

**COMMISSION  
MUNICIPALE  
DU QUÉBEC**

---

Rapport annuel de gestion

**2019  
20**



Québec 



Ce document a été réalisé  
par la Commission municipale du Québec.  
Il est publié en version électronique  
à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca](http://www.cmq.gouv.qc.ca).  
ISBN : 978-2-550-87369-3 (IMPRIMÉ)  
ISBN : 978-2-550-87370-9 (PDF)

© Gouvernement du Québec,  
Commission municipale du Québec, 2020.

2019  

---

20

► **Rapport annuel de gestion**



## Message de la Ministre

Monsieur François Paradis  
Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de déposer le rapport annuel de gestion de la Commission municipale du Québec pour l'année financière se terminant le 31 mars 2020.

Le rapport rend compte des activités ainsi que des résultats obtenus par la Commission au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020. Cette période correspond à la première année du Plan stratégique 2019-2024 de la Commission.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

La ministre des Affaires municipales et de l'Habitation,

**ORIGINAL SIGNÉ**

**Andrée Laforest**

Québec, septembre 2020



## Message du Président

Madame la Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* de la Commission municipale du Québec. Ce rapport fait état des résultats atteints au cours de la première année du Plan stratégique 2019-2024 de la Commission.

Dans une approche participative, la Commission a réfléchi à son rôle et à sa contribution à l'égard du milieu municipal ainsi qu'aux enjeux de ce milieu. Avec une vision renouvelée, une mission actualisée et des valeurs réaffirmées, la Commission a retenu trois orientations stratégiques afin d'agir comme agent de changement dans le milieu municipal :

1. Maximiser l'impact et l'influence de la Commission ;
2. Accroître la performance de la Commission ;
3. Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice.

La Commission, seul organisme indépendant qui se consacre entièrement au milieu municipal, affirme ainsi sa volonté d'exercer une influence positive et significative sur la gestion et la gouvernance municipales. Que ce soit lors de la réalisation d'un audit, au moment d'accorder des exemptions de taxes aux organismes communautaires, en proposant une médiation, en effectuant des enquêtes en matière d'éthique et de déontologie ou en rendant une décision en cette matière, la Commission exerce ses compétences et son autorité en tenant compte de la réalité complexe du milieu municipal.

Nouvellement mandatée par le législateur en matière de vérification municipale, la Commission a réalisé un audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats auprès de 5 municipalités, annoncé un audit de performance sur la gouvernance et la gestion financière qui sera mené auprès d'une ville de plus de 10 000 habitants, et entrepris les travaux d'un audit de conformité (processus d'adoption des règlements municipaux) et de deux audits de performance (information sur la gestion des actifs municipaux, processus budgétaire). Les résultats de ces audits seront rendus publics et communiqués à l'ensemble des municipalités du Québec afin que celles-ci puissent se servir des constats présentés dans les rapports pour bonifier leurs pratiques. La Commission poursuit ainsi son objectif d'améliorer durablement la gouvernance et la gestion des municipalités québécoises.

En éthique et en déontologie municipales, les enquêtes sont menées avec rigueur et objectivité tout en tenant compte des liens existant dans les milieux municipaux et en analysant chacune des situations avec attention et discernement. Dans l'exercice de ses compétences juridictionnelles, la Commission propose la médiation dès que possible, permettant ainsi la résolution des conflits à l'amiable.

Somme toute, dans son approche, la Commission s'assure toujours que les citoyennes et les citoyens des communautés locales tirent les meilleurs bénéfices de ses actions.

Les résultats de la première année d'application du nouveau plan stratégique sont fort positifs. Je tiens particulièrement à souligner les performances remarquables de la Commission en matière de réduction des délais de traitement. Ainsi, en ce qui concerne les exemptions de taxes, 73 % des demandes ont été traitées en 140 jours ou moins. En éthique et en déontologie municipales, 93 % des divulgations ont été traitées en 180 jours ou moins et 94 % des décisions ont été rendues dans un délai de 210 jours ou moins après la signification d'une citation, et ce, dans un contexte d'accroissement important du nombre de divulgations découlant de l'assouplissement du processus en novembre 2018. Je souligne aussi le déploiement rapide des activités dans le contexte du nouveau mandat de la Commission en matière de vérification qui a permis la publication, en décembre 2019, du *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants* et la réalisation d'un premier audit de performance portant sur la gestion des permis et certificats. En ce qui concerne ce dernier, mentionnons un taux d'adhésion de 100 % des municipalités aux recommandations de la Commission. Je souligne enfin les interventions significatives de la Commission auprès de plusieurs municipalités en 2019-2020 relativement aux accompagnements, aux administrations provisoires, aux médiations et aux tutelles.

Je ne peux terminer ce message sans parler de la pandémie qui a dramatiquement bouleversé la fin de l'année financière 2019-2020. Je remercie les membres et les employés de la Commission, qui ont réagi avec agilité et souplesse afin de continuer à offrir les services attendus et nécessaires à l'ensemble de sa clientèle. Malgré le confinement et la distance, les membres et le personnel de la Commission sont demeurés unis, dévoués et concentrés pour maintenir ses services et activités ainsi que la qualité de ceux-ci. Je leur en sais gré. De nouveaux modes de fonctionnement faisant appel à la technologie ont rapidement été mis en place et feront désormais partie des façons de faire de la Commission : audiences par vidéoconférence, télétravail, réunions en téléconférence. Nous pouvons déjà prévoir que la clientèle bénéficiera des retombées positives de plusieurs mesures adoptées au cours de la période de confinement.

Le président,

**ORIGINAL SIGNÉ**

**Jean-Philippe Marois**

Québec, septembre 2020

# Déclaration attestant la fiabilité des données

Les renseignements figurant dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de ma responsabilité. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données contenues dans le rapport et celle des contrôles afférents.

Les résultats et les données contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* de la Commission municipale du Québec :

1. décrivent fidèlement la mission, les mandats, les valeurs et les orientations stratégiques de la Commission ;
2. présentent les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats obtenus ;
3. reposent sur des données exactes et fiables.

J'aimerais souligner que la Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation a évalué le caractère plausible de ces résultats ainsi que la cohérence de l'information. Un rapport de validation a d'ailleurs été produit à cet effet.

Je déclare que les données contenues dans le présent rapport annuel de gestion ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2020.

Le président,

## ORIGINAL SIGNÉ

**Jean-Philippe Marois**

Québec, le 18 septembre 2020

# Rapport de validation de la direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes

Monsieur Jean-Philippe Marois  
Président  
Commission municipale du Québec

Monsieur le Président,

Nous avons procédé à l'examen des résultats obtenus par la Commission municipale du Québec au regard des objectifs du *Plan stratégique 2019-2024*, de la *Déclaration de services à la clientèle*, du *Plan d'action de développement durable 2015-2020* et du *Plan annuel de gestion des dépenses 2019-2020*, ainsi que des principales réalisations en matière de ressources informationnelles et des renseignements qui s'y rapportent. Cette information est présentée dans le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* de la Commission municipale du Québec. La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité, de la fiabilité et de la divulgation de cette information incombe à la direction de la Commission.

Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information en nous basant sur les travaux réalisés au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie par le personnel de la Commission. Un examen ne constitue pas un audit. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion d'audit sur l'information examinée et contenue dans ce rapport.

Au terme de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les résultats et les renseignements présentés dans le *Rapport annuel de gestion 2019-2020* de la Commission municipale du Québec au regard des objectifs du *Plan stratégique 2019-2024*, de la *Déclaration de services à la clientèle*, du *Plan d'action de développement durable 2015-2020* et du *Plan annuel de gestion des dépenses 2019-2020*, ainsi que des principales réalisations en matière de ressources informationnelles, ne sont pas, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

La directrice de l'audit interne et de l'évaluation des programmes,

**ORIGINAL SIGNÉ**

**Annie Larivière, CPA, CA**  
Québec, le 18 septembre 2020

# Table des matières

<b>01</b>	<b>Présentation générale</b>	<b>10</b>
1.1	La Commission en chiffres	11
1.2	L'année 2019-2020 en un coup d'œil	13
1.3	Mission, vision et valeurs organisationnelles	13
1.4	Mandats de la Commission	20
1.5	Faits saillants	21
<b>02</b>	<b>Les résultats</b>	<b>24</b>
2.1	Présentation sommaire des résultats du Plan stratégique 2019-2024	25
2.2	Résultats détaillés 2019-2020 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2024	28
2.3	Déclaration de services aux citoyens	43
<b>03</b>	<b>Les ressources utilisées</b>	<b>50</b>
3.1	Utilisation des ressources humaines	51
3.2	Utilisation des ressources financières	54
3.3	Utilisation des ressources informationnelles	55
<b>04</b>	<b>Rapport relatif aux résultats de la vérification des municipalités et organismes</b>	<b>56</b>
	<b>Annexes – Autres exigences</b>	<b>60</b>
	Annexe 1 – Gestion et contrôle des effectifs	61
	Annexe 2 – Développement durable	63
	Annexe 3 – Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics	67
	Annexe 4 – Accès à l'égalité en emploi	68
	Annexe 5 – Code d'éthique et de déontologie des membres de la Commission	73
	Annexe 6 – Accès aux documents et protection des renseignements personnels	74
	Annexe 7 – Emploi et qualité de la langue française	76
	Annexe 8 – Synthèse des activités administratives et juridictionnelles de la Commission	78



# Présentation générale

---

## 1.1 La Commission en chiffres

---

### Son organisation

3

bureaux (Québec,  
Montréal, St-Hyacinthe)

11

membres

51

employés

9,8M\$

budget

### L'exercice de ses compétences

634

dossiers ouverts en éthique et déontologie municipales à la suite  
de divulgations ou enquêtes à l'initiative de la Commission

358

demandes ou renouvellement  
d'exemption de taxes foncières  
et d'affaires

4

missions d'audit  
municipal entreprises

# 379

décisions du tribunal rendues, notamment :

## 330

décisions  
en exemption  
de taxes

## 22

décisions finales  
en éthique  
et en déontologie

## 5

décisions  
d'arbitrage

## 10

décisions relatives  
à un avis de conformité  
portant sur certains  
règlements d'urbanisme

## 2

villes sous tutelle

## 6

administrations provisoires

## 3

accompagnements

## 494

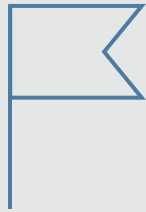
demandes d'information

## 1.2 L'année 2019-2020 en un coup d'œil

- Augmentation de près de 400 % du nombre de divulgations en éthique et en déontologie municipales comparativement au volume moyen de plaintes reçues lors des deux exercices financiers précédant les modifications à la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale de novembre 2018;
- Publication du *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants* en décembre 2019;
- Levée de la tutelle à Baie Trinité, et levée de la tutelle à Chambly avec maintien de certains pouvoirs, pour une période de transition;
- Adoption du Plan stratégique 2019-2024;
- Réduction de plus de 17 % du délai moyen de traitement des demandes d'exemption de taxes;
- Audit sur la gestion des permis et des certificats auprès de 5 municipalités;
- Augmentation notable du personnel pour assumer les nouvelles responsabilités de la Commission en matière d'éthique et de déontologie et en matière d'audit;
- Ouverture d'un bureau à Saint-Hyacinthe afin de compléter l'équipe de la Vice-présidence à la vérification, contribuant ainsi à l'objectif gouvernemental de régionalisation des emplois.

## 1.3 Mission, vision et valeurs organisationnelles





**Mission**

**Mission**



La Commission municipale du Québec, à titre d'organisme indépendant voué au domaine municipal, contribue à améliorer

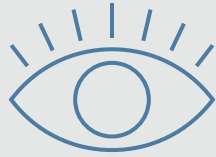
► **la gouvernance**

---

► **la gestion**

---

► **la confiance des citoyens dans leurs institutions**



**Vision**

vision



Être un organisme

► **performant**

---

► **dynamique**

---

► **moderne**

---

► **reconnu pour la pertinence et le caractère  
significatif de ses interventions dans  
le domaine municipal**



## Valeurs

# Valeurs

---

Sept valeurs communes ont été choisies pour guider  
les actions de la Commission et de son personnel.

---



## Indépendance

Le personnel est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient affecter l'exercice de son jugement et sa neutralité.

## Intégrité

Le personnel agit de façon juste et honnête, avec rigueur, en évitant toute situation potentielle de conflit d'intérêts.

## Impartialité

Le personnel fait preuve de neutralité et d'objectivité et prend ses décisions en accordant à tous un traitement équitable.

## Respect

Le personnel manifeste de la considération à l'égard de toute personne avec qui il interagit. Il fait preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion dans l'exercice de ses fonctions.

## Transparence

Le personnel agit en respectant le droit des personnes à une information de qualité, juste et complète.

## Cohérence

Le personnel exerce ses fonctions en s'assurant d'harmoniser ses intentions, ses actions et ses décisions.

## Excellence

Le personnel se démarque par la recherche constante de qualité dans toutes ses actions. Il s'assure que ses services et ses pratiques sont exemplaires.

## 1.4 Mandats de la Commission

---

Les compétences de la Commission municipale du Québec peuvent être de nature juridictionnelle ou administrative. Dans le cadre de ses fonctions juridictionnelles, la Commission rend des décisions exécutoires qui affectent les droits et les obligations d'une personne ou d'une organisation au terme d'un processus qui respecte les règles de justice naturelle. En matière de compétences administratives, la Commission exerce des fonctions exécutives de contrôle, de surveillance, d'administration et de conseil. Un tableau synthèse des demandes reçues pendant l'exercice 2019-2020, traitées au cours de l'exercice et en traitement au 31 mars 2020, ventilées en fonction des compétences de la Commission, peut être consulté à l'annexe 8.

### Tribunal administratif

En tant que tribunal administratif, la Commission est chargée de rendre des décisions concernant des demandes formulées par des citoyens, des organismes à but non lucratif et des municipalités, et ce, en fonction des diverses lois qui lui donnent des pouvoirs habilitants. La Commission s'assure du respect du droit des parties de se faire entendre et motive ses décisions. Une médiation peut être tenue.

Ses compétences s'exercent dans les domaines suivants :

- reconnaissance aux fins d'exemption des taxes foncières ou d'affaires ;
- éthique et déontologie en matière municipale ;
- avis sur la conformité de certains règlements d'urbanisme ;
- constatation de la fin de mandat d'un élu ;
- arbitrage d'ententes intermunicipales ;
- arbitrage conventionnel entre municipalités ;
- arbitrage ou révision concernant le fonds réservé à la réfection et à l'entretien des voies publiques (carrières ou sablières) ;
- destitution d'un président d'élection ;
- tarification à l'égard des lieux d'élimination des matières résiduelles ;
- fixation du taux de vente de l'eau ou du service d'égout ;
- détermination des travaux utiles à plusieurs municipalités ;
- gestion des voies publiques ;
- droit d'opposition d'une municipalité liée par un règlement ou une résolution de l'agglomération ;
- allocation de transition versée à un élu municipal dans le cas d'une démission en cours de mandat.

## Organisme administratif

En tant qu'organisme administratif, la Commission est appelée à prendre des décisions en lieu et place d'une municipalité, en diverses matières. Ainsi, elle administre provisoirement une municipalité lorsqu'il n'y a plus quorum au sein de son conseil ou approuve les décisions du conseil municipal lorsque le gouvernement décrète la tutelle d'une municipalité.

La Commission peut également tenir des enquêtes.

En matière d'éthique et de déontologie municipales, la Direction du contentieux et des enquêtes (DCE) de la Commission mène des enquêtes administratives sur de possibles manquements au code d'éthique et de déontologie applicable à un élu. Cette direction peut agir à la suite d'une divulgation ou de sa propre initiative.

La Commission agit aussi comme organisme-conseil auprès de la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation.

Finalement, depuis 2018, la Commission, par l'entremise de sa Vice-présidence à la vérification, a le mandat de réaliser des audits de conformité et de performance dans certaines municipalités et certains organismes municipaux :

- audit de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives des communautés métropolitaines, des municipalités régionales de comté (MRC), des municipalités de moins de 100 000 habitants et des organismes liés à ces municipalités ou à ces MRC;
- audit de la performance (optimisation des ressources) de ces mêmes organismes, sauf pour les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants. Ces dernières peuvent toutefois adopter un règlement pour confier le mandat d'audit de performance à la Commission.

## 1.5 Faits saillants

---

La Commission tient à présenter quelques réalisations significatives accomplies au cours de l'année et qui illustrent de façon concrète les éléments-clés de la vision dont elle s'est dotée lors de l'élaboration de son Plan stratégique 2019-2024.

### Le dynamisme et la performance

Bien que le volume de divulgations en éthique et en déontologie ait été quatre fois plus important que le volume moyen de plaintes reçues lors des deux exercices financiers précédents, il a été possible de traiter 93 % des cas en 180 jours ou moins grâce à la mise en place de méthodes de travail efficaces et rigoureuses.

Par ailleurs, le processus juridictionnel a lui aussi connu une performance remarquable avec 94 % des décisions en éthique et en déontologie qui ont été rendues en 210 jours et moins.

En matière de vérification, les actions se sont multipliées : publication du *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants*, élaboration d'outils de sensibilisation pour le milieu municipal, préparation d'une planification triennale d'audits, ouverture d'un bureau à Saint-Hyacinthe, en Montérégie, réalisation d'un audit portant sur la gestion des permis et des certificats auprès de 5 municipalités (Otterburn

Park, Hampstead, La Pêche, Saint-Honoré et Stoneham-et-Tewkesbury), début des travaux d'un audit de conformité portant sur le processus d'adoption des règlements municipaux et des travaux de trois audits de performance, portant sur :

- la gouvernance et la gestion financière (à Shawinigan)
- l'information de gestion des actifs municipaux (dans trois municipalités)
- le processus budgétaire (dans trois municipalités)

Enfin, le traitement des demandes d'exemption de taxes figure aussi parmi les succès de la Commission. Ainsi, un atelier d'optimisation du processus Lean Six Sigma a permis de raccourcir les étapes de traitement des demandes, la consommation de papier a été fortement réduite, et la clientèle du milieu communautaire bénéficie maintenant de meilleurs délais de traitement.

## L'innovation et la modernité

La Commission se démarque en matière d'utilisation des nouvelles technologies ainsi que par la mise en vigueur de pratiques novatrices de gouvernance et de gestion.

Les travaux préparatoires à l'implantation d'une solution technologique destinée à supporter la mise en place d'une offre de services en ligne et à terme, du tribunal sans papier, avancent à grands pas. Une nouvelle ère s'ouvre pour la Commission, ses membres et son personnel : dépôts de recours en ligne, dossiers numériques, audiences à distance, signature numérique et décisions numériques transmises électroniquement.

Dans un contexte de crise sanitaire, la Commission a accéléré l'utilisation déjà amorcée de moyens modernes de travail et de communication : le télétravail, la vidéoconférence, les réunions virtuelles, ainsi que l'utilisation de logiciels de partage et de travail en groupe. L'adaptation des méthodes de travail profite tant aux enquêteurs, aux vérificateurs et aux juges administratifs qu'aux équipes administratives. La Commission s'assure ainsi de belle façon de la continuité de ses services lors d'une situation exceptionnelle. Ces nouvelles façons de faire demeureront, et les gains réalisés tant pour la clientèle que pour le personnel seront maintenus.

Des pratiques de gestion et de gouvernance innovantes ont été implantées à la Commission. Les divers enjeux de gestion sont suivis de façon mensuelle en salle de pilotage stratégique par les membres de la direction. Des ateliers participatifs ont permis au personnel de réfléchir ensemble à l'avenir de la Commission. Des activités collaboratives ont aussi permis d'améliorer sensiblement le traitement de certains dossiers et d'éviter les écueils dans l'implantation de nouvelles pratiques.

## L'influence et l'impact

La Commission agit de façon proactive afin de promouvoir les meilleures pratiques dans ses domaines d'intervention. Elle agit pour exercer une influence positive et durable sur la gouvernance et la gestion des municipalités.

Ainsi, elle saisit toutes les occasions de réaliser des activités de sensibilisation et de formation, telles que les présentations lors de rencontres ou de congrès et la formation en ligne au moyen de webinaires. La Commission a une présence importante dans les activités publiques et dans les revues spécialisées par la rédaction d'articles d'intérêt pour le milieu municipal.

Elle partage aussi ses réalisations par la mise en ligne des résultats de ses actions sur son site Web, par le réseautage sur la plate-forme LinkedIn et par l'envoi systématique au milieu municipal des rapports et des articles qu'elle produit.





## Les résultats

---

## 2.1 Présentation sommaire des résultats du Plan stratégique 2019-2024

---

### Tableau récapitulatif

Sommaire des résultats du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2024.

#### ORIENTATION 1

Maximiser l'impact et l'influence des interventions de la Commission

##### OBJECTIF 1.1 : Réaliser des audits structurants pour les municipalités

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
1. Nombre de rapports d'audit publiés	2	<b>1 rapport publié</b>	29
2. Taux d'adhésion des municipalités auditées aux recommandations de la Commission	100 %	<b>100 %</b>	30
3. Pourcentage des recommandations mises en œuvre par les municipalités auditées	S. O.	<b>S. O.</b>	30
4. Proportion d'audités qui estiment que les audits apportent une valeur ajoutée	S. O.	<b>S. O.</b>	31

## OBJECTIF 1.2 : Rehausser les pratiques en matière de gouvernance municipale

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
5. Proportion des organismes municipaux consultés qui considèrent, à la suite de la publication des rapports d'audit, qu'ils apportent une valeur ajoutée au regard de l'amélioration des pratiques de gestion municipale	S. O.	S. O.	32
6. Proportion des municipalités satisfaites des activités de sensibilisation relatives aux problématiques récurrentes identifiées	65 %	<b>69 % (taux de satisfaction des personnes ayant répondu à un sondage lors du webinaire portant sur la notion de conflit d'intérêts)</b>	32

## OBJECTIF 1.3 : Promouvoir les actions de la Commission

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
7. Taux d'augmentation de l'achalandage du site Web révisé de la Commission	Révision du site Web et achalandage mesuré	<b>Nouveau site refondu mis en ligne le 5 novembre 2019</b>  <b>Achalandage correspondant à 58 607 sessions ouvertes (moyenne mensuelle de 4 884 sessions ouvertes)</b>	34

## OBJECTIF 1.4 : Favoriser les modes alternatifs de résolution des différends

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
8. Taux d'acceptation de la médiation dans les dossiers de nature juridictionnelle qui le permettent	50 %	<b>83 %</b>	35

## ORIENTATION 2

### Accroître la performance de la Commission

#### OBJECTIF 2.1 : Optimiser les délais de traitement

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
9. Pourcentage des divulgations en matière d'éthique et de déontologie municipales traitées en 180 jours ou moins	75 %	<b>93 %</b>	37
10. Pourcentage des décisions en déontologie municipale rendues dans un délai de 210 jours ou moins à la suite de la signification d'une citation	90 %	<b>94 %</b>	38
11. Pourcentage des demandes d'exemption de taxes répondues dans un délai de 140 jours ou moins	70 %	<b>73 %</b>	39

#### OBJECTIF 2.2 : Faire évoluer l'offre de services en ligne de la Commission

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
12. Pourcentage des demandes relatives aux activités juridictionnelles effectuées en ligne	S. O.	<b>S. O.</b>	40

## ORIENTATION 3

### Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice

#### OBJECTIF 3.1 : Offrir un milieu de travail collaboratif

INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	PAGE
13. Nombre d'initiatives mises en place favorisant l'intelligence collective (approches collaboratives)	2	<b>2</b>	41

## 2.2 Résultats détaillés 2019-2020 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2024

---

Dans la présente section, la Commission rend compte des résultats atteints au cours de la première année de son Plan stratégique 2019-2024.

---

### ENJEU STRATÉGIQUE 1

#### La crédibilité et l'influence de la Commission

##### ORIENTATION 1

Maximiser l'impact et l'influence des interventions de la Commission

##### OBJECTIF 1.1 : Réaliser des audits structurants pour les municipalités<sup>1</sup>

**Contexte lié à l'objectif :** Les nouvelles responsabilités de la Commission en matière de vérification municipale lui ont été dévolues en 2018 et les mois suivants ont été consacrés, en partie, à la mise en place de l'organisation nécessaire à la réalisation des audits. Les premiers travaux d'audit ont débuté dès 2019.

La Commission s'attend à ce que des effets positifs se fassent sentir chez les municipalités auditées au cours de la réalisation des audits ainsi qu'à la suite de la publication des rapports. La qualité des travaux d'audit réalisés par la Commission et des communications qu'elle a avec les municipalités est d'une grande importance. Soulignons que l'influence des audits repose en partie sur le degré d'adhésion aux recommandations formulées par la Commission et sur la mise en œuvre de celles-ci par les municipalités. Ainsi, la Commission mesure le taux d'adhésion et le pourcentage de recommandations mises en œuvre par les municipalités auditées. De plus, en ciblant des audits concernant des sujets d'intérêt structurants pour les municipalités, la Commission vise à améliorer durablement leurs pratiques. Elle s'assure aussi que les municipalités considèrent que l'audit réalisé apporte une valeur ajoutée à leurs pratiques de gestion.

---

1. Le terme inclut les municipalités locales, les MRC et les organismes municipaux visés par le mandat d'audit de la Commission.

## INDICATEUR 1 : NOMBRE DE RAPPORTS D'AUDIT PUBLIÉS<sup>2</sup>

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	2	7	9	10	10
RÉSULTATS	1 rapport Cible non atteinte				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

Les nouvelles responsabilités confiées à la Commission en 2018 relativement à la vérification des comptes et des affaires des municipalités se concrétisent par la réalisation d'audits de conformité et d'audits de performance.

L'audit de conformité a pour but de s'assurer que les activités et les opérations d'une municipalité respectent les exigences gouvernementales ou municipales spécifiées par les lois, les règlements, les politiques et les directives qui lui sont applicables.

Quant à l'audit de performance, aussi appelé vérification de l'optimisation des ressources ou audit de gestion, il vise à mesurer si la municipalité remplit sa mission de façon optimale, c'est-à-dire en utilisant les ressources disponibles avec efficacité, efficience et économie. Cet audit est mené en tenant également compte de la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables.

Comme prévu à sa loi constitutive, la Commission détermine la fréquence et le moment des vérifications qu'elle entreprend auprès des organismes municipaux faisant partie de son champ de compétence, à l'exception des audits de performance dans les municipalités d'une population de 10 000 à 99 999 habitants, pour lesquelles la fréquence prévue est tous les deux ans. En 2019-2020, les travaux relatifs à la planification des audits pour les prochaines années ont été réalisés. Cette planification sera mise à jour annuellement.

En ce qui concerne l'atteinte de la cible de la première année du plan stratégique, un rapport a été publié, soit le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants*, qui a été rendu public par la Commission le 10 décembre 2019. Ce rapport présente des bases à l'appui des travaux d'audit ainsi que des éléments liés à la conformité de certaines dispositions législatives.

De plus, le *Portrait* permet de dégager des enjeux importants relatifs au monde municipal et d'entrevoir des zones potentielles d'optimisation.

Toujours pendant l'année 2019-2020, une mission d'audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats a été réalisée. Cette mission concernait cinq municipalités : Otterburn Park, Hampstead, La Pêche, Saint-Honoré et Stoneham-et-Tewkesbury. La publication du rapport lié à cet audit de performance, prévue dans la semaine du 23 mars, a dû être reportée dans le contexte de la pandémie liée à la COVID-19. En effet, l'ensemble des organisations auditées était alors mobilisé pour contrer la propagation du virus. Le rapport a été publié en mai 2020.

2. Un rapport d'audit peut concerner plusieurs municipalités.

## INDICATEUR 2 : TAUX D'ADHÉSION DES MUNICIPALITÉS AUDITÉES AUX RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>RÉSULTATS</b>	100 %				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

Afin de susciter des changements positifs et durables dans les municipalités, la Commission, dans le cadre des audits qu'elle effectue, veille à formuler des recommandations appropriées. Dans le but de confirmer la pertinence de ces recommandations, une rétroaction est demandée aux municipalités concernant leur adhésion. Cette démarche favorise leur engagement à l'égard de la mise en œuvre des recommandations.

En 2019-2020, cinq municipalités ont été auditées dans le cadre d'une mission d'audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats. Cet audit a permis de formuler des recommandations à l'égard de chacune de ces municipalités. À la suite de la validation du rapport avec celles-ci, il leur a été demandé de confirmer leur niveau d'adhésion aux recommandations les concernant.

En date du 31 mars 2020, trois municipalités avaient répondu à cette demande. Leurs réponses confirment leur adhésion à l'ensemble de recommandations formulées à leur égard.

## INDICATEUR 3 : POURCENTAGE DES RECOMMANDATIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES MUNICIPALITÉS AUDITÉES

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	S. O.	–	–	–	65 %
<b>RÉSULTATS</b>	S. O.				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Commission accorde une grande importance à ce que les rapports d'audit aient une valeur ajoutée et qu'ils entraînent des améliorations durables dans toutes les municipalités. Trois années après la publication d'un rapport, un suivi de recommandations est généralement réalisé. Il est de pratique courante en matière de vérification de s'assurer que les recommandations sont suivies et que les mesures appliquées ont permis de corriger les lacunes observées.

Le premier suivi des recommandations sera donc réalisé en 2023-2024, soit dans un horizon de trois ans suivant la publication du premier rapport d'audit de la Commission. Ce délai permet aux municipalités auditées de planifier et de mettre en œuvre les actions permettant de répondre aux recommandations formulées à la suite de l'audit. Ainsi, aucune cible n'a été fixée pour cet indicateur en 2019-2020.

## INDICATEUR 4 : PROPORTION DE MUNICIPALITÉS AUDITÉES QUI ESTIMENT QUE LES AUDITS APPORTENT UNE VALEUR AJOUTÉE

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	S. O.	70 %	70 %	70 %	80 %
<b>RÉSULTATS</b>	S. O.				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Commission accorde une attention particulière au processus d'amélioration continue, tant à l'égard des pratiques de gestion municipale qu'à l'égard de ses propres pratiques d'audit. À la suite de chaque publication d'un rapport d'audit, un sondage sera transmis aux municipalités auditées afin de savoir dans quelle proportion elles considèrent que l'audit apporte une valeur ajoutée à leur gestion. Cette mesure de l'atteinte de la cible sera effectuée dans les mois suivant la publication du rapport.

La première activité liée à cet indicateur aura lieu au cours de l'année 2020-2021.

### OBJECTIF 1.2 : Rehausser les pratiques en matière de gouvernance municipale

**Contexte lié à l'objectif :** La Commission souhaite non seulement apporter des améliorations durables dans les activités des municipalités auditées, mais également produire des effets positifs à l'égard de la gouvernance et du fonctionnement de l'ensemble des municipalités. Elle apporte donc un soin et une attention particuliers au choix des sujets d'audit afin que ceux-ci aient un effet sur bon nombre de municipalités. Dans ce but, un processus de planification rigoureux axé sur les risques a été réalisé. Il sera réévalué régulièrement afin de tenir compte de l'évolution du monde municipal et de maximiser la valeur ajoutée des travaux d'audit. Le choix des projets d'audit se fait notamment en fonction du degré d'incidence sur la qualité des services aux citoyens et sur la gestion des domaines d'activité qui favorisent le développement de l'autonomie municipale. Lors de la parution des rapports d'audit, la Commission partage ses conclusions avec l'ensemble du monde municipal afin de maximiser les retombées de ceux-ci.

Outre une large diffusion des rapports d'audit, la Commission réalise des activités de sensibilisation ciblées en fonction des problématiques récurrentes observées lors de l'exercice de ses différentes compétences. Ces activités permettent d'agir en amont de ces problématiques et ainsi d'en réduire l'incidence. La Commission entend donc mesurer le pourcentage de municipalités qui considèrent que les rapports d'audit publiés apportent une valeur ajoutée aux pratiques municipales. De plus, elle s'assure que les municipalités sont satisfaites des activités de sensibilisation qu'elle tient.

**INDICATEUR 5 : PROPORTION DES MUNICIPALITÉS QUI CONSIDÈRENT, À LA SUITE DE LA PUBLICATION DES RAPPORTS D'AUDIT, QU'ILS APPORTENT UNE VALEUR AJOUTÉE AU REGARD DE L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE GESTION MUNICIPALE**

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	S. O.	70 %	70 %	75 %	80 %
<b>RÉSULTATS</b>	S. O.				

**Explication du résultat obtenu en 2019-2020**

La Commission, toujours dans la perspective de susciter des changements durables et positifs dans les municipalités, évalue la proportion des municipalités qui estiment que les rapports d'audit publiés apportent une valeur ajoutée à la gestion municipale, bien qu'elles n'aient pas nécessairement été auditées.

La mesure de cet indicateur sera réalisée par sondage auprès de ces municipalités, quelques mois après la publication des rapports d'audit, afin que celles qui n'ont pas été auditées aient eu l'occasion d'en prendre connaissance et d'entamer une réflexion sur les sujets abordés par l'audit. Aucune cible n'a été déterminée en 2019-2020, car la première activité planifiée liée à cet indicateur aura lieu au cours de l'année financière 2020-2021.

**INDICATEUR 6 : PROPORTION DES MUNICIPALITÉS SATISFAITES DES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION RELATIVES AUX PROBLÉMATIQUES RÉCURRENTES IDENTIFIÉES**

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	65 %	70 %	75 %	78 %	80 %
<b>RÉSULTATS</b>	69 % <sup>3</sup>				

**Explication du résultat obtenu en 2019-2020**

La Commission met au centre de ses préoccupations le rehaussement des pratiques de gouvernance municipale. À cette fin, de manière proactive et sur une base régulière, la Commission sensibilise ses clientèles, les municipalités, les élus, les directeurs généraux ou les citoyens aux bonnes pratiques éthiques et de gouvernance. Afin d'obtenir un effet notable et rapide sur la gestion municipale, les sujets qu'elle aborde dans ses activités ou dans ses publications ciblent les problématiques récurrentes qu'elle a décelées sur le terrain à travers le déploiement de ses responsabilités et activités.

3. Taux de satisfaction des personnes ayant complété un sondage lors du webinaire portant sur la notion de conflit d'intérêts.

La Commission a ainsi collaboré à des sessions d'information Web, à des présentations publiques, à des publications et à des chroniques.

Notons la tenue de deux webinaires : l'un, en mai 2019, portait sur l'audit municipal et l'autre, en février 2020, portait sur la notion du conflit d'intérêts chez les élus municipaux. Les deux activités ont été organisées en collaboration avec la Fédération québécoise des municipalités et ont rencontré un beau succès. Le premier webinaire a attiré près de 325 personnes et le second, près de 50.

De plus, la Commission a rédigé en 2019-2020 sept articles portant sur des sujets d'intérêt du monde municipal. Les articles ont abordé le conflit d'intérêts, expliqué le déroulement d'un audit et mis en lumière les éléments principaux du *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants*, lequel a été publié en décembre 2019 par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Ces articles sont parus dans les magazines des associations municipales suivantes : la Fédération québécoise des municipalités (*Quorum*), la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (*Carrefour*), l'Association des directeurs municipaux du Québec (*Scribe*) et l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (*Le Sablier*). Le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants* a également été diffusé par envoi massif dans une infolettre destinée aux directeurs généraux et maires de toutes les municipalités québécoises.

Bien que la Commission ait été très active en matière d'activités de sensibilisation en 2019-2020, il ne lui a pas été possible de mesurer la proportion des municipalités satisfaites pour l'ensemble des activités réalisées. Seule la satisfaction concernant la participation au webinaire de février 2020, portant sur les conflits d'intérêts, a été mesurée. Le taux de participation à ce sondage a été faible (13 participants sur 49), mais près de 70 % des répondants ont considéré que la séance Web avait comblé ou dépassé leurs attentes.



### OBJECTIF 1.3: Promouvoir les actions de la Commission

**Contexte lié à l'objectif:** La communication des retombées positives des travaux de la Commission constitue un moyen d'augmenter son impact et son influence. Un site Web plus convivial et accessible permet de répondre aux besoins de tous les utilisateurs en leur donnant la possibilité de trouver une information juste et fiable, et ce, le plus rapidement possible. Par l'entremise de son site Web, la Commission fait la promotion de ses rôles comme tribunal administratif, médiateur, enquêteur, arbitre, conseiller et vérificateur. Dans une volonté d'efficacité et de transparence, la Commission présente aux citoyens et aux acteurs du monde municipal tout ce pour quoi elle a été mandatée. Dans cette perspective, elle souhaite augmenter l'achalandage de son site Web.

#### INDICATEUR 7: TAUX D'AUGMENTATION DE L'ACHALANDAGE DU SITE WEB RÉVISÉ DE LA COMMISSION

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
<b>CIBLES</b>	Révision du site Web et achalandage mesuré	+ 8 % par rapport aux résultats mesurés en 2019-2020	+ 6 % par rapport aux résultats mesurés en 2020-2021	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2021-2022	+ 5 % par rapport aux résultats mesurés en 2022-2023
<b>RÉSULTATS</b>	Nouveau site refondu mis en ligne le 5 novembre 2019.  Achalandage correspondant à 58 607 sessions ouvertes (moyenne mensuelle de 4 884 sessions ouvertes)				

#### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Commission a procédé en 2019 à une refonte globale de son site Web. Les objectifs de cette refonte consistaient à améliorer la gestion de l'information publiée, à actualiser la facture visuelle du site et à le faire évoluer vers un design adaptatif (qui s'adapte aux appareils mobiles).

Dans le but de présenter une information d'intérêt la plus complète possible, le site met dorénavant en lumière les activités de la Commission en temps réel : les audits en cours, les médiations exercées dans une municipalité, les accompagnements, l'historique des actions pour chacun des élus cités en déontologie municipale, etc.

Le nouveau site Web se veut plus informatif et pédagogique puisque l'information y est plus facile à repérer. Ainsi, les décisions du Tribunal administratif sont reliées à chacune des citations en déontologie municipale, et un outil de recherche facilite le repérage d'information.

Lorsque nous comparons l'achalandage du site Web en 2019-2020 et au cours de l'exercice financier précédent, nous pouvons noter une très nette amélioration. Bien que le nouveau site n'ait été mis en ligne que 5 mois avant la fin de l'année financière, il a contribué à une forte augmentation de l'achalandage : 58 607 sessions ont été ouvertes au cours de l'année, soit une moyenne de 4 884 sessions par mois, comparativement à 41 358 sessions ouvertes en 2018-2019, pour une moyenne de 3 447 sessions par mois. Il s'agit d'une augmentation importante de 42 %.

#### OBJECTIF 1.4 : Favoriser les modes alternatifs de résolution des différends

**Contexte lié à l'objectif :** La Commission s'efforce d'utiliser les moyens les plus modernes et les plus efficaces pour assumer son rôle de tribunal, améliorer l'accès à la justice, réduire les délais de traitement des recours et améliorer la satisfaction des municipalités qui la sollicitent dans un contexte conflictuel. À cet effet, elle favorise l'utilisation de la médiation comme mode alternatif de résolution des conflits. La Commission entend proposer la médiation chaque fois que la nature du recours le permet.

Ainsi, pour toute la période couverte par le Plan stratégique 2019-2024, la Commission municipale du Québec s'est donné comme objectif d'obtenir un taux de réponse positive à son offre de médiation de 50 %.

#### INDICATEUR 8 : TAUX D'ACCEPTATION DE LA MÉDIATION DANS LES DOSSIERS DE NATURE JURIDICTIONNELLE QUI LE PERMETTENT

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
RÉSULTATS	83 %				

##### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

Dans le cadre de ses compétences juridictionnelles, la Commission arbitre divers conflits opposant les municipalités ou les organismes municipaux. Lorsque des municipalités ne s'entendent pas sur l'interprétation ou l'application d'une entente intermunicipale, la Commission peut arbitrer le conflit.

Toutefois, la Commission favorise le règlement des différends municipaux en offrant aux municipalités de participer à une médiation pour résoudre leurs conflits en diverses matières :

- ententes intermunicipales ;
- arbitrage conventionnel ;
- carrières ou sablières ;
- gestion des voies publiques ;

- fixation du taux de vente de l'eau ou du service d'égout;
- tarification à l'égard des lieux d'élimination des matières résiduelles;
- travaux utiles.

La médiation constitue une démarche libre et volontaire. Elle permet aux parties de trouver une solution adaptée à leurs besoins.

Les séances de médiation se tiennent en présence d'un médiateur. Son rôle est d'aider les parties à conclure une entente satisfaisante de part et d'autre. Les médiateurs de la Commission encouragent la communication entre les personnes impliquées, dans un climat respectueux et productif. Le médiateur ne représente aucune des parties. Il agit de manière impartiale et objective.

Au cours de l'année 2019-2020, la Commission a reçu six demandes de nature juridictionnelle permettant la médiation. Parmi celles-ci, une démarche de médiation a été acceptée par les parties pour cinq dossiers. Le taux d'acceptation de la médiation dans les dossiers de nature juridictionnelle qui le permettent est donc de 83 %.

## ENJEU STRATÉGIQUE 2

### La performance de la Commission

#### ORIENTATION 2

Accroître la performance de la Commission

##### OBJECTIF 2.1 : Optimiser les délais de traitement

**Contexte lié à l'objectif :** En matière d'éthique et de déontologie, les assouplissements apportés au processus de divulgation des manquements aux codes d'éthique et de déontologie des élus municipaux ont entraîné une hausse substantielle du nombre de divulgations reçues. Malgré cette hausse marquée, la Commission s'est fixé la cible de compléter le traitement administratif des divulgations en 180 jours ou moins dans 75 % des cas jusqu'en 2021 et dans 80 % des cas de 2021 à 2024.

L'augmentation prévue du nombre de divulgations peut également avoir des conséquences sur le processus juridictionnel en déontologie municipale. En effet, au terme de son enquête administrative, si la Direction du contentieux et des enquêtes de la Commission est d'avis que les renseignements en sa possession le justifient, une citation est signifiée à l'élu. Le processus juridictionnel débute alors. La Commission entend donc fournir les efforts nécessaires afin de maintenir ses délais pour rendre une décision relativement à la majorité de ses dossiers, et ce, dès qu'une citation est signifiée.

De même, au cours des prochaines années, le nombre de renouvellements des demandes d'exemption de taxes augmentera de façon importante. Néanmoins, au bénéfice des citoyens, la Commission s'est engagée à réduire ses délais de traitement.

## INDICATEUR 9 : POURCENTAGE DES DIVULGATIONS<sup>4</sup> EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE MUNICIPALES TRAITÉES EN 180 JOURS OU MOINS

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	75 %	75 %	80 %	80 %	80 %
RÉSULTATS	93 %				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

Conformément à la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale (LÉDMM), les municipalités ont adopté un code d'éthique et de déontologie applicable à leurs élus. C'est la Commission qui est, en vertu de cette loi, chargée de l'application de ce code.

Depuis l'entrée en vigueur des nouvelles règles, le 30 novembre 2018, la DCE de la Commission a été désignée pour effectuer les enquêtes administratives en éthique et en déontologie municipales. Ces enquêtes administratives sont balisées par les articles 20 et 21 de la LÉDMM (RLRQ, c. E-15.1.0.1). En vertu de ces articles, toute personne peut communiquer à la Commission des renseignements concernant un manquement à un code d'éthique et de déontologie applicable à un membre du conseil d'une municipalité. La Commission peut aussi, de sa propre initiative ou à la suite d'une telle communication de renseignements, obtenir de toute personne les renseignements qu'elle juge nécessaires concernant un manquement visé à cet article.

Au terme de son enquête administrative, lorsqu'elle est d'avis que les renseignements qui sont en sa possession sont susceptibles de démontrer qu'un membre du conseil d'une municipalité a commis un manquement à une règle prévue au code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable, la DCE dépose une « citation en déontologie municipale » au secrétariat de la Commission. C'est ce document qui amorce le processus juridictionnel.

Alors qu'entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 30 novembre 2018, la Commission recevait en moyenne environ 120 plaintes par année, ce sont 634 divulgations ou enquêtes de sa propre initiative qui ont mené à l'ouverture de dossiers par la DCE pendant l'exercice 2019-2020, soit plus du quadruple. Malgré ce volume important, 588 divulgations et enquêtes de sa propre initiative sur les 634 dossiers ouverts (93 %) ont pu être traitées dans un délai de 180 jours ou moins.

4. Cet indicateur comprend le traitement des divulgations reçues d'un dénonciateur ainsi que le traitement des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission.

**INDICATEUR 10 : POURCENTAGE DES DÉCISIONS EN DÉONTOLOGIE MUNICIPALE RENDUES DANS UN DÉLAI DE 210 JOURS OU MOINS À LA SUITE DE LA SIGNIFICATION D'UNE CITATION**

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
RÉSULTATS	94 %				

**Explication du résultat obtenu en 2019-2020**

La Commission s'est donné comme objectif de traiter annuellement 90 % des dossiers juridictionnels en éthique et déontologie dans un délai maximal de 210 jours. Ce délai se calcule à partir de la date où l'élu reçoit la citation de la part du secrétariat de la Commission jusqu'à la date où la décision est rendue par le juge désigné au dossier.

Durant l'année 2019-2020, le traitement des dossiers juridictionnels en éthique et déontologie a bénéficié des nouveaux processus d'enquête mis en place depuis le 30 novembre 2018.

En effet, les changements législatifs ont permis la modification des processus d'enquête administrative qui précèdent le traitement juridictionnel des dossiers. Auparavant, les dossiers soumis à la section juridictionnelle de la Commission provenaient de demandes faites par les citoyens, et l'examen préalable prévu à la Loi se limitait à les évaluer en fonction de quelques critères. Dorénavant, les dossiers bénéficient de la recherche et de l'obtention des renseignements pertinents par les enquêteurs et avocats de la DCE.

Ainsi, le tribunal apprécie une preuve recueillie selon un processus d'enquête éprouvé plutôt qu'un argumentaire documenté et soumis par un demandeur. Cet état de fait améliore la qualité de la preuve qu'analyse le juge administratif et rend moins fréquent l'exercice de recours divers ayant pour effet d'allonger les délais de traitement. Il en résulte que le processus juridictionnel est conduit avec plus d'efficacité et de célérité.

En outre, la mise en œuvre d'une directive balisant les délais de traitement et la gestion hâtive des dossiers par le vice-président en éthique et en déontologie dans ce contexte vient soutenir la performance de ce processus.

Ainsi, au cours de l'année 2019-2020, le tribunal a traité 22 dossiers juridictionnels en éthique et en déontologie municipales. Parmi ceux-ci, 17 étaient issus du nouveau processus mis en place le 30 novembre 2018. De ces derniers, 16 ont été traités dans un délai de 210 jours ou moins, soit 94 % des dossiers.

## INDICATEUR 11 : POURCENTAGE DES DEMANDES D'EXEMPTION DE TAXES RÉPONDUES DANS UN DÉLAI DE 140 JOURS OU MOINS

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	70 %	80 %	80 %	85 %	90 %
RÉSULTATS	73 %				

### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Loi sur la fiscalité municipale prévoit que la Commission peut, après avoir consulté la municipalité locale concernée, reconnaître, aux fins d'exemption des taxes foncières et de la taxe d'affaires, certains organismes à but non lucratif satisfaisant aux critères établis par la Loi.

La reconnaissance aux fins d'exemption de la taxe d'affaires est en vigueur pour une période de cinq ans, alors que la reconnaissance aux fins d'exemption des taxes foncières est valable pour neuf ans.

Lorsque la période écoulée depuis l'obtention de la reconnaissance arrive à terme, soit après cinq ou neuf ans, selon le cas, la Commission transmet à l'organisme reconnu un avis l'informant que la reconnaissance doit être révisée.

En 2019-2020, la Commission a ouvert 358 dossiers d'exemption de taxes, c'est-à-dire 346 aux fins d'exemption des taxes foncières et 12 aux fins d'exemption de la taxe d'affaires.

Parmi ces dossiers, 208 étaient de nouvelles demandes. De plus, la Commission a procédé à la révision de 148 décisions rendues en 2010-2011 pour les taxes foncières et de 2 décisions rendues en 2014-2015 pour la taxe d'affaires.

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020, la Commission a rendu 330 décisions concernant des dossiers de demandes d'exemption de taxes, dont 73 % ont été traités dans un délai de 140 jours ou moins.

De plus, en mai 2019, un projet d'optimisation de processus a été réalisé selon l'approche Lean Six Sigma, lors duquel un atelier participatif de type Kaizen a eu lieu. Dans l'optique où le volume des demandes d'exemption de taxes attendu pour les prochaines années est en augmentation, il était essentiel pour la Commission de s'assurer que le processus de traitement est amélioré et simplifié, et qu'il maintient de hauts standards de qualité.

Par ce projet, la Commission souhaitait poursuivre les améliorations observées dans les dernières années en matière de délais de traitement et d'accompagnement des clients. Le projet visait également à dégager de la capacité organisationnelle en vue de maintenir le niveau de performance et de diminuer le délai de traitement pour rendre une décision, malgré une augmentation du nombre de demandes à traiter.

Les différentes solutions définies ont été implantées en cours d'année 2019-2020, apportant de nombreux bénéfices pour la clientèle et l'organisation, dont les suivants :

- diminution des délais de traitement à compter du dépôt de la demande ;
- simplification des démarches pour la clientèle ;
- communications plus claires ;
- diminution importante de l'utilisation de papier et de la messagerie.

## OBJECTIF 2.2 : Faire évoluer l'offre de services en ligne de la Commission

**Contexte lié à l'objectif :** La Commission développe sa vision stratégique de la transformation numérique pour répondre aux besoins de la clientèle. Faire appel aux nouvelles technologies permet à la fois d'offrir des services publics plus faciles d'utilisation pour les citoyens et d'améliorer la performance des organisations. En tirant le plein potentiel des technologies émergentes, la Commission améliore son efficacité et se rapproche des citoyens en leur offrant des services en ligne conviviaux qui peuvent être utilisés en toute circonstance. Par cet objectif, la Commission s'engage à faire augmenter les échanges en ligne pour ses activités juridictionnelles.

### INDICATEUR 12 : POURCENTAGE DES DEMANDES RELATIVES AUX ACTIVITÉS JURIDICTIONNELLES EFFECTUÉES EN LIGNE

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	S. O.	35 %	50 %	70 %	95 %
RÉSULTATS	S. O.				

#### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Commission développe sa vision stratégique de la transformation numérique pour répondre aux besoins de la clientèle. L'un des premiers objectifs s'inscrivant dans cette vision est d'offrir les activités juridictionnelles en ligne.

Au cours de l'année financière 2019-2020, les étapes préalables à l'implantation de la solution technologique permettant l'atteinte de cet objectif ont été réalisées, dont l'analyse des besoins, l'analyse des opportunités et la préparation du dossier d'affaires. La Commission assume ce défi opérationnel dans un souci constant de respect des échéanciers et des objectifs d'affaires.

Le déploiement de cette nouvelle solution permettra d'offrir un service simplifié et accessible à la clientèle pour les activités juridictionnelles de la Commission. Celle-ci pourra ainsi recevoir les demandes en ligne, gérer de façon systématique tous les aspects administratifs des dossiers, prendre en charge la tenue des audiences (à distance et sans papier), rendre des décisions électroniques et faciliter le suivi de sa performance.

Pour la clientèle, les premiers bénéfices tangibles de la nouvelle solution se feront donc sentir au cours de l'année 2020-2021. Ainsi, aucune cible n'a été fixée pour cet indicateur en 2019-2020.

## ENJEU STRATÉGIQUE 3

### La transformation de la Commission

#### ORIENTATION 3

Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice

#### OBJECTIF 3.1 : Offrir un milieu de travail collaboratif

**Contexte lié à l'objectif :** Concrètement, la volonté de la Commission se réalise par la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent les remises en question et la recherche de solutions innovantes. La Commission entreprend donc des projets faisant appel à la collaboration et à la mise en commun des connaissances et de l'expertise de l'ensemble des équipes afin d'atteindre un objectif commun.

Par cet objectif, la Commission entend se doter de moyens de partage et d'innovation. En valorisant ses ressources intellectuelles et l'art de travailler ensemble, elle vise à créer un milieu de travail plus attractif et mobilisateur.

#### INDICATEUR 13 : NOMBRE D'INITIATIVES MISES EN PLACE FAVORISANT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (APPROCHES COLLABORATIVES)

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
CIBLES	2	2	2	2	2
RÉSULTATS	2 initiatives				

#### Explication du résultat obtenu en 2019-2020

La Commission évolue dans un contexte de changements. En effet, pour lui permettre d'assumer ses nouvelles responsabilités, son personnel est en augmentation, tout comme l'expertise et la spécificité des compétences nécessaires à la réalisation de ses mandats. Cette transformation de la Commission génère des défis de gestion importants et des enjeux quant à l'attraction et à la rétention de ce personnel spécialisé, mais aussi des occasions de développement d'une culture organisationnelle mobilisatrice.

L'intelligence collective, par les nombreuses activités qu'elle permet, est le choix de la Commission en tant qu'outil de cohésion dans un milieu de travail en transformation. En effet, parce qu'elles apportent de l'efficacité et des résultats concrets au sein d'équipes de travail, les activités d'intelligence collective peuvent contribuer à résoudre des problématiques complexes, à augmenter la cohésion des équipes de travail par la mise en commun de différents points de vue et à construire une vision et des objectifs de travail conjoints.

Au cours de l'année 2019-2020, pour favoriser une meilleure adaptation et le travail d'équipe, la Commission a tenu deux activités d'intelligence collective :

1. Un exercice d'optimisation de processus selon la méthode Lean Six Sigma a été réalisé par une équipe de travail multidisciplinaire lors d'un atelier Kaizen, ce qui a permis d'identifier des pratiques innovantes et d'augmenter l'efficacité du processus de traitement des demandes d'exemption de taxes.
2. Un atelier structuré de résolution de problèmes a permis l'identification et la mise en place des méthodes de travail efficaces, efficaces et rigoureuses, améliorant sensiblement le processus d'enquête administrative lorsqu'une divulgation en éthique et en déontologie municipales est jugée recevable.



## 2.3 Déclaration de services aux citoyens

### SOMMAIRE DES RÉSULTATS RELATIFS AUX ENGAGEMENTS DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

#### Accessibilité

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
Vous pouvez accéder à nos services en tout temps par le biais de notre site Internet. Il vous est également possible de nous joindre par téléphone, par courrier électronique, par la poste, par télécopieur ou en personne, à nos bureaux de Québec et de Montréal. Les heures d'ouverture sont de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30.	Proportion des plaintes reçues relatives à l'accessibilité et à la disponibilité des services	5 %	<b>Aucune plainte reçue relativement à l'accessibilité et à la disponibilité des services</b>	Aucune plainte reçue relativement à l'accessibilité et à la disponibilité des services
Nous publions également le calendrier des audiences, incluant l'horaire et le lieu de celles-ci, de façon hebdomadaire sur notre site Internet.	Taux de publication hebdomadaire du calendrier des audiences sur le site Internet	100 %	<b>100 %</b>	100 %

## Accueil et comportement du personnel

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
En toute circonstance, notre personnel fait preuve d'écoute active, de respect et de courtoisie.	Proportion des plaintes reçues à l'égard de l'écoute active, du respect ou de la courtoisie du personnel	5 %	<b>Aucune plainte reçue concernant l'écoute, le respect et la courtoisie</b>	50 % Une plainte sur les deux plaintes reçues durant cette période concernait le respect et la courtoisie du personnel
Nous répondons avec diligence lorsque vous faites appel à nos services, de sorte que nous veillons à :  • retourner votre appel dans un délai d'un jour ouvrable;	Proportion des appels retournés dans un délai d'un jour ouvrable	85 %	<b>100 %</b>	100 %
• donner suite à votre demande de renseignements ou d'assistance dans un délai d'un jour ouvrable;	Proportion des demandes de renseignements ou d'assistance prises en charge dans un délai d'un jour ouvrable	85 %	<b>100 %</b>	100 %

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>accuser réception de votre demande dans un délai de cinq jours ouvrables, à l'exception des demandes aux fins d'exemption des taxes foncières ou d'affaires.</li> </ul>	Proportion des demandes pour lesquelles un accusé de réception a été envoyé dans un délai de cinq jours ouvrables	85 %	<b>99 %</b>	100 %
Toute information qui vous sera communiquée verbalement ou par écrit sera claire, précise et fiable. Nous travaillons également à améliorer de façon continue notre site Web et son contenu afin qu'ils soient facilement accessibles aux personnes en situation de handicap.	Proportion des plaintes reçues relatives à la clarté, à la précision et à la fiabilité des communications verbales ou écrites	5 %	<b>25 % Une plainte sur les quatre plaintes reçues concernait la clarté des communications</b>	Aucune
	Proportion des plaintes reçues relatives à l'accessibilité du site Web et de son contenu pour les personnes en situation de handicap	5 %	<b>Aucune plainte reçue</b>	Cet indicateur n'existait pas en 2018-2019

## Traitement des demandes

Votre demande sera évaluée par du personnel qualifié et ce, avec rigueur, impartialité et équité en tenant compte des règles établies par la loi et la jurisprudence. Lorsque complète et recevable, votre demande est traitée dans un délai raisonnable :

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
<p>Renseignements que vous nous divulguiez concernant un manquement allégué d'un élu municipal en vertu du code d'éthique et de déontologie qui lui est applicable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nous communiquons systématiquement avec vous lorsque votre divulgation de renseignements mène à la citation de l'élu visé devant la section juridictionnelle de la Commission, si cette divulgation n'a pas été faite de façon anonyme.</li> </ul>	<p>Proportion des citoyens ou des entreprises informés lorsque les renseignements divulgués mènent à la citation de l'élu visé devant la section juridictionnelle de la Commission, si elle n'a pas été faite de façon anonyme</p>	100 %	<b>100 %</b>	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous rendons une décision dans les 90 jours suivant l'audience si des procédures ont été entreprises.</li> </ul>	<p>Proportion des décisions rendues dans les 90 jours suivant l'audience lorsque des procédures sont entreprises</p>	90 %	<b>95 %</b>	<p>S.O. (Il n'y a pas eu d'audience concernant un manquement à la suite d'une divulgation durant cette période<sup>5</sup>)</p>

5. Nouveau processus de plainte contre un élu municipal résultant des nouveaux pouvoirs de la Commission en matière d'éthique et de déontologie entrés en vigueur le 30 novembre 2018.

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
<p>Plaintes relatives à des représailles dont vous croyez être victime pour le motif de nous avoir communiqué de tels renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nous prenons en charge votre plainte dans un délai de deux jours ouvrables.</li> </ul>	Proportion des plaintes reçues en représailles prises en charge dans un délai de deux jours ouvrables	90 %	<b>Aucune plainte reçue concernant des représailles</b>	80 %
<p>Demandes aux fins d'exemption des taxes foncières ou d'affaires si vous êtes un organisme à but non lucratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nous prenons en charge votre demande en dix jours ouvrables.</li> </ul>	Proportion des demandes reçues aux fins d'exemption de taxes foncières ou d'affaires prises en charge dans un délai de dix jours ouvrables	90 %	<b>94 % Le délai moyen de prise en charge est de quatre jours ouvrables</b>	83 % Le délai moyen de prise en charge était de cinq jours ouvrables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque le juge administratif considère qu'une audience n'est pas requise, nous rendons une décision dans les 60 jours suivant sa désignation.</li> </ul>	Proportion de décisions rendues dans les 60 jours suivant la nomination du juge administratif si une audience n'est pas requise	90 %	<b>98 % Le délai de traitement moyen pour rendre une décision est de 18 jours</b>	100 % Le délai de traitement moyen pour rendre une décision était de 18 jours

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si une audience est requise, nous vous transmettons un avis de convocation qui inclut un document explicatif et les dispositions de la Loi sur la fiscalité municipale. Nous rendons une décision dans les 60 jours suivant la tenue de l'audience.</li> </ul>	Proportion des décisions rendues dans les 60 jours suivant l'audience lorsque celle-ci est requise	90 %	<b>97 %</b> <b>Le délai de traitement moyen pour rendre une décision à la suite d'une audience est de 23 jours</b>	100 % Le délai de traitement moyen pour rendre une décision à la suite d'une audience était de 23 jours

## Qualité de nos services

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
Nous veillons à la protection des renseignements confidentiels et personnels que vous nous confiez et qui sont protégés par la loi, notamment ceux ayant une incidence sur l'administration de la justice et la sécurité du public.	Proportion des plaintes fondées, commentaires ou suggestions concernant la protection des renseignements personnels et confidentiels	5 %	<b>Aucune plainte, aucun commentaire ni aucune suggestion reçus concernant la protection de renseignements personnels et confidentiels</b>	Aucune plainte, aucun commentaire ni aucune suggestion reçus concernant la protection de renseignements personnels et confidentiels

ENGAGEMENTS	INDICATEURS	CIBLES PRÉVUES PAR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	RÉSULTATS 2019-2020	RÉSULTATS 2018-2019
Nous nous engageons à donner suite à votre plainte, commentaire ou suggestion dans un délai de deux jours ouvrables et à procéder à son traitement dans un délai de vingt jours ouvrables.	Proportion des plaintes fondées, commentaires ou suggestions sur la qualité des services pris en charge en deux jours ouvrables	95 %	<b>75 % des plaintes ont été prises en charge dans un délai de moins de deux jours ouvrables</b>	100 % Deux plaintes ont été reçues durant la période visée, et elles ont été prises en charge le jour même
	Proportion des plaintes fondées, commentaires ou suggestions sur la qualité des services reçus traités dans un délai de vingt jours ouvrables	95 %	<b>75 % des plaintes ont été traitées dans un délai de moins de vingt jours ouvrables</b>	100 % Deux plaintes ont été reçues durant la période. Elles ont été traitées en moins de vingt jours ouvrables
Améliorer nos façons de faire en fonction des attentes et besoins de la clientèle.	Taux de satisfaction globale de la clientèle	90 %	<b>Aucune mesure de satisfaction de la clientèle n'a été prise durant cette période</b>	Aucune mesure de satisfaction de la clientèle n'a été prise durant cette période

Les cibles relatives aux engagements de la Commission quant aux services qu'elle offre aux citoyens ont majoritairement été respectées. Les résultats relatifs aux plaintes reçues concernant la clarté, la précision, la fiabilité des communications verbales ou écrites excèdent les cibles prévues (5 %) en raison du faible volume de plaintes reçues. En effet, une plainte sur les quatre plaintes reçues à la Commission entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020 concernait les communications verbales ou écrites, soit 25 % de l'ensemble des plaintes.

La proportion des plaintes dont le délai de prise en charge était de deux jours ouvrables ou moins (75 %) et la proportion des plaintes dont le délai de traitement était de vingt jours ou moins (75 %) sont plus faibles que les cibles (95 %). Ces résultats s'expliquent également par le faible volume de plaintes (quatre) et par le fait que la prise en charge et le traitement d'une de ces plaintes ont accusé un retard par rapport aux délais prévus dans les engagements de la déclaration de services aux citoyens de la Commission.



## Les ressources utilisées

---

## 3.1 Utilisation des ressources humaines

### 3.1.1 Répartition de l'effectif par secteur d'activité

L'effectif en poste au 31 mars 2020 correspond au nombre de personnes qui occupent un poste régulier ou occasionnel, à l'exception des étudiants et des stagiaires.

TABLEAU 1 – RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN POSTE AU 31 MARS 2020, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	2019-2020	2018-2019	ÉCART
1. Bureau du président	12	14	-2
2. Vice-présidence à la vérification	25	18	+7
3. Direction du contentieux et des enquêtes	11	7	+4
4. Direction de la gouvernance et de l'amélioration continue	14	12	+2
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>51</b>	<b>+11</b>

En 2019-2020, des embauches ont été nécessaires afin que la Commission puisse accomplir les différents mandats découlant des nouvelles responsabilités qui lui ont été accordées au moment de l'adoption de la Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec (projet de loi n° 155).

### 3.1.2 Formation et perfectionnement du personnel

Au cours de l'année civile 2019, une somme totale de 180 225 \$ a été consacrée au maintien de l'expertise et au perfectionnement des compétences des membres et du personnel de la Commission. La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (L. Q. 2007, c. 3) prévoit qu'une somme représentant au moins 1 % de la masse salariale doit être affectée à la formation. La Commission a atteint cet objectif puisqu'elle y a consacré 3,59 % de sa masse salariale<sup>6</sup>.

6. La masse salariale en 2019 était de 5 013 363,50 \$.

TABLEAU 2 – RÉPARTITION DES DÉPENSES TOTALES DESTINÉES  
À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL  
PAR CHAMP D'ACTIVITÉ

CHAMP D'ACTIVITÉ	2019	2018
Favoriser le perfectionnement des compétences	113 556,42 \$	83 045,35 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	27 996,04 \$	1 167,33 \$
Faire acquérir de nouvelles connaissances technologiques	13 087,67 \$	3 175,66 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	13 297,13 \$	0 \$
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	12 277,89 \$	1 637,79 \$
<b>Total</b>	<b>180 215, 15 \$</b>	<b>89 026,13 \$</b>

TABLEAU 3 – ÉVOLUTION DES DÉPENSES EN FORMATION

RÉPARTITION DES DÉPENSES EN FORMATION	2019	2018
Proportion de la masse salariale (%)	3,59	3,04
Nombre moyen de jours de formation par personne	4,34	3,39
Somme allouée par personne	1 087,02 \$	2 171,37 \$

TABLEAU 4 – JOURS DE FORMATION SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	2019	2018
Cadres	42 j et 4 h	32 j et 5 h
Professionnels	156 j et 6 h	40 j et 3 h
Fonctionnaires	34 j et 1 h	13 j et 6 h
Membres	62 j et 0,5 h	52 j et 5 h
<b>Total</b>	<b>295 j et 4,5 h</b>	<b>139 j et 5 h</b>

### 3.1.3 Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier

Le taux de départ volontaire de la fonction publique est le rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre d'employés réguliers (temporaires et permanents) qui ont volontairement quitté l'organisation (démission ou retraite) entre le 1<sup>er</sup> avril d'une année donnée et le 31 mars de l'année suivante, et le nombre moyen d'employés au cours de cette même période. Le taux de départ volontaire organisationnel comprend aussi les mouvements de sortie de type mutation.

Les départs involontaires comprennent toutes les situations indépendantes de la volonté de l'employé, notamment les situations où celui-ci se voit imposer une décision. Cela comprend, par exemple, les mises à pied et les décès.

TABLEAU 5 – TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE (TAUX DE ROULEMENT) DU PERSONNEL RÉGULIER

	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Taux de départ volontaire (%)	17,9	24,5	26,3

### 3.1.4 Taux d'employés ayant reçu des attentes et taux d'employés dont la performance a été évaluée

Conformément à la Loi sur l'administration publique (RLRQ, c. A-6-01), la Commission doit présenter annuellement ses résultats en matière d'attentes et d'évaluation du rendement de ses employés.

Aux fins du calcul du taux d'employés ayant reçu des attentes et du taux d'employés dont la performance a été évaluée, tous les corps d'emploi à l'exception des titulaires d'emplois supérieurs sont considérés.

TABLEAU 6 – TAUX D'EMPLOYÉS AYANT REÇU DES ATTENTES ET TAUX D'EMPLOYÉS DONT LA PERFORMANCE A ÉTÉ ÉVALUÉE

	2019-2020
Taux d'employés ayant reçu des attentes (%)	95,6
Taux d'employés dont la performance a été évaluée (%)	97,1

## 3.2 Utilisation des ressources financières

### Dépenses par secteur d'activité

Pour l'exercice financier 2019-2020, la Commission municipale du Québec disposait d'un budget de dépenses de 9 735,4 k\$<sup>7</sup>.

En 2019-2020, le budget de dépenses mis à la disposition de la Commission a été rehaussé par rapport à l'exercice financier précédent pour assurer la mise en œuvre des nouvelles responsabilités qui lui ont été confiées dans le cadre de la Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec (projet de loi n° 155). Le rehaussement du budget a été limité à l'essentiel en 2019-2020.

TABLEAU 7 – DÉPENSES ET ÉVOLUTION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR D'ACTIVITÉ	BUDGET DE DÉPENSES 2019-2020 (000 \$)	DÉPENSES PRÉVUES AU 31 MARS 2020 (000 \$)	DÉPENSES RÉELLES 2018-2019 (000 \$) <small>SOURCE : COMPTES PUBLICS 2018-2019</small>	ÉCART (000 \$)	VARIATION (%)
Rémunération	6 823,8	5 915,7	3 718,5	2 197,2	59,1
Fonctionnement	2 934,2	1 340,6	850,8	489,8	57,6
<b>Total</b>	<b>9 758,0*</b>	<b>7 256,3</b>	<b>4 569,3</b>	<b>2 687,0</b>	<b>58,8</b>

\* Donnée incluant un ajustement budgétaire en cours d'exercice.

7. Donnée présentée dans le *Budget de dépenses 2019-2020, vol. 3 – Crédits des ministères et organismes*.

## 3.3 Utilisation des ressources informationnelles

### Bilan des réalisations en matière de ressources informationnelles

Les données produites par la Commission en respect des exigences prévues par la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03) concernant l'utilisation des sommes consacrées aux investissements et aux dépenses en ressources informationnelles sont présentées ci-dessous.

TABLEAU 8 – DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS RÉELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES EN 2019-2020

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS (000 \$)	DÉPENSES (000 \$)
Projets <sup>8</sup>	–	68,8
Activités <sup>9</sup>	1,6	202,9
<b>Total</b>	<b>1,6</b>	<b>271,7</b>

8. Interventions en ressources informationnelles constituant des projets en ressources informationnelles au sens de l'article 16.3 de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

9. Toutes autres interventions en ressources informationnelles, récurrentes et non récurrentes, qui ne constituent pas des projets en ressources informationnelles au sens de l'article 16.3 de la Loi.



# Rapport relatif aux résultats de la vérification des municipalités et organismes

---

En vertu de l'article 86.6 de la Loi sur la Commission municipale (RLRQ c C-35), la Commission doit faire rapport, au plus tard le 30 septembre de chaque année, des résultats de ses vérifications dans les municipalités auditées.

Lors de l'exercice financier 2019-2020, des travaux d'audit de performance (vérification d'optimisation des ressources) portant sur la gestion des permis et des certificats ont été accomplis auprès des municipalités suivantes :

- Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury;
- Municipalité de La Pêche;
- Ville de Hampstead;
- Ville d'Otterburn Park;
- Ville de Saint-Honoré.

À ce sujet, mentionnons qu'au Québec, les municipalités locales ont le pouvoir d'adopter des règlements d'urbanisme pour régir les usages, les constructions et le lotissement sur leur territoire. Afin de contrôler l'application de ces règlements, une municipalité peut exiger, pour certains travaux ou certaines activités, l'obtention préalable d'un permis ou d'un certificat.

Si la gestion des permis et des certificats comporte des lacunes, elle peut avoir des répercussions négatives sur les services offerts aux citoyens et créer des iniquités entre ces derniers, voire leur causer préjudice. En contrepartie, une gestion efficiente des permis et des certificats permet une application adéquate des exigences réglementaires, ce qui favorise l'usage durable du territoire, la protection du patrimoine collectif et individuel, une cohabitation harmonieuse ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources de la communauté et de la municipalité.

Ces travaux avaient pour objectif d'évaluer si la gestion des permis et des certificats exercée par les municipalités auditées :

- assurait le respect des exigences légales et réglementaires par des contrôles appropriés;
- était réalisée avec efficience.

Voici les principaux constats faits lors de l'audit concernant la gestion des permis et des certificats :

- bien que plusieurs renseignements soient disponibles à chaque étape du processus, ils sont parfois inexacts et imprécis, et l'information est incomplète;
- des procédures et des mécanismes de contrôle formels permettraient de mieux gérer la qualité des interventions liées aux analyses nécessaires à la délivrance d'un permis ou d'un certificat. En effet, certains permis ou certificats ont été délivrés malgré des demandes incomplètes ou des travaux prévus non conformes à une partie des exigences réglementaires;
- la notion de risque est peu prise en compte, ce qui empêche les municipalités de cibler les interventions de surveillance et d'inspection prioritaires. Ainsi, les municipalités ne disposent d'aucune stratégie de surveillance et n'établissent pas la planification des inspections en tenant compte des risques;
- à l'exception d'une municipalité, pour qui la norme de service n'est pas à jour, les municipalités n'ont pas formalisé leurs pratiques en matière de suivi des infractions dans une procédure écrite;

- les municipalités, à des égards différents, ne réalisent pas une planification suffisante de leur gestion des permis et des certificats. D'une part, trois municipalités n'ont pas établi d'objectifs précis en relation avec cette gestion. D'autre part, quatre municipalités se sont dotées d'un seul indicateur de performance et celui-ci n'est pas suivi avec suffisamment de rigueur;
- un manque d'encadrement quant à la gestion des permis et des certificats se traduit entre autres par l'absence d'une reddition de comptes fiable et complète et, pour quatre municipalités, d'une norme de service;
- pour deux des cinq municipalités auditées, les règlements d'urbanisme ne sont pas tous signés, même si la loi l'exige;
- trois municipalités n'ont pas été en mesure de démontrer que tous leurs fonctionnaires exerçant des fonctions en matière d'inspection, de délivrance des permis et des certificats ainsi que des constats d'infraction étaient dûment habilités pour agir.

À la suite de ces constats, 11 recommandations ont été formulées. Elles s'appliquent, en tout ou en partie, aux cinq municipalités auditées. Pour plus de détails, consulter le rapport complet, disponible sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca/fr/verification-municipale/rapports-et-audits-en-cours](http://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/verification-municipale/rapports-et-audits-en-cours).

Enfin, les municipalités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires officiels. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations formulées.

#### **Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury**

« Nous sommes très heureux d'avoir pu contribuer à cet audit, et ce, malgré toutes les ressources que celui-ci a sollicitées au sein de l'Hôtel de Ville.

« Nous sommes convaincus que ce rapport permettra d'améliorer la qualité de nos services et, possiblement, de ceux de l'ensemble des municipalités.

« Nous espérons aussi que l'exercice puisse mettre en lumière le travail complexe des officiers municipaux ainsi que la polyvalence et la probité que requiert la pratique de l'urbanisme au Québec. »

#### **Municipalité de La Pêche**

« La direction générale de la municipalité de La Pêche prend acte du contenu du rapport d'audit et des recommandations déposés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec.

« Cet exercice avait été souhaité par la municipalité, et il s'inscrit en droite ligne avec la volonté municipale d'améliorer constamment ses processus et conséquemment la qualité et l'efficacité des services livrés à ses citoyens.

« À cet effet, la municipalité s'engage donc à mettre en œuvre les recommandations issues de l'audit et à investir les ressources nécessaires dans l'amélioration de ses processus en lien avec l'émission des permis, la surveillance et autres activités connexes sous la responsabilité du service de l'urbanisme.

« Cet exercice, répétons-le, s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue. Les correctifs et améliorations seront conformes aux meilleures pratiques en la matière.

« Précisons que depuis 2019, de nombreuses améliorations ont été apportées et que plusieurs processus ont déjà été modifiés. La suite des améliorations sera donnée dans les meilleurs délais possibles. »

## **Ville de Hampstead**

« La Ville de Hampstead reçoit avec une très grande ouverture le rapport d'audit tel que préparé par la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec.

« Nos employés ont collaboré positivement et avec une grande transparence au travail des vérificateurs impliqués dans cette importante démarche visant notre municipalité.

« D'ailleurs, dès réception des premières ébauches du rapport, nos différents services municipaux concernés se questionnaient déjà sur les ajustements que nous devrions mettre en place afin d'améliorer l'efficacité de nos opérations au cours des prochains mois, des prochaines années.

« La préparation ainsi que la mise en œuvre du plan d'action qui découlera de l'audit 2020 représentera pour nous un défi et une occasion de nous améliorer pour mieux servir nos concitoyens. »

## **Ville d'Ottburn Park**

« La Ville d'Ottburn Park accueille avec ouverture ce 1<sup>er</sup> rapport d'audit de performance de la Vice-présidence à la vérification de la Commission municipale du Québec couvrant la période de 2017 à 2019.

« Nous tenons à préciser que les dernières années ont été marquées par l'instabilité des effectifs du Service d'urbanisme, ce qui a été propice à un relâchement du contrôle de certains processus en plus d'apporter une pression sur les différentes activités.

« Durant la dernière année, plusieurs changements tels que la bonification de l'information disponible, la standardisation des processus d'analyse des demandes ainsi que le développement d'une stratégie d'inspection et de suivi des infractions sont déjà en élaboration ou en déploiement. Les résultats du rapport d'audit nous confirment donc que l'exercice d'amélioration que nous avons entrepris sera bénéfique et nous a permis d'identifier les prochaines cibles d'amélioration. »

## **Ville de Saint-Honoré**

« Nous avons pris acte du rapport d'audit de performance concernant la gestion des permis et certificats.

« Lors de la visite des vérificateurs de la Commission municipale du Québec, nous avons déjà entamé une refonte de notre service d'urbanisme.

- Mise en ligne des demandes de permis
- Refonte complète de notre site Internet
- Correction à nos règlements d'urbanisme

« L'ensemble des recommandations contenues dans le rapport de la Commission va nous permettre de compléter notre refonte du service et de mettre en place des mécanismes afin de s'assurer d'un service de qualité et équitable à la population dans le respect des lois et règlements en vigueur.

« Nous allons mettre à jour notre politique administrative du service d'urbanisme, nous allons réviser notre planification stratégique afin de fixer des objectifs mesurables pour atteindre la mission de la Ville: "gérer les fonds publics le plus efficacement possible en donnant des services dans un délai raisonnable et à un coût le plus bas possible".

« Au cours des derniers mois, nous avons déjà débuté des ajustements en lien avec les recommandations du rapport d'audit et nous compléterons ceux-ci au cours de l'année 2020. »



# Annexes – Autres exigences

---

# Annexe 1 Gestion et contrôle des effectifs

Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, le niveau d'effectifs fixé par le Conseil du trésor correspondait à 134 941 heures rémunérées, ce qui équivalait à 74 équivalents temps complet (ETC). La cible fixée a été respectée.

Les effectifs correspondent au total des personnes considérées comme actives au 31 mars 2020, excluant celles qui sont sur une liste de rappel.

Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées et les heures supplémentaires du personnel permanent et occasionnel, à l'exclusion des stagiaires et des étudiants.

**TABLEAU 9 – RÉPARTITION DES EFFECTIFS EN HEURES RÉMUNÉRÉES POUR LA PÉRIODE DU 1<sup>er</sup> AVRIL 2019 AU 31 MARS 2020**

CATÉGORIE	HEURES TRAVAILLÉES [1]	HEURES SUPPLÉMENTAIRES [2]	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES [3] = [1] + [2]	TOTAL EN ETC TRANSPOSÉS [4] = [3] / 1 826,3
1. Personnel d'encadrement et membres	32 116	–	32 116	17,6
2. Personnel professionnel	51 506	189	51 695	28,3
3. Personnel de bureau, techniciens et assimilés	18 717	12	18 729	10,3
<b>Total 2019-2020</b>	<b>102 339</b>	<b>201</b>	<b>102 540</b>	<b>56,1</b>
<b>Total 2018-2019</b>			<b>59 976</b>	<b>32,8</b>

La hausse des effectifs en 2019-2020 est attribuable aux nouvelles compétences confiées à la Commission en matière d'éthique et de déontologie et de vérification municipale<sup>10</sup>.

10. Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal et la Société d'habitation du Québec (projet de loi n° 155), sanctionnée le 19 avril 2018.

## Contrats de service

La Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État a été sanctionnée le 5 décembre 2014. Cette loi régit les contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus. La Commission a conclu un seul contrat de ce type entre le 1<sup>er</sup> avril 2019 et le 31 mars 2020. Ce contrat a été signé avec une personne morale, pour un montant de 95 155 \$.

TABLEAU 10 – CONTRATS DE SERVICE COMPORTANT UNE DÉPENSE DE 25 000 \$ ET PLUS, CONCLUS ENTRE LE 1<sup>er</sup> AVRIL 2019 ET LE 31 MARS 2020

	NOMBRE	VALEUR
Contrats de service avec une personne physique (en affaires ou non)	–	–
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique <sup>11</sup>	1	95 155 \$
<b>Total des contrats de service</b>	<b>1</b>	<b>95 155 \$</b>



11. Un contractant autre qu'une personne physique inclut les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

## Annexe 2 Développement durable

### Sommaire des résultats du Plan d'action de développement durable 2015-2020

#### OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.1

Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique

**OBJECTIF ORGANISATIONNEL :** Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables par la Commission municipale

ACTIONS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	ATTEINTE DE LA CIBLE
1. Tenir des audiences et des rencontres par visioconférence <sup>12</sup>	Nombre de kilomètres économisés pour la tenue d'audiences ou de rencontres entre les membres	D'ici 2020, avoir réalisé une économie de 15%	59 488 kilomètres économisés. Il s'agit d'une augmentation de 108 % des kilomètres économisés comparativement à la première année de mise en œuvre du PADD en 2015-2016.	Atteinte
2. Diffuser et utiliser le répertoire des produits écoresponsables du Centre de services partagés du Québec <sup>13</sup>	Diffusion et utilisation du répertoire	À compter de 2016, utiliser le répertoire des produits écoresponsables	Utilisé en partie durant la période où le répertoire était disponible	Atteinte en partie

12. Actions gouvernementales liées : Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2015-2020 : activité incontournable 1 ; objectif 1.1 – résultats recherchés 3 (domaine 2). Comprend aussi d'autres technologies comme le Web et le téléphone.

13. Actions gouvernementales liées : SGDD 2015-2020 : activité incontournable 1 ; objectif 1.1 – résultats recherchés 9 (domaine 6).

ACTIONS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	ATTEINTE DE LA CIBLE
3. Instaurer des mesures de gestion documentaire	Nombre de mesures	Avoir mis en place deux mesures d'ici 2019	<p>En 2015-2016, le calendrier de conservation des documents de la Commission municipale a été approuvé par la BANQ. Plusieurs règles de conservation sont modifiées afin de réduire le délai de conservation des documents.</p> <p>De plus, avec l'adoption du projet de loi n° 155, la Commission a développé un système de gestion des divulgations appelé H-32.</p>	Atteinte
4. Appliquer les règles d'édition écologique lors de la production d'imprimés	Règles d'édition écologique	85 % des imprimés respectant les règles	La Commission estime que plus de 90 % des impressions respectent les règles d'édition écologique	Atteinte
5. Sensibiliser le personnel à la réduction de la consommation de papier et d'encre <sup>14</sup>	Activités de formation	–	Réalisée en 2018	Atteinte
6. Gérer de manière efficiente l'occupation des locaux <sup>15</sup>	Fiche technique d'économie d'énergie	–	Réalisée en 2017	Atteinte

14. Actions gouvernementales liées : SGDD 2015-2020 : activité incontournable 1 ; objectif 1.1 – résultats recherchés 1 (domaine 1).

15. Actions gouvernementales liées : SGDD 2015-2020 : activité incontournable 1 ; objectif 1.1 – résultats recherchés 1 (domaine 1).

ACTIONS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	ATTEINTE DE LA CIBLE
7. Diminuer le nombre d'exemplaires du rapport annuel de gestion <sup>16</sup>	Nombre d'exemplaires	Limiter à 50 le nombre d'exemplaires imprimés annuellement	Depuis 2015-2016, la Commission a limité à 50 le nombre d'exemplaires du RAG. Toutefois, en 2019-2020, 75 exemplaires ont été imprimés en raison d'une deuxième impression de 25 exemplaires qui s'est avérée nécessaire.	Partiellement atteinte

16. Actions gouvernementales liées : SGDD 2015-2020 : activité incontournable 1 ; objectif 1.1 – résultats recherchés 7 (domaine 5).

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.2

Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et organismes

### OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Renforcer l'approche par principe

ACTIONS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	ATTEINTE DE LA CIBLE
8. Prendre en compte les principes de développement durable dans le cadre de la planification stratégique ou de toute autre activité jugée structurante <sup>17</sup>	Nombre d'activités effectuées	Au moins 2 activités au 31 mars 2020	Une démarche structurée de prise en compte des principes de développement durable a été menée lors de l'élaboration du Plan stratégique 2019-2024 de la Commission. Par ailleurs, la sélection des projets inscrits au plan triennal d'audit de la Commission se fait notamment en fonction des principes de développement durable.	Atteinte

17. Actions gouvernementales liées : SGDD 2015-2020 : activité incontournable 2 ; objectif 1.2 – résultats recherchés 12.

## OBJECTIF GOUVERNEMENTAL 1.5

Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial

### OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Contribuer à la diffusion d'œuvres d'artistes québécois

*Agenda 21 de la culture*

ACTIONS	INDICATEURS	CIBLES 2019-2020	RÉSULTATS 2019-2020	ATTEINTE DE LA CIBLE
9. Exposer les œuvres d'artistes québécois dans les locaux de la Commission	Nombre d'œuvres exposées	D'ici 2020, 15 œuvres exposées	En vertu d'un contrat conclu avec la Bibliothèque de la Ville de Québec, cinq œuvres sont exposées en permanence. Elles changent chaque année	Atteinte

## Annexe 3 Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics

En octobre 2019, la Commission municipale s'est dotée de sa *Procédure facilitant la divulgation d'actes répréhensibles*. En vertu de cette procédure, la secrétaire de la Commission est responsable du suivi des divulgations.

Pour l'année financière 2019-2020, la Commission n'a reçu aucune divulgation d'actes répréhensibles.

## Annexe 4 Accès à l'égalité en emploi

Conformément à la Loi sur la fonction publique, la Commission doit rendre compte des résultats obtenus en matière d'embauche. Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que celles portant sur le recrutement.

### Données globales

TABLEAU 11 – EFFECTIF RÉGULIER EXCLUANT LES MEMBRES  
AU 31 MARS 2020

NOMBRE DE PERSONNES OCCUPANT  
UN POSTE RÉGULIER

44

TABLEAU 12 – NOMBRE TOTAL DES PERSONNES EMBAUCHÉES,  
SELON LE STATUT D'EMPLOI, AU COURS DE LA PÉRIODE 2019-2020

RÉGULIER	OCCASIONNEL	ÉTUDIANT	STAGIAIRE
2	4	2	0



## Membres des minorités visibles et ethniques (MVE), anglophones, Autochtones et personnes handicapées

TABLEAU 13 – EMBAUCHE DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES  
EN 2019-2020

	STATUT D'EMPLOI			
	RÉGULIER	OCCASIONNEL	ÉTUDIANT	STAGIAIRE
Nombre total de personnes embauchées 2019-2020	2	4	2	0
Nombre de membres des MVE embauchés	1	0	0	0
Nombre d'anglophones embauchés	0	0	0	0
Nombre d'Autochtones embauchés	0	0	0	0
Nombre de personnes handicapées embauchées	0	0	0	0
Nombre de personnes embauchées membres d'au moins un groupe cible	1	0	0	0
Taux d'embauche des membres d'au moins un groupe cible par statut d'emploi (%)	50	0	0	0

**TABEAU 14 – ÉVOLUTION DU TAUX D'EMBAUCHE GLOBAL DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES PAR STATUT D'EMPLOI**

STATUT D'EMPLOI	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Régulier (%)	50	16,7	25
Occasionnel (%)	–	50	–
Étudiant (%)	–	–	–
Stagiaire (%)	–	–	–

**Rappel de l'objectif d'embauche**

Atteindre un taux indiquant que 25% des employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires embauchés chaque année sont des membres des MVE, des anglophones, des Autochtones ou des personnes handicapées, afin de hausser la présence de ces groupes dans la fonction publique.

**TABEAU 15 – ÉVOLUTION DE LA PRÉSENCE DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES (EXCLUANT LES MEMBRES DES MVE) AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER – RÉSULTATS COMPARATIFS AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE**

	GROUPE CIBLE		
	ANGLOPHONES	AUTOCHTONES	PERSONNES HANDICAPÉES
Nombre au 31 mars 2020	1	–	–
Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2020 (%)	2,3 (1/44)	–	–
Nombre au 31 mars 2019	1	–	–
Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2019 (%)	2,9	–	–
Nombre au 31 mars 2018	1	–	–
Taux de présence dans l'effectif régulier au 31 mars 2018 (%)	8,3	–	–

**Rappel de la cible de représentativité**

Pour les personnes handicapées, atteindre la cible ministérielle de 2% de l'effectif régulier.

**TABEAU 16 – ÉVOLUTION DE LA PRÉSENCE DES MEMBRES DES MVE  
AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL – RÉSULTATS  
COMPARATIFS AU 31 MARS DE CHAQUE ANNÉE**

	GROUPE CIBLE PAR REGROUPEMENT DE RÉGIONS				
	MONTREAL / LAVAL	OUTAOUAIS / MONTÉRÉGIE	ESTRIE / LANAUDIÈRE / LAURENTIDES	CAPITALE- NATIONALE	AUTRES RÉGIONS
Nombre au 31 mars 2020	–	1	–	6	–
Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2020 (%)	–	2,0	–	11,8	–
Nombre au 31 mars 2019	–	–	–	8	–
Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2019 (%)	–	–	–	21,1	–
Nombre au 31 mars 2018	Données non disponibles pour l'année de transition				
Taux de présence dans l'effectif régulier et occasionnel au 31 mars 2018 (%)	Données non disponibles pour l'année de transition				

#### **Rappel des cibles de représentativité**

Pour les membres des MVE, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, les cibles régionales suivantes :

- Montréal et Laval : 41 %
- Outaouais et Montérégie : 17 %
- Estrie, Lanaudière et Laurentides : 13 %
- Capitale-Nationale : 12 %
- Autres régions : 5 %

**TABEAU 17 – PRÉSENCE DES MEMBRES DES MVE AU SEIN DE L'EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL – RÉSULTAT POUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT AU 31 MARS 2020**

GRUPE CIBLE	PERSONNEL D'ENCADREMENT (NOMBRE)	PERSONNEL D'ENCADREMENT (%)
MVE	1	16,7

#### **Rappel de la cible de représentativité**

Pour les membres des MVE, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, la cible de représentativité de 6 % au sein de l'ensemble du personnel d'encadrement.

## **Femmes**

**TABEAU 18 – TAUX D'EMBAUCHE DES FEMMES EN 2019-2020 PAR STATUT D'EMPLOI**

	RÉGULIER	OCCASIONNEL <sup>18</sup>	ÉTUDIANT	STAGIAIRE	TOTAL
Nombre total de personnes embauchées	2	4	2	–	8
Nombre de femmes embauchées	1	3	2	–	6
<b>Taux d'embauche des femmes (%)</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>75</b>

18. Sont exclus les occasionnels avec droit de rappel.

TABLEAU 19 – TAUX DE PRÉSENCE DES FEMMES DANS L'EFFECTIF RÉGULIER<sup>19</sup> AU 31 MARS 2020

GROUPE CIBLE	PERSONNEL D'ENCADREMENT	PERSONNEL PROFESSIONNEL <sup>20</sup>	PERSONNEL TECHNICIEN	PERSONNEL DE BUREAU	TOTAL
Effectif total (hommes et femmes)	6	31	5	2	44
Femmes	5	16	5	2	28
Taux de représentativité des femmes (%)	83,3	51,6	100	100	63,6

## Autres mesures ou actions favorisant l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi

### Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH)

En 2019-2020, la Commission n'a soumis aucun dossier au Centre de services partagés du Québec concernant le PDEIPH. Elle n'a pas non plus accueilli de participants ou mis en œuvre de mesures ou d'actions en lien avec le programme.

## Annexe 5 Code d'éthique et de déontologie des membres de la Commission

En vertu du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics, les membres de la Commission municipale du Québec ont l'obligation de se doter d'un code d'éthique et de déontologie. Le Code d'éthique et de déontologie de la Commission a été adopté le 16 septembre 1999. Les membres de la Commission sont tenus de respecter les règles déontologiques qu'il contient. Aucun cas relatif à un manquement constaté au cours de l'année n'a été traité.

Ce code d'éthique et de déontologie est disponible sur le site Web de la Commission : <https://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/la-commission/codes-d-ethique-et-de-deontologie>.

19. Sont exclus les titulaires d'emplois supérieurs et les membres de la Commission.

20. Le personnel professionnel inclut les ingénieurs, les avocats, les notaires, les conseillers en gestion des ressources humaines, les enseignants, les médecins et les dentistes.

## Annexe 6 Accès aux documents et protection des renseignements personnels

TABLEAU 20 – NOMBRE TOTAL DE DEMANDES REÇUES

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES REÇUES
39

TABLEAU 21 – NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES, EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DES DÉLAIS

DÉLAI DE TRAITEMENT	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATION
0 À 20 JOURS	38	0	0
21 À 30 JOURS	1	0	0
31 JOURS ET PLUS (LE CAS ÉCHÉANT)	0	0	0
TOTAL	39	0	0

TABLEAU 22 – NOMBRE DE DEMANDES TRAITÉES, EN FONCTION DE LEUR NATURE ET DES DÉCISIONS RENDUES

DÉCISION RENDUE	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATIONS	DISPOSITIONS DE LA LOI INVOQUÉES
ACCEPTÉE (ENTIÈREMENT)	27	0	0	–
PARTIELLEMENT ACCEPTÉE	5	0	0	Art. 1, 13, 48, 51
REFUSÉE (ENTIÈREMENT)	7	0	0	Art. 1, 28, 53-54
AUTRES	2	0	0	Art. 48

TABLEAU 23 – MESURES D'ACCOMMODEMENT ET AVIS DE RÉVISION

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES D'ACCÈS AYANT FAIT L'OBJET DE MESURES D'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE	0
NOMBRE D'AVIS DE RÉVISION REÇUS DE LA COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION	0

## Annexe 7 Emploi et qualité de la langue française

TABLEAU 24 – COMITÉ PERMANENT ET MANDATAIRE

QUESTIONS	RÉPONSES
Avez-vous un ou une mandataire ?	Oui
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle ?	Cinquante ou plus
Avez-vous un comité permanent ?	Oui
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice ?  Si oui, donnez le nombre de ces rencontres.	Non
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître à votre personnel le ou la mandataire et, le cas échéant, les membres du comité permanent de votre organisation ?	Non

TABLEAU 25 – STATUT DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE INSTITUTIONNELLE

QUESTIONS	RÉPONSES
Depuis mars 2011, avez-vous adopté une politique linguistique institutionnelle, que la plus haute autorité de votre organisation a approuvée après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française, ou adopté celle d'une organisation ?  Si oui, donnez la date à laquelle elle a été adoptée.	Oui  9 juillet 2019
Depuis son adoption, cette politique linguistique institutionnelle a-t-elle été révisée ?  Si oui, donnez la date à laquelle la plus haute autorité de votre organisation a officiellement approuvé les modifications, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française.	Non

TABLEAU 26 – MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE LINGUISTIQUE INSTITUTIONNELLE

QUESTIONS	RÉPONSES
Au cours de l'exercice, avez-vous tenu des activités pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle et pour former votre personnel quant à son application ?	Non
Si non, durant le prochain exercice, quelles activités prévoyez-vous tenir pour la faire connaître et pour former votre personnel quant à son application?	Une communication sera transmise à cette fin au personnel de la Commission à l'automne 2020, et la Politique sera publiée sur le site Web de la Commission.



## Annexe 8 Synthèse des activités administratives et juridictionnelles de la Commission

TABLEAU 27 – TABLEAU SYNTHÈSE DES DEMANDES REÇUES, TRAITÉES ET EN TRAITEMENT POUR TOUTES LES RÉGIONS DU QUÉBEC AU COURS DE L'EXERCICE 2019-2020

TYPE DE MANDAT	DEMANDES REÇUES EN 2019-2020	DEMANDES TRAITÉES <sup>21</sup> EN 2019-2020 (inclut les demandes reçues des exercices antérieurs)	DEMANDES EN TRAITEMENT AU 31 MARS 2020
Reconnaissance aux fins d'exemption des taxes	358	351	156
Divulgations	634	588	140
Éthique et déontologie	24	22	8
Autres compétences juridictionnelles	Allocation de transition (3) Avis de conformité (14) Fin de mandat d'un élu (9) Carrière/sablière (1) Voies publiques (1)	Allocation de transition (3) Arbitrage (4) Avis de conformité (17) Carrières/sablières (1) Fin de mandat d'un élu (9) Fixation du taux de l'eau (2) Voies publiques (1)	Arbitrages (1) Carrières/sablières (1) Avis de conformité (1)
<b>Total – autres compétences juridictionnelles</b>	<b>28 demandes</b>	<b>37 demandes</b>	<b>3 demandes</b>
Compétences administratives	Accompagnement (3) Administration provisoire (8) Médiation (5) Président d'élection (11) Mandat spéciaux (2)	Accompagnement (3) Administration provisoire (6) Médiation (2) Président d'élection (11) Mandats spéciaux (1) Tutelle (1)	Accompagnement (1) Administration provisoire (2) Médiation (4) Mandats spéciaux (1) Tutelle (1)
<b>Total – compétences administratives</b>	<b>29 demandes</b>	<b>24 demandes</b>	<b>9 demandes</b>
<b>Total</b>	<b>1 073</b>	<b>1 022</b>	<b>316</b>

21. Une demande est considérée traitée lorsque le dossier est fermé ou complété.



**Commission  
municipale**

**Québec**



*La saine gestion au bénéfice de tous*