Numérisation</b>
			

toujours être la priorité numéro un. À l'inverse, un actif en état moyen peut devenir critique s'il a un impact majeur sur la sécurité, la conformité réglementaire ou la continuité des services. La priorisation repose donc sur une combinaison de deux facteurs : la probabilité de défaillance et les conséquences de cette défaillance.

Ces conséquences peuvent être multiples :

- Sécurité du public;
- Interruption de service;
- Non-conformité réglementaire;
- Coûts élevés d'intervention d'urgence;
- Conséquences sur la réputation de la municipalité.

Cette approche permet de faire des choix plus rationnels, et surtout, plus faciles à défendre.

### ÉVITER QUE L'URGENCE DICTE LE BUDGET

Dans plusieurs municipalités, une part importante des investissements est encore dictée par l'urgence : une rupture de conduite, un affaissement de chaussée, un bâtiment devenu inutilisable. Ces interventions sont évidemment nécessaires, mais elles ont un coût souvent élevé et désorganisent la planification.

L'un des principaux avantages de la gestion des actifs est justement de réduire la part d'imprévu. Non pas en éliminant toutes les urgences, mais en transformant les urgences prévisibles en interventions planifiées. La gestion des actifs permet donc de reprendre le contrôle sur le calendrier des décisions.

### DES OUTILS AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE

La gestion des actifs ressemble à un exercice technique, alors que c'est un outil de gouvernance. Elle permet de documenter les choix. Pourquoi intervenir maintenant? Pourquoi cet actif? Pourquoi ce scénario? Pourquoi ce niveau de service?

Pour les élu(e)s, cette lecture est essentielle. Elle facilite les arbitrages et renforce la transparence des décisions, grâce à une information claire, structurée et orientée vers les décisions.

### ARRIMER LES OUTILS POUR PASSER À L'ACTION

Une démarche de gestion des actifs ne peut pas vivre en silo. Pour être efficace, elle doit être arrimée au programme triennal d'immobilisations (PTI), au budget de fonctionnement, aux orientations stratégiques, au plan climat et bien sûr aux programmes d'aide financière. Sans cet arrimage, même le meilleur diagnostic risque de rester sans effets.

À l'inverse, une municipalité qui aligne ses outils transforme sa planification en décisions concrètes et cohérentes.

### INTÉGRER LE CLIMAT DANS LA PLANIFICATION

L'adaptation aux changements climatiques doit influencer directement les critères de priorisation et non être perçue comme une étape supplémentaire. Un pont peut encore être fonctionnel aujourd'hui, mais devenir insuffisant face à des débits futurs plus élevés. Un réseau pluvial peut ne pas être le plus ancien, mais être le plus vulnérable aux pluies intenses.

Un bâtiment peut répondre aux besoins actuels, mais ne pas être adapté aux épisodes de chaleur ou aux situations d'urgence. Intégrer le climat, c'est ajuster dès maintenant les décisions pour éviter de déplacer les problèmes dans le temps.

La gestion des actifs peut sembler exigeante. Elle demande du temps, des données et une certaine structuration. Pourtant, elle est accessible à toutes les municipalités, à condition d'être pragmatique. Il

n'est pas nécessaire de commencer avec des outils complexes. Une démarche progressive, centrée sur les actifs critiques et basée sur quelques critères solides permet déjà d'améliorer significativement la prise de décision.

### STRUCTURER POUR MIEUX FINANCER

Au Québec, la qualité de la planification influence de plus en plus l'accès au financement. Plusieurs programmes encouragent les démarches structurées, notamment en gestion des actifs. Une municipalité capable de démontrer ses priorités, ses besoins et ses choix dispose d'un avantage réel. La planification devient ainsi un levier financier, en plus d'un outil de gestion.

Au fond, les citoyen(ne)s ne demandent pas des infrastructures en soi. Ils attendent des services : de l'eau potable, des routes sécuritaires, des bâtiments fonctionnels, des espaces accessibles.

La gestion des actifs permet de faire ce lien. En partant des niveaux de service souhaités, elle guide ensuite la détermination des infrastructures requises. Ce changement de perspective est majeur. Il recentre les décisions sur la valeur pour la population.

### MIEUX DÉCIDER AUJOURD'HUI POUR ÉVITER DE SUBIR DEMAIN

Une municipalité performante n'est pas celle qui réagit le plus vite à chaque problème.

C'est celle qui réduit la part de l'imprévu en structurant ses décisions.

La gestion des actifs permet de faire les bons choix, au bon moment, pour les bonnes raisons. Et dans un contexte où les besoins dépassent souvent les moyens, cette capacité à prioriser devient, en soi, un avantage stratégique. ■



# BÂTIR POUR DURER : PLANIFIER, FINANCER ET RÉUSSIR DES PROJETS STRUCTURANTS

Partout au Québec, les municipalités passent de la réflexion à l'action. Mais dans un contexte de pression budgétaire, d'exigences accrues et de changements climatiques, réaliser un projet d'infrastructure ne s'improvise plus. Derrière chaque intervention se cachent des choix structurants : que reconstruire, comment et pour répondre à quels besoins? Plus que jamais, la qualité des décisions en amont conditionne la réussite des projets, ainsi que leur capacité à servir la population pour les 30 à 50 prochaines années, voire plus.

## UN PROJET COMMENCE BIEN AVANT LE CHANTIER

Avant de lancer des plans et devis, il faut définir rigoureusement le besoin. Quel problème cherche-t-on à résoudre? Le besoin est-il spatial, opérationnel, réglementaire, climatique ou lié à la sécurité? Peut-on rénover plutôt que reconstruire? Peut-on agrandir l'existant? Peut-on mutualiser avec un autre service ou une municipalité voisine? Peut-on phaser les travaux pour étaler les coûts sans réduire la valeur publique? Ces questions ne sont pas que techniques, ce sont des questions de gouvernance. Une municipalité ne devrait pas lancer un projet à partir d'un besoin imaginé (même rêvé par la population) : elle devrait le lancer à partir d'un besoin démontré.

L'analyse multicritères de scénarios prend alors tout son sens. Rénover, agrandir, reconstruire, relocaliser, mutualiser ou déployer en phases : ce sont d'abord des options de gouvernance. Chaque scénario doit être évalué en fonction du coût sur le cycle de vie, de la capacité de payer, du niveau de service visé et de la résilience à long terme. Sans cette comparaison rigoureuse, la municipalité risque de retenir le scénario le plus séduisant politiquement et non nécessairement le plus judicieux.

Dans le contexte québécois, cette rigueur est d'autant plus importante que les réalités varient



La planification avant la réalisation permettra des projets durables et moins coûteux pour les générations futures.  
Mention de source : Envato

considérablement d'une région à l'autre. Les contraintes d'une petite municipalité rurale du Bas-Saint-Laurent, d'une ville en croissance sur une couronne métropolitaine ou d'une communauté en Abitibi ne sont pas les mêmes, que ce soit en termes de risques climatiques, de cycles de dégradation, de disponibilité de main-d'œuvre ou de

capacité organisationnelle. Il n'existe pas de solution universelle. Il existe des choix adaptés à chaque réalité.

## REPENSER PLUTÔT QUE REPRODUIRE

Longtemps, les projets ont suivi une logique de reproduction : on remplace ce qui est en place,

selon les mêmes paramètres. Aujourd'hui, cette approche montre ses limites. Construire un garage, un centre communautaire ou une infrastructure de services engage la municipalité pour au moins 30 à 50 ans. Or, le coût de construction initial ne représente qu'une fraction du coût total : la majorité des dépenses survient au fil du cycle de vie, à travers l'exploitation, l'entretien et le renouvellement. Avant de construire un actif, il faut donc démontrer le besoin, tester les scénarios et comprendre le coût de possession, pas seulement le coût de construction.

Une infrastructure durable n'est pas que robuste. Elle est sobre en énergie, simple à exploiter, adaptable dans le temps et résiliente aux aléas climatiques. Cela implique de concevoir avec le climat futur plutôt qu'avec les seules données historiques, d'intégrer l'efficacité énergétique et le coût d'exploitation dès l'amont, de privilégier les matériaux et systèmes qui simplifient l'entretien, et de prévoir une flexibilité d'usage qui permettra à l'infrastructure d'évoluer avec les besoins. À titre d'exemple, selon Ouranos, les solutions fondées sur la nature peuvent d'ailleurs aider à absorber

des volumes d'eau pluviale supplémentaires et à réduire la demande pour des infrastructures grises plus coûteuses. Concevoir pour durer permet de faire des choix intelligents qui réduisent le coût total de possession et augmentent la capacité d'adaptation.

### STRUCTURER LE MONTAGE FINANCIER ET ÉVITER LES PIÈGES

Au Québec, plusieurs programmes soutiennent la réalisation de projets structurants. Parmi les principaux, le programme de Transfert pour les infrastructures d'eau et collectives du Québec (TECQ) et le Programme d'infrastructures municipales d'eau (PRIMEAU) appuient les municipalités dans la réalisation de travaux d'infrastructures, notamment en eau potable, en eaux usées et en assainissement. Le Programme d'aide à la voirie locale (PAVL) vise pour sa part l'entretien et l'amélioration du réseau routier local. Le Programme d'amélioration et de construction d'infrastructures municipales (PRACIM) soutient les projets liés aux bâtiments municipaux, et le programme Accélérer la transition climatique locale (ATCL) permet aux municipalités de structurer leur

réflexion et de prioriser leurs interventions en matière de résilience climatique. Ce qui distingue le contexte québécois, c'est que le lien entre la qualité de la planification et l'accès au financement devient de plus en plus explicite. Une municipalité capable de démontrer ses priorités et ses choix se positionne avantageusement, la planification agissant alors comme un levier financier.

Il faut toutefois éviter un piège courant : croire que la subvention crée la stratégie. Elle la récompense, plus souvent qu'elle ne la génère. Le but d'une subvention n'est pas de transformer un projet moyen en bon projet. Les études d'avant-projet ne sont pas une dépense superflue, mais servent à tester les scénarios, sécuriser le montage et produire des estimations crédibles. Une estimation trop optimiste est politiquement séduisante au départ, mais financièrement nuisible ensuite. Les pressions actuelles sur les matériaux et la main-d'œuvre justifient d'autant plus cette prudence. Dans un contexte où les coûts demeurent sous pression, chaque dollar mal estimé en amont se multiplie en cours de projet.



# CYBERSÉCURITÉ

**PROTÉGEZ VOS SERVICES, VOS DONNÉES ET LA CONFIANCE CITOYENNE**  
avec une protection robuste qui aide à couvrir jusqu'à 98 % des cyberrisques municipaux.

- Surveillance 24/7
- Programme de sensibilisation
- Détection rapide des menaces
- Intervention immédiate en cas d'incident

 **FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS**

  Une division de  **RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON**

**fqm.ca**

### LE BIAIS DU VISIBLE, LE COÛT DE L'INVISIBLE

Dans plusieurs municipalités, les cycles électoraux et la pression citoyenne créent un biais naturel vers les projets visibles : un nouveau bâtiment, une rue refaite, un parc aménagé. Les actifs invisibles (conduites, ponceaux, réseaux enfouis) peinent à mobiliser le même enthousiasme politique. Pourtant, ce sont souvent eux qui conditionnent le plus la qualité de vie et la résilience du territoire. Différer ces interventions, c'est accumuler un risque qui finit toujours par se manifester, souvent au pire moment et au coût le plus élevé.

Cette réalité est particulièrement aiguë pour les petites municipalités québécoises, qui disposent de peu de ressources internes et s'appuient fortement sur les programmes d'aide et l'expertise externe. Pour elles, la qualité de la priorisation est encore plus déterminante : chaque dollar investi au mauvais endroit est un dollar qui manquera ailleurs. S'entourer des bonnes expertises, structurer ses demandes et documenter ses choix devient une condition de succès.

### GOUVERNANCE DE PROJET : CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE SUR LE TERRAIN

La réussite d'un projet tient beaucoup à la manière dont il est piloté. Un programme bien défini, des appels d'offres rigoureux, une surveillance adéquate et une gestion serrée des changements en cours de réalisation sont autant de conditions qui déterminent si le projet livré correspond au projet planifié. Les dépassements de coûts découlent presque toujours d'un besoin mal défini en amont, d'un niveau d'étude insuffisant ou d'un pilotage trop permissif en cours de travaux.

Le conseil municipal doit jouer son rôle au bon niveau : clarifier les objectifs, approuver les paramètres, comprendre les risques et suivre les écarts sans dériver vers une modification de portée non planifiée. Chaque ajout en cours de projet a un coût, souvent bien supérieur à ce qu'il aurait représenté s'il avait été intégré dès la conception. Le coût d'un mauvais projet se paie pendant des décennies. Le meilleur projet est celui que la municipalité pourra exploiter, entretenir et faire évoluer dans le temps.

### DE L'INTENTION À LA TRANSFORMATION DURABLE

Les municipalités qui réussissent leurs projets sont souvent celles qui avancent par étapes, ciblent les actifs les plus critiques et adaptent leurs interventions à leur capacité réelle. Une planification intégrée, qui regroupe les travaux, réduit les coûts globaux et limite les impacts pour la population, vaut toujours mieux qu'une série d'interventions menées en silo. Les infrastructures façonnent les milieux de vie, soutiennent le développement économique et influencent directement la qualité de vie des citoyen(ne)s.

Le défi des infrastructures municipales québécoises consiste à transformer progressivement des actifs conçus pour un autre contexte, afin qu'ils répondent aux réalités actuelles et à celles à venir. Cela demande des choix plus éclairés, une planification plus rigoureuse et une vision à long terme. Mais c'est aussi ce qui permet de passer d'une logique de réparation à une logique de transformation durable.

La Fédération québécoise des municipalités est là pour vous accompagner dans vos démarches. Communiquez avec nous à [ingenierie@fqm.ca](mailto:ingenierie@fqm.ca). ■

## NOUVEAU PORTAIL CITOYEN

### Un espace **numérique** unifié pour vos citoyens!



Transformez vos interactions avec les citoyens grâce à des solutions innovantes et personnalisées qui répondent aux besoins uniques des municipalités.

- Simplifiez vos échanges avec des outils intuitifs et efficaces.
- Optimisez vos services internes et externes pour gagner du temps et de l'efficacité.
- Affirmez votre présence numérique avec une plateforme professionnelle et moderne.

Choisissez la suite V+ pour offrir à votre municipalité un véritable atout numérique!



FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS

[fqm.ca](http://fqm.ca)

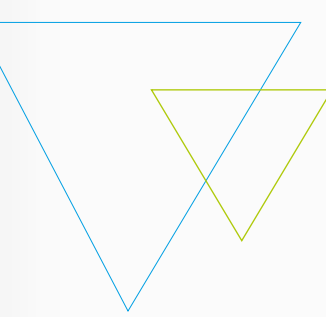


modellium



FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS

FQM Assurances



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

---

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

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

De plus, bénéficiez de nos conseils personnalisés!

1 866 951-3343

[fqm.ca](http://fqm.ca)





Marie-Josée Pelletier, directrice de la distribution d'assurance collective et conseillère en régimes d'assurance collective FQM Assurances, une filiale de la Fédération québécoise des municipalités

## ASSURANCE COLLECTIVE

# LES ÉLÉMENTS QUI INFLUENCENT LES COÛTS D'UN RÉGIME

Plusieurs facteurs ont un impact sur les coûts d'un régime, influençant du même coup les primes payées par les employeurs et les employé(e)s; en voici quelques-uns.

### LES FACTEURS PROPRES AU GROUPE

#### Le régime en soi, c'est-à-dire les protections offertes

Un régime qui offre des couvertures prévoyant des remboursements généreux entraînera des primes plus coûteuses en raison des montants plus élevés remboursés par l'assureur. Par exemple, les primes d'un régime qui rembourse les frais médicaux à 90 % seront plus élevées que celles d'un régime qui rembourse à 80 %. Le remboursement des professionnel(le)s de la santé à 500 \$ plutôt qu'à 300 \$ par année, l'absence de ticket modérateur pour les médicaments ou des franchises minimales feront aussi augmenter les primes. Évidemment, un régime incluant des protections supplémentaires telles que des soins dentaires ou des soins visuels (lunettes) coûtera également plus cher qu'un régime offrant uniquement des protections de base.

#### L'expérience et l'utilisation du régime

L'expérience du groupe est un facteur important pour déterminer le coût d'un régime. Rappelons-nous qu'en assurance collective, chaque dollar

L'assurance collective fait partie des éléments essentiels des avantages sociaux pour les employé(e)s, surtout lorsqu'ils doivent déboursier des sommes importantes pour des médicaments ou des fournitures médicales. Mais l'assurance collective prend encore plus son importance lorsqu'elle compense la perte du salaire en raison d'une invalidité. Cependant, ces protections ont un coût et on parle, avec raison, plus souvent du coût que de la valeur des protections offertes. Mais qu'est-ce qui influence ces coûts?

payé en réclamation par l'assureur se traduit dans la prime l'année suivante. Donc, plus le régime est utilisé en nombre de réclamations et en montants remboursés, plus il s'expose à des hausses de primes si celles-ci sont insuffisantes pour couvrir les réclamations payées.

#### La composition du groupe ou la démographie

L'âge moyen des employé(e)s assurés et la répartition homme/femme influencent de différentes façons le coût des protections offertes. Un groupe « plus âgé », par exemple, représente un

risque accru de maladies ou de blessures, ce qui peut entraîner des primes plus élevées.

**Rappelons-nous qu'en assurance collective, chaque dollar payé en réclamation par l'assureur se traduit dans la prime l'année suivante.**

## LES FACTEURS EXTERNES

### L'inflation

Les médicaments représentent la part la plus importante des réclamations remboursées. L'arrivée sur le marché de nouveaux médicaments coûteux et l'augmentation du prix des médicaments a fait bondir le niveau des primes d'assurance maladie à un rythme plus rapide que l'inflation générale, ce qui se reflète inévitablement dans l'expérience du régime et dans les primes.

### Les taux d'intérêt

La variation des taux d'intérêt a un impact sur les primes des garanties d'assurance vie et invalidité de longue durée. Sans entrer dans les détails techniques, mentionnons que si une baisse des taux d'intérêt est bénéfique pour nos versements hypothécaires, elle a l'effet inverse sur les primes de ces garanties.

### Les lois

Des changements apportés à la législation ou aux programmes gouvernementaux peuvent avoir un impact sur les coûts des régimes. On peut penser au transfert de certains services ou médicaments du public au privé (médicaments contre le cancer) ou

l'accès difficile à des professionnel(le)s de la santé dans le réseau public (psychologues). Un changement de la taxe de vente ou les effets d'une pandémie sont des exemples de facteurs externes que nous ne contrôlons pas et qui peuvent aussi avoir un impact sur les primes.

### CONCLUSION

De façon générale, les hausses de primes reflètent la composition et le comportement du groupe quant aux habitudes de consommation des personnes assurées, d'où le fait que les primes peuvent fluctuer d'une année à l'autre. L'un des avantages de faire partie du [programme d'assurance collective de la Fédération québécoise des municipalités \(FQM\)](#)<sup>1</sup> repose sur le principe de la stabilité, notamment par la mise en commun des primes et des prestations d'un grand nombre de petits groupes. Cette mutualisation du risque permet d'éviter les fluctuations majeures des primes, ce qui entraîne, à terme, des économies pour l'organisation et ses employé(e)s.

Pour toute question concernant le régime d'assurance collective, n'hésitez pas à communiquer avec moi au 1 866 951-3343, poste 1250. ■

**L'un des avantages de faire partie du programme d'assurance collective de la FQM repose sur le principe de la stabilité, notamment par la mise en commun des primes et des prestations d'un grand nombre de petits groupes.**

[fom.ca/services/assurances](http://fom.ca/services/assurances)



**1 866 951-3343**  
fqm.ca

**UN ACCIDENT AU TRAVAIL?**  
Informez rapidement votre mutuelle FQM SST,  
pour une prise en charge optimale et rapide.

N'hésitez pas à nous contacter par courriel à  
fqmsst@fqm.ca

 **FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS**  
Mutuelle SST



Julie Therrien-Meunier, coordonnatrice à l'approvisionnement municipal au Service d'approvisionnement municipal (SAM) Fédération québécoise des municipalités

# ÉVITER LES APPELS D'OFFRES DIRIGÉS : UN ENJEU CRUCIAL POUR UNE SAINTE GESTION CONTRACTUELLE

L'analyse de l'AMP révèle plusieurs failles récurrentes dans la préparation des documents d'appel d'offres :

- Des devis rédigés en fonction de caractéristiques descriptives plutôt qu'en exigences fonctionnelles ou de performance, limitant la possibilité d'offrir des équivalences;
- La reprise de documents provenant d'autres municipalités sans validation préalable du besoin réel ou analyse du marché visé;
- Le retrait de fournisseurs qui perçoivent un risque de traitement inéquitable, réduisant ainsi la concurrence;
- Dans plusieurs appels d'offres examinés, la présence d'une seule soumission déposée, entraînant une hausse notable des coûts.

Ces éléments démontrent qu'un devis mal structuré peut restreindre la concurrence et augmenter les dépenses publiques, et ce, même en l'absence d'intention de favoritisme.

L'AMP insiste : un devis dirigé n'est pas toujours le résultat d'une démarche volontaire. Il découle souvent d'un manque d'expérience ou d'une méconnaissance du cadre normatif. À cet égard, il est important de

De nombreuses activités de veille réalisées par l'Autorité des marchés publics (AMP) sur l'acquisition d'équipements roulants par les organismes municipaux mettent en lumière une problématique persistante : la rédaction de devis techniques qui oriente, volontairement ou non, les appels d'offres vers un fournisseur précis. Selon l'AMP, plus de 70 % des dénonciations analysées se sont révélées fondées, ce qui constitue un constat préoccupant pour l'ensemble du milieu municipal.

souligner que des caractéristiques trop précises, des extraits de fiches techniques de manufacturiers ou des délais de livraison irréalistes peuvent créer l'apparence, ou l'effet réel, d'un appel d'offres orienté.

Dans un marché déjà restreint, les conséquences peuvent être majeures, allant du désintérêt des fournisseurs et de la diminution du nombre de soumissions, jusqu'à des impacts plus structurants, tels qu'un frein à l'innovation, des retards liés à une plainte, la reprise éventuelle du processus, des coûts supplémentaires et, ultimement, une perte de crédibilité.

## DES PRINCIPES À RESPECTER

Afin de prévenir ces problématiques, plusieurs principes essentiels doivent être considérés :

- Décrire le besoin municipal plutôt que le produit souhaité;
- Formuler des exigences de performance plutôt que recopier des caractéristiques techniques;
- Réaliser une analyse rigoureuse du marché avant la rédaction du devis technique;
- Choisir la stratégie d'acquisition la plus appropriée, au-delà du seul critère du prix;

- Former adéquatement le personnel responsable de la gestion contractuelle et assurer un encadrement continu.

Ces pratiques sont incontournables pour garantir la transparence, protéger l'intégrité des processus contractuels municipaux et éviter autant les recommandations formelles de l'AMP que la reprise d'un appel d'offres.

### ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉ POUR BIEN SE PRÉPARER

La veille de l'AMP confirme une réalité bien connue : la rédaction des devis techniques demeure un défi pour plusieurs municipalités. Pourtant, elle constitue un levier essentiel pour préserver l'intégrité du processus d'acquisition et stimuler la concurrence tout en assurant une utilisation optimale des fonds publics.

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur les contrats des organismes municipaux* (LCOM), le cadre actuel connaît une transformation notable dans la manière dont les organismes municipaux doivent planifier, définir et justifier leurs acquisitions. Deux évolutions majeures se démarquent :

1. L'obligation d'exprimer les besoins en termes de performance, même dans les appels d'offres sur invitation;
2. La possibilité de déposer une plainte à l'organisme municipal pour tout processus d'acquisition, peu importe la valeur et la nature du contrat concerné.

Ces changements placent l'évaluation des besoins au cœur du processus et renforcent la responsabilité des

organismes dans la formulation de demandes claires, justifiées et équitables.

Pour les fournisseurs, il s'agit d'un levier supplémentaire pour s'assurer que les règles du jeu sont équitables, alors que pour les organismes municipaux, cela constitue un rappel que chaque étape du processus doit être documentée, cohérente et défendable, afin de permettre une analyse rigoureuse favorisant une meilleure adéquation entre les objectifs réels et les solutions.

L'accent mis sur ces impératifs n'est donc pas un simple ajustement administratif, mais un changement de culture organisationnelle, qui exige plus de collaboration interne, plus d'analyse de marché et plus de rigueur stratégique. L'évaluation des besoins n'est plus une étape administrative parmi d'autres, elle devient le point d'appui à des pratiques plus transparentes et innovantes.

Dans ce nouveau contexte, rédiger des descriptions axées sur la performance devient incontournable, d'autant plus que des exigences floues ou trop restrictives augmentent les risques de contestation, tandis qu'une planification plus poussée en amont permet de réduire les risques en aval.

La Fédération québécoise des municipalités (FQM) accompagne quotidiennement des municipalités de toutes tailles dans la préparation de leurs documents contractuels. Ses expert(e)s en approvisionnement offrent un soutien complet et agissent comme de véritables partenaires stratégiques pour les organismes municipaux. Ils peuvent ainsi analyser, réviser ou rédiger les devis administratifs et

techniques, vérifier la neutralité des spécifications et transformer des caractéristiques descriptives en exigences fonctionnelles. Ils recommandent également des stratégies d'acquisition adaptées aux attentes, accompagnent les équipes techniques et veillent à prévenir toute situation susceptible de mener à un devis dirigé.

La FQM invite donc les municipalités à revoir leurs pratiques internes, à consulter ses spécialistes et à privilégier une approche centrée sur les requis réels plutôt que sur des équipements existants.

Avant de publier vos documents d'appel d'offres, faites appel à nos expert(e)s pour réduire les risques de devis dirigé et renforcer la confiance dans vos processus contractuels. La Direction de l'ingénierie, des infrastructures et de l'adaptation aux changements climatiques de la FQM peut vous guider dans la réalisation de ces démarches. Vous pouvez nous joindre à [ingenierie@fqm.ca](mailto:ingenierie@fqm.ca) si vous désirez en savoir davantage. ■

#### FAITES PLUS D'ÉCONOMIES AVEC NOS PARTENAIRES

1 866 951-3343 | [fqm.ca](http://fqm.ca)

**Aménagement urbain**  
LEBLANC ILLUMINATIONS  
CANADA

**Assurances de groupe**  
LA PERSONNELLE

**Environnement et énergie**  
ADS  
GROUPE HELIOS, GESTION  
D'INFRASTRUCTURES  
ET SERVICES URBAINS (p.37)

**Envoi de colis**  
GLS CANADA  
PUROLATOR

**Évaluation des valeurs  
assurables des bâtiments**  
SPE VALEUR ASSURABLE (p.28)

**Fournitures de bureau**  
STAPLES PROFESSIONNEL

**Luminaires de rue à technologie DEL**  
FQM et Énergère

**Messagerie**  
POSTES CANADA

**Mutuelle santé et sécurité du travail**  
FQM SST (p.45)

**Publication juridique**  
PFD AVOCATS (p.7)

**Rénovation, construction et maintenance**  
RONA

**Téléphonie mobile**  
BELL MOBILITÉ ET  
SOLUTIONS TÉLÉCOM

**Voirie et Transport**  
ESSO  
GOODYEAR  
LOCATION SAUVAGEAU

SAM



**Joanne Brunet**, directrice générale de Développement Vaudreuil-Soulanges  
Présidente, Association des directions du développement économique local du Québec



**Annie Roy**, directrice générale Association des directions du développement économique local du Québec

### SUR LE TERRAIN, LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE N'ATTEND PAS

Sur le terrain, une entreprise n'appelle pas pour « intégrer un écosystème ». Elle appelle parce qu'elle a un problème à régler. Un manque de main-d'œuvre. Un projet d'agrandissement bloqué. Un financement à structurer. Une relève à préparer. Dans cet environnement, une question devient centrale pour les élu(e)s et les directions du développement économique : sommes-nous organisés pour agir assez vite et assez bien?

### UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE, UN LEVIER COLLECTIF

Les MRC ou leurs organismes délégataires ne sont pas seulement des instances. Elles sont des actrices stratégiques du développement économique. Chaque orientation, chaque priorisation, chaque appui donné

# L'ADDELQ : PLUS QU'UN RÉSEAU, UN MOTEUR ÉCONOMIQUE

Dans un contexte où les décisions doivent être rapides, cohérentes et ancrées dans la réalité des territoires, le développement économique local ne peut plus être fragmenté. Les élu(e)s, les MRC ou leurs organismes délégataires et les directions du développement économique local sont au cœur de cette capacité d'action. Avec l'appui structurant de l'Association des directions du développement économique local du Québec (ADDELQ) et la mise en place du Réseau accès PME, une nouvelle dynamique s'impose : plus intégrée, plus agile et résolument tournée vers des résultats concrets.

ou retardé a un impact direct sur la capacité des entreprises à avancer.

Pour que ces décisions soient efficaces, elles doivent s'appuyer sur une lecture juste du terrain. C'est précisément là que les directions du développement économique jouent un rôle déterminant. Elles ne travaillent pas dans l'abstrait. Elles sont en lien constant avec les entreprises. Elles comprennent les enjeux en temps réel. Elles savent où intervenir, quand accélérer, quand sécuriser. Elles sont, concrètement, les capteurs stratégiques du territoire.

### STRUCTURER POUR ALLER PLUS VITE

Cette proximité avec les entrepreneur(e)s, à elle seule, ne suffit pas.

Dans un environnement où les programmes se multiplient, où les partenaires sont nombreux et où les enjeux se complexifient, la coordination devient un facteur clé de performance. La création du Réseau accès PME prend ici toute sa valeur. Le réseau officiel du développement économique local structure, aligne et accélère les processus entrepreneuriaux.

Pour les élu(e)s et les directions du développement économique local, c'est un signal clair pour :

- Structurer une porte d'entrée unique pour les entreprises;
- Mieux coordonner les interventions;
- S'appuyer sur une intelligence collective dans les décisions;
- Réduire les délais et les frictions.

On passe d'une logique fragmentée à une logique orchestrée, avec des retombées immédiates sur le terrain.

### L'ADDELQ : UNE ACTRICE INCONTOURNABLE

Dans cette mécanique, un élément est souvent sous-estimé, alors qu'il est essentiel : la capacité de relier le terrain à une vision d'ensemble. C'est précisément le rôle de l'ADDELQ.

L'Association ne se limite pas à représenter les directions. Elle agit comme un levier stratégique national, capable :

- de structurer les pratiques;
- d'assurer une circulation fluide de l'information;
- de porter la réalité des territoires auprès des décideurs;
- de renforcer la cohérence des interventions à l'échelle du Québec.

Pour les élu(e)s et les directions, cela signifie une chose : il ne s'agit plus d'agir seuls. Les décisions locales s'inscrivent dans une intelligence collective plus large, plus solide et plus influente.

### DÉCIDER MIEUX, POUR AGIR CONCRÈTEMENT

Dans un contexte d'incertitude économique, d'enjeu de main-d'œuvre et de transformation des modèles d'affaires, la rapidité d'exécution devient un avantage compétitif pour les entreprises. Une décision rapide déclenche un investissement. Un accompagnement structuré sécurise une croissance. Une coordination efficace multiplie les retombées.

Le Réseau accès PME agit ici comme un accélérateur de décisions. Sur le terrain, les directions agissent comme des opérateurs stratégiques et agiles, tandis que les élu(e)s jouent un rôle de décideurs structurants. De son

côté, l'ADDELQ assure la cohérence et la performance de l'ensemble.

Ensemble, ces acteur(-trice)s forment une chaîne qui amplifie la force d'impact du développement économique local. C'est à ce point de convergence que s'alignent les rôles, les actions et les responsabilités.

### UNE ÉVIDENCE À RENFORCER

Le développement économique ne se décrète pas. Il se construit, chaque jour, dans les territoires. Et aujourd'hui, une évidence s'impose : les territoires qui performant sont ceux qui savent connecter rapidement leurs décisions, leurs ressources et leurs actions.

C'est exactement ce que permet la combinaison :

- des MRC ou leurs organismes délégataires, comme porte d'entrée stratégique;
- des directions du développement économique local, comme force opérationnelle;
- des conseillers du Réseau accès PME, comme structure d'accélération;
- de l'ADDELQ, comme actrice clé de cohérence et d'influence.

### PASSER D'UNE LOGIQUE DE GESTION À UNE LOGIQUE D'IMPACT

Au fond, l'enjeu n'est plus seulement de soutenir le développement économique, mais de le rendre plus agile, plus rapide et plus efficace.

Cela implique un véritable changement de posture :

- Passer de la gestion de programmes à l'activation de solutions;
- Passer d'une logique de réponse à une structuration de l'action;
- Passer d'un fonctionnement en silo à une action en réseau.

Et surtout, reconnaître que le développement économique local n'est pas un champ parmi d'autres, mais c'est un levier central de vitalité, d'attractivité et de résilience pour nos territoires.

### DÉCIDER ET AGIR LOCALEMENT - STRUCTURER COLLECTIVEMENT ET DURABLEMENT

C'est ainsi que les MRC, les élu(e)s et les directions du développement économique local ne se contentent plus de suivre le rythme; ils et elles le dictent. ■

**id. side**  
Des solutions informatiques innovantes

**id. écho** <> Outil efficace d'interventions d'urgence et de gestion des ressources

**id. concerto** <> Pour une gestion fluide et sécurisée de vos réunions et documents

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

Tarif préférentiel pour les municipalités et MRC membres de la FQM

**CONTACTEZ-NOUS!**  
info@fqm.ca | 1 866 951-3343  
fqm.ca/services/informatique-municipale



M<sup>me</sup> Sabrina Guesthier, avocate  
Service d'assistance juridique de la Fédération québécoise  
des municipalités

## RMUN - NOUVELLES BALISES, NOUVELLES PRATIQUES

En mars 2026, un important changement législatif a été amorcé avec l'entrée en vigueur du cadre réglementaire modernisé. Au cœur de cette réforme, le *Règlement sur l'encadrement d'activités sous la responsabilité des municipalités réalisées dans des milieux hydriques et sur des ouvrages de protection contre les inondations*<sup>1</sup> (RMUN). Nous vous proposons ici un tour d'horizon des principales exigences contenues dans ce règlement d'application autoportant qui, sous réserve de certaines exceptions, concentre dans un seul texte les exigences réglementaires pour les municipalités.

L'entrée en vigueur du RMUN clarifie le rôle des municipalités à l'égard des activités réalisées dans les milieux hydriques et celles touchant les ouvrages de protection contre les inondations. Ce règlement encadre ces activités, en plus d'imposer des responsabilités en matière de reddition de comptes et de sanctions administratives, et de prévoir pour les MRC la possibilité d'implanter un plan de gestion des risques liés aux inondations.

Le RMUN s'intègre à l'écosystème juridique du cadre réglementaire modernisé dans son sens large : lorsqu'une activité est assujettie par le RMUN, elle sera généralement exemptée de l'obligation d'obtenir une autorisation ministérielle en vertu du *Règlement sur l'encadrement d'activités en fonction de leur impact sur l'environnement*<sup>2</sup>. Le Règlement s'appuie sur la cartographie de nouvelle génération, fondée sur les aléas, laquelle influence directement l'encadrement des activités et les obligations applicables. Notons qu'il y aura une coexistence à long terme des cartes d'ancienne et de nouvelle génération, ce qui impose aux municipalités de bien maîtriser les exigences techniques et administratives de ces deux cartographies.

Dans le cadre des demandes de permis, le RMUN repose sur quatre piliers : les interdictions,

l'assujettissement au permis municipal, le dépôt de la documentation obligatoire et les conditions de réalisation. Les interdictions prévues au RMUN établissent que certaines activités ne peuvent être réalisées en milieu hydrique. Notamment, l'article 22 prohibe l'implantation d'un stationnement souterrain associé à un bâtiment résidentiel; il n'existe alors aucune possibilité de solliciter une autorisation ministérielle ou de produire une déclaration de conformité.

Ensuite, il faut déterminer si l'activité est assujettie à un permis municipal et si les conditions d'assujettissement sont respectées. Autrement, le demandeur peut dans certains cas se rediriger vers une autorisation ministérielle ou une déclaration de conformité. Prenons l'exemple de l'article 48 qui prévoit qu'est assujettie au RMUN la construction d'« une structure (...) lorsque l'empiètement total (...) est d'au plus 30 m<sup>2</sup> ». Ainsi, une structure dont l'empiètement excède 30 m<sup>2</sup> n'est plus couverte par le RMUN et nécessitera une autorisation ministérielle.

Les articles 14 et 58 du Règlement énumèrent, quant à eux, la documentation obligatoire que tout demandeur devra fournir. Celle-ci s'ajoute aux

documents exigés par les règlements municipaux. Enfin, les conditions de réalisation des activités se déclinent entre celles pouvant être vérifiées avant, pendant et après les travaux. Elles portent notamment sur les matériaux appropriés, le respect de l'objectif de protection et des mesures d'adaptation, la circulation des véhicules et la remise en état. Si ces conditions ne peuvent être respectées ou si leur respect paraît improbable selon l'information présentée, l'activité ne peut être réalisée et aucune autre forme d'autorisation n'est possible.

En conclusion, une sensibilisation des différents intervenant(e)s s'avère essentielle afin que les nouvelles exigences s'intègrent de manière cohérente aux pratiques municipales. Dans le doute, il est recommandé de consulter un conseiller(-ère) juridique. N'hésitez pas à contacter le [Service d'assistance juridique de la Fédération québécoise des municipalités](#) pour obtenir un accompagnement personnalisé à ce sujet. ■

<sup>1</sup>Édicté par la Gazette officielle du Québec, Partie 2, décret n° 721-2025, publié le 11 juin 2025.

<sup>2</sup>« REAFIE » : RLRQ c. O-2, r. 171.

# RÉSEAU ENVIRONNEMENT AU SERVICE DU MONDE MUNICIPAL

Depuis plus de soixante ans, Réseau Environnement s'affirme comme un partenaire incontournable des municipalités québécoises, les accompagnant autant dans leur développement que dans la mise en œuvre de solutions environnementales durables. Animée par la conviction forte que les meilleures solutions émergent de la collaboration, l'organisation mise sur le partage d'expertises pour co-crédier des actions concrètes et porteuses d'impact, contribuant ainsi à bâtir un Québec plus résilient.

## UNE VISION COMMUNE, DES OBJECTIFS CLAIRS

Cette volonté d'agir collectivement se traduit notamment par la mise en place de programmes d'excellence<sup>1</sup>, déployés au sein de cinq secteurs d'activités : l'eau, la gestion des matières résiduelles, la gestion des terrains contaminés, la biodiversité et la lutte contre les changements climatiques. Ces programmes ont pour mission de soutenir les municipalités, MRC, régies et organisations municipales dans la résolution d'enjeux environnementaux complexes, l'amélioration continue de leurs pratiques et le développement d'initiatives structurantes.

Derrière l'ensemble de ces programmes se dessine une vision commune : réussir la transition vers un monde durable. Pour Réseau Environnement, cette transition passe avant tout par un accompagnement concret, structuré et adapté aux réalités municipales. Nos programmes visent à renforcer les pratiques locales tout en favorisant la création de véritables réseaux d'échange, d'apprentissage et de collaboration entre les acteur(-trices) du milieu.

L'objectif est clair : encourager le passage à l'action. Les organisations participantes bénéficient d'un cadre propice au partage de pratiques exemplaires, à la formation continue et à l'amélioration collective. Concrètement, nos équipes mettent à la disposition

des organismes des indicateurs mesurables, des outils techniques éprouvés, des méthodologies reconnues ainsi qu'un accompagnement personnalisé assuré par des expert(e)s et conseiller(-ère)s dédiés.

## UNE RECONNAISSANCE DES EFFORTS ET DES RÉSULTATS

Au delà de l'accompagnement technique, les programmes d'excellence offrent une reconnaissance publique des efforts et des progrès réalisés par les organisations participantes. Ces réalisations sont mises en lumière lors de cérémonies tenues dans le cadre des grands événements de Réseau Environnement.

Par cette reconnaissance, Réseau Environnement souhaite non seulement valoriser les organisations engagées, mais également inspirer l'ensemble du milieu municipal à poursuivre et à intensifier ses actions en faveur de la transition environnementale.

## DES PROGRAMMES ADAPTÉS AUX RÉALITÉS MUNICIPALES

Les programmes d'excellence de Réseau Environnement couvrent un vaste éventail d'enjeux environnementaux et sont conçus pour répondre à la diversité des réalités municipales québécoises.

Du côté des matières résiduelles, le programme en gestion des matières résiduelles soutient les organisations municipales engagées dans la réduction



Mathieu Laneuville, président-directeur général  
Réseau Environnement

de l'élimination et l'optimisation de leurs pratiques. Les programmes consacrés à la lutte contre les changements climatiques, à la biodiversité et à la gestion durable des terrains contaminés offrent des outils concrets pour structurer l'action municipale et accélérer la transition environnementale sur l'ensemble du territoire.

Dans le secteur de l'eau, le programme Municipalité Écon'Eau, soutient les municipalités dans leurs démarches d'économie d'eau potable et de sensibilisation citoyenne. Les programmes d'excellence en eau potable, tant pour le traitement que pour la distribution, permettent d'optimiser la performance des infrastructures municipales et d'aller au delà des exigences réglementaires. La gestion durable des eaux pluviales ainsi que le programme PEX StaRRE, dédié aux stations de traitement des eaux usées, contribuent à réduire la pression sur les infrastructures et les milieux récepteurs, tout en favorisant la récupération des ressources.

Ainsi, par leur diversité, ces programmes témoignent de l'importance d'agir collectivement pour faire évoluer les pratiques municipales. Rejoignez dès maintenant Réseau Environnement et faites le choix de l'exemplarité en environnement. ■

<sup>1</sup>Programmes d'excellences - Réseau Environnement ([reseau-environnement.com/programmes-d-excellence](http://reseau-environnement.com/programmes-d-excellence))



M<sup>me</sup> Florence Bugeaud-Tardif, avocate  
Service des affaires litigieuses du Fonds d'assurance  
des municipalités du Québec

## EXPROPRIATION DÉGUISÉE ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

# COMMENT LES MODIFICATIONS À LA LAU FACILITENT-ELLES LE RÔLE DES MUNICIPALITÉS?

La démocratisation de ce type de recours, qualifié de régime de responsabilité sans faute<sup>3</sup> par les tribunaux, a causé bien des maux de tête aux municipalités. Celles-ci devaient effectivement jongler avec les risques financiers qui découlaient de l'exercice de leurs pouvoirs légitimes ainsi qu'avec leurs obligations grandissantes en matière de protection de l'environnement, ce qui n'était pas une tâche aisée.

Depuis décembre 2023, des modifications apportées à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) ont introduit de nouvelles protections pour les municipalités et les MRC contre ce type de recours lorsqu'elles réglementent afin d'assurer la protection de l'environnement ou la sécurité du public et des biens. Ces modifications sont entrées en vigueur immédiatement en raison de leur portée déclaratoire<sup>4</sup>, ce qui veut dire que tout litige déjà entrepris en date du 8 décembre 2023, mais qui n'avait pas encore fait l'objet d'un jugement final, s'en est vu affecté. À titre illustratif, la Cour d'appel en 2024 dans l'affaire *Ville de Saint-Bruno-de-Montarville c. Sommet Prestige Canada inc.*<sup>5</sup> a dû renvoyer un dossier d'expropriation déguisée devant la Cour supérieure afin qu'un nouveau jugement soit rendu en raison de l'adoption des

Au Québec, un recours en expropriation déguisée peut généralement être entrepris par un propriétaire lorsqu'un changement à la réglementation municipale affecte le droit de jouissance de son terrain de façon telle qu'il ne puisse plus en faire une utilisation raisonnable. On considère alors que, puisqu'il subit une négation absolue de l'exercice de son droit de propriété, ce propriétaire est victime d'une expropriation au sens du *Code civil du Québec*<sup>1</sup> et qu'il a droit aux indemnités qui s'y rapportent<sup>2</sup>.

nouveaux articles à la LAU entre la date de jugement de première instance et celle de l'audience en appel.

Le nouvel article 245 de la LAU prévoit désormais que tout acte accompli par une municipalité en vertu de la LAU<sup>6</sup> ou de toute autre loi<sup>7</sup> (lorsqu'il s'agit de régir sur l'utilisation du sol et des constructions<sup>8</sup>) ne donne pas lieu au paiement d'une indemnité d'expropriation à un citoyen(ne), pour autant qu'il demeure possible de faire une utilisation raisonnable de l'immeuble.

Afin de déterminer ce qui constitue une « utilisation raisonnable » de l'immeuble, il est désormais prévu

que ce critère est satisfait lorsque l'atteinte est « justifiée dans les circonstances ». Le fait qu'une atteinte soit justifiée ou non s'évalue en effectuant un test de proportionnalité qui doit tenir compte, entre autres, des caractéristiques de l'immeuble, des objectifs prévus au schéma d'aménagement ou dans un plan d'urbanisme ainsi que de l'intérêt public.<sup>9</sup>

La grande nouveauté, et la modification la plus significative, vient cependant du fait que l'article 245 alinéa 3 de la LAU est venu introduire une présomption irréfutable voulant que l'immeuble

demeure susceptible d'une utilisation raisonnable lorsque certaines conditions sont remplies. Une atteinte au droit de propriété sera réputée justifiée lorsqu'elle résulte de l'un ou l'autre des actes suivants :

1. Un acte qui vise la protection des milieux humides et hydriques;
2. Un acte qui vise la protection d'un autre milieu ayant une valeur écologique importante;
3. Un acte nécessaire pour assurer la sécurité des personnes ou des biens.

Ainsi, les municipalités bénéficient désormais d'une immunité contre tout recours en expropriation déguisée lorsqu'elles réglementent ou adoptent une résolution qui a pour effet de porter atteinte au droit de propriété d'un citoyen(ne), tant que l'une des conditions ci-avant mentionnées est rencontrée. Dans un tel cas, aucune indemnisation n'est payable au propriétaire de l'immeuble. À titre de mesure d'atténuation des inconvénients qui en découlent, une municipalité pourra cependant accorder un crédit de taxes au propriétaire d'un immeuble concerné<sup>10</sup>.

Toutefois, l'introduction de cette immunité de poursuite ne veut pas nécessairement dire que tout recours entrepris contre une municipalité et

qui allègue une expropriation déguisée devra faire l'objet d'un rejet<sup>11</sup>. Par exemple, la preuve que la présomption irréfragable trouve bel et bien application pourrait être requise, d'autant plus dans le contexte où la notion de protection d'un milieu ayant une « valeur écologique importante » introduite à l'alinéa 3 de l'article 245 n'est malheureusement pas définie dans la LAU, ce qui entraînera forcément des débats judiciaires qui permettront éventuellement de baliser la portée de cette notion. Dans ce contexte, la réforme ne supprime pas totalement le contentieux lié à l'expropriation déguisée, mais elle en redéfinit les contours, dans un souci manifeste de concilier les notions de droit de propriété, d'intérêt public et d'impératifs environnementaux.

Dans le cas où la présomption irréfragable ne trouverait pas application, il est prévu que le propriétaire de l'immeuble touché par la mesure ait droit à l'indemnité déterminée selon la *Loi concernant l'expropriation*, et que la municipalité condamnée par jugement doive, dans un délai de quatre mois de celui-ci, indiquer son intention de (1) faire cesser l'atteinte au droit de propriété du citoyen(ne), ou encore (2) d'acquiescer l'immeuble concerné en payant l'indemnité correspondante.

Il est important de noter toutefois que pour pouvoir bénéficier de l'immunité de poursuite, le secrétaire de la municipalité devra obligatoirement transmettre au propriétaire de tout immeuble affecté par l'adoption d'un acte visé à l'article 245 LAU, un avis dans les trois mois suivants la date de son entrée en vigueur<sup>12</sup>.

En bref, afin de pouvoir bénéficier au maximum des nouvelles règles, les municipalités et MRC devraient s'assurer que les avis requis ont été transmis aux propriétaires concernés et que leur plan d'urbanisme ou leur schéma d'aménagement définissent clairement leurs objectifs en matière environnementale. ■

<sup>1</sup> Article 952 du Code civil du Québec.

<sup>2</sup> Dupras c. Ville de Mascouche, 2022 OCCA 350.

<sup>3</sup> Ville de Léry c. Procureure générale du Québec, 2019 OCCA 1375; Annapolis Group Inc. c. Municipalité régionale d'Halifax, 2022 CSC 36.

<sup>4</sup> Régie des rentes du Québec c. Canada Bread Company Ltd., 2013 CSC 46.

<sup>5</sup> 2024 OCCA 804.

<sup>6</sup> Par exemple : Réglementation adoptée en vertu de l'article 113 (16) LAU.

<sup>7</sup> Voir l'article 245.6 LAU.

<sup>8</sup> Ex. : la Loi sur la qualité de l'environnement ou le Règlement sur les activités dans des milieux humides, hydriques et sensibles.

<sup>9</sup> Article 245.2 LAU.

<sup>10</sup> Article 245.4 LAU.

<sup>11</sup> Ville de Saint-Bruno-de-Montarville c. Sommet Prestige Canada inc., 2024 OCCA 804; Dupras c. Ville de Mascouche, 2024 OCCA 4219.

<sup>12</sup> Article 245.1 LAU.

# PRÉVENTION DES SINISTRES

LE FONDS DÉTIENT UNE EXPERTISE INÉGALÉE EN PRÉVENTION DES SINISTRES MUNICIPAUX

Réduisez vos sinistres en profitant de notre accompagnement sans frais :

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

SEUL ASSUREUR DE DOMMAGES PROPRIÉTÉ  
DU MONDE MUNICIPAL QUÉBÉCOIS

INFORMEZ-VOUS! [fondsfqm.ca](https://fondsfqm.ca) 

**Fonds**  
d'assurance  
des municipalités  
du Québec

Une division de la  
Fédération québécoise des municipalités



Étienne Piedboeuf, directeur en audit à la Vice-présidence à la vérification  
Commission municipale du Québec

# LES PARCS ET ESPACES VERTS, DES ACTIFS ESSENTIELS

## PLANIFICATION DES PARCS ET ESPACES VERTS

Afin de planifier le développement de ses parcs et espaces verts, une municipalité doit d'abord s'assurer de détenir des informations pertinentes et à jour sur son territoire. Elle doit notamment savoir quels types de parcs et espaces verts sont sous sa responsabilité. À cet égard, les principaux types sont les parcs de quartier, les parcs municipaux et les parcs nature. Chacun de ces lieux remplit à la fois des fonctions de parc, qui sont généralement en lien avec les loisirs, et d'espace vert, qui contribuent à la protection de l'environnement.

Puisque les parcs et espaces verts sont aménagés pour répondre aux besoins de différents groupes d'utilisateur(-trice)s, ces derniers gagnent à être consultés afin de planifier les interventions à réaliser sur le réseau. Ces consultations se tiennent par exemple lors de l'élaboration du plan d'urbanisme, d'un plan directeur des parcs et espaces verts ou encore pour un projet spécifique de réaménagement ou de création d'un nouveau parc. En fonction des objectifs poursuivis, ces démarches participatives

Les parcs et espaces verts contribuent à la qualité de vie de la population en offrant des espaces de détente, de loisir et de contact avec la nature. De plus, ils jouent un rôle crucial dans la protection de la biodiversité et dans la lutte contre les changements climatiques. Il s'agit d'actifs importants pour les municipalités qui leur permettent d'offrir plusieurs services essentiels. La Commission municipale du Québec a publié un rapport d'audit<sup>1</sup> à ce sujet en juillet 2025.

peuvent prendre la forme de questionnaires en ligne, d'ateliers de travail ou de comités consultatifs.

Grâce aux informations pertinentes au sujet des parcs et espaces verts situés sur son territoire et en fonction des besoins de sa population, la municipalité peut définir ses objectifs pour son réseau et identifier des moyens pour les atteindre. Ceux-ci peuvent s'intégrer à la planification stratégique, au plan d'urbanisme ou aux plans particuliers d'urbanisme. Ainsi, la vision de la municipalité pour ses parcs et espaces verts est harmonisée avec sa vision globale d'aménagement du territoire.

Afin de détailler sa planification, d'encadrer l'ensemble des interventions et de soutenir la prise de décision, la municipalité a avantage à réaliser un plan directeur des parcs et espaces verts. Ce document contient généralement les orientations de la municipalité, son plan d'action à court, moyen et long terme ainsi qu'une estimation des coûts des principaux investissements à venir. Cela permet ensuite à la municipalité d'ordonner ses interventions et de les intégrer dans son programme triennal d'immobilisations, lequel détaillera les travaux à réaliser, les coûts et les modes de financement pour chaque projet.

### CONTRIBUTION AUX FINS DE PARCS

La contribution aux fins de parcs, de terrains de jeux et d'espaces naturels est un outil à la disposition des municipalités pour soutenir la réalisation de leur planification et répondre aux besoins en parcs et espaces verts découlant de l'essor du développement immobilier sur leur territoire.

Lorsqu'une municipalité décide de prélever des contributions aux fins de parcs, celles-ci sont exigibles lors d'une demande de permis de lotissement ou, dans certains cas, de permis de construction. La municipalité peut alors obliger le demandeur à céder gratuitement une partie du site ou demander une contribution financière. Dans ces deux cas, la contribution représente un maximum de 10 % de la superficie ou de la valeur du site visé par la demande de permis. Ce pourcentage peut être plus élevé si la municipalité et le propriétaire s'entendent sur une cession de terrain hors site ou encore si le site visé est situé dans un secteur central et qu'il constitue en tout ou en partie un espace vert.

La perception d'une contribution aux fins de parcs est exigible pour certaines situations prévues par règlement. Elle est généralement exigible lorsqu'une subdivision de lot est demandée en vertu du règlement de lotissement. Quant au règlement de zonage, il peut exiger une contribution aux fins de parcs notamment si l'immeuble visé par la demande de permis de construction fait l'objet d'un projet de réaménagement, d'une intensification des activités existantes ou encore de nouvelles activités, lesquels doivent être définis dans ce même règlement. Dans ce cas, il est important que la municipalité détermine dans son règlement la nature et l'ampleur des projets nécessitant une contribution aux fins de parcs.

Afin que la perception des contributions et leur utilisation soient équitables et conformes aux dispositions de la Loi et des règlements d'application, il est nécessaire que celles-ci soient adéquatement encadrées par une procédure d'émission de permis qui permet de déterminer systématiquement si une contribution est exigible ou non pour chaque demande. De plus, la tenue

d'un registre des lotissements permet de vérifier l'historique du lot visé par une demande de permis, notamment afin de vérifier si des contributions aux fins de parcs ont été exigées antérieurement sur celui-ci.

C'est le conseil municipal qui doit décider si la contribution sera exigée en argent ou en terrain. Lorsqu'elle est exigée en argent, la somme doit être comptabilisée dans un fonds prévu à cette fin. Lorsqu'il s'agit plutôt d'une contribution en terrain, la valeur du lot cédé doit être comptabilisée comme une immobilisation corporelle en terrain appartenant à la municipalité. Ces contributions doivent être utilisées pour établir, maintenir ou améliorer des parcs ou des terrains de jeux ou pour protéger des espaces naturels. À l'opposé, il est proscrit d'utiliser ces contributions pour des dépenses récurrentes liées à l'entretien des parcs, comme la tonte de pelouse et l'arrosage des plantes. ■

<sup>1</sup>Parcs et espaces verts, planification et contributions aux fins de parcs, rapport d'audit de performance, juillet 2025.



**UN BASSIN DE 5000 CAMIONS COUVRANT TOUT LE QUÉBEC**

**DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES LOCALES**

**71 ORGANISMES DE COURTAGE SUPERVISÉS PAR LA CTQ**

Près de 500 municipalités se sont déjà prévaluées de la possibilité que leur offrent la Loi des Cités et Ville et le Code municipale de s'assurer d'un maximum de retombées économiques locales. Elles ont voté par résolution municipale une clause priorisant l'utilisation des camionneurs membres d'organismes titulaires d'un permis de courtage en services de camionnage en vrac délivré par la Commission des transports du Québec.

Consultez la liste des 71 organismes de courtage affiliés à l'ANCAI à l'adresse : [www.ancai.com/courtage/12](http://www.ancai.com/courtage/12)

Association nationale des camionneurs artisans inc. (ANCAI) – Information : 418-623-7923



Frédéric Auger, président-directeur général  
La Ruche

## LA RUCHE : MAXIMISER CHAQUE DOLLAR PUBLIC

Le développement local repose sur un équilibre délicat entre vision, moyens financiers et acceptabilité citoyenne. Pour les municipalités et les MRC, la question n'est plus seulement d'investir, mais d'investir au bon endroit, au bon moment et pour les bonnes raisons. C'est précisément là que La Ruche s'impose comme un outil structurant de développement économique territorial.

### INVESTIR LÀ OÙ ÇA COMPTE POUR LES CITOYEN(NE)S

Une campagne de financement participatif réussie sur La Ruche constitue un indicateur puissant de la pertinence d'un projet. Elle démontre non seulement l'existence d'un besoin réel, mais aussi la volonté de la communauté de s'y engager financièrement. Contrairement aux mécanismes traditionnels, où les décisions reposent principalement sur des formulaires, des analyses théoriques ou des prévisions, La Ruche transforme les citoyen(ne)s en alliés décisionnels.

Pour une municipalité, cela signifie que l'investissement public vient appuyer des projets qui ont déjà prouvé leur capacité à mobiliser, à rassembler et

Dans un contexte de pression sur les finances publiques, les municipalités et MRC doivent maximiser l'impact de chaque dollar. Les fonds d'appariement de [La Ruche](#)<sup>1</sup> agissent comme un levier innovant : chaque dollar investi par les citoyen(ne)s est apparié avec un dollar public lorsque l'objectif de campagne est atteint sur le site de La Ruche. Ce mécanisme conditionne l'aide publique à une mobilisation réelle du milieu et valide la pertinence des projets avant l'engagement des fonds.

à répondre à une attente concrète du milieu. Le risque de financer des initiatives sans traction réelle s'en trouve considérablement réduit, tout en augmentant les retombées économiques, sociales et locales.

### RÉCOMPENSER L'EFFORT ET L'ENGAGEMENT

Tenir une campagne de financement participatif exige bien plus qu'une simple demande de subvention. Les porteur(-euse)s de projets doivent structurer leur proposition, définir clairement leur valeur ajoutée, mobiliser leur réseau et s'engager publiquement. Ils investissent temps, énergie et crédibilité pour démontrer qu'ils croient en leur projet.

Le fonds d'appariement permet donc de récompenser cet effort. L'aide publique ne précède plus l'action : elle vient soutenir des initiatives portées activement par leur milieu. Pour les municipalités et MRC, ce modèle encourage l'entrepreneuriat responsable, l'innovation locale et la prise en charge collective des projets structurants.

### ALLÉGER LE FARDEAU D'ANALYSE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

L'analyse, la gestion et la reddition de comptes représentent un enjeu majeur pour les administrations municipales, souvent limitées par leurs ressources internes. Les fonds d'appariement

opérés par La Ruche permettent de décharger significativement ce fardeau administratif.

La Ruche prend en charge l'opération complète du fonds selon les critères établis par la municipalité ou la MRC : analyse des projets, accompagnement des porteur(-euse)s de projets, suivi des campagnes et reddition de comptes. Cette expertise éprouvée permet de réduire les frais d'exploitation, d'accélérer le déploiement des programmes et d'assurer une gestion agile, tout en conservant un haut niveau de rigueur.

**La Ruche prend en charge l'opération complète du fonds selon les critères établis par la municipalité ou la MRC : analyse des projets, accompagnement des porteur(-euse)s de projets, suivi des campagnes et reddition de comptes.**

**UN OUTIL TRANSVERSAL, ADAPTABLE À CHAQUE TERRITOIRE**

Contrairement aux programmes uniformes, La Ruche est un outil flexible qui s'adapte aux priorités propres à chaque municipalité ou MRC. Le modèle peut soutenir autant le lancement et la croissance d'entreprises locales que des infrastructures communautaires, des projets collectifs, des initiatives citoyennes ou des projets à vocation sociale.

Cette transversalité permet aux élu(e)s et gestionnaires municipaux d'aligner leurs investissements avec leurs orientations stratégiques : vitalité économique, occupation du territoire, services de proximité, dynamisation des centres-villes ou transition socioéconomique. La Ruche devient ainsi un levier de développement local modulable, au service des réalités de chaque milieu.

**OPTIMISER L'IMPACT DES FONDS PUBLICS**

En appariant les fonds publics à des capitaux privés déjà mobilisés, les municipalités maximisent le rendement de leurs investissements. L'aide publique n'est plus le point de départ, mais le déclencheur final qui permet d'amplifier des projets déjà validés par la communauté.

Dans un contexte de ressources financières limitées, ce modèle permet de concentrer les budgets là où ils génèrent le plus de retombées concrètes. Plus qu'une plateforme de financement, La Ruche s'impose comme un véritable outil de gouvernance économique, au service d'un développement local plus efficace, plus responsable et profondément ancré dans la mobilisation citoyenne. ■

**En appariant les fonds publics à des capitaux privés déjà mobilisés, les municipalités maximisent le rendement de leurs investissements.**

[laruchequebec.com](http://laruchequebec.com)

**PROGRAMME D'AIDE AUX ÉLU(E)S ET À LEUR FAMILLE IMMÉDIATE (PAEF)**

**Vous vivez une situation difficile? Il existe des solutions.**

Notre programme d'aide offre aux élu(e)s et leur famille un accès gratuit à des ressources professionnelles et un service de soutien en matière de bien-être mental, financier, physique et émotionnel.

**✓ Gratuit    ✓ Accessible 24/7    ✓ Confidentiel**

Santé    Famille    Vie    Travail    Argent



**fqm.ca/paef**  
**1 855 752-2506**

Code : Fédération québécoise des municipalités

Une initiative de la



Offert par l'entremise de



Avec la participation financière



# LE TOURISME ACCESSIBLE : UN MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT POUR VOTRE MUNICIPALITÉ

La belle saison touristique est à nos portes. Selon la récente étude *Tendances et comportements des voyageurs québécois* de la Chaire de tourisme Transat, le Québec est la destination privilégiée. Votre municipalité ou votre région peut-elle accueillir toutes les clientèles? Voici tout ce qu'il faut savoir sur le tourisme accessible et comment les gestes posés peuvent bénéficier autant à vos visiteur(-euse)s qu'à vos résident(e)s.

## QU'EST-CE QUE LE TOURISME ACCESSIBLE?

Le tourisme accessible, c'est permettre à toute personne de voyager et participer activement à des activités sociales, que cette personne ait un handicap permanent ou temporaire, qu'elle soit proche aidante d'une personne vivant avec un handicap, une personne âgée ayant une perte de mobilité ou un parent avec une poussette. « Le tourisme est une porte d'entrée pour améliorer le milieu de vie. C'est l'environnement dans lequel on est qui crée la situation de handicap. Identifier les obstacles, ça sert un peu à tout le monde », souligne Cécile Lugand, responsable du projet Destination pour tous et du développement durable chez Kéroul.

### Qu'est-ce que Kéroul?

Kéroul, autrefois Roulebec, a été fondé en 1979. Il a pour mission de rendre le tourisme et la culture accessibles aux personnes en situation de handicap. Depuis 1987, il est l'interlocuteur privilégié du ministère du Tourisme dans ce domaine.

## LES DÉFIS ET SOUHAITS TOURISTIQUES DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Selon des données publiées en 2022 par Statistique Canada, 21 % de la population québécoise vit avec une ou plusieurs incapacités. Selon un sondage maison effectué par Kéroul, ce que ces personnes recherchent quand elles choisissent leur destination vacances, c'est de l'hébergement, des informations fiables et une diversité d'activités.

Comme tous les voyageur(-euse)s, les personnes en situation de handicap cherchent à découvrir le Québec de multiples façons. Un sondage Kéroul et Léger Marketing mené en 2025 auprès de 1200 personnes en situation de handicap précise les activités recherchées, tant en nature qu'en milieu urbain :

- Accès au bord de l'eau et baignade : 37 %;
- Promenade en milieu urbain : 33 %;
- Découverte gourmande : 24 %;
- Visite de lieux culturels ou patrimoniaux : 23 %;
- Festival ou événement : 20 %.

TREMBLAY BOIS ASSOCIÉS

REND LE DROIT MUNICIPAL ACCESSIBLE

Mes Claude Jean, Yves Boudreau, Caroline Pelchat, Mireille Lemay, Valérie Savard, Marc-André Beaudoin, Michelle Audet-Turmel, Benjamin Bolduc, Olivier Arsenault, Benoît St-Onge, Shannon Soulé, Arthur Giroux, Marie-Eve Giroux

418 658-9966 tremblaybois.ca

f @ in

« Environ 70 % des aménagements à faire sont de petites choses qui peuvent facilement être mises en place, souligne M<sup>me</sup> Lugand, par exemple, des barres d'appui manquantes. Plusieurs autres petites choses peuvent être mises en place, comme la communication accessible, donc mentionner nos lieux et activités accessibles, rassurer les gens... Kéroul offre d'ailleurs de la formation à ce sujet. »

Ainsi, trois grands leviers permettent de rendre un milieu plus accessible. Le premier : offrir une information claire et utile qui permet aux voyageur(-euse)s de savoir à quoi s'attendre avant d'arriver sur place, notamment à l'aide de photos des installations et des indications concrètes sur les services disponibles. Ceci leur permet de préparer leur séjour tout en réduisant l'incertitude et en anticipant les besoins.

Le deuxième levier est de développer des aménagements cohérents et accessibles : rampes, ascenseurs, toilettes adaptées, stationnements réservés, espace suffisant pour manœuvrer un fauteuil roulant, une marchette ou une poussette. Les caractéristiques d'une accessibilité bien intégrée sont une circulation facilitée, un soutien à l'autonomie des personnes et un encouragement à participer aux activités.

Le dernier levier consiste à renforcer l'accueil et les compétences du personnel. Souvent, un accueil attentif et adapté fait toute la différence, même dans des lieux où l'accessibilité est partielle. Outiller le personnel et le sensibiliser afin qu'il soit capable de s'ajuster aux besoins individuels permet de progresser dans l'offre d'expériences touristiques plus ouvertes et accessibles.



La démarche Destination pour tous vise un tourisme accessible à tous.  
Mention de source : Kéroul, gradiuseté

### QUELLES SONT LES RETOMBÉES POSSIBLES DU TOURISME ACCESSIBLE?

Toujours selon le sondage Kéroul et Léger Marketing cité précédemment, les personnes en situation de handicap sont des voyageur(-euse)s fidèles. Leurs dépenses annuelles de voyage se situent aux environs de 3 000 \$ par ménage, ce qui représente un poids économique estimé du tourisme accessible de 3 milliards de dollars annuellement.

Au-delà des retombées mesurables par l'augmentation du nombre de visiteur(-euse)s dans une municipalité ou une région ainsi que des sommes dépensées, adopter une vision accessible du tourisme permet aussi d'améliorer le milieu de vie des résident(e)s et de stimuler l'économie locale.

### Les habitudes de voyage des personnes en situation de handicap

- 58 % des répondant(e)s ont voyagé au Québec dans les 2 dernières années
- 66 % prévoient de voyager au Québec d'ici 2 ans
- 3 391 \$ : dépenses annuelles moyennes des ménages
- 73 % associent le voyage à un sentiment de liberté et d'autonomie
- 68 % préfèrent voyager dans des endroits où l'accessibilité est bien planifiée et prévisible
- 76 % recherchent avant tout des lieux où ils se sentent inclus et accueillis

### ATTESTATION DESTINATION POUR TOUS, QU'EST-CE QUE C'EST?

Destination pour tous est un label conçu en France dont s'est inspiré Kéroul. En 2016-2017, l'organisme a mené un projet pilote avec la Ville de Victoriaville, reconnue comme une leader en accessibilité. Comme pour bien d'autres projets, la pandémie a eu pour effet de mettre ce projet sur pause. En 2024-2025, la démarche a été reprise dans une formule bonifiée afin qu'elle soit plus adaptée au territoire. « Une ville n'est pas toute seule dans son coin. Elle fait partie d'un écosystème », illustre M<sup>me</sup> Lugand.

Cette démarche structurante est un levier de développement qui mobilise les municipalités, les MRC, les entreprises, le secteur touristique et les acteur(-trice)s du handicap (comme les associations régionales de personnes handicapées) pour créer des milieux de vie inclusifs et attractifs. Elle considère le visiteur(-euse) comme un habitant(e) de quelques jours. Elle vise ainsi à améliorer l'accessibilité des destinations pour les résident(e)s comme pour les visiteur(-euse)s tout en renforçant leur attractivité touristique et la qualité de vie de la population. Le projet poursuit trois objectifs :

1. Développer une offre accessible pour les résident(e)s et les visiteur(-euse)s;
2. Sensibiliser les entreprises et la destination à l'accessibilité;
3. Accroître l'attractivité de la destination auprès des visiteur(-euse)s en situation de handicap.

Quatre axes guident le développement de l'offre en accessibilité, soit :

1. Activités et sites touristiques;
2. Services de proximité;
3. Mobilité et infrastructures urbaines;
4. Gouvernance (formation à l'accessibilité, politique d'accessibilité, etc.).

La mobilisation des parties prenantes locales est essentielle. Les territoires, les acteur(-trice)s touristiques, les acteur(-trice)s du handicap et les entreprises sont ainsi invités à travailler ensemble. Un diagnostic d'accessibilité est ensuite réalisé sur le terrain par l'équipe de Kéroul et des recommandations concrètes sont formulées pour chaque organisation et pour la destination dans son ensemble. À partir du diagnostic, des itinéraires sont élaborés par Kéroul et les partenaires du projet afin de mettre en valeur la culture locale et l'offre touristique variée et de qualité. Dans une optique d'amélioration continue, un plan d'action sera bâti selon les orientations prioritaires des parties prenantes et du diagnostic d'accessibilité. À terme, la démarche sur 5 ans aboutit à une reconnaissance Destination pour tous qui sera mise en valeur, notamment via le site Web de Kéroul.

« L'objectif est que ce soit une démarche pérenne, donc que ça ne repose pas juste sur un acteur ou sur Kéroul. Il faut qu'il y ait un début de concertation avec le

territoire. Avant d'entreprendre la démarche, on évalue l'intérêt et la faisabilité du projet. Ça dépasse le tourisme. C'est un levier de développement, de qualité de vie. C'est une réalité qu'on ne peut plus ignorer», précise M<sup>me</sup> Lugand.

### LA DÉMARCHE ENTAMÉE DANS 5 DESTINATIONS

La cohorte 2025-2030 est répartie sur le territoire du Québec. Après un an, les destinations ne sont pas toutes au même stade de la démarche, mais les choses vont bon train. Kéroul espère faire de ces cinq premières destinations des exemples d'histoire à succès. Les cinq destinations accompagnées par l'organisme sont Carleton-sur-Mer, la région de Coaticook, Rawdon, Shawinigan ainsi que Victoriaville et sa région. De plus, l'organisme travaille actuellement à lancer le projet avec d'autres destinations.

À ce jour, 382 visites d'accessibilité d'entreprises touristiques, de commerces de proximité et de sites municipaux ont été faites dans le cadre du projet de la région de Coaticook et dans celui de la région de Victoriaville. Des recommandations personnalisées ont été formulées pour chaque site visité et les destinations se sont donné des cibles précises, comme l'aménagement d'un parc accessible, la mise en place d'une navette accessible ou de rendre accessibles des toilettes publiques. Chaque cible est dotée d'un délai de réalisation. La Ville de Carleton-sur-Mer a également mis en place un comité en accessibilité afin d'assurer le suivi des cibles déterminées sur son territoire.

Plusieurs entreprises ont d'ores et déjà entamé des démarches pour améliorer leur accessibilité et certaines sont en processus de demande de financement dans le cadre du Programme d'accessibilité des établissements touristiques (PAET). Des projets devraient déjà voir le jour dans les prochains mois.

#### Une démarche en 6 étapes

Avant d'entreprendre la démarche Destination pour tous, Kéroul évalue sa faisabilité, notamment en vérifiant si une certaine mobilisation est déjà présente dans le milieu.

**Étape 1 :** Mobilisation des organisations, entreprises, commerces et lieux touristiques du territoire et communication d'information sur la valeur ajoutée d'un tel projet;

**Étape 2 :** Diagnostic d'accessibilité des infrastructures et des services menant à une cote;

**Étape 3 :** Recommandations auprès des établissements et aussi auprès des représentant(e)s du territoire afin d'établir les lignes prioritaires;

**Étape 4 :** Création d'une offre touristique, idéalement deux itinéraires, et création de contenu promotionnel (vidéos, photos, témoignages);

**Étape 5 :** Reconnaissance Destination pour tous après validation de la présence d'une offre accessible suffisante;

**Étape 6 :** Amélioration continue, mesure des indicateurs et réajustements dans le cadre d'un bilan annuel.

### LES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT

Le programme d'accessibilité pour établissements touristiques (PAET) du ministère du Tourisme et administré par Kéroul permet aux établissements touristiques admissibles, soit les établissements d'hébergement touristique, les attraits et activités touristiques, les lieux d'accueil et de renseignements touristiques, ainsi que les services touristiques de faire une demande d'aide financière pour procéder à des aménagements, à des travaux de construction, à l'installation de rampes ou de

barres d'appui. Cette aide financière est accessible sans faire partie d'une démarche Destination pour tous.

Quant au financement de la démarche Destination pour tous, les sources de financement varient selon les destinations :

- Fonds propres des municipalités, des MRC, des associations touristiques, des sociétés de développement commercial;
- Fonds régions et ruralité (FRR);
- Entente de partenariat régional et de transformation numérique en tourisme (EPRNT) du ministère du Tourisme;
- Autres sources de financement régionales ou liées au développement durable.

### COATICOOK : VERS LA RECONNAISSANCE DESTINATION POUR TOUS

Lors du plus récent Congrès de la FQM, M<sup>me</sup> Lugand a présenté devant les élu(e)s municipaux la démarche de la Ville de Coaticook, accompagnée du maire Simon Madore. « Ils sont avancés, il y a une belle synergie, les organisations se parlent, il y a plusieurs ambassadeurs, des leaders différents qui mènent à des projets d'accessibilité comme ceux de la plage du lac Lyster, de la microbrasserie et du chalet du parc Découverte Nature », commente M<sup>me</sup> Lugand.

« L'idée originale du projet de la plage Baldwin vient de l'Association des personnes handicapées de la MRC de Coaticook (APHC+). Dès cet été, il y aura une cabine accessible pour se changer et un tapis d'accès universel au lac qui pourra être utilisé autant par les personnes en fauteuil roulant que les parents avec une poussette, les personnes âgées ou les personnes avec un enjeu temporaire de mobilité. Beaucoup d'activités seront aussi reliées à ce projet. L'APHC+ tiendra entre autres des activités pour aller sur l'eau, et ce, gratuitement », explique Simon Madore, maire de Coaticook.

Une réflexion était déjà entamée à Coaticook et dans sa région afin de rendre les lieux publics plus accessibles. Une séance de *brainstorming* a eu lieu entre la Ville et le président de l'époque à l'APHC+. « Souvent, on ne réalise pas que c'est inaccessible. À partir du moment où on a identifié les lieux problématiques, on s'est demandé comment on pourrait améliorer la situation. Puis, Kéroul a lancé le projet Destination pour tous. La mobilisation du milieu a été surprenante! Pour certains, il y a des investissements importants à faire, mais majoritairement, les aménagements à faire, ce sont des peccadilles », ajoute M. Madore.



Parc Découverte Nature à Coaticook.  
Mention de source : Kéroul, gracieuSet



Une fois que les améliorations à apporter ont été identifiées, comment convainct-on les commerçant(e)s et les organisations d'investir? « On leur montre le côté positif de l'action, le côté monétaire que chacun peut en tirer. Par exemple, un bouton-poussoir d'ouverture de porte est un investissement qui se rentabilise, car il permet de rendre plus accessible le commerce à des parents avec de jeunes enfants dans une poussette ou des aînés utilisant une marchette. Le pari qu'on fait, c'est que les gens vont consommer et visiter plus localement et que les visiteur(-euse)s resteront plus longtemps », répond M. Madore, en ajoutant que lors des visites faites avec l'APHG+, plusieurs lieux ont pu apprendre que de simples aménagements feraient en sorte que des personnes qui vivent dans la région fréquenteraient leur commerce.

Toutefois, avec les coupures faites par le gouvernement dans les programmes pour l'accessibilité commerciale, le coût des travaux doit être assumé par les commerçant(e)s. La Ville de Coaticook s'est alors penchée sur l'aide financière qu'elle pourrait apporter. « On a trouvé des sous. La Ville va payer un certain pourcentage des travaux réalisables. Les commerçant(e)s rentabiliseront donc plus rapidement leur investissement. Il y a un bel enthousiasme des commerçant(e)s. Là où c'est plus difficile, c'est lorsque le commerçant(e) est locataire. Pour que le propriétaire du bâtiment voie la valeur ajoutée d'investir dans des travaux d'accessibilité, on lui dit que le commerce va s'engager à rester dans ses locaux pour une période de cinq ans. Ça devient donc intéressant pour le propriétaire. Mais pour les plus gros travaux, si un programme du gouvernement venait soutenir les municipalités, ça nous aiderait à les réaliser. Le vieillissement de la population est partout, et c'est nécessaire d'améliorer l'accessibilité de nos lieux publics et commerces », ajoute M. Madore.

La démarche Destination pour tous avance bien à Coaticook et ses environs. Plusieurs commerces et organisations ont été étonnés de voir que quelques simples aménagements pouvaient faire toute la différence. Dès cet été, près d'une quinzaine de lieux pourraient procéder à des aménagements.

Un autre projet dont la Ville est bien fière est son bloc sanitaire universel et mobile. Conçu à Coaticook, il est offert à toutes les municipalités et tous les événements sur le territoire de la MRC.

La Ville de Coaticook entend bien mettre de l'avant son caractère accessible à tous, notamment via une page Web, dès qu'elle aura reçu la distinction Destination pour tous que M. Madore estime avoir à la fin de 2026 ou au début de 2027. ■



# FORMATION municipale



FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS

Toute l'actualité et toutes les dates de la formation municipale sont accessibles en temps réel sur le [formationmunicipale.com](http://formationmunicipale.com).

## CALENDRIER AUTOMNAL DE FORMATION

Notre équipe est actuellement engagée dans le développement de nouvelles offres de formation qui seront déployées à l'automne. Élaborées avec rigueur et en cohérence avec les besoins émergents du milieu municipal, elles viseront à soutenir de manière concrète le renforcement des compétences et l'amélioration continue des pratiques professionnelles. Ces formations vous permettront d'aller encore plus loin dans vos projets et vos ambitions.

## COURS PRIVÉS : VOUS ALLEZ AIMER LE SUR MESURE

Tous les cours du Répertoire complet de la formation municipale sont offerts en formule privée et... à distance! De plus, nous offrons des formations sur mesure, adaptées à vos besoins! Pour ce faire, vous choisissez la date, le lieu, vos participant(e)s et nous organisons le tout pour vous.

## 5 raisons de participer à une formation privée

### 1. La personnalisation

Grâce à un entretien préalable entre la municipalité et le formateur(-trice), le contenu du cours sera ajusté aux besoins de l'organisation et pourra le cas échéant incorporer des exemples spécifiques.

### 2. La flexibilité

La municipalité choisit le mode et le lieu (présentiel ou à distance) ainsi que la date et l'horaire (en semaine ou le samedi, en avant-midi, en après-midi ou en soirée, éventuellement le rythme : le fractionnement d'un cours d'une journée en deux séances de 3 h).

### 3. L'homogénéité

En offrant en une fois la même formation à tout le public municipal ciblé, qu'il s'agisse d'élu(e)s, de gestionnaires ou d'employé(e)s, l'organisation s'assure une délivrance homogène du message et du contenu de formation, et offre aux participant(e)s un espace de dialogue et d'échange bénéfique à l'acquisition des compétences.

### 4. La confidentialité

En fonction du thème de la formation, les participant(e)s souhaiteront évoquer des exemples spécifiques à leur municipalité; la formule privée permet non seulement de le faire, mais de respecter la confidentialité qui s'impose parfois.

### 5. Le coût

À partir de 7 ou 8 participant(e)s, la formule privée représente un coût semblable à des inscriptions multiples au calendrier public; au-delà, la municipalité génère des économies.

Pour plus de détails, consultez-nous à [competences@fqm.ca](mailto:competences@fqm.ca). Vous adorerez le sur mesure!

Être membre a ses avantages, notamment en matière de formation : une remise de 25 % sur les formations inscrites au calendrier public vous est offerte. La remise s'appliquera automatiquement lors de l'achat si votre municipalité est membre.



[competences@fqm.ca](mailto:competences@fqm.ca)



1 866 951-3343

# Découvrez nos **FORMATIONS PRIVÉES**

## **Le saviez-vous?**

Tous les cours de la FQM sont disponibles en formule privée.


Choisissez la formation et la date, nous nous occupons du reste.

**Prévoyez une séance  
dès maintenant!**



**FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
MUNICIPALITÉS**

[formationmunicipale.com](http://formationmunicipale.com)



Plantons  
le bon arbre  
au bon endroit.  
Ensemble,  
évitons les pannes.



[hydroquebec.com/bonarbreaubonendroit](https://hydroquebec.com/bonarbreaubonendroit)