



**Chaire Desjardins  
en développement  
des petites collectivités**

**Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue**

**Une démarche de formation continue facilitant  
la mise en commun de services :  
le modèle de la MRC de Rouyn-Noranda**

Par  
Carmelle Dion  
Pierre Monfette  
et Danielle L. Goulet



**UNE DÉMARCHE DE FORMATION CONTINUE  
FACILITANT LA MISE EN COMMUN DE SERVICES :  
LE MODÈLE DE LA MRC DE ROUYN-NORANDA**

Par  
Carmelle Dion, Pierre Monfette  
et Danielle L. Goulet

LA CHAIRE DESJARDINS EN DEVELOPPEMENT  
DES PETITES COLLECTIVITES

UNIVERSITE DU QUEBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

JUIN 1999

**Éditeur :**

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
Chaire Desjardins en développement des petites collectivités  
445, boulevard de l'Université  
Case postale 700  
Rouyn-Noranda, Québec  
J9X 5E4

**Dépôt légal**

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-920849-47-6

2<sup>o</sup> trimestre

Toute reproduction, totale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, est interdite à moins d'une autorisation expresse des auteurs.

- Dans ce texte, le genre masculin est utilisé à titre épïcène.

## **PRÉSENTATION**

Ce texte représente le résultat des discussions et d'un travail de rédaction réalisés en partenariat avec la MRC de Rouyn-Noranda et la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Les personnes impliquées sont les suivantes :

- Mme Carmelle Dion, secrétaire-trésorière, MRC de Rouyn-Noranda,
- M. Pierre Monfette, directeur général, MRC de Rouyn-Noranda,
- M. Mario Carrier, professeur, Département des sciences de la gestion, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), et directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT),
- Mme Danielle L. Goulet, agente de recherche, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, UQAT.



## Table des matières

1-	INTRODUCTION : LA MRC DE ROUYN-NORANDA .....	1
2-	LA PROBLÉMATIQUE .....	3
3-	UN SCÉNARIO FACILITANT LA MISE EN COMMUN DE SERVICES : LE MODÈLE DE LA MRC DE ROUYN-NORANDA .....	5
4-	LE PROJET DE MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE .....	7
4.1	<i>LE RÔLE MAJEUR DES OFFICIERS MUNICIPAUX.....</i>	<i>7</i>
4.2	<i>LE MODÈLE DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE DE LA MRC DE ROUYN-NORANDA .....</i>	<i>9</i>
4.3	<i>L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION DES OFFICIERS MUNICIPAUX .....</i>	<i>11</i>
5-	MISE EN PLACE DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE DE LA MRC DE ROUYN-NORANDA.....	13
5.1	<i>L'EXPÉRIENCE PILOTE ET SON DÉROULEMENT.....</i>	<i>14</i>
6-	ANALYSE ET PERSPECTIVES .....	17



## **1- Introduction : la MRC de Rouyn-Noranda**

Le territoire de la MRC de Rouyn-Noranda est situé au centre-ouest de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et il fait partie du Bouclier canadien, l'une des plus anciennes formations géologiques de l'écorce terrestre. Constituée le 11 mars 1981, la MRC regroupe quatorze municipalités parmi lesquelles nous comptons douze municipalités rurales et deux villes, ainsi qu'un territoire non organisé. Au total, environ 43 000 personnes y habitent. Borné à l'ouest par la frontière ontarienne, à l'est par la MRC de la Vallée-de-l'Or, au sud par la MRC de Témiscamingue et au nord par les MRC d'Abitibi et d'Abitibi-Ouest, le territoire couvre une superficie de 6 638 kilomètres carrés (appendice 1).

Une des missions premières de la MRC de Rouyn-Noranda est l'aménagement du territoire, et son premier schéma d'aménagement vise principalement la protection adéquate du milieu et la gestion rationnelle des ressources. De plus, la MRC de Rouyn-Noranda s'intéresse au renforcement de son tissu administratif, par la mise en place d'un programme de formation continue visant l'enrichissement des compétences de ses ressources humaines.





## **2- La problématique**

Les petites municipalités du Québec sont de plus en plus confrontées à la nécessité de réorganiser leur gestion. En ce sens, des formules sont souvent évoquées, telles que les regroupements de services, les ententes intermunicipales ou, tout simplement, les regroupements municipaux. Ainsi, le renforcement de ces petites collectivités passerait par la délégation de responsabilités à d'autres instances (à la MRC, entre autres), par la mise en commun de services avec d'autres entités municipales ou par la disparition de leur entité juridique actuelle. Plus rarement cependant, entendons-nous parler de renforcement des petites municipalités à partir d'une consolidation de leurs institutions, y compris l'institution municipale au moyen, notamment, d'un accroissement de leurs compétences en matière de gestion.

Par l'entremise de sa vision d'une organisation municipale renouvelée, la MRC de Rouyn-Noranda a entrepris une réflexion et une démarche qui visent à épauler ses municipalités à bien rencontrer leurs nouvelles responsabilités en regard d'une mise en commun des services plus efficace.



### **3- Un scénario facilitant la mise en commun de services : le modèle de la MRC de Rouyn-Noranda**

Le monde municipal est en pleine mutation. Les changements qu'il vit sont à la mesure des profondes transformations que subit l'environnement socio-économique de l'ensemble des citoyens du Québec. Les municipalités doivent s'adapter aux limitations imposées par une situation financière de plus en plus contraignante.

Afin de faire face à la situation, les municipalités revendiquent de nouveaux moyens visant à augmenter, notamment, leurs compétences et leur efficacité. La mise en commun de services est l'un des moyens qui s'offrent aux municipalités afin de maintenir des services efficaces de qualité et ce, à des coûts abordables. Les ententes de mises en commun s'inscrivent dans une dynamique d'économie, et elles s'appuient sur un esprit de partenariat entre les intervenants. Les activités à mettre en commun sont très variées, et elles dépendent des objectifs poursuivis et du contexte particulier à chacune des situations. Ainsi, il y a autant d'ententes possibles de mises en commun que de besoins liés aux particularités du milieu et aux modes de gestion souhaités par les partenaires associés.

C'est dans une telle optique que la MRC de Rouyn-Noranda a considéré divers scénarios favorisant des mises en commun de services. Un des scénarios retenus par la MRC propose aux municipalités de s'engager dans une démarche de formation continue visant un accroissement des connaissances théoriques et pratiques de leurs officiers municipaux. En effet, il est à prévoir que ces derniers seront appelés dans le futur à assumer de plus en plus de responsabilités.



## **4- Le projet de mise en place d'un programme de formation continue**

### **4.1 Le rôle majeur des officiers municipaux**

Le personnel municipal se voit confier une tâche complexe et diversifiée et ses responsabilités n'iront pas en diminuant. Tout laisse croire que la tâche de l'officier municipal sera de plus en plus ardue, et qu'elle exigera des connaissances de plus en plus approfondies.

C'est son rôle majeur au sein de sa collectivité qui amène l'officier municipal à être constamment consulté sur un grand nombre de questions ou de dossiers tels le service d'incendie, l'entretien des routes, le budget municipal, les loisirs et la culture, l'environnement, l'aménagement du territoire, le développement et bien d'autres.

Voilà déjà un moment que les officiers municipaux de la MRC de Rouyn-Noranda expriment des besoins en regard d'un accroissement de leurs connaissances théoriques et pratiques. Certaines tentatives de formation ont bien été entreprises par divers intervenants, dont la MRC, mais de façon plutôt sporadique. En outre, dans le stade de planification de ces tentatives de formation, aucun effort n'a vraiment été déployé en regard d'une évaluation systématique des connaissances acquises et du savoir-faire théorique et pratique des officiers municipaux, ce qui a rendu la formation donnée plutôt disparate et discontinue. De plus, les rétroactions plutôt négatives des officiers, qui étaient déçus par la formation, amenèrent la MRC à considérer l'élaboration d'un programme de formation continue plus ciblé sur les besoins précis des officiers et sur une évaluation des expertises théoriques et pratiques déjà présentes. Cette vérification des expertises représente une étape essentielle de l'élaboration d'un programme de formation continue adéquat, puisqu'elle permet d'obtenir le portrait réel des expertises présentes dans le milieu. Les composantes de ce portrait, c'est-à-dire tous les acquis présents, sont en fait les bases servant de guides et de balises à la conception de la formation future.

Ces demandes de perfectionnement, émises antérieurement par les officiers, démontrent bien leur professionnalisme et leur désir de conserver et d'accroître le lien unique qui existe entre eux et leur environnement municipal. Ces officiers désirent, par une formation continue, être à la fine pointe des connaissances en ce qui a trait au monde municipal, ce qui leur permettra de répondre de façon professionnelle aux besoins des citoyens de leurs municipalités et aux attentes de leur conseil municipal.

Le développement d'un programme de formation continue favorisera, d'une part, le développement des ressources humaines déjà en place et, d'autre part, il pourra contribuer indirectement à un partage ou à un échange d'expertises entre municipalités, encourageant ainsi une collaboration plus étroite entre ces dernières. Cette façon de faire favorise la participation de tous les officiers municipaux à développer leurs expertises propres, qu'ils pourront éventuellement partager ou échanger avec leurs voisins municipaux.

Plusieurs hypothèses ont déjà été émises par la MRC en regard de certains regroupements de services, basés sur les expertises déjà en place, de ses entités municipales. Ainsi une municipalité, administrant déjà de façon compétente son système routier, pourra partager ou échanger ses compétences avec les municipalités environnantes en prenant, par exemple, la responsabilité de ce dossier pour celles-ci. Cette forme de spécialisation en répartition des services s'apparente à la mise en commun des services, et elle vise une économie en ce qui a trait aux ressources humaines ainsi qu'une économie possible de coûts.

#### **4.2 Le modèle du programme de formation continue de la MRC de Rouyn-Noranda**

Tel que susmentionné, la question qui se pose n'est pas tant de savoir si les municipalités rurales sont bien administrées présentement, mais bien de vérifier si elles peuvent absorber plus de nouvelles responsabilités.

Le projet de mise en place d'un programme de formation continue est conçu dans l'esprit d'épauler les municipalités à bien rencontrer leurs nouvelles responsabilités. Il vise une prise en charge de plus en plus efficace des expertises théoriques et des expertises techniques détenues par les officiers municipaux, afin d'en arriver éventuellement à un regroupement de services ou à un partage de services selon les opportunités futures. Le projet de mise en place d'un programme de formation continue porte donc sur l'élaboration d'un modèle pratique de formation continue destiné aux officiers municipaux. La formation envisagée s'inscrit dans **une optique de préalable** à une mise en commun plus efficace des services, préalable dans le sens où un tel programme de formation vise à épauler les officiers municipaux à parfaire certaines de leurs compétences théoriques et techniques afin de favoriser, notamment, une répartition de ces dernières au travers du réseau des municipalités. Basée sur des habiletés et savoir-faire déjà en place dans les municipalités, une telle répartition permettrait une meilleure mise en commun de services. En effet si, par exemple, un officier municipal possède déjà une certaine expertise concernant l'administration des lots intramunicipaux, notamment, sur l'application d'un règlement de la coupe de bois, cet officier pourrait partager cette expertise technique avec les municipalités voisines, regroupant ainsi ce service particulier. Une formation additionnelle, ciblant spécifiquement les habiletés nécessaires à bien administrer la question des lots intramunicipaux, ne pourrait que profiter aux



municipalités concernées. Effectivement, elle viendrait consolider l'expertise de l'officier municipal qui s'en occupe, tout en améliorant ses habiletés à régir ce service.

*La vision de la MRC de Rouyn-Noranda s'inscrit dans le cadre d'un programme pratique de formation continue visant à bien nantir ses officiers municipaux en compétences théoriques et en compétences techniques immédiatement utilisables.*

Ainsi, une évaluation de ces expertises et de ces savoir-faire déjà en place représente la première étape essentielle à effectuer. L'évaluation complétée permettra d'accéder à un portrait global des expertises et des savoir-faire de chaque officier municipal. Alliés aux besoins de formation émis par ces derniers, ces portraits deviendront les bases sur lesquelles la formation sera élaborée. Celle-ci doit présenter un contenu qui saura profiter à tous, et le niveau de connaissances acquis sera reconnu par une forme officielle d'accréditation ou de qualification. Cette dernière sera mesurée par des outils appropriés, notamment, par un questionnaire postérieur à la formation visant à évaluer les connaissances acquises, tant théoriques que pratiques. Il est important de noter que le but d'une telle évaluation n'est pas d'établir une liste afin de savoir qui a réussi avec le plus d'éclats. Cette évaluation servira plutôt à bien reconnaître les forces théoriques et pratiques présentes dans le tissu municipal, afin de bien les répartir dans le cadre d'une meilleure utilisation des ressources humaines présentes. Pour la MRC de Rouyn-Noranda, un tel échange ou un tel partage de services entre les municipalités correspond à sa vision d'une organisation municipale renouvelée, c'est-à-dire, entre autres, à un nouvel apport dans le tissu municipal qui amènerait éventuellement les municipalités à considérer un regroupement ou un partage de services comme étant souhaitable et profitable.

La participation des officiers municipaux à cette formation nécessitera une contribution financière de la part des municipalités concernées, et ces dernières devront déboursier un montant d'argent servant à appuyer la MRC dans cette démarche. Une partie de ce montant servira à établir le « Fonds de formation continue de la MRC de Rouyn-Noranda ». Le mandat de ce Fonds sera, entre autres, d'évaluer le programme de formation continue et d'effectuer le suivi nécessaire afin que ce dernier rencontre adéquatement les besoins relevés chez les officiers municipaux. La mission d'un tel Fonds est nécessaire puisque les premiers cours dispensés seront en fait les **cours-pilotes** du programme servant à élaborer un modèle de formation continue. Une évaluation s'avère donc nécessaire afin de s'assurer de bien poser les fondements de ce modèle, car la MRC vise à échelonner son programme de formation sur quelques années. Un autre volet du Fonds pourrait porter, par exemple, sur l'établissement des modalités d'accréditation.

#### **4.3 L'identification des besoins de formation des officiers municipaux**

Le programme de formation continue vise à offrir des cours de formation répondant aux besoins des officiers municipaux, tout en souscrivant aux exigences spécifiques du monde municipal.

Afin d'obtenir un portrait précis des besoins en matière de formation et de perfectionnement de ses officiers municipaux, la MRC de Rouyn-Noranda a fait parvenir, en février 1998, une lettre aux fonctionnaires des municipalités afin de leur présenter les grandes lignes et les objectifs du programme considéré. Par la même occasion, les employés municipaux furent invités à compléter quatre tableaux, portant chacun sur un thème spécifique, soit sur la gestion municipale, sur l'aménagement, sur l'évaluation foncière et sur les lots intramunicipaux.

Chacun des employés municipaux devait compléter son propre questionnaire ; ce sont le secrétaire-trésorier, le secrétaire-trésorier adjoint, l'inspecteur municipal, l'inspecteur adjoint ou tout autre officier municipal ayant à intervenir en regard de ces fonctions. Bien que présentés sommairement à l'appendice 2, les résultats du questionnaire, compilés en mars 1998, permettent d'identifier les grands thèmes qui devront faire l'objet d'une attention particulière lors de l'analyse des besoins prioritaires en formation continue.

Une fois le portrait établi, la MRC a présenté au Conseil des maires, en octobre 1998, un document lui faisant part d'un projet pilote concernant un programme de formation continue.

## **5- Mise en place du programme de formation continue de la MRC de Rouyn-Noranda**

Afin de réaliser sa première expérience pilote, la MRC de Rouyn-Noranda s'est par la suite engagée dans la démarche exigeante d'une recherche d'organismes de formation pouvant s'inscrire dans l'esprit de son programme de formation adaptée et continue. Cette recherche s'est avérée beaucoup plus difficile que prévue. Effectivement, en général, ces entreprises possèdent leur façon de faire. La MRC désirait un associé de formation qui aurait la patience de cheminer avec elle, afin d'élaborer un projet pilote de formation s'inscrivant dans le cadre d'un programme de formation continue spécifique à sa vision.

Au printemps 1998, faisant suite à la première analyse des besoins de formation de ses officiers municipaux, la MRC de Rouyn-Noranda s'est mise à la recherche d'une expertise théorique en matière de formation. Elle a donc eu recours aux services de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (CDDPC), un organisme de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), dont le mandat est d'appuyer les collectivités dans leurs démarches de développement.

De plus, à l'été 1998, la mise en place du programme intitulé « Opération mises en commun », par le ministère des Affaires municipales, a représenté une opportunité idéale pour la MRC de Rouyn-Noranda de se mériter un appui financier afin d'expérimenter son programme de formation continue. En effet, le programme gouvernemental susmentionné offrait un appui financier appréciable aux municipalités afin de les encourager à concrétiser des scénarios de mises en commun de services. Le programme de formation continue de la MRC de Rouyn-Noranda rencontrait les paramètres requis afin de profiter de ce programme. Conjointement à l'obligation légale d'accorder un p. cent de sa masse salariale à la formation, la MRC de Rouyn-Noranda pouvait maintenant apprécier la justesse de son choix d'un scénario de programme de formation continue de ses officiers municipaux.

## **5.1 L'expérience pilote et son déroulement**

Les partenaires se devaient d'identifier un besoin de formation qui servirait de laboratoire afin de vérifier la pertinence du programme de formation continue. Se référant au questionnaire de besoins en formation, préalablement rempli par les officiers municipaux au printemps 1998, leur choix s'est arrêté au « constat d'infraction ». De plus, ce besoin de formation s'alliait de façon pertinente à la venue dans l'arène municipale de la Sûreté du Québec (SQ). En effet, depuis peu, la SQ possède un mandat d'appliquer six règlements municipaux spécifiques. Ainsi, entre autres, la question du comment disposer d'un constat reçu par la SQ s'avérait très à propos. De plus, cette coopération nouvelle avec la SQ sert à souligner l'importance d'une bonne connaissance théorique et pratique de la question du « constat d'infraction ». Effectivement, un constat non conforme pourrait entraîner des problèmes de nature légale, et les conséquences d'une erreur pourraient donc être coûteuses. Une vérification auprès des officiers municipaux confirma leur intérêt pour une formation théorique et pratique concernant les « constats d'infraction ».

Du fait que tous les cours qui seront offerts dans le cadre du programme de formation continue tiendront compte des connaissances initiales théoriques et pratiques de chacun des participants, ces derniers ont donc complété, en premier lieu, un questionnaire préliminaire afin de permettre au formateur de vérifier leurs connaissances de base et d'ajuster la formation en conséquence. De plus, ceci permettait au formateur d'évaluer les besoins de la clientèle en regard de la composition d'un recueil permanent de documents d'appoint, tel recueil faisant partie intégrante et essentielle du programme de formation continue. Ainsi, en date du 22 février 1999, la MRC faisait parvenir à ses officiers municipaux une communication écrite leur annonçant une journée de formation sur « la procédure de constat d'infraction »; cette communication s'accompagnait d'une description du contenu du cours, du questionnaire préliminaire et du formulaire d'inscription (appendice 3). Sur réception du questionnaire préliminaire, le formateur a

donc été en mesure d'analyser les besoins prioritaires en regard de la formation prévue, et il en a planifié les objectifs et le déroulement (appendice 4).

Cette session de formation a donc exigé un long travail d'élaboration et de mise en place. À leur arrivée, le 16 mars 1999, les officiers municipaux ont reçu l'horaire de la journée de formation (appendice 5) ; celle-ci s'est déroulée dans un cadre académique formel, dans les locaux de la MRC de Rouyn-Noranda.

Par l'entremise des réponses à un questionnaire postérieur à la formation (appendice 6), une vérification des acquis s'est déroulée, en fin de journée. Les officiers rencontrant les normes du barème de correction élaboré par le formateur ont reçu une attestation de connaissances théoriques et pratiques acquises en « procédure de constat d'infraction ». De plus, les officiers ont rempli un formulaire d'appréciation (appendice 7), offrant ainsi la possibilité aux partenaires d'établir le portrait de l'appréciation des officiers municipaux en regard de la formation reçue.



## **6- Analyse et perspectives**

Cette formation a été reçue de façon très positive par les officiers municipaux. Ces derniers sont maintenant conscients qu'ils ont besoin de formation afin de bien se préparer à rencontrer leurs responsabilités futures. Ils sont donc très réceptifs au programme de formation continue offert par la MRC.

Les partenaires ont constaté que l'élaboration d'une formation adaptée est très laborieuse, compte tenu du nombre restreint de la clientèle visée. En effet, les niveaux de connaissances sont différents pour chaque officier municipal, et fournir une formation visant le « juste milieu » s'avère relativement complexe. Une population plus nombreuse permettrait d'offrir une formation « à paliers », soit une formation comportant des paliers croissants en complexité et ce, pour chacun des thèmes composant le programme de formation continue.

Le choix d'un formateur adéquat est crucial. Effectivement, celui-ci doit adapter son approche à une clientèle particulière et, de plus, faire coïncider le contenu de la formation avec les exigences requises par les paramètres du programme de formation continue spécifique à la MRC de Rouyn-Noranda.

Également, il est tout aussi ardu de développer un recueil approprié de documents d'appoint, puisque ce dernier doit contenir juste assez d'informations afin d'être utile et afin d'être facile à consulter pour tous.

Le forfait demandé aux municipalités est également un autre point d'importance. Le forfait de cette première formation est de 75 \$. Considérant le fait que le formateur commandait 100 \$ l'heure, tout aussi bien pour ce qui est de l'élaboration du cours, de la formation et de l'élaboration du recueil des documents d'appoint, les partenaires considèrent que le forfait doit nécessairement être plus substantiel. Les partenaires sont conscients du fait que les municipalités ne sont pas habilitées à déboursier des montants



trop élevés pour de la formation, mais ils sont également conscients du fait qu'une formation « sur mesure » comporte des coûts élevés.

Cette constatation vient remettre en cause l'intention et la capacité financière de la MRC de Rouyn-Noranda à établir un « Fonds de formation continue ». Un forfait de 75 \$ ne peut suffire à démarrer un tel Fonds. Cependant, les partenaires considèrent qu'un forfait d'environ 200 \$ pourrait suffire.

Ces observations semblent indiquer aux partenaires qu'il serait très avantageux, sinon nécessaire, de s'associer avec une ou plusieurs entreprises de formation. En effet, dans ce contexte, le but de la MRC n'est pas de devenir un expert en formation, mais plutôt d'élaborer un programme de formation continue servant à développer les compétences théoriques et pratiques de ses officiers municipaux.

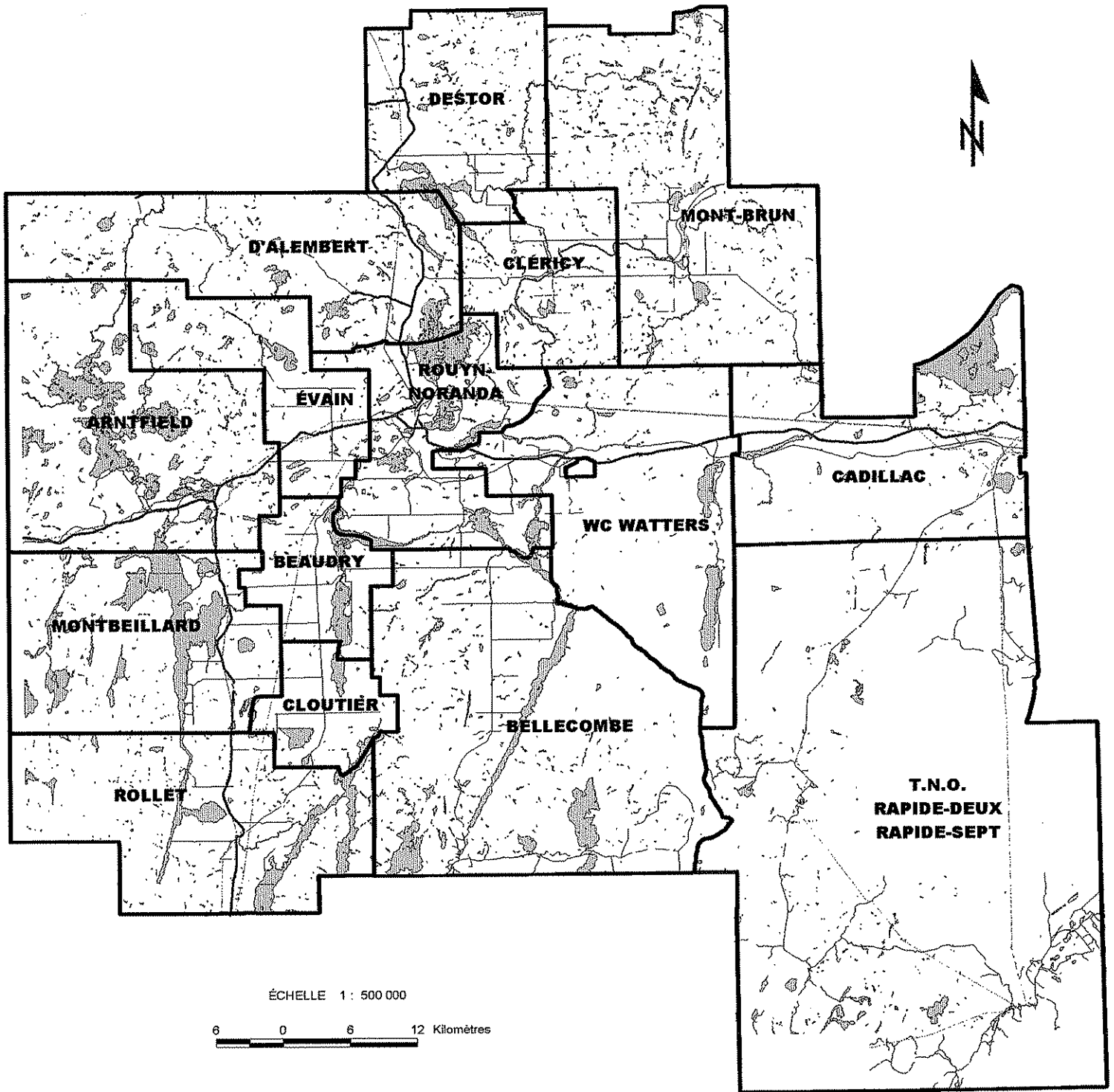
Ces quelques observations nous portent à croire qu'un maillage entre les MRC serait en fait un avantage pour ce qui est d'une mise en place adéquate d'un programme de formation continue. Une clientèle plus nombreuse représenterait des avantages certains reliés à une offre plus large en guise de formation et à une économie de coûts.

**Annexe 1**

**Carte du territoire de la MRC de  
Rouyn-Noranda**



# MRC de Rouyn-Noranda





## **Annexe 2**

# **Portrait sommaire des besoins en formation**



## AMÉNAGEMENT

1. Le règlement d'urbanisme (28 demandes)

- ⇒ Le règlement de zonage
- ⇒ Le règlement de lotissement
- ⇒ Le règlement de construction
- ⇒ Le règlement sur les conditions d'émission du permis de construction

2. Les recours de la municipalité et les procédures (10 demandes)

- ⇒ Les diverses dispositions (code de procédures pénales, code municipal, Loi sur l'aménagement et l'urbanisme)
- ⇒ La poursuite et les modalités
- ⇒ L'amende

3. Les eaux usées des résidences isolées (8 demandes)  
Application du Q-2, r.8

- ⇒ Le milieu riverain
- ⇒ L'installation septique
- ⇒ Les divers éléments épurateurs
- ⇒ L'élément le mieux adapté

4. Les droits acquis (7 demandes)

- ⇒ Usages dérogatoires
- ⇒ Constructions dérogatoires



- ⇒ *Le pouvoir habilitant de réglementer*
- ⇒ *La cessation*
- ⇒ *Le remplacement*
- ⇒ *L'extension et la modification*
- ⇒ *Les enseignes, affiches et panneaux-réclames*
- ⇒ *Lots dérogatoires*

5. *La résolution de problèmes* (6 demandes)

- ⇒ *Les nouvelles technologies*
- ⇒ *Plan correcteur global*
- ⇒ *La planification de secteurs résidentiels*

6. *Les opérations cadastrales et l'urbanisme* (6 demandes)

- ⇒ *L'opération cadastrale : c'est quoi ?*
- ⇒ *Les étapes de l'opération cadastrale*
- ⇒ *L'émission du permis de lotissement*

7. *L'émission des permis et certificats* (5 demandes)

- ⇒ *Le pouvoir habilitant*
- ⇒ *Responsabilités de l'inspecteur et de la municipalité*
- ⇒ *Classification des usages*

8. *La modification des règlements d'urbanisme* (3 demandes)

*Autres cours suggérés par les répondants :*

- ⇒ *Classification des usages*
- ⇒ *Le sujet « réalité économique avec les règlements municipaux »*

## GESTION MUNICIPALE

1. Administration municipale (23 demandes)
  - ⇒ Appels d'offres
  - ⇒ Ventes pour non-paiement de taxes
  - ⇒ Le budget municipal
  - ⇒ Les comptes de taxes
  
2. Législation (22 demandes)
  - ⇒ Calendrier de conservation (archives)
  - ⇒ Loi d'accès à l'information
  - ⇒ Les règlements municipaux
  
3. Le greffe (16 demandes)
  - ⇒ La rédaction de règlements
  - ⇒ La rédaction des résolutions
  - ⇒ Les procès-verbaux des délibérations
  - ⇒ Les avis publics
  
4. Plan de sécurité civile (12 demandes)
  - ⇒ Ce qu'est un plan de sécurité civile
  - ⇒ Comment le mettre en place
  - ⇒ Les mises à jour
  
5. Les communications (8 demandes)
  - ⇒ Relations avec les citoyens
  - ⇒ Relations avec les médias

## ÉVALUATION FONCIÈRE

1. Le rôle de l'évaluation municipale (25 demandes)
  - ⇒ Cadastre et réforme cadastrale
  - ⇒ Code
  - ⇒ Valeur
  
2. Le rôle triennal (17 demandes)
  - ⇒ Équilibrage de bâtiment
  - ⇒ Études de marchés
  - ⇒ Le rôle de perception et comptes de taxes
  - ⇒ Balancer les rôles
  
3. Les certificats et permis (14 demandes)
  - ⇒ La nécessité de l'émission (permis)
  - ⇒ Comment les compléter (permis)
  
4. La matrice graphique (13 demandes)
  - ⇒ Confection, mise à jour et utilisation
  
5. Les visites des propriétés (6 demandes)
  - ⇒ L'importance, la confection et le droit des inspecteurs aux visites

## LOTS INTRAMUNICIPAUX

1. Règlement sur les normes d'intervention  
dans les forêts du domaine public et privé (12 demandes)

- ⇒ Modalités d'une intervention
- ⇒ Différents intervenants en forêt privée et publique

2. L'abattage d'arbres (12 demandes)

- ⇒ Réglementation municipale
- ⇒ Infractions
- ⇒ Recours

3. Système cartographique en milieu forestier (11 demandes)

- ⇒ Carte écoforestière du MRN
- ⇒ Lecture et interprétation des cartes

4. Les espèces d'arbres (9 demandes)

- ⇒ Identification

### Autres cours suggérés par les répondants :

- ⇒ Émission des permis de coupe de bois
- ⇒ Comment vérifier en forêt la quantité de bois coupé



**Annexe 3**

**Communication du 22 février 1999  
aux officiers municipaux**



























**Annexe 6**

**Questionnaire postérieur  
à la formation**



## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

Nom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_ Municipalité : \_\_\_\_\_

1. *Quel est le délai maximum pour entreprendre une poursuite pénale ?*  
a) 1 an                      b) 2 ans                      c) 10 ans                      d) aucun
2. *Après avoir reçu signification du constat d'infraction, le contrevenant doit transmettre son plaidoyer de culpabilité ou de non-culpabilité au poursuivant dans les :*  
a) 10 jours                      b) 30 jours                      c) 6 mois                      d) 12 mois
3. *L'inspecteur municipal peut émettre un constat sans autorisation :* a) vrai    b) faux
4. *La signification du constat doit se faire obligatoirement lors de la perpétration de l'infraction :*  
a) vrai    b) faux
5. *Le contrevenant qui ne transmet ni plaidoyer, ni la totalité du montant de l'amende et des frais réclamés est réputé avoir transmis un plaidoyer de non culpabilité et il devra être avisé de la date d'audition :*  
a) vrai    b) faux
6. *Si le contrevenant plaide non-coupable, une procédure judiciaire devra être entreprise et signifiée au contrevenant pour qu'il comparaisse à la Cour :* a) vrai    b) faux
7. *Dans laquelle des situations suivantes la municipalité poursuivante n'aura pas à transférer au Palais de Justice les constats d'infraction ?*  
a) *Le contrevenant a transmis un plaidoyer de non culpabilité ;*  
b) *le contrevenant a transmis un plaidoyer de culpabilité et payé la totalité du montant de l'amende et des frais réclamés ;*  
c) *le contrevenant a transmis un plaidoyer de culpabilité mais n'a pas payé le montant réclamé ;*  
d) *le contrevenant n'a transmis aucun plaidoyer et n'a pas payé la totalité du montant réclamé ;*
8. *Lorsqu'il émet un constat d'infraction, l'inspecteur municipal doit obligatoirement avoir constaté lui-même les faits reprochés :* a) vrai    b) faux
9. *Les frais réclamés en plus de l'amende sont établis à la discrétion de l'inspecteur municipal :*  
a) vrai    b) faux
10. *Le constat d'infraction doit décrire l'infraction reprochée au contrevenant sous peine de rejet :*  
a) vrai    b) faux



**Annexe 7**

**Formulaire d'appréciation**



**FORMATION DE BASE SUR LA PROCÉDURE  
DE CONSTAT D'INFRACTION**

**APPRÉCIATION DU COURS**

**Évaluation de la formation**

1. *Les objectifs du cours sont clairs et pertinents*

*Tout à fait d'accord : 9*

*En accord : 5*

**Commentaires :**



**Rollet : Cours pertinent et dynamique**

2. *Le cours est structuré et planifié de manière à bien comprendre les objectifs de la formation*

*Tout à fait d'accord : 9*

*Ne s'applique pas : 1 En accord : 1*

**Commentaires :**



**Cadillac : Cours bien construit, touche l'essentiel, ne s'attarde pas sur des situations rares ou d'aspect strictement local**

3. *Les exercices pratiques ont permis de bien intégrer la matière.*

*Tout à fait d'accord : 8*

*En accord : 6*

**Commentaires :**



**Bellecombe : Un peu rapide**

**Destor : Manque de temps**



4. *Les liens entre les différentes parties du cours sont clairs et logiques.*

*Tout à fait d'accord : 9*

*En accord : 4*

**Commentaires :**



**Cadillac : Ordre très logique**

5. *J'ai acquis de nouvelles connaissances ou j'ai consolidé les connaissances que j'avais déjà sur la matière traitée.*

*Tout à fait d'accord : 9*

*En accord : 4*

6. *Le contenu du cours a répondu à mes attentes.*

*Tout à fait d'accord : 9*

*En accord : 4*

**Commentaires :**



**Cadillac : Ce qui est souvent très rare lors de formation**

7. *Le matériel utilisé est approprié.*

*Tout à fait d'accord : 9*

*En accord : 4*

8. *La partie du cours portant sur les modalités entourant la procédure des constats d'infraction par les agents de la Sûreté du Québec a répondu à mes attentes.*

*Tout à fait d'accord : 8*

*En désaccord : 1*

*En accord : 5*

**Commentaires :**



**Beaudry : Avoir eu plus de rapport effectué avec le plan (infraction remplie en groupe)**

## Évaluation de la formatrice

9. *Le plan du cours a été présenté clairement.*

*Tout à fait d'accord : 10*

*En accord : 3*

**Commentaires :**



***D'Alembert : Très belle présentation, personne calme et prend le temps d'expliquer***

10. *La formatrice maîtrise bien la matière et les exposés sont clairs.*

*Tout à fait d'accord : 11*

*En accord : 3*

**Commentaires :**



***D'Alembert : On ne pouvait avoir mieux***



***Cadillac : Clairs, précis, facile à assimiler***

11. *La formatrice est à l'écoute des besoins des participants (es).*

*Tout à fait d'accord : 10*

*En accord : 3*

**Commentaires :**



***Cléricy : Formatrice sympathique***

12. *Les échanges formatrice – participants (es) sont enrichissants.*

*Tout à fait d'accord : 10*

*En accord : 3*

**Commentaires :**



***D'Alembert : C'est intéressant d'avoir des situations qui se vivent dans d'autres municipalités***

**SI VOUS ESTIMEZ QUE DES CHANGEMENTS SONT SOUHAITABLES, QUELLES SONT VOS SUGGESTIONS DU POINT DE VUE :**

◆ *De la méthode d'enseignement :*

➤ **Bellecombe : Un peu rapide**

◆ *Des objectifs :*

➤ **Bellecombe : Le contenu est bien**

◆ *Des futures formations :*

➤ **Cloutier : Désire de futures formations**

---

**VOS COMMENTAIRES SUR :**

◆ *Caractéristiques les plus positives du cours :*

➤ **Arntfield :** *Formation exposée clairement et la formatrice avait les compétences pour répondre clairement et simplement à toutes nos questions.*

➤ **Cadillac :** *Connaissance des procédures rendue facile*

➤ **Cléricy :** *Le texte*

➤ **Destor :** *Objectifs atteints*

➤ **Évain :** *Bonne présentation et connaissance du sujet : amené expériences par le formateur.*

◆ *Points à améliorer pour les futures formations (horaire, local, méthodes, etc.) :*

➤ **Destor :** *Commencer à l'heure*