

COMMISSION  
MUNICIPALE  
DU QUÉBEC

APPLICATION DES  
RECOMMANDATIONS

GESTION DES PERMIS ET DES CERTIFICATS

MARS 2024

**Québec, siège social**

10, rue Pierre-Olivier-Chauveau  
Mezzanine, aile Chauveau  
Québec (Québec) G1R 4J3

**Montréal**

500, boulevard René-Lévesque Ouest  
Bureau 24.200, 24<sup>e</sup> étage  
Case postale 24  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

**Saint-Hyacinthe**

1200, rue Girouard Ouest  
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2Z1



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

Il est publié à l'adresse suivante : [www.cmq.gouv.qc.ca](http://www.cmq.gouv.qc.ca).

ISBN : 978-2-550-97151-1 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-97152-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2024

La mission de la Commission municipale est notamment de contribuer, par les audits réalisés par sa Vice-présidence à la vérification, à susciter des changements durables et positifs dans le fonctionnement et la performance des municipalités et des organismes municipaux, et ce, au bénéfice des citoyens.

Ces travaux donnent lieu à des rapports d'audit qui contiennent des recommandations pour permettre aux municipalités et aux organismes municipaux d'agir sur les causes des lacunes importantes soulevées. Dans une perspective d'amélioration continue, le suivi de l'application de ces recommandations demeure le moyen privilégié par la Commission pour apprécier si les mesures mises en œuvre ont été suffisantes pour que la situation soit maîtrisée.

Le présent document fait état des résultats des travaux de suivi de l'application des recommandations pour le rapport d'audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats. Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est adressé aux municipalités ayant fait l'objet de l'audit, plus particulièrement aux :

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

Ce rapport doit être déposé à la première séance du conseil qui suit sa réception. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et publié sur le site Web de la Commission. Enfin, ces travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative.

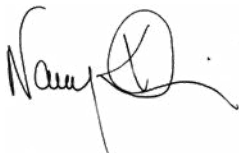
Le président,



**Jean-Philippe Marois**

Québec, mars 2024

La vice-présidente à la vérification,



**Nancy Klein**

Québec, mars 2024

# FAITS SAILLANTS

## Cette appréciation porte sur quel audit ?

Le suivi de l'application des recommandations porte sur le rapport d'audit de performance concernant la gestion des permis et des certificats.

## Plans d'action analysés

À la suite de la publication du rapport d'audit, les municipalités ont été invitées à produire un plan d'action afin de donner suite à chacune des recommandations formulées.

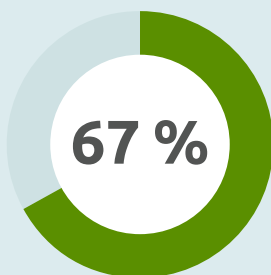
**100 % des plans d'action analysés ont été jugés plausibles.**

Un plan d'action est jugé plausible s'il corrige les lacunes soulevées et met en œuvre les recommandations formulées dans un délai raisonnable qui, sauf exception, ne devrait pas dépasser trois ans.

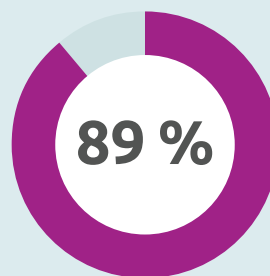
## Quels sont les facteurs de succès ?

- 1** Un **plan de qualité** qui prévoit des actions pertinentes et suffisantes pour agir sur les causes des lacunes soulevées, qui désigne un responsable et qui prévoit des échéances.
- 2** Un **mécanisme de suivi et d'évaluation simple, mais utile** pour surveiller les progrès, ajuster le plan lorsque requis et évaluer les résultats.
- 3** Une **communication efficace** pour que toutes les parties concernées comprennent le plan d'action et le rôle qu'elles auront à jouer dans sa mise en œuvre.

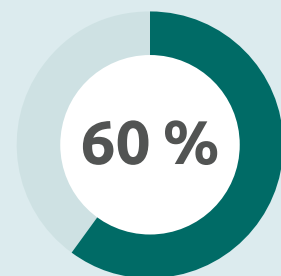
## Pourcentage des recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants



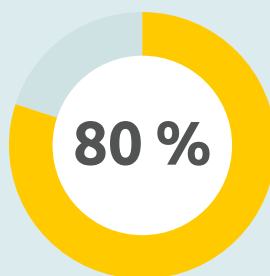
Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury



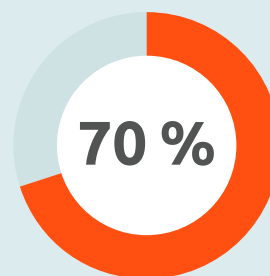
Municipalité de La Pêche



Ville de Hampstead



Ville d'Otterburn Park



Ville de Saint-Honoré

# INTRODUCTION

La Commission municipale du Québec a publié, en mai 2020, un *rapport d'audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats*.

Cet audit avait 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 et était réalisée avec efficacité. Au terme de nos travaux, onze recommandations ont été formulées. Ces recommandations s'adressent en tout ou en partie aux cinq municipalités auditées. Le sommaire de toutes les recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification est présenté à l'annexe 1.

À la suite de l'audit, les municipalités ont été invitées à produire un plan d'action pour la mise en œuvre de chacune des recommandations formulées. De plus, les municipalités ont été informées que la Vice-présidence à la vérification procéderait à un suivi de l'application de ces recommandations, généralement dans un délai de trois ans suivant la publication du rapport d'audit.

L'objectif d'effectuer le suivi des recommandations que nous avons formulées est d'évaluer si celles-ci ont été appliquées par les municipalités auditées et si les mesures prises ont permis de corriger les lacunes observées. Pour ce faire, la Vice-présidence à la vérification emploie les procédés appropriés afin d'apprécier le caractère plausible de l'information fournie, sans toutefois entreprendre des travaux d'audit détaillés.

Le résultat de ces travaux s'exprime par le pourcentage des recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants par rapport au nombre de recommandations émises à la municipalité. Certaines recommandations peuvent toutefois être exclues de ce calcul, notamment parce qu'elles ont été jugées non applicables. Les balises ayant permis d'apprécier le degré d'application des recommandations sont présentées à l'annexe 2.

La section suivante présente les résultats spécifiques pour chaque municipalité ayant fait l'objet de ce suivi de l'application des recommandations. Les travaux entourant ce rapport ont été achevés le 6 février 2024.



# MUNICIPALITÉ DES CANTONS UNIS DE STONEHAM-ET-TEWKESBURY

Dans le cadre de l'audit portant sur la gestion des permis et des certificats, neuf recommandations ont été formulées à la Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury (Stoneham-et-Tewkesbury).

Le plan d'action initial présenté par la Municipalité a été analysé par la Vice-présidente à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultats de l'application des recommandations

Pour six recommandations, Stoneham-et-Tewkesbury a apporté les correctifs requis, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante.

Toutefois, nous considérons que l'application de deux recommandations n'est pas satisfaisante et ne permet pas de corriger les lacunes observées. De plus, une recommandation n'a pas été appliquée. Par conséquent, le plan d'action élaboré par la municipalité pour mettre en œuvre les recommandations suivantes devra soit être mené à bien ou être réévalué :

- ◆ Se doter d'une stratégie de surveillance de son territoire basée sur une analyse des risques, de manière à en assurer la couverture adéquate;
- ◆ Établir des objectifs, de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard;
- ◆ Adopter une norme de service pour la gestion des permis et des certificats, norme accompagnée notamment des procédures à suivre.

Dans ces circonstances, la Vice-présidente à la vérification réalisera, à nouveau, un suivi de ces trois recommandations après une période d'un an suivant la publication du présent rapport, et ce, afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations formulées soient appliquées de manière satisfaisante.



# MUNICIPALITÉ DE LA PÊCHE

Dans le cadre de l'audit portant sur la gestion des permis et des certificats, neuf recommandations ont été formulées à la Municipalité de La Pêche (La Pêche).

Le plan d'action initial présenté par la Municipalité a été analysé par la Vice-présidence à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultats de l'application des recommandations

Pour huit recommandations, La Pêche a apporté les correctifs requis, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante.

Toutefois, nous considérons que l'application d'une recommandation n'est pas satisfaisante et ne permet pas de corriger les lacunes observées. Par conséquent, le plan d'action élaboré par la Municipalité pour mettre en œuvre la recommandation suivante devra soit être mené à bien ou être réévalué :

- ◆ Établir des objectifs, de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard.

Dans ces circonstances, la Vice-présidence à la vérification réalisera, à nouveau, un suivi de cette recommandation après une période d'un an suivant la publication du présent rapport, et ce, afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations formulées soient appliquées de manière satisfaisante.



Dans le cadre de l'audit portant sur la gestion des permis et des certificats, dix recommandations ont été formulées à la Ville de Hampstead (Hampstead).

Le plan d'action initial présenté par la Ville a été analysé par la Vice-présidente à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultats de l'application des recommandations

Pour six recommandations, Hampstead a apporté les correctifs requis, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante.

Toutefois, nous considérons que l'application de deux recommandations n'est pas satisfaisante et ne permet pas de corriger les lacunes observées. De plus, deux recommandations n'ont pas été appliquées. Par conséquent, le plan d'action élaboré par la Ville pour mettre en œuvre les recommandations suivantes devra soit être mené à bien ou être réévalué :

- ◆ Se doter d'une procédure d'inspection spécifiant les éléments à valider, s'assurer de son utilisation appropriée et conserver la documentation à cet égard ;
- ◆ Se doter d'une procédure de suivi des infractions comprenant la série des actions à accomplir auprès des citoyens, s'assurer qu'elle est utilisée et conserver la documentation à cet égard ;
- ◆ Établir des objectifs, de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard ;
- ◆ Améliorer l'information de gestion et la reddition de comptes afin d'en assurer la pertinence et de soutenir tant l'amélioration continue que l'appréciation, par le conseil municipal, de la performance liée à la gestion des permis et des certificats.

Dans ces circonstances, la Vice-présidente à la vérification réalisera, à nouveau, un suivi de ces quatre recommandations après une période d'un an suivant la publication du présent rapport, et ce, afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations formulées soient appliquées de manière satisfaisante.





# VILLE D'OTTERBURN PARK

Dans le cadre de l'audit portant sur la gestion des permis et des certificats, dix recommandations ont été formulées à la Ville d'Otterburn Park (Otterburn Park).

Le plan d'action initial présenté par la Ville a été analysé par la Vice-présidence à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultats de l'application des recommandations

Pour huit recommandations, Otterburn Park a apporté les correctifs requis, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante.

Toutefois, nous considérons que l'application de deux recommandations n'est pas satisfaisante et ne permet pas de corriger les lacunes observées. Par conséquent, le plan d'action élaboré par la Ville pour mettre en œuvre les recommandations suivantes devra soit être mené à bien ou être réévalué :

- ◆ Se doter d'une stratégie de surveillance de son territoire basée sur une analyse des risques, de manière à en assurer la couverture adéquate;
- ◆ Établir des objectifs, de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard.

Dans ces circonstances, la Vice-présidence à la vérification réalisera, à nouveau, un suivi de ces deux recommandations après une période d'un an suivant la publication du présent rapport, et ce, afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations formulées soient appliquées de manière satisfaisante.



# VILLE DE SAINT-HONORÉ

Dans le cadre de l'audit portant sur la gestion des permis et des certificats, dix recommandations ont été formulées à la Ville de Saint-Honoré (Saint-Honoré).

Le plan d'action initial présenté par la Ville a été apprécié par le Vice-présidente à la vérification. À ce moment, il apparaissait plausible que les principales lacunes soient corrigées ou en voie de l'être et que les recommandations formulées soient mises en œuvre dans le délai imparti.

## Résultats de l'application des recommandations

Pour sept recommandations, Saint-Honoré a apporté les correctifs requis, ou les travaux qu'elle réalise actuellement sont en voie d'y donner suite de manière satisfaisante.

Toutefois, nous considérons que l'application de trois recommandations n'est pas satisfaisante et ne permet pas de corriger les lacunes observées. Par conséquent, le plan d'action élaboré par la Ville pour mettre en œuvre les recommandations suivantes devra soit être mené à bien ou être réévalué :

- ◆ Se doter d'une stratégie de surveillance de son territoire basée sur une analyse des risques, de manière à en assurer la couverture adéquate;
- ◆ Établir des objectifs, de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard;
- ◆ Améliorer l'information de gestion et la reddition de comptes afin d'en assurer la pertinence et de soutenir tant l'amélioration continue que l'appréciation, par le conseil municipal, de la performance liée à la gestion des permis et des certificats.

Dans ces circonstances, la Vice-présidente à la vérification réalisera, à nouveau, un suivi de ses recommandations après une période d'un an suivant la publication du présent rapport, et ce, afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations formulées soient appliquées de manière satisfaisante.
















**ANNEXE 1** Sommaire de l'application des recommandations

**ANNEXE 2** Balises pour l'appréciation des recommandations

## Sommaire de l'application des recommandations






Nous présentons ci-dessous l'appréciation par la Vice-présidente à la vérification de l'application des recommandations pour chaque municipalité. Les définitions des balises utilisées pour cette appréciation sont présentées à l'annexe 2.

Légende :  Appliquée  Progrès satisfaisant  Progrès insatisfaisant  Non appliquée  Ne s'adresse pas à la municipalité

Recommandation	Stoneham-et-Tewkesbury	La Pêche	Hampstead	Otterburn Park	Saint-Honoré
<p>▲1. Bonifier l'information disponible aux citoyens afin de la rendre facilement accessible, suffisante et claire pour leur permettre notamment de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ si un permis ou un certificat est nécessaire dans leur situation;</li> <li>◆ ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils doivent fournir pour obtenir ce permis ou ce certificat et en respecter les termes;</li> <li>◆ la sanction qu'ils encourent s'ils ne se conforment pas aux exigences</li> </ul>					
<p>▲2. Se doter d'une stratégie de surveillance de leur territoire basée sur une analyse des risques, de manière à en assurer la couverture adéquate.</p>					
<p>▲3. Réviser leur processus d'analyse des demandes de permis et de certificats afin de s'assurer notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ d'une application conforme et uniforme de leur réglementation en assurant un arrimage entre la pratique et celle-ci;</li> <li>◆ de la conservation de la documentation appropriée qui soutient le bien-fondé des décisions prises;</li> <li>◆ d'un contrôle de la qualité des analyses menées, des décisions rendues et des tarifs appliqués.</li> </ul>					

Recommandation	Stoneham-et-Tewkesbury	La Pêche	Hampstead	Otterburn Park	Saint-Honoré
▲4. Établir une stratégie d'inspection basée sur une analyse des risques en vue de cibler les inspections à réaliser et d'intervenir en temps opportun.	✓	✘	✓	✓	✓
▲5. Se doter d'une procédure d'inspection spécifiant les éléments à valider, s'assurer de son utilisation appropriée et conserver la documentation à cet égard.	✓	✓	!	✓	✓
▲6. Se doter d'une procédure de suivi des infractions comprenant la série des actions à accomplir auprès des citoyens, s'assurer qu'elle est utilisée et conserver la documentation à cet égard.	✓	✓	✘	✓	✓
▲7. Établir des objectifs de même que des indicateurs et des cibles de performance mesurables pour encadrer la gestion des permis et des certificats et assurer un suivi périodique à cet égard.	✘	!	!	!	!
▲8. Adopter une norme de service pour la gestion des permis et des certificats, norme accompagnée notamment des procédures à suivre.	!	✓	✓	✓	✓
▲9. Améliorer l'information de gestion et la reddition de comptes afin d'en assurer la pertinence et de soutenir tant l'amélioration continue que l'appréciation, par le conseil municipal, de la performance liée à la gestion des permis et des certificats.	✓	✓	✘	✓	!
▲10. S'assurer que les originaux des règlements sont signés conformément aux exigences légales pour une meilleure sécurité juridique.	✘	✘	✓	✘	✓
▲11. S'assurer de la validité juridique de l'habilitation de leurs fonctionnaires à délivrer des permis, des certificats et des constats d'infraction ainsi qu'à réaliser des inspections.	✘	✓	✓	✓	✘

## Balises pour l'appréciation de l'application des recommandations

Appréciation	Balises
 <b>Recommandation appliquée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les correctifs apportés portent sur tous les aspects importants de la recommandation.</li> <li>◆ Les lacunes sont corrigées adéquatement.</li> </ul>
 <b>Progrès satisfaisants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La municipalité ou l'organisme municipal travaille actuellement à l'application des recommandations par des actions que nous jugeons pertinentes et suffisantes pour corriger les lacunes dans un délai raisonnable. Nous avons l'engagement que la municipalité ou l'organisme municipal mènera à terme l'application des recommandations.</li> </ul>
 <b>Progrès insatisfaisants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La municipalité ou l'organisme municipal n'a pas terminé les actions entreprises et nous jugeons que les lacunes ne pourront être corrigées dans un délai raisonnable.</li> <li>◆ Les actions entreprises par la municipalité ou l'organisme municipal ne permettront pas de corriger les lacunes observées dans un délai raisonnable.</li> </ul>
 <b>Recommandation non appliquée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les correctifs apportés ne corrigent pas tous les aspects importants de la recommandation et aucun autre correctif n'est prévu.</li> <li>◆ Aucun correctif n'a été appliqué.</li> </ul>
 <b>Recommandation qui ne s'adresse pas à la municipalité ou l'organisme municipal</b>	
<b>n. a. Recommandation non applicable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La recommandation ne s'applique plus pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>– La situation ayant donné lieu à la recommandation n'a plus lieu;</li> <li>– L'évolution de la situation a diminué la pertinence de la recommandation de façon importante;</li> </ul> </li> <li>◆ La situation visée par la recommandation ne s'est pas produite depuis la publication du rapport d'audit.</li> </ul>



**Commission  
municipale**

**Québec** 

***La saine gestion au bénéfice de tous***