

**COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC**



PLAN STRATÉGIQUE

2024-2029

Québec 

Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

Une version accessible de ce document est disponible en ligne à l'adresse suivante : www.cmq.gouv.qc.ca.

Dépôt légal – 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-97770-4 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-97771-1 (PDF)

Tous droits réservés pour tous pays.

© Gouvernement du Québec, Commission municipale du Québec, 2024

PLAN STRATÉGIQUE



2024-2029



Message de la ministre

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec (Québec)

Madame la Présidente,

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2024-2029 de la Commission municipale du Québec, l'unique organisme indépendant doté de compétences juridictionnelles et administratives, dédié exclusivement au domaine municipal.

Depuis 2021, la Commission a vécu une période importante de transformation et a beaucoup gagné en crédibilité et en influence. Dans l'optique de renforcer la confiance de la population envers les institutions municipales, d'importants changements ont été apportés à ses capacités d'intervention. Je suis fière que le projet de loi n° 49 ait contribué à élargir les pouvoirs de la Commission en lui donnant un rôle et des responsabilités accrues, tout en rehaussant les standards éthiques et déontologiques.

Par son nouveau plan, la Commission souhaite poursuivre dans cette voie en se dotant d'une vision claire et ambitieuse pour les prochaines années : être innovante, devenir une référence incontournable et générer des changements significatifs et durables dans un milieu municipal en évolution. Les objectifs définis par la Commission dans son plan stratégique visent une amélioration durable de la gouvernance et de la gestion des municipalités, dans l'intérêt direct des citoyennes et citoyens québécois. La Commission s'est dotée de cibles ambitieuses, à la hauteur de son expertise et de son dévouement.

Veillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations distinguées.

La ministre des Affaires municipales,
Andrée Laforest
Québec, juin 2024



Message du président

La Commission municipale du Québec occupe une place de premier plan dans le monde municipal. Son objectif est clair : exercer une influence significative et positive afin d'améliorer la gouvernance et la gestion au sein des municipalités. Consciente de son importance, la Commission s'est dotée d'un plan stratégique qui aspire à renforcer la confiance des citoyennes et citoyens envers leurs institutions municipales.

Au cours des cinq dernières années, l'organisme a vécu une profonde période de transformation et s'est vu confier par le législateur nombre de nouvelles responsabilités. Aujourd'hui, la Commission joue un rôle essentiel auprès du monde municipal québécois en conduisant des audits pertinents, en promouvant les bonnes pratiques et en agissant comme un pilier de

l'intégrité municipale. De plus, elle contribue positivement à rendre la justice plus accessible grâce à d'excellents délais de traitement et au déploiement de ses services numériques.

La détermination des orientations du Plan stratégique 2024-2029 est le fruit d'un travail concerté qui a mis à contribution tout le personnel de la Commission. Ensemble, nous avons réfléchi aux enjeux transversaux qui concernent les municipalités. Ainsi, la Commission entend se positionner pour que ses actions rayonnent bien au-delà de ses champs d'intervention immédiats. Elle souhaite devenir une référence incontournable qui génère des changements significatifs et durables dans un milieu municipal en évolution et être une équipe encore plus innovante. La Commission a également mené un exercice visant à intégrer les principes et les objectifs de développement durable dans l'ensemble de ses orientations et de ses actions. Ces considérations constituent désormais un pilier essentiel de la démarche.

Pour les cinq années à venir, la Commission s'engage à poursuivre son développement tout en posant de nouvelles bases stratégiques. Ainsi, elle concentrera ses efforts sur trois axes majeurs : consolider et étendre son influence, maximiser la complémentarité de ses expertises et de ses champs d'intervention, et optimiser l'expérience de la Commission.

J'ai confiance que notre équipe innovante et engagée saura mener à bien l'ambitieux programme que nous nous donnons. Je crois que ce dernier apportera des retombées positives sur le monde municipal québécois et qu'il fera de la Commission une référence incontournable et durable dans un milieu municipal en évolution.

Le président,
Jean-Philippe Marois
Québec, juin 2024

TABLE DES MATIÈRES

1 LA COMMISSION

| | |
|---|----|
| EN BREF..... | 9 |
| BÂTISSONS ENSEMBLE LA COMMISSION DE DEMAIN..... | 10 |
| MISSION..... | 11 |
| VISION..... | 12 |
| VALEURS..... | 13 |
| CHIFFRES CLÉS..... | 14 |

2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

| | |
|-----------------------|----|
| CONTEXTE EXTERNE..... | 16 |
| CONTEXTE INTERNE..... | 18 |

3 BILAN STRATÉGIQUE

| | |
|--|----|
| RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2024..... | 21 |
| RESSOURCES INFORMATIONNELLES..... | 24 |
| PROJET DE LOI N° 49..... | 25 |



1 LA COMMISSION

EN BREF

La Commission municipale du Québec (Commission ou CMQ) est un organisme multifonction qui agit comme tribunal administratif et comme organisme de vérification, de médiation, d'administration, d'enquête et de conseil. Ses compétences sont de nature juridictionnelle ou administrative.

Dans le cadre de ses fonctions juridictionnelles, elle rend des décisions exécutoires qui affectent les droits et les obligations d'une personne ou d'une organisation. Ses juridictions à cet égard sont nombreuses et incluent notamment les manquements déontologiques des élues et élus municipaux et leur sanction, les exemptions de taxes municipales de certains organismes à but non lucratif, l'arbitrage de différends entre municipalités et la conformité de certains règlements d'urbanisme.

En matière de compétences administratives, la Commission peut prendre des décisions pour une municipalité dans le cas d'une administration provisoire, ou encore approuver, suspendre ou infirmer les décisions du conseil municipal, dans les cas fixés par la loi, lors de tutelles complètes ou de tutelles en matière de ressources humaines.

La Commission mène aussi des enquêtes administratives. Elle est le guichet unique pour le traitement des divulgations et pour les enquêtes en matière d'intégrité municipale. À cet effet, sa Direction des enquêtes et des poursuites en intégrité municipale reçoit et traite les divulgations et mène des enquêtes concernant :

- de possibles manquements au code d'éthique et de déontologie applicable à une élue ou un élu ou à une ou un membre du personnel de cabinet;
- un acte répréhensible commis à l'égard d'une municipalité ou d'un organisme municipal;
- un motif d'inhabilité d'une élue ou d'un élu municipal à exercer la fonction de membre du conseil au sens de la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*.

Par ailleurs, c'est la Commission qui accorde les autorisations d'agir en tant que formatrice ou formateur et qui atteste que la formation respecte le contenu minimal qu'elle fixe concernant la formation obligatoire des personnes élues en matière d'éthique et de déontologie.

En ce qui a trait à la médiation, la Commission peut, par exemple, procéder à des médiations lors du renouvellement d'ententes intermunicipales. Elle peut également accompagner des municipalités aux prises avec des dysfonctionnements.

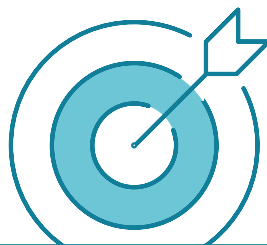
Enfin, la Commission a le mandat de réaliser des audits de conformité et de performance dans certaines municipalités régionales de comté et municipalités et dans certains organismes municipaux. Les rapports d'audit produits par sa Vice-présidence à la vérification formulent des recommandations et visent à outiller les municipalités et les organismes municipaux afin de susciter des changements durables et positifs dans leur fonctionnement et leur performance, et ce, au bénéfice des citoyennes et citoyens.

BÂTISSONS ENSEMBLE LA COMMISSION DE DEMAIN

L'élaboration d'un nouveau plan stratégique est l'occasion pour une organisation de faire le point sur son positionnement actuel et d'établir ses ambitions pour l'avenir. Pour cette démarche, la Commission s'est inspirée des meilleures pratiques d'affaires et a défini des objectifs stratégiques, des indicateurs et des cibles en suivant les orientations du Conseil du trésor.

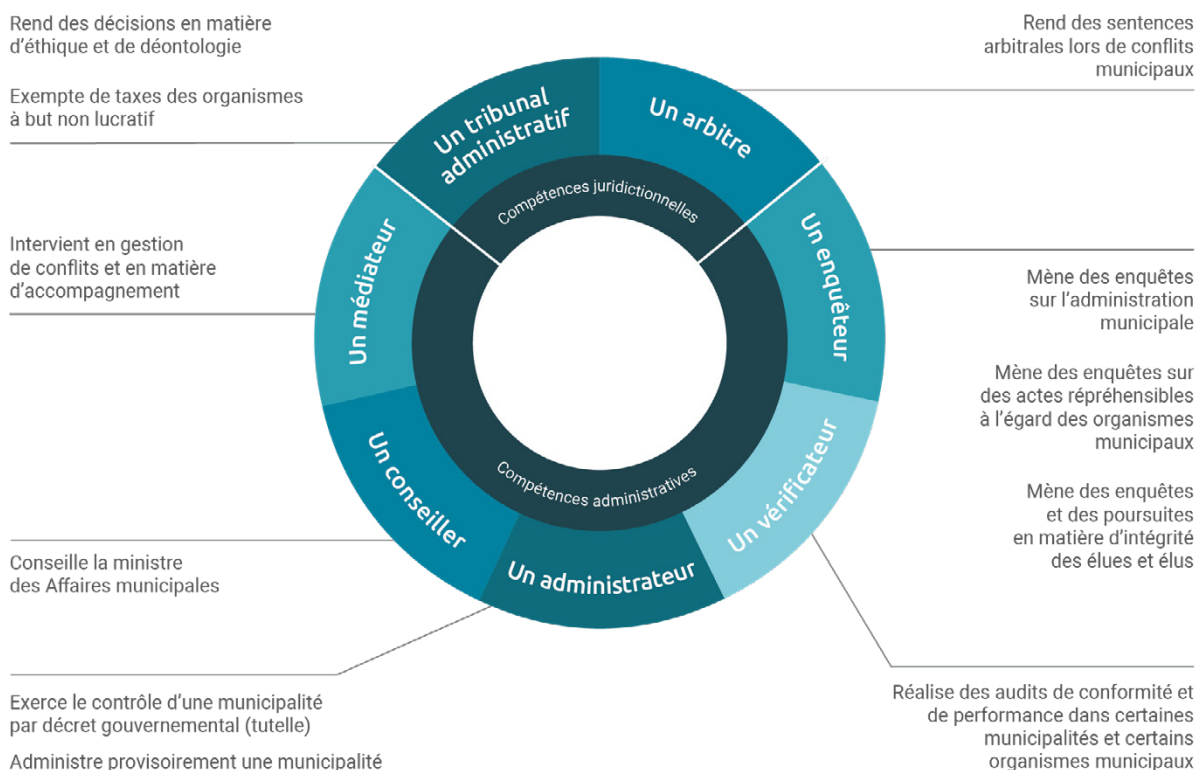
La Commission a mobilisé l'ensemble de ses talents pour enrichir ses réflexions et ses décisions sur la direction à prendre pour les cinq prochaines années. Elle a convié son personnel à une journée d'intelligence collective sur le thème *Bâtissons ensemble la Commission de demain*. Lors de cette activité, chaque personne a pu transmettre ses idées pour la nouvelle vision stratégique de l'organisme et pour les principales valeurs qui guideront son action. L'ensemble du personnel a aussi été consulté, via un questionnaire en ligne, sur les atouts et les défis actuels de la Commission, le bilan des réalisations liées à son plan stratégique précédent et les priorités des prochaines années.

Ces contributions ont grandement alimenté les ateliers et les rencontres des gestionnaires de la Commission dans l'établissement des différentes composantes du nouveau Plan stratégique 2024-2029. La Commission est fière de présenter ici le fruit de cette démarche concertée et collective.



MISSION

Organisme multifonction indépendant qui, fort de l'expertise de son équipe, agit afin d'améliorer la gouvernance et la gestion des organisations municipales en plus de favoriser l'intégrité, renforçant ainsi la confiance de la population dans ses institutions.





VISION

Être une équipe innovante; une référence incontournable qui génère des changements significatifs et durables dans un milieu municipal en évolution.





VALEURS

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

Collaboration

Nous chérissons une culture de collaboration au service d'une œuvre commune.

Excellence

Nous visons l'atteinte du meilleur, en recherche constante d'amélioration, de qualité et d'exemplarité, en additionnant nos forces pour réussir.

Impartialité

Nous agissons avec droiture et traitons les dossiers sans parti pris.

Indépendance

Nous agissons sans entrave, de manière autonome et libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient affecter l'exercice de notre jugement et notre neutralité.

Innovation

Nous innovons dans nos pratiques et nos approches afin de nous adapter de manière proactive à un milieu municipal en constante évolution.

Intégrité

Nous agissons de façon juste et honnête, avec rigueur, en évitant toute situation potentielle de conflit d'intérêts.

Professionalisme

Nous mettons nos compétences et nos expertises au service des citoyennes et citoyens, des municipalités et de l'intérêt public.

Respect

Nous accordons à toute personne, par nos paroles et nos actions, la considération à laquelle elle a droit.



CHIFFRES CLÉS

739

DÉCISIONS RENDUES
AU COURS DE LA
DERNIÈRE ANNÉE

38

RAPPORTS D'ENQUÊTE CONCERNANT
DES ACTES RÉPRÉHENSIBLES PUBLIÉS
DEPUIS L'ADOPTION DU PROJET
DE LOI N° 49

53 %

AUGMENTATION DU VOLUME
DE DIVULGATIONS DEPUIS LA MISE
EN ŒUVRE DU PROJET DE LOI N° 49

11

FORMULAIRES EN LIGNE DISPONIBLES
SUR LE SITE WEB DE LA COMMISSION

36

RAPPORTS D'AUDIT PUBLIÉS DEPUIS
LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET
DE LOI N° 155

71

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION
OFFERTES AU MILIEU MUNICIPAL

1 127

MUNICIPALITÉS



2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



CONTEXTE EXTERNE

La complexité du milieu

Les connaissances et l'expertise requises en gestion municipale sont complexes et vastes. Les responsabilités sont multiples et les notions à maîtriser sont nombreuses.

Le monde municipal québécois est régi par un grand nombre de lois – plus de 40 – et de règlements. Leur respect et leur application par les municipalités ne sont pas exempts de difficultés.

Au cours des dernières années, plusieurs modifications législatives ont touché le monde municipal, que ce soit en matière d'éthique, d'élection, d'accès à l'information, d'aménagement et d'urbanisme, de gestion contractuelle, etc.

Les rouages du milieu demeurent complexes et parfois méconnus. Dans un univers de proximité, les attentes citoyennes envers leur municipalité sur les plans de l'imputabilité, de la rigueur et de la transparence restent élevées.

Bien que des mesures favorisant le respect et la civilité entre les membres d'un conseil et les citoyennes et citoyens aient été mises en place, plusieurs acteurs du monde municipal disent observer une dégradation du climat, faisant un rapprochement avec le fait que 1 personne élue sur 10 a quitté ses fonctions depuis les élections municipales de 2021.

La Commission décèle des besoins croissants d'accompagnement. Les modifications législatives mises en place par le projet de loi n° 49 ont donné à la Commission un rôle et des responsabilités accrus en matière de formation des élus et élues et de rehaussement des standards éthiques et déontologiques qui leur sont applicables. De nouveaux moyens pour réaliser des enquêtes plus complètes et efficaces ont aussi été déployés. Cependant, il est fréquent que le rôle de la Commission soit mécompris par les acteurs du monde municipal.

La pénurie de ressources

Les municipalités évoluent dans un environnement aux ressources limitées en matière de personnel, de ressources financières ou d'expertise disponibles. Résultat d'un changement démographique amorcé il y a plusieurs années et de la rareté de main-d'œuvre observée au Québec, ce contexte comporte des défis de taille pour le milieu municipal. La pénurie de main-d'œuvre rend difficiles le recrutement, l'intégration et la rétention des ressources.

Les capacités financières de plusieurs municipalités accentuent la difficulté de rétention. Certaines municipalités de petite taille ont un personnel restreint, ce qui peut créer de la confusion dans les différents rôles, que ce soit entre les personnes élues ou les employées et employés municipaux.

Dans ce contexte, les municipalités, à l'instar d'autres organisations, tendent à développer des partenariats en se regroupant, en concluant des ententes intermunicipales ou en partageant des ressources et des infrastructures. Ces mariages de raison permettent de tirer parti de forces et de ressources complémentaires, dans le but d'atteindre un objectif commun.



Les habitudes technologiques et environnementales

Dans un contexte où 95 % des adultes du Québec possèdent un appareil électronique¹, les citoyennes et citoyens et les municipalités ont des attentes en lien avec l'utilisation, l'accessibilité et la simplicité des services. Offrir aux citoyennes et citoyens et aux municipalités des services adaptés à leurs besoins et à leurs préférences peut devenir l'occasion pour la Commission de repenser sa prestation de services en tirant profit du numérique et d'augmenter sa capacité de répondre à leurs attentes.

Par ailleurs, les enjeux environnementaux et les changements climatiques touchent la vie des municipalités sous l'angle du développement économique, social et communautaire, de la protection des milieux naturels et de la sécurité et du bien-être de la population. La Commission souhaite accompagner les municipalités dans leurs efforts d'intervention de manière plus durable sur leur territoire.

CONTEXTE INTERNE

Ces dernières années, la Commission a vécu une importante période de changement et de croissance. Elle a intégré et déployé de nouveaux mandats, modernisé sa façon de communiquer avec sa clientèle et amélioré sa performance. Pour cela, elle a pu compter sur son personnel mobilisé et engagé.

L'influence de la Commission

La Commission est un organisme qui exerce des fonctions multiples et à caractère unique auprès du milieu municipal.

Bien que le rôle de la Commission soit de plus en plus connu, elle doit s'adapter afin de faciliter la compréhension de ses différents mandats par la clientèle. Enrichir les relations avec ses partenaires devient donc un incontournable afin d'étendre et de renforcer son influence.

Des expertises complémentaires

L'étendue du champ d'activités de la Commission est telle qu'elle requiert que les connaissances de son personnel soient variées et constamment mises à jour.

L'expertise de pointe, l'agilité et l'engagement de son personnel sont la pierre d'assise pour le rehaussement des pratiques en matière de gouvernance municipale. Demeurer un employeur de choix et un organisme au sein duquel les talents aux compétences clés choisissent d'évoluer est essentiel.

Le niveau de mobilisation du personnel et le sentiment d'appartenance sont élevés et se comparent avantageusement à d'autres organisations publiques. Les résultats et les commentaires formulés lors du sondage mené en 2023 montrent toutefois des points d'amélioration, notamment à l'égard du développement d'outils de collaboration entre les équipes pour contribuer à maximiser la complémentarité des expertises et pour favoriser le développement et le partage des connaissances.

1. ACADÉMIE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, *Portrait numérique des foyers québécois (2022)*, [En ligne], 26 janvier 2023, [<https://transformation-numerique.ulaval.ca/enquetes-et-mesures/netendances/portrait-numerique-des-foyers-quebecois-2022>] (Consulté en avril 2024).



La performance et l'innovation

Les nouveaux mandats de la Commission, ainsi que sa croissance, ont entraîné une évolution de l'organisation dans son ensemble.

La période 2019-2024 a permis d'engager la Commission sur la voie de la transformation numérique, tant dans ses pratiques internes que dans son offre de services. L'organisation du travail et la gestion des dossiers tirent profit de cette transformation. Divers services en ligne ont également été déployés.

La Commission a aussi réalisé plusieurs initiatives d'intelligence collective visant à mettre en place des processus apportant une valeur ajoutée aux clientèles, aux employés et employées et aux partenaires.

En cohérence avec la stratégie de transformation numérique gouvernementale, la Commission s'est dotée d'une feuille de route pour faire évoluer son offre de services et soutenir le développement d'une gouvernance innovante. Plusieurs de ces initiatives permettront à la Commission de poursuivre son projet de devenir un tribunal entièrement numérique.

En parallèle, la Commission demeure à l'écoute de sa clientèle. Des sondages et des consultations sont réalisés afin de mieux connaître les attentes et les opinions des citoyennes et citoyens et des municipalités sur la qualité des services qu'ils reçoivent. Les résultats de ces consultations constituent des indicateurs précieux qui continueront d'aider la Commission à soutenir l'amélioration et l'évolution des services offerts. Ils lui permettront également d'être plus efficace et de maximiser ses ressources pour devenir une organisation de référence et générer des changements significatifs et durables dans le milieu municipal.



3 BILAN STRATÉGIQUE

RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2019-2024

La Commission avait comme vision d’être un organisme performant, dynamique et moderne reconnu pour la pertinence et le caractère significatif de ses interventions dans le domaine municipal au terme de son Plan stratégique 2019-2024.

En vue de la matérialiser, elle a établi ses priorités d’action autour de trois grandes orientations stratégiques.

1. Maximiser l’impact et l’influence des interventions de la Commission

Dans l’exercice de ses nouvelles responsabilités issues du projet de loi n° 155, adopté en avril 2018, la Commission entendait concentrer ses efforts sur les interventions permettant de générer des améliorations significatives et tangibles en gestion et en gouvernance municipales. Elle s’engageait ainsi à mesurer de façon régulière les résultats obtenus afin de s’assurer que ses interventions avaient les effets escomptés. Elle comptait également mettre en œuvre différents moyens afin de mieux faire connaître son rôle et les impacts positifs de ses interventions.

Réaliser des audits structurants pour les municipalités et les organismes municipaux

Devant le défi posé par ce mandat nouveau, la Commission avait pris pour engagement particulier de réaliser des audits structurants pour les municipalités. Du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2024, elle a publié un total de 36 rapports issus d’audits de performance ou de conformité visant les organismes municipaux relevant de son champ de compétence. Elle visait également à formuler des recommandations appropriées dans ses rapports, désirant susciter des changements positifs et durables. Le taux d’adhésion aux recommandations de 100 % exprimé par l’ensemble des municipalités auditées témoigne de la pertinence de celles-ci.

Par ailleurs, la Commission a sondé annuellement les municipalités auditées à savoir si elles considèrent que ses rapports ont eu une valeur ajoutée pour l’amélioration de leurs pratiques de gestion. La proportion de celles ayant répondu par l’affirmative a connu une croissance en continu, passant de 76 % à 88 % entre 2020-2021 et 2023-2024.

La Commission a également effectué un premier suivi de la mise en œuvre de ses recommandations trois ans après la publication du rapport d’audit de performance sur la gestion des certificats et des permis. Les résultats ont montré un taux d’application de 73 % des recommandations formulées, alors que la Commission avait une cible de 65 % en la matière.

Rehausser les pratiques en matière de gouvernance municipale

Pour ses audits, la Commission a porté une attention particulière à choisir des sujets d’intérêt pour l’ensemble des municipalités afin d’élargir la portée de leurs effets sur les pratiques de gouvernance municipale. Elle a pris soin de communiquer ses conclusions au milieu municipal et a rendu publics

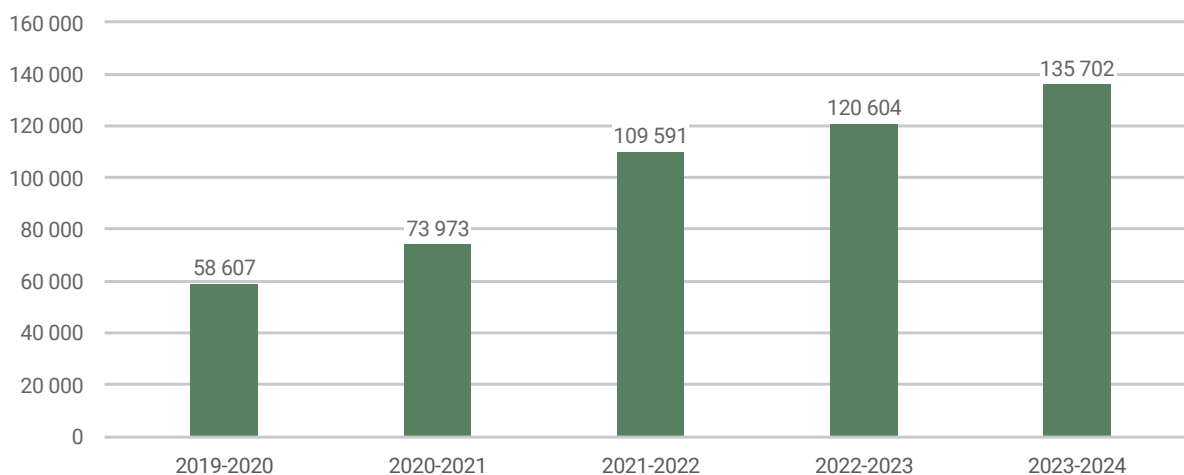
ses rapports par le biais de son site Web. Afin d'en mesurer l'impact, la Commission a sondé annuellement les municipalités à savoir si les rapports d'audit publiés apportaient une valeur ajoutée au regard de l'amélioration des pratiques de gestion municipale. Les résultats obtenus montrent que la proportion de celles ayant répondu par l'affirmative a toujours été égale ou supérieure à 85 %.

Par ailleurs, la Commission s'était engagée à mener des activités de sensibilisation sur les situations problématiques qu'elle a observées ainsi que sur les pistes d'amélioration potentielles, et ce, toutes compétences confondues. Au terme de son plan stratégique, elle avait réalisé plus de 70 activités de cette nature, sous forme d'articles publiés dans les revues des associations municipales et de présentations auprès des différents publics cibles. La Commission a sondé annuellement les municipalités sur leur appréciation des activités de sensibilisation réalisées. La proportion de municipalités satisfaites se situe au-delà de 90 % pour les quatre dernières périodes.

Promouvoir les actions de la Commission

Afin de faire rayonner son expertise, la Commission a revu en profondeur son site Web. Elle y partage des informations justes et fiables au sujet de ses mandats et des résultats de ses différentes interventions, et ce, de la façon la plus conviviale possible pour les internautes. Les données d'achalandage du site montrent que cet objectif a été atteint.

ACHALANDAGE DU SITE WEB DE LA COMMISSION – NOMBRE DE SESSIONS OUVERTES



2. Accroître la performance de la Commission

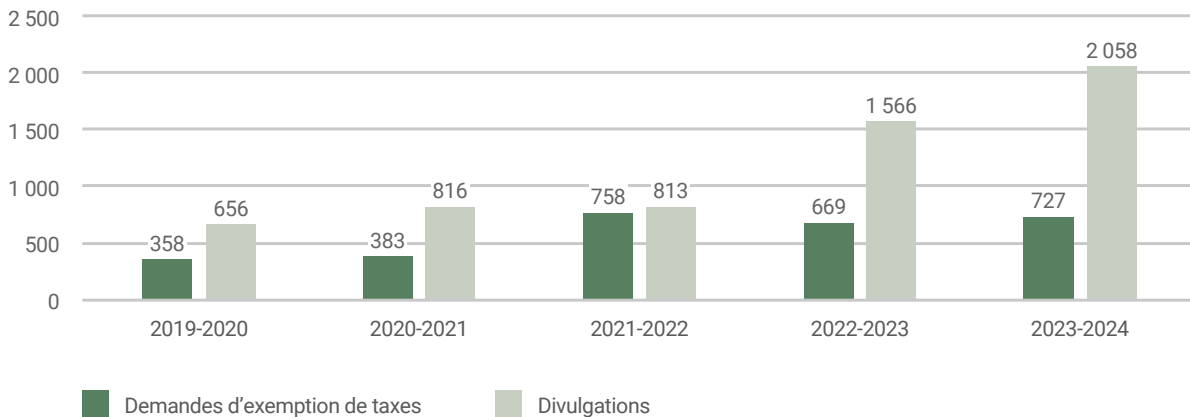
Pour la période couverte par le plan stratégique, la Commission anticipait une augmentation importante du volume de dossiers à traiter, notamment en matière de demandes d'exemption de taxes et de divulgations en éthique et déontologie. Dans ce contexte, elle souhaitait maintenir ou améliorer ses délais de traitement, tout en conservant des standards de qualité élevés.

En vue d'accroître sa capacité organisationnelle de traitement, la Commission a notamment fait appel aux nouvelles technologies visant à simplifier ses processus d'affaires et sa prestation de services aux citoyennes et citoyens. Elle a également réalisé des projets d'optimisation dans l'objectif d'améliorer en continu sa performance en matière de délais de traitement.

Optimiser les délais de traitement

Les données sur le volume de demandes reçues montrent que la prévision à cet égard s'est matérialisée.

DEMANDES REÇUES



Sur la durée du plan stratégique, 88 % des demandes d'exemption de taxes ont été traitées en 140 jours ou moins. Le délai de traitement moyen s'est grandement amélioré, passant de 162 jours en 2018-2019 à 77 jours en 2023-2024, devenant ainsi deux fois plus court.

Concernant les divulgations, il est important de souligner qu'en plus des divulgations en éthique et déontologie municipales, la Commission traite celles relatives aux actes répréhensibles à l'égard des organismes municipaux depuis le 1^{er} avril 2022. Cette nouvelle responsabilité, octroyée par le projet de loi n° 49, a eu un effet multiplicateur sur la croissance des divulgations reçues. La performance globale en matière de délais de traitement a néanmoins été exceptionnelle : depuis novembre 2018, ce sont 5 760 des 6 010 divulgations qui ont été traitées en 180 jours ou moins, soit une proportion de 96 %.

Par ailleurs, la Commission a également amélioré ses délais de traitement des dossiers juridiques en éthique et déontologie. Sur la durée du plan stratégique, ce sont 139 des 151 décisions qui ont été rendues dans un délai de 210 jours ou moins à la suite de la signification, soit une proportion de 92 %.

Faire évoluer l'offre de services numériques de la Commission

La Commission visait à introduire des moyens numériques pour améliorer son offre de services. Elle avait comme objectif particulier d'accroître le nombre de demandes relatives à ses activités juridictionnelles effectuées en ligne. Les résultats montrent l'ampleur du chemin parcouru en la matière : la proportion d'activités juridictionnelles effectuées en ligne est passée de 35 % en 2020-2021 à 96 % en 2023-2024.



3. Développer une culture organisationnelle forte et mobilisatrice

Afin d'exercer ses nouvelles responsabilités, la Commission devait adapter son organisation du travail. Dans ce contexte de transformation, elle entendait créer un milieu de travail mobilisateur et collaboratif pour l'ensemble de son personnel, afin de lui permettre de maximiser son potentiel.

Pour ce faire, elle a priorisé la réalisation d'initiatives internes favorisant l'intelligence collective, en réalisant 15 de ces activités au cours des cinq dernières années.

Par cette valorisation de l'expertise des équipes et la mise en commun des connaissances, la Commission a non seulement favorisé l'engagement de son personnel, mais a également propulsé sa performance à tous les niveaux, comme illustré dans les sections précédentes.

RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2019-2024, le plan directeur de la Commission en matière de ressources informationnelles a influé positivement sur la crédibilité, l'influence, la performance et la transformation de l'organisation. Cela s'est fait notamment par la poursuite de l'optimisation du système de gestion électronique des dossiers. L'implantation approfondie des outils numériques à l'interne a permis le développement d'une culture organisationnelle forte et mobilisatrice en facilitant les interactions et les suivis.

Des audiences et des webinaires ont été offerts en webdiffusion. Le site Web a été considérablement modernisé et a progressivement offert des services en ligne grâce au déploiement de formulaires électroniques. Ainsi, à la fin de la période couverte par le précédent plan stratégique, la Commission comptait 11 formulaires disponibles pour les citoyennes et citoyens, les organismes sans but lucratif et les municipalités.



Par ailleurs, les efforts de la Commission en matière de ressources informationnelles ont contribué à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, qui met les citoyens et citoyennes au cœur de l'évolution des services, des programmes et des politiques. Ils ont pu bénéficier de nombreux services numériques qui contribuent au cheminement vers un tribunal entièrement numérique et qui appuient, selon les cas, la transparence et la confidentialité dans l'exercice des devoirs de la Commission. Tant les efforts de diffusion que le traitement des données via des formulaires sécurisés visent à rendre efficaces et pertinentes les interactions entre les personnes et l'administration publique.

PROJET DE LOI N° 49

L'adoption en novembre 2021 du projet de loi modifiant la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* et diverses dispositions législatives (projet de loi n° 49) a accru le nombre de responsabilités et les capacités d'intervention de la Commission. Elle joue désormais un rôle plus important en matière de formation en éthique et déontologie des élus et élues. Depuis son adoption, la Commission a analysé plus de 100 demandes pour agir comme formateur ou formatrice, de même que 19 demandes d'approbation de formation.

Qui plus est, 38 rapports d'enquête concernant des actes répréhensibles ont été produits, dont 30 ont fait l'objet d'un suivi des recommandations et des mesures correctives proposées, et plus de 20 actions en déclaration d'inhabilité à occuper une charge municipale et 1 action en déclaration d'incapacité provisoire ont été intentées. La Commission a également mis en œuvre 4 dossiers de tutelles en matière de ressources humaines, ainsi que 2 accompagnements et 2 médiations.



4 CHOIX STRATÉGIQUES

Pour les cinq prochaines années, l'action de la Commission s'inscrira dans la continuité, tout en jetant de nouvelles bases lui permettant de poursuivre son développement. Les nouveaux objectifs du présent plan stratégique lui permettront de consolider et d'élargir son influence ainsi que d'accroître l'impact de ses interventions, et ce, au bénéfice des municipalités et des citoyennes et citoyens.

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

Ainsi, pour la durée du présent plan stratégique, la Commission concentrera ses efforts sur trois principaux enjeux :

- L'influence;
- La cohésion et la complémentarité;
- La performance et l'innovation.

ENJEU STRATÉGIQUE 1

L'influence de la Commission

Le gouvernement du Québec a confié de nouvelles responsabilités à la Commission depuis 2018. Cela lui a permis de jouer un rôle accru dans l'amélioration de la gestion et de la gouvernance municipales. Par les retombées positives et tangibles des différentes interventions qu'elle a menées, elle a su démontrer qu'elle était à la hauteur de la tâche.

La Commission aspire à devenir une référence incontournable dans le domaine municipal. Elle entend notamment travailler à préserver et à accroître la crédibilité renforcée au cours des dernières années. Afin que ses actions soient utiles et pertinentes, il lui faudra demeurer proactive et attentive aux défis et aux besoins en constante évolution du milieu municipal. Elle devra également s'assurer que ses interventions ont des retombées durables.

ORIENTATION 1

Consolider et étendre l'influence de la Commission

La Commission veut valoriser son expertise et la faire rayonner davantage. Elle s'engage à accroître sa présence auprès du milieu municipal en renforçant ses relations avec divers intervenants, dont le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, les associations municipales et les partenaires en intégrité publique. Elle priorisera aussi la réalisation d'interventions ayant une forte valeur ajoutée pour les municipalités et la population et assurera le suivi des recommandations qu'elle formulera, afin de mesurer leur effet positif et durable.

OBJECTIF 1.1 – Mettre en valeur l'expertise de la Commission auprès du milieu municipal

La Commission est une organisation engagée qui accorde une grande importance à l'impact positif qu'elle peut avoir auprès des différents intervenants du milieu municipal. Elle a à cœur d'être à l'écoute des besoins de toutes ses clientèles. Elle souhaite plus que jamais que son expertise soit présente auprès du milieu.

Afin de répondre aux attentes du monde municipal, la Commission se donne comme objectif de déployer des moyens permettant une meilleure appropriation de ses recommandations ou des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance municipales. Pour ce faire, de nouveaux outils seront développés et rendus disponibles sur son site Web.

La Commission souhaite également augmenter la proportion des municipalités qui considèrent ses activités de sensibilisation comme utiles et pertinentes. Elle mettra donc tout en œuvre pour être proactive et offrir des activités qui auront un réel impact sur ses clientèles.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Proportion des municipalités qui considèrent les activités de sensibilisation de la Commission comme utiles et pertinentes | 85 % | 85 % | 85 % | 90 % | 90 % |
| Taux de satisfaction des municipalités à l'égard des outils développés visant une meilleure appropriation des recommandations de la Commission ou des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance municipales | 70 % | 70 % | 75 % | 75 % | 80 % |

OBJECTIF 1.2 – Intensifier les relations avec les intervenants du milieu municipal

La Commission souhaite poursuivre le développement et le renforcement de ses liens avec les intervenants du milieu municipal. Elle reconnaît que ces partenariats stratégiques sont essentiels pour répondre à leurs besoins spécifiques, tout en amplifiant l'impact de ses interventions.

Elle souhaite donc intensifier ses collaborations avec ses partenaires actuels et explorer de nouvelles possibilités avec d'autres intervenants, dont ceux des milieux académiques.

L'union des forces et la diversité des perspectives sont certainement des leviers importants qui lui permettront d'atteindre un plus large public, de susciter un plus grand engagement et de provoquer des changements significatifs dans le milieu.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Nombre d'activités de sensibilisation réalisées en partenariat avec les intervenants du milieu municipal | 10 | 10 | 10 | 12 | 13 |

OBJECTIF 1.3 – S'assurer de l'effet durable des interventions

Afin d'améliorer la gouvernance et la gestion des organisations municipales et ainsi renforcer la confiance de la population dans ses institutions, la Commission doit mettre en œuvre des actions visant à pérenniser l'impact de ses interventions au-delà de la période de ses travaux initiaux. Dans cette perspective, elle mesurera le taux d'application des recommandations issues de ses audits, de ses enquêtes sur des actes répréhensibles ainsi que des administrations provisoires et des tutelles.

En matière d'audits, la Commission évaluera dans quelle mesure ses activités apportent une valeur ajoutée à l'amélioration des pratiques de gestion municipale, non seulement pour les municipalités auditées, mais aussi pour l'ensemble des municipalités du Québec. Elle veillera également à ce qu'une proportion de ses missions d'audit porte sur des enjeux qui concernent les citoyennes et citoyens ou la prestation des services qu'ils reçoivent. Ces sujets sont au cœur des interventions des municipalités et des organismes municipaux.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Taux d'application des recommandations | – | 70 % | 70 % | 70 % | 75 % |

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Proportion des municipalités qui considèrent que les activités d'audit apportent de la valeur ajoutée pour l'amélioration des pratiques de gestion municipale | 80 % | 80 % | 80 % | 85 % | 85 % |
| Proportion des rapports d'audit publiés portant sur des enjeux concernant les citoyennes et citoyens ou la prestation des services qu'ils reçoivent | 35 % des rapports publiés entre le 1 ^{er} avril 2024 et le 31 mars 2029 | | | | |

ENJEU STRATÉGIQUE 2

La cohésion et la complémentarité

La Commission a connu une croissance fulgurante dans les dernières années grâce aux nouvelles responsabilités qu'elle s'est vu confier par les projets de loi n^{os} 155 et 49. Son organisation du travail s'est enrichie de nouveaux processus d'affaires et son effectif a plus que triplé, passant de 24 personnes en poste en 2017-2018 à 90 en 2023-2024.

Dans ce contexte, la Commission a réalisé plusieurs initiatives d'amélioration continue, en plus de faire appel aux nouvelles technologies afin d'optimiser ses pratiques et ses façons de faire. Les effets escomptés sur la performance de la Commission ont été au rendez-vous en ce qui a trait à l'amélioration des délais de traitement et à la bonification de son offre de services en ligne.

Les membres du personnel consultés dans le cadre de la présente démarche d'élaboration du nouveau plan stratégique ont identifié le rehaussement de la collaboration entre les différents secteurs de l'organisation comme un levier de performance porteur pour l'avenir. La Commission y voit l'occasion de créer un sentiment fort d'unité organisationnelle, en plus d'accroître l'impact de ses différentes interventions par une action plus concertée.

ORIENTATION 2

Maximiser la complémentarité des expertises et des champs d'intervention

Tout en maintenant ses garanties d'indépendance et d'impartialité, la Commission entend travailler à formaliser davantage sa culture de collaboration interne pour tirer profit de la mise en commun de ses différentes expertises. Ainsi, elle souhaite bonifier les retombées de ses interventions pour les institutions municipales et les citoyennes et citoyens.

OBJECTIF 2.1 – Rehausser la collaboration interne pour un impact accru des interventions

La Commission veut mettre en place des initiatives favorisant le partage de connaissances et d'expertises à l'échelle de l'organisation. Elle souhaite créer des maillages plus forts entre ses différentes directions pour augmenter sa productivité, améliorer la satisfaction de son personnel et stimuler l'innovation. Cette mise en commun des forces de la Commission permettra d'élargir la portée des solutions proposées face aux multiples défis du milieu municipal.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Nombre d'initiatives intersectorielles réalisées | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |

ENJEU STRATÉGIQUE 3

La performance et l'innovation

L'évolution rapide du portrait du marché du travail, de l'organisation du travail et des standards de qualité de l'expérience client comporte des défis de taille pour la Commission.

La transformation numérique et les avancées technologiques peuvent être un levier pour bonifier et simplifier sa prestation de services en tenant compte des attentes et des besoins des personnes à qui les services s'adressent, ainsi qu'en prenant soin des équipes qui les offrent.

ORIENTATION 3

Optimiser l'expérience CMQ

Pour être performante et novatrice, la Commission compte optimiser les services qu'elle offre et se démarquer comme employeur de choix, soit l'expérience CMQ.

La Commission compte sur une équipe mobilisée et dévouée. Elle souhaite offrir un environnement de travail dans lequel son personnel puisse vivre une expérience de travail positive et enrichissante, faisant ainsi rayonner l'influence de la Commission.

Depuis quelques années, la Commission est bien engagée dans le virage numérique de ses activités. Des outils permettant la gestion numérique des dossiers du greffe de la Commission et la tenue des audiences à distance ont été mis en place. De plus, le traitement consolidé des divulgations reçues, autant en matière d'actes répréhensibles et de déontologie municipale que d'inhabilité, est fait de façon numérique. Ces développements lui ont permis de s'ajuster rapidement au moment même où le télétravail s'imposait.



Alors que le gouvernement renouvelle sa stratégie de transformation numérique, la Commission entend poursuivre son virage numérique afin d’offrir des services numériques accessibles et simples à utiliser. Pour cela, elle est résolue à profiter des innovations technologiques désormais accessibles et maîtrisées par un plus grand nombre de citoyens et citoyennes, tout en demeurant disponible afin d’accompagner les personnes pour qui le passage à l’environnement numérique constitue un défi.

Être à l’écoute des attentes et des besoins de la clientèle sera ainsi une préoccupation constante afin d’adapter ses services en continu.

OBJECTIF 3.1 – Se démarquer par un milieu de travail engageant et mobilisant

L’expérience CMQ commence par le bien-être des employées et employés. La Commission compte déployer un plan de mobilisation qui encouragera les activités de cohésion, de collaboration et de reconnaissance. Ce plan proposera des mesures d’intégration lors d’une nouvelle embauche et de développement des compétences du personnel, en veillant à favoriser une organisation du travail axée sur la performance.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Taux de mobilisation du personnel | 80 % | 80 % | 85 % | 85 % | 85 % |

OBJECTIF 3.2 – Simplifier la prestation de services en tirant profit du numérique

Pour faciliter l'accès à ses services, la Commission souhaite augmenter le taux d'utilisation de ses services numériques et s'assurer de la satisfaction à leur égard. Elle entend y arriver en misant sur la contribution des intervenants impliqués dans la prestation de ces services, qu'il s'agisse de la clientèle de la Commission ou des membres du personnel affectés aux opérations internes qui y sont liées.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Taux d'utilisation des services numériques | 70 % | 70 % | 75 % | 75 % | 80 % |
| Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques | 65 % | 70 % | 75 % | 75 % | 80 % |
| Nombre de services numériques disponibles conçus ou optimisés en impliquant les intervenants | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 |

OBJECTIF 3.3 – Déployer le tribunal numérique

Comme tribunal administratif, la Commission doit contribuer à faciliter et à simplifier l'accès au système de justice au Québec.

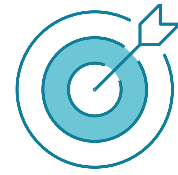
Au-delà de la numérisation des processus administratifs, le déploiement d'un tribunal numérique implique le traitement numérique intégral des dossiers et requiert des tribunaux, comme la Commission, une adaptation du fonctionnement de ses instances. Le partage et la consultation des pièces ainsi que la gestion des instances par les juges administratifs comptent parmi les principaux enjeux de ce défi de taille.

S'appuyant sur la stratégie numérique du gouvernement, la Commission se fixe une cible ambitieuse pour son tribunal. À terme, le traitement d'un dossier sur deux sera entièrement numérique, à partir du dépôt de la demande jusqu'à la décision, en passant par l'échange de documents entre les parties, la gestion de l'instance et la tenue de l'audience.

| INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Pourcentage des dossiers juridictionnels traités numériquement de bout en bout | – | – | – | 30 % | 50 % |

TABLEAU SYNOPTIQUE

du Plan stratégique 2024-2029



MISSION

Organisme multifonction indépendant qui, fort de l'expertise de son équipe, agit afin d'améliorer la gouvernance et la gestion des organisations municipales en plus de favoriser l'intégrité, renforçant ainsi la confiance de la population dans ses institutions.



VISION

Être une équipe innovante; une référence incontournable qui génère des changements significatifs et durables dans un milieu municipal en évolution.



VALEURS

Indépendance, impartialité, intégrité, respect, excellence, professionnalisme, collaboration et innovation.

ENJEU 1 L'INFLUENCE DE LA COMMISSION

| ORIENTATION | OBJECTIF | INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|---|---|-----------------|-----------------|--|-----------------|-----------------|
| 1 Consolider et étendre l'influence de la Commission | 1.1 Mettre en valeur l'expertise de la Commission auprès du milieu municipal | 1.1.1 Proportion des municipalités qui considèrent les activités de sensibilisation de la Commission comme utiles et pertinentes | 85 % | 85 % | 85 % | 90 % | 90 % |
| | | 1.1.2 Taux de satisfaction des municipalités à l'égard des outils développés visant une meilleure appropriation des recommandations de la Commission ou des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance municipales | 70 % | 70 % | 75 % | 75 % | 80 % |
| | 1.2 Intensifier les relations avec les intervenants du milieu municipal | 1.2.1 Nombre d'activités de sensibilisation réalisées en partenariat avec les intervenants du milieu municipal | 10 | 10 | 10 | 12 | 13 |
| | 1.3 S'assurer de l'effet durable des interventions | 1.3.1 Taux d'application des recommandations | - | 70 % | 70 % | 70 % | 75 % |
| | | 1.3.2 Proportion des municipalités qui considèrent que les activités d'audit apportent de la valeur ajoutée pour l'amélioration des pratiques de gestion municipale | 80 % | 80 % | 80 % | 85 % | 85 % |
| | 1.3.3 Proportion des rapports d'audit publiés portant sur des enjeux concernant les citoyennes et citoyens ou la prestation des services qu'ils reçoivent | | | | 35 % des rapports publiés entre le 1 ^{er} avril 2024 et le 31 mars 2029 | | |

ENJEU 2 LA COHÉSION ET LA COMPLÉMENTARITÉ

| ORIENTATION | OBJECTIF | INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|--|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 2 Maximiser la complémentarité des expertises et des champs d'intervention | 2.1 Rehausser la collaboration interne pour un impact accru des interventions | 2.1.1 Nombre d'initiatives intersectorielles réalisées | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |

ENJEU 3 LA PERFORMANCE ET L'INNOVATION

| ORIENTATION | OBJECTIF | INDICATEUR | CIBLE 2024-2025 | CIBLE 2025-2026 | CIBLE 2026-2027 | CIBLE 2027-2028 | CIBLE 2028-2029 |
|------------------------------------|--|--|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 3 Optimiser l'expérience CMQ | 3.1 Se démarquer par un milieu de travail engageant et mobilisant | 3.1.1 Taux de mobilisation du personnel | 80 % | 80 % | 85 % | 85 % | 85 % |
| | | 3.2 Simplifier la prestation de services en tirant profit du numérique | 3.2.1 Taux d'utilisation des services numériques | 70 % | 70 % | 75 % | 75 % |
| | | 3.2.2 Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques | 65 % | 70 % | 75 % | 75 % | 80 % |
| | | 3.2.3 Nombre de services numériques disponibles conçus ou optimisés en impliquant les intervenants | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 3.3 Déployer le tribunal numérique | 3.3.1 Pourcentage des dossiers juridictionnels traités numériquement de bout en bout | - | - | - | 30 % | 50 % | |

**Commission
municipale**

Québec 