

# COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

---

## Plan stratégique 2019-2024



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 : 978-2-550-85854-6 (IMPRIMÉ)  
ISBN : 978-2-550-86082-2 (PDF)  
© Gouvernement du Québec,  
Commission municipale du Québec, 2020.



2019  

---

24

▶ **Plan stratégique**



## Message de la ministre

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

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2019-2024 de la Commission municipale du Québec, seul organisme indépendant aux compétences juridictionnelles et administratives, dédié au domaine municipal.

En 2018, des changements importants ont été apportés aux responsabilités de la Commission, notamment en ce qui concerne les manquements en éthique et en déontologie des élus municipaux ainsi qu'en matière de vérification de la conformité et de la performance de certaines municipalités et des organismes municipaux.

Ce plan tient compte des nouveaux enjeux générés par ces changements. Les objectifs choisis par la Commission visent l'amélioration durable de la gouvernance et de la gestion des municipalités, et ce au bénéfice des citoyennes et des citoyens du Québec. De plus, la Commission se fixe des objectifs élevés à l'égard de ses délais de traitement afin de mieux servir les citoyens.

Veillez agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

La ministre des Affaires municipales et de l'Habitation,

**Andrée Laforest**  
Québec, mars 2020



## Message du président

La Commission municipale du Québec occupe une place importante au sein du monde municipal. Elle veut exercer une influence marquante et positive auprès des municipalités afin d'en améliorer la gouvernance et la gestion. La Commission désire renforcer la confiance des citoyens envers leurs élus et leurs institutions municipales et favoriser ainsi l'exercice d'une saine démocratie au sein des communautés locales.

Lors de la détermination des orientations de son plan stratégique, la Commission a tenu compte du contexte social, gouvernemental et municipal dans lequel elle évolue. Elle s'assure ainsi d'être en phase avec les grands enjeux de la société québécoise et du monde municipal. De plus, un exercice de prise en compte des principes et des objectifs de développement durable a été réalisé

et ceux-ci sont bien présents dans sa démarche.

Les choix stratégiques retenus par la Commission reflètent sa ferme volonté de penser d'abord et avant tout aux bénéficiaires que les citoyens obtiendront ultimement de ses actions et de ses interventions.

Je tiens à souligner que le plan stratégique est le résultat de réflexions collectives au sein de la Commission. Je suis particulièrement fier et reconnaissant de la contribution de chacun à l'élaboration de cet important instrument de gouvernance. Une mission actualisée, une vision partagée et des valeurs communes guideront la Commission et son personnel au cours des cinq années couvertes par le nouveau plan.

La Commission entend maximiser l'impact et l'influence de ses interventions. Elle veut accroître les effets positifs de ses actions, notamment en ciblant les travaux ayant un potentiel de retombées maximales pour les institutions municipales. Elle mesurera subséquemment les résultats atteints de façon régulière. De plus, le site Web refondu de la Commission lui permettra de rendre évidentes la qualité et la valeur de ses actions. La Commission s'engage aussi à améliorer sa performance, et ce, dans une période de transformation importante de ses responsabilités et de son organisation. Enfin, la Commission veut développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice pour le personnel afin de permettre à ce dernier de développer tout son potentiel.

Les objectifs que nous avons choisis sont audacieux, nos cibles ambitieuses. Je sais que je peux compter sur l'expertise remarquable d'un personnel dévoué pour relever ces importants défis.

Le président,

**Jean-Philippe Marois**  
Québec, mars 2020

# Table des matières

---

## 01

### La Commission

EN BREF	9
MISSION	10
VISION	12
VALEURS	14
CHIFFRES CLÉS	16

## 02

### Analyse de l'environnement

CONTEXTE EXTERNE	19
CONTEXTE INTERNE	22
BILAN STRATÉGIQUE	24

# 03

## Choix stratégiques

### ENJEU STRATÉGIQUE 1 La crédibilité et l'influence de la Commission **27**

**Orientation 1**  
Maximiser l'impact et l'influence des interventions de la Commission **27**

**Objectif 1.1 :** Réaliser des audits structurants pour les municipalités **28**

**Objectif 1.2 :** Rehausser les pratiques en matière de gouvernance municipale **29**

**Objectif 1.3 :** Promouvoir les actions de la Commission **30**

**Objectif 1.4 :** Favoriser les modes alternatifs de résolution des différends **30**

### ENJEU STRATÉGIQUE 2 La performance de la Commission **31**

**Orientation 2**  
Accroître la performance de la Commission **31**

**Objectif 2.1 :** Optimiser les délais de traitement **32**

**Objectif 2.2 :** Faire évoluer l'offre de services en ligne de la Commission **32**

### ENJEU STRATÉGIQUE 3 La transformation de la Commission **34**

**Orientation 3**  
Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice **34**

**Objectif 3.1 :** Offrir un milieu de travail collaboratif **34**

# 04

## Tableau synoptique

### TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2024 **38**



# La Commission en bref

---

La Commission municipale du Québec, seul organisme indépendant dédié exclusivement au domaine municipal, exerce diverses fonctions : elle est à la fois un tribunal administratif, un organisme de vérification, un médiateur, un arbitre, un administrateur, un organisme d'enquête et un conseiller selon le contexte de ses interventions.

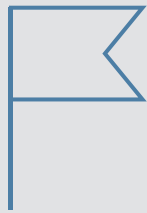
---

Les compétences de la Commission 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. La Commission a développé une approche axée sur la médiation afin de favoriser le règlement à l'amiable des litiges et elle la propose aux parties chaque fois que cette démarche est possible. En matière de compétences administratives, la Commission exerce des fonctions exécutives de contrôle, de surveillance, d'administration et de conseil.

Lors de sa création en 1932 en pleine crise économique, la Commission agissait principalement comme organisme de contrôle des finances municipales. Au cours des années, la mission de la Commission s'est élargie. Ainsi, elle est devenue un tribunal administratif spécialisé dans le domaine municipal. Arbitre de différends entre municipalités dans divers domaines, elle accorde aussi des exemptions de taxes ou agit comme tribunal déontologique. À ce titre, elle examine le comportement des élus municipaux à la lumière du code d'éthique et de déontologie de leur municipalité. De plus, la Commission intervient de façon préventive, à la demande des municipalités, afin de les aider à surmonter des situations difficiles ou conflictuelles. Depuis 2018, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), elle offre un accompagnement aux municipalités aux prises avec des difficultés.

Concernant les manquements en éthique et en déontologie, des changements importants quant à la façon de divulguer un manquement commis par un élu municipal ont été apportés en 2018 afin de simplifier le processus de divulgation. En plus de protéger les divulgateurs, le nouveau processus permet aussi à la Commission d'enquêter de sa propre initiative.

Enfin, la Commission a reçu en 2018 le mandat de réaliser des vérifications de conformité et de performance, aussi appelées audits, auprès de certaines municipalités et des organismes liés. Ces audits sont des évaluations indépendantes et objectives qui visent à susciter des changements durables et positifs dans le fonctionnement de ces organisations, et ce, au bénéfice des citoyens.



**Mission**

**Mission**

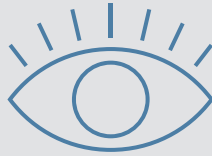


La Commission municipale du Québec, à titre d'organisme indépendant voué au domaine municipal, contribue à améliorer

► **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.



## Chiffres clés

# Chiffres

# 1 108

Municipalités locales régies par la *Loi sur les cités et villes* et le *Code municipal du Québec*

---

# 1 098

Municipalités de moins de 100 000 habitants, qui totalisent un peu plus de 4,3 millions d'habitants

---

# 87

Municipalités régionales de comté (MRC) (14 municipalités exercent aussi certaines compétences de MRC)

---

# 7 968

Élus municipaux

---

# 13

Municipalités administrées provisoirement par la Commission (10) ou mises en tutelle (3) entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 31 mars 2019

# 1 921

Demandes d'exemption de taxes traitées au cours des 5 dernières années



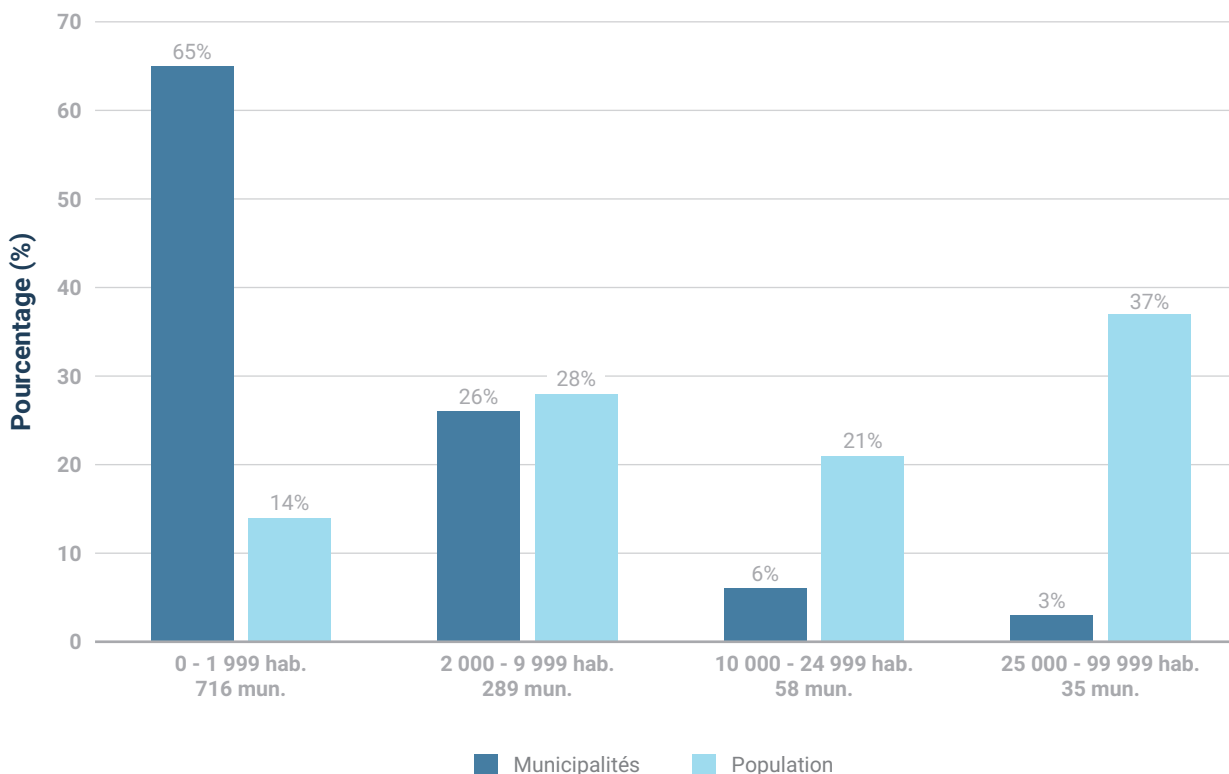
# Analyse de l'environnement

---

# Contexte externe

Les municipalités agissent dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant. Afin de répondre aux besoins évolutifs des citoyens, les municipalités exercent leurs compétences dans de multiples domaines, dont l'aménagement et l'urbanisme, la sécurité, le transport, l'environnement, les infrastructures en eau, les loisirs, la culture et le développement économique. En plus du *Code municipal du Québec* et de la *Loi sur les cités et villes*, près de 40 lois, dont l'application relève directement du ministre responsable des affaires municipales, régissent les activités du monde municipal. Les municipalités doivent assumer leurs responsabilités au moyen de ressources qui varient de façon marquée, entre autres en raison de la grande diversité des milieux, de la proximité des services, des composantes de leur population et des activités économiques.

## RÉPARTITION DES MUNICIPALITÉS DE MOINS DE 100 000 HABITANTS PAR CLASSE DE POPULATION POUR L'ANNÉE 2018



Source : Décret de la population

Soulignons qu'en 2017, l'autonomie et les pouvoirs des municipalités ont été renforcés et celles-ci disposent maintenant de plus de latitude dans plusieurs domaines, comme la gouvernance, l'aménagement du territoire, la fiscalité et les finances municipales, le développement économique et la transparence de leurs décisions.

## Une gestion municipale optimisée et des contrôles renforcés

Les citoyens s’attendent à plus de rigueur, plus d’intégrité et de transparence quant à l’utilisation des fonds publics et aux pratiques de gestion des institutions publiques. En tant que gouvernements de proximité, les municipalités jouissent d’une grande autonomie dans l’exercice de leurs responsabilités. En corollaire, les municipalités sont imputables de leur gestion. À cet égard, outre la Commission, plusieurs intervenants exercent un rôle de surveillance et de contrôle des pratiques de gestion des municipalités, dont le MAMH, l’Autorité des marchés publics (AMP) et l’Unité permanente anticorruption (UPAC).

Dans ce contexte, de nouvelles dispositions législatives adoptées en 2018 ont confié à la Commission le mandat de réaliser des audits de conformité et des audits de performance (optimisation des ressources) de certaines municipalités et de certains organismes municipaux, comme présenté ci-dessous. Ces audits visent à améliorer durablement les pratiques de gestion municipale.

### CHAMP DE COMPÉTENCE EN MATIÈRE D’AUDIT

MUNICIPALITÉS ET ORGANISMES VISÉS	AUDIT DE CONFORMITÉ AUX LOIS, AUX RÈGLEMENTS, AUX POLITIQUES	AUDIT DE PERFORMANCE	FRÉQUENCE DES AUDITS
Communautés métropolitaines	◆	◆	Au moment, à la fréquence et de la manière déterminée par la Commission, (sauf note 1)
MRC et organismes liés	◆	◆	
Municipalités de moins de 10 000 habitants et organismes liés	◆	◆	
Municipalités de 10 000 habitants ou plus, mais de moins de 100 000 et organismes liés	◆	Seulement si un règlement est adopté (note 1)	
Personnes, organismes ou entreprises bénéficiaires d’aides accordées par une municipalité ou par un organisme municipal	La Commission peut procéder à un audit relativement à l’utilisation de toute aide octroyée		Au moment, à la fréquence et de la manière déterminée par la Commission
Vérificateur général d’une municipalité de 100 000 habitants et plus	◆	◆	Lorsque la Commission est mandatée par le conseil de ville

Note générale : L’audit des états financiers continue d’être réalisé par un vérificateur externe pour l’ensemble des municipalités et organismes liés.

Note 1 : Pour ces municipalités et organismes, le mandat d’audit de performance est confié à un vérificateur externe (aussi appelé auditeur indépendant), à moins que le conseil de la municipalité confie le mandat, en adoptant un règlement à cet effet, à la Commission. Ce choix est toutefois irrévocable. L’audit de performance doit être réalisé une fois tous les deux ans.

## Un renforcement de l'éthique et de la déontologie des élus municipaux

Les citoyens s'attendent aussi à un rehaussement des normes et des pratiques éthiques et déontologiques de la part de leurs élus municipaux.

À cet égard, en 2018, des changements législatifs ont accru le rôle et les pouvoirs de la Commission. En outre, elle a le droit d'obtenir, de sa propre initiative ou à la suite d'une communication, les renseignements qu'elle juge nécessaires pour enquêter sur un manquement déontologique d'un élu municipal.

## Une justice plus accessible

La Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 vise, au moyen des nouvelles technologies, à offrir des services publics plus intuitifs et plus faciles d'utilisation pour les citoyens tout en améliorant l'efficacité des organisations. Le gouvernement du Québec table aussi sur l'utilisation des nouvelles technologies pour moderniser le système de justice, en faciliter l'accès et réduire les délais de traitement des recours. Dans ce contexte, la Commission se doit d'utiliser les moyens les plus actuels et les plus efficaces pour assumer son rôle de tribunal.

## Un partenariat actif

La Commission exerce des fonctions uniques, mais n'agit pas seule auprès du milieu municipal. Si le MAMH joue un rôle clé auprès des municipalités, d'autres acteurs interviennent auprès d'elles : l'AMP et l'UPAC, tel que déjà mentionné, ainsi qu'Élections Québec, le Protecteur du citoyen et le Commissaire au lobbying du Québec.



# Contexte interne

La Commission vit une période de changements substantiels quant à ses mandats et à son organisation. La poursuite des activités qui lui étaient déjà dévolues et l'intégration de celles liées à l'augmentation de ses responsabilités ont mobilisé et mobiliseront encore les ressources de la Commission de façon importante.

## Un rôle et des services reconnus

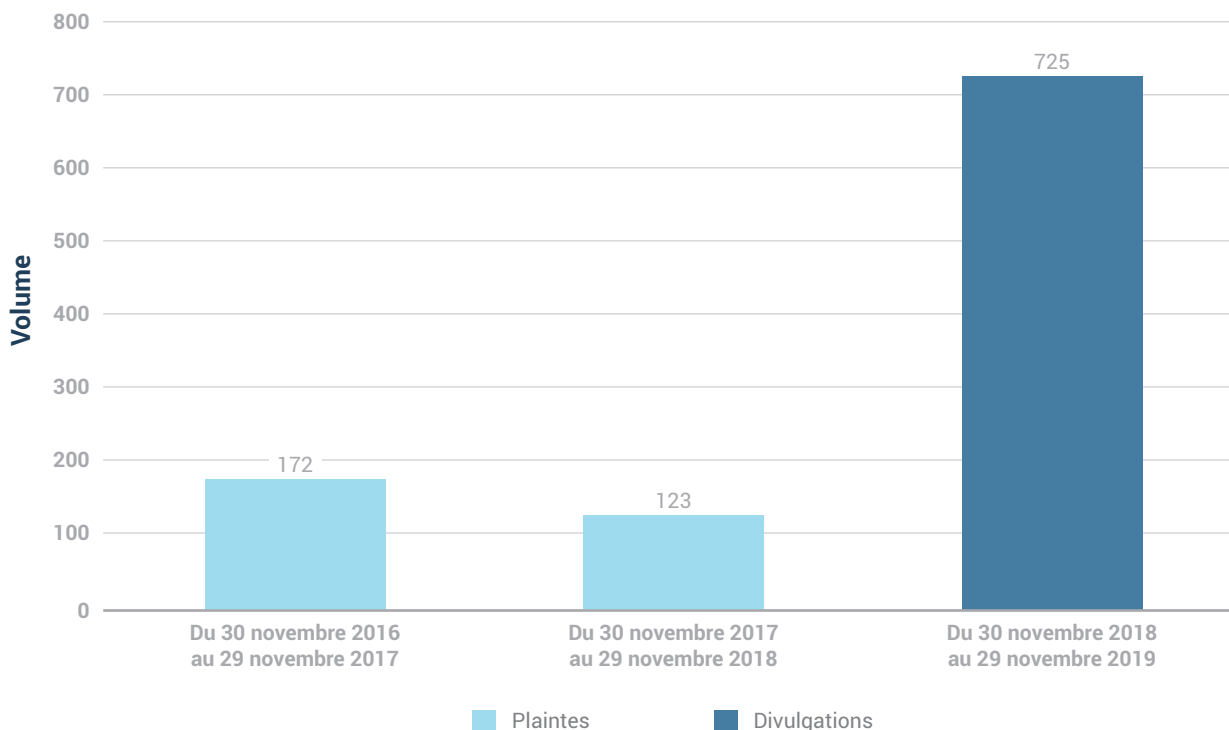
Afin d'accomplir sa mission visant l'amélioration de la gouvernance et de la gestion des municipalités, la Commission veut exercer une influence marquante et positive auprès de celles-ci. Or, le rôle, les services et les actions de la Commission doivent être davantage connus pour entraîner les effets souhaités.

## Une organisation performante

Les modifications apportées aux responsabilités de la Commission en matière d'audit et en matière d'éthique et de déontologie génèrent un volume important de nouvelles activités. Le volume anticipé d'activités a un impact sur le fonctionnement de la Commission. Cette dernière devra ajuster ses façons de faire afin de veiller au maintien de la qualité de ses services ainsi qu'à la qualité de vie au travail de ses employés.

La figure suivante illustre la progression du nombre de dénonciations en matière d'éthique et de déontologie<sup>1</sup> en comparaison du nombre de plaintes reçues avant l'entrée en vigueur des dispositions législatives en novembre 2018.

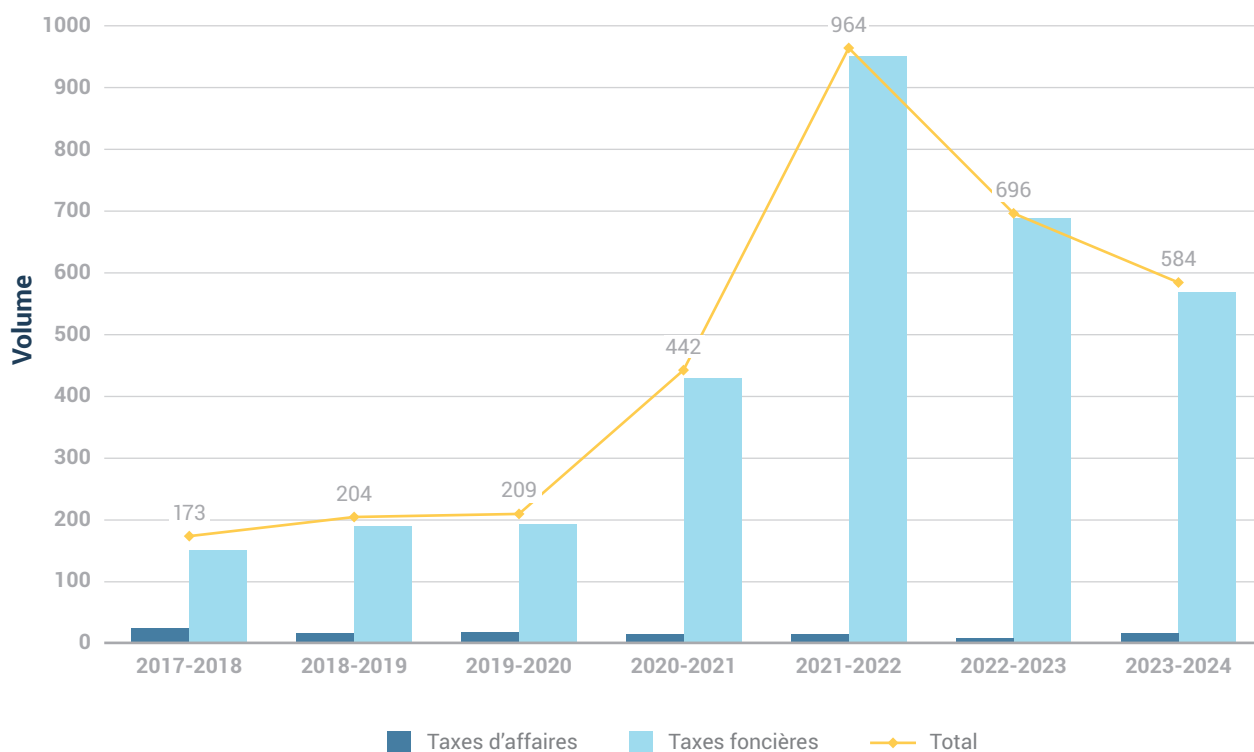
### PLAINTES OU DIVULGATIONS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE



<sup>1</sup> Le 30 novembre 2018 marque la date d'entrée en vigueur des nouvelles dispositions relatives aux divulgations. De novembre 2016 à la fin de novembre 2018, la Commission agissait uniquement à la suite du dépôt d'une plainte en matière d'éthique et de déontologie.

Par ailleurs, la Commission anticipe aussi un volume important de demandes d'exemption de taxes au cours de la période couverte par la planification stratégique 2019-2024. En effet, lorsque la période de reconnaissance arrive à terme, les exemptions doivent être révisées. La figure ci-dessous présente l'évolution annuelle du nombre de reconnaissances d'exemption de taxes arrivant à échéance.

## EXEMPTIONS DE TAXES ARRIVANT À ÉCHÉANCE



Certains processus de travail au sein de la Commission pourraient être revus au cours des prochaines années. Des gains d'efficacité et d'efficience pourraient être obtenus par l'examen attentif des activités les plus concernées par l'augmentation du volume anticipé. De plus, l'offre de services de la Commission repose encore en grande partie sur des modes de communication traditionnels. La diversification des modes de prestation de services par une offre des services en ligne, notamment au regard de ses compétences juridictionnelles, constitue une opportunité pour la Commission.

## Une culture organisationnelle forte et mobilisatrice dans un milieu de travail collaboratif

Afin d'assumer ses responsabilités, la Commission augmentera de façon importante son personnel au cours des prochaines années. D'une vingtaine de personnes en poste en 2018, ce nombre aura presque triplé à la fin de la période couverte par le plan stratégique. Cette transformation de la Commission génère des défis de gestion importants, mais aussi des opportunités pour le développement d'une culture organisationnelle mobilisatrice. Par ailleurs, l'expertise et la spécificité des compétences exigées du personnel de la Commission créent des enjeux quant à l'attraction et à la rétention de ce personnel spécialisé dans un contexte de rareté des ressources.

# Bilan stratégique

---

Le plan stratégique 2015-2020 de la Commission ciblait deux enjeux : une saine gouvernance municipale pour une confiance citoyenne renforcée et une organisation efficace et moderne. À terme, la Commission établit un bilan positif de ses résultats.

---

Des initiatives ont été prises afin de sensibiliser les élus municipaux aux bonnes pratiques déontologiques. C'est ainsi qu'un nouveau guide sur les bonnes pratiques visant à prévenir les conflits d'intérêts a été publié en mars 2018. Par ailleurs, des travaux visant la gestion préventive des conflits ont aussi été réalisés dans le but d'offrir aux municipalités des moyens alternatifs. À cet égard, le MAMH et la Commission ont signé, en juillet 2018, une entente de collaboration visant à développer un processus commun d'intervention auprès des municipalités aux prises avec des difficultés.

De plus, les efforts consacrés à l'amélioration des services aux citoyens ont porté fruit. Ainsi, une amélioration significative des délais de traitement des dossiers en éthique et en déontologie, tout comme les délais pour rendre une décision, a été constatée.

Ce nouveau plan stratégique tient compte des changements significatifs en ce qui concerne les mandats et les responsabilités de la Commission. Toutefois, les objectifs poursuivis au cours du précédent plan conservent leur pertinence aujourd'hui. La qualité de services offerts ainsi que le caractère significatif des interventions de la Commission demeurent au centre de ses préoccupations.





# Choix stratégiques

---

La Commission entend poursuivre ses actions dans une perspective de continuité tout en actualisant ses enjeux, ses orientations et ses objectifs. Par les nouveaux objectifs choisis pour ce plan stratégique, la Commission veut accroître l'impact de ses actions et produire davantage de résultats tangibles pour les municipalités et les citoyens.

L'analyse de l'environnement et du contexte dans lequel la Commission évolue a permis de dresser la liste de différents facteurs sur lesquels la Commission peut agir, ceux qui peuvent avoir un effet sur la réalisation de sa mission, ainsi que les opportunités lui permettant de se surpasser.

Ainsi, pour concrétiser sa vision, la Commission concentrera ses efforts sur trois principaux enjeux au cours des cinq années visées par la présente planification stratégique :

1. La crédibilité et l'influence de la Commission
2. La performance de la Commission
3. La transformation de la Commission

## ENJEU STRATÉGIQUE 1

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

Les municipalités assument de façon autonome de plus en plus de responsabilités dans de nombreux domaines. Les moyens dont elles disposent sont très variables en raison de la grande diversité de ressources observée entre les municipalités. En contrepartie, les citoyens s'attendent à une gestion rigoureuse et intègre des fonds publics. La Commission veut maximiser les effets positifs de ses actions et devenir un agent de changement reconnu dans le monde municipal. Les résultats des travaux de la Commission en ce domaine contribueront donc de façon positive à améliorer la performance des administrations municipales dans l'exercice de leurs responsabilités.

#### ORIENTATION 1

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

La Commission déploiera divers moyens pour faire connaître son rôle auprès tant du monde municipal que des citoyens. La Commission entend cibler les interventions ayant une valeur ajoutée importante pour les municipalités et les citoyens. Elle vise ainsi à influencer de façon positive et durable la gouvernance et le fonctionnement des municipalités. De façon régulière, elle s'assurera auprès des municipalités que les effets escomptés sont observés.

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

Les nouvelles responsabilités de la Commission en matière de vérification municipale lui ont été dévolues en 2018 et la première année a été consacrée, en partie, à la mise en place de l'organisation nécessaire à la réalisation des audits. Les premiers travaux ont débuté dès 2019. Deux rapports seront produits au cours de la première année du plan stratégique. Le nombre de rapports augmentera au cours des années subséquentes.

La Commission entend mesurer l'impact de ses audits selon divers moyens. Certains effets positifs se feront 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 qu'elle réalisera et des communications qu'elle saura établir et maintenir avec les municipalités est d'une grande importance. Soulignons que l'impact des audits repose en partie sur le degré d'adhésion aux recommandations formulées par la Commission et à la mise en œuvre de celles-ci par les municipalités. Ainsi, la Commission mesurera 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'assurera aussi que les municipalités considèrent que l'audit réalisé apporte une valeur ajoutée à leurs pratiques de gestion.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
1. Nombre de rapports d'audit publiés <sup>2</sup>	2	7	9	10	10
2. Taux d'adhésion des municipalités auditées aux recommandations de la Commission	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
3. Pourcentage des recommandations mises en œuvre par les municipalités auditées	–	–	–	–	65 %
4. Proportion d'audités qui estiment que les audits apportent une valeur ajoutée	–	70 %	70 %	75 %	80 %

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

<sup>2</sup> Un rapport d'audit peut concerner plusieurs municipalités.

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

La Commission souhaite non seulement apporter des améliorations durables par rapport aux activités des municipalités auditées, mais également produire des effets positifs à l'égard de la gouvernance et du fonctionnement de l'ensemble des municipalités. La Commission apporte donc un soin et une attention particulière au choix des sujets d'audit afin qu'ils soient susceptibles d'avoir un impact sur bon nombre de municipalités. Pour ce faire, un processus de planification rigoureux axé sur les risques est fait. 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 partagera ses conclusions avec l'ensemble du monde municipal afin de maximiser les retombées des rapports.

Outre une large diffusion des rapports d'audit, la Commission mènera des activités de sensibilisation ciblées en fonction des problématiques récurrentes observées lors de l'exercice de ses différentes compétences. Ces activités lui permettront d'agir en amont de ces problèmes 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'assurera que les municipalités sont satisfaites des activités de sensibilisation qu'elle tiendra.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
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	–	70 %	70 %	75 %	80 %
6. Proportion des municipalités satisfaites des activités de sensibilisation relatives aux problématiques récurrentes identifiées	65 %	70 %	75 %	78 %	80 %

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

La communication des retombées positives des travaux de la Commission constitue un moyen d'augmenter son influence. Une refonte intégrale du site Web est ciblée au cours de la première année du plan stratégique. Plus ergonomique et accessible, le site répondra aux besoins de tous les utilisateurs en leur donnant la possibilité de trouver une information juste et fiable, et ce, le plus rapidement possible. Cette vitrine d'information permet à la Commission de promouvoir la qualité et la valeur de ses interventions 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	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
7. Taux d'augmentation de l'achalandage du site Web révisé de la Commission	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

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

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.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
8. Taux d'acceptation de la médiation dans les dossiers de nature juridictionnelle qui le permettent	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

## ENJEU STRATÉGIQUE 2

### La performance de la Commission

La Commission s'est engagée à servir les citoyens et le monde municipal de façon optimale. Tout en tenant compte de la période de transformation importante de ses responsabilités et de son organisation, la Commission souhaite être une organisation performante et moderne. Elle maintient ses objectifs quant à l'amélioration de son efficacité et l'augmentation de sa capacité organisationnelle.

#### ORIENTATION 2

##### Accroître la performance de la Commission

Comme nous l'avons déjà mentionné, la Commission anticipe une augmentation importante de ses activités, notamment en matière d'éthique et de déontologie municipale et en demandes d'exemption de taxes. Malgré cela, la Commission s'engage à maintenir ou à réduire ses délais de traitement dans un objectif d'améliorer l'accès et la qualité des services aux citoyens.



## OBJECTIF 2.1 : Optimiser les délais de traitement

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 se fixe la cible ambitieuse de compléter le traitement administratif des divulgations en 180 jours ou moins, et ce, dans 75 à 80 % des cas.

L'augmentation prévue du nombre de divulgations peut avoir également un impact 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 de la période couverte par le plan stratégique, le nombre de renouvellements des demandes d'exemption de taxes augmentera de façon importante. Néanmoins, au bénéfice des citoyens, la Commission prend l'engagement de réduire ses délais de traitement.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
9. Pourcentage des divulgations <sup>1</sup> en matière d'éthique et de déontologie municipale traitées en 180 jours ou moins	75 %	75 %	80 %	80 %	80 %
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 %	90 %	90 %	90 %	90 %
11. Pourcentage des demandes d'exemption de taxes répondues dans un délai de 140 jours ou moins	70 %	80 %	80 %	85 %	90 %

<sup>1</sup> Cet indicateur comprend le traitement des divulgations reçues d'un dénonciateur ainsi que le traitement des enquêtes prises à l'initiative de la Commission.

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

La Commission entend répondre aux orientations gouvernementales en matière d'amélioration de l'accessibilité à la justice et de transformation numérique. 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 que ceux-ci peuvent utiliser au moment où cela leur convient. La Commission entend donc augmenter les échanges en ligne pour ses activités juridictionnelles.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
12. Pourcentage de demandes relatives aux activités juridictionnelles effectuées en ligne	–	35 %	50 %	70 %	95 %



## ENJEU STRATÉGIQUE 3

### La transformation de la Commission

Afin d'exercer ses nouvelles responsabilités, la Commission adapte et transforme son organisation. La Commission compte en premier lieu sur l'expertise et les compétences de son personnel. Elle s'engage à créer un milieu de travail mobilisateur afin de lui permettre de déployer tout son potentiel.

#### ORIENTATION 3

##### Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice

Dans ce contexte de transformation et avec une ferme volonté de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients, la Commission mise sur le travail collaboratif, le sens de l'initiative et la créativité de son personnel.

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

Concrètement, cette volonté se réalise par la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent les remises en question et la recherche de solutions innovantes. Pour ce faire, la Commission entreprendra 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	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
13. Nombre d'initiatives mises en place favorisant l'intelligence collective (approches collaboratives)	2	2	2	2	2





# Tableau synoptique

---

**Enjeu 1**      ▶ La crédibilité et l'influence  
de la Commission

---

**Enjeu 2**      ▶ La performance de la Commission

---

**Enjeu 3**      ▶ La transformation de la Commission

# Tableau synoptique du plan stratégique 2019-2024

## Mission

La Commission municipale du Québec, à titre d'organisme indépendant voué au domaine municipal, contribue à améliorer la gouvernance, la gestion et la confiance des citoyens dans leurs institutions.

### Enjeu 1

#### LA CRÉDIBILITÉ ET L'INFLUENCE DE LA COMMISSION

ORIENTATION	OBJECTIFS	INDICATEURS
1 Maximiser l'impact et l'influence des interventions de la Commission	1.1 Réaliser des audits structurants pour les municipalités <sup>1</sup>	1 Nombre de rapports d'audit publiés <sup>2</sup> 2 Taux d'adhésion des municipalités auditées aux recommandations de la Commission 3 Pourcentage des recommandations mises en œuvre par les municipalités auditées 4 Proportion d'audités qui estiment que les audits apportent une valeur ajoutée
	1.2 Rehausser les pratiques en matière de gouvernance municipale	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 6 Proportion des municipalités satisfaites des activités de sensibilisation relatives aux problématiques récurrentes identifiées
	1.3 Promouvoir les actions de la Commission	7 Taux d'augmentation de l'achalandage du site Web révisé de la Commission
	1.4 Favoriser les modes alternatifs de résolution des différends	8 Taux d'acceptation de la médiation dans les dossiers de nature juridictionnelle qui le permettent

### Enjeu 2

#### LA PERFORMANCE DE LA COMMISSION

ORIENTATION	OBJECTIFS	INDICATEURS
2 Accroître la performance de la Commission	2.1 Optimiser les délais de traitement	9 Pourcentage des divulgations <sup>3</sup> en matière d'éthique et de déontologie municipale traitées en 180 jours ou moins 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 11 Pourcentage des demandes d'exemption de taxes répondues dans un délai de 140 jours ou moins
	2.2 Faire évoluer l'offre de services en ligne de la Commission	12 Pourcentage des demandes relatives aux activités juridictionnelles effectuées en ligne

### Enjeu 3

#### LA TRANSFORMATION DE LA COMMISSION

ORIENTATION	OBJECTIF	INDICATEUR
3 Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice	3.1 Offrir un milieu de travail collaboratif	13 Nombre d'initiatives mises en place favorisant l'intelligence collective (approches collaboratives)

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

<sup>2</sup> Un rapport d'audit peut concerner plusieurs municipalités.

<sup>3</sup> Cet indicateur comprend le traitement des divulgations reçues d'un dénonciateur ainsi que le traitement des enquêtes prises à l'initiative de la Commission.

# Vision

## Vision

Être un organisme performant, dynamique et moderne reconnu pour la pertinence et le caractère significatif de ses interventions dans le domaine municipal.

# Valeurs

## Valeurs

Indépendance, intégrité, impartialité, respect, transparence, cohérence et excellence.

CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
2	7	9	10	10
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
-	-	-	-	65 %
-	70 %	70 %	75 %	80 %
-	70 %	70 %	75 %	80 %
65 %	70 %	75 %	78 %	80 %
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
50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
75 %	75 %	80 %	80 %	80 %
90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
70 %	80 %	80 %	85 %	90 %
-	35 %	50 %	70 %	95 %

CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024
2	2	2	2	2





**Commission  
municipale**

**Québec** 

*La saine gestion au bénéfice de tous*