

**COMMISSION
MUNICIPALE
DU QUÉBEC**

**GESTION DES PERMIS
ET DES CERTIFICATS**

AUDIT DE PERFORMANCE

MAI 2020



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^e 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.

ISBN : 978-2-550-86285-7 (IMPRIMÉ)

ISBN : 978-2-550-86286-4 (PDF)

©Gouvernement du Québec, 2020

**Commission
municipale**

Québec 

La saine gestion au bénéfice de tous

La Commission municipale du Québec a débuté, en mars 2019, des travaux d’audit dans cinq municipalités concernant la gestion des permis et des certificats. Ces travaux ont été réalisés par la Vice-présidence à la vérification de la Commission. Le présent document constitue le rapport de cette dernière. Il s’agit également du premier rapport d’audit de performance réalisé dans le cadre des nouvelles responsabilités de la Commission.

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, ce rapport est acheminé aux municipalités concernées. Il est également transmis à la ministre des Affaires municipales et de l’Habitation et diffusé sur le site Web de la Commission.

La Commission vise, par ces travaux d’audit, 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. Je vous souhaite une excellente lecture.

Le président,



Jean-Philippe Marois

Québec, mai 2020

Conformément à la *Loi sur la Commission municipale*, le rapport d'audit de performance portant sur la gestion des permis et des certificats est adressé aux municipalités auditées suivantes :

- ◆ 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 est déposé à la première séance du conseil, qui suit sa réception par la municipalité. De même, il est transmis à la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation et publié sur le site Web de la Commission accompagné des lettres adressées à chacune des municipalités auditées. Les travaux se sont inscrits dans une approche respectueuse et collaborative.

Enfin, comme indiqué dans le *Guide à l'intention des municipalités et des organismes municipaux audités*, les municipalités auditées sont invitées à produire un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans ce rapport et un suivi de l'application de ces recommandations sera réalisé ultérieurement.

La vice-présidente à la vérification,



Vicky Lizotte, CPA auditrice, CA
Québec, mai 2020

Vue d'ensemble de l'audit

Pourquoi avons-nous réalisé cet audit ?

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

Vu l'importance des enjeux liés à l'aménagement et à l'urbanisme, en plus des ressources humaines qui sont consacrées par les municipalités à l'activité de gestion des permis et des certificats, il importe de savoir si cette dernière est assurée de manière efficace et efficiente, tant pour les municipalités que pour leurs citoyens.

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

Quel était notre objectif ?

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

- ◆ assure le respect des exigences légales et réglementaires par des contrôles appropriés;
- ◆ est réalisée avec efficacité.

Nous avons notamment analysé l'information communiquée au citoyen, la surveillance du territoire, l'analyse des demandes de permis et de certificats, les inspections, la planification et l'organisation des activités, l'évaluation de la performance et la reddition de comptes afférente. Menés auprès du service de l'urbanisme, nos travaux portent principalement sur des dossiers de permis et de certificats relatifs à des travaux de construction.

Qui avons-nous audité ?

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

Quels sont les constats importants de l'audit ?

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de l'audit concernant la gestion des permis et des certificats.

- ◆ Bien que plusieurs renseignements soient disponibles à chaque étape du processus, ils sont parfois inexacts et imprécis et l'information est incomplète.
- ◆ Des procédures et des mécanismes de contrôle formels permettraient de mieux gérer la qualité des interventions liées aux analyses nécessaires à la délivrance d'un permis ou d'un certificat. En effet, certains permis ou certificats ont été délivrés malgré des demandes incomplètes ou des travaux prévus non conformes à une partie des exigences réglementaires.
- ◆ La notion de risque est peu prise en compte, ce qui empêche les municipalités de cibler les interventions de surveillance et d'inspection prioritaires. Ainsi, les municipalités ne disposent d'aucune stratégie de surveillance et n'établissent pas la planification des inspections en tenant compte des risques.
- ◆ À l'exception d'une municipalité pour qui la norme de service n'est pas à jour, les municipalités n'ont pas formalisé leurs pratiques en matière de suivi des infractions dans une procédure écrite.
- ◆ Les municipalités, à des égards différents, ne réalisent pas une planification suffisante de leur gestion des permis et des certificats. D'une part, trois municipalités n'ont pas établi d'objectifs précis en relation avec cette gestion. D'autre part, quatre municipalités se sont dotées d'un seul indicateur de performance et celui-ci n'est pas suivi avec suffisamment de rigueur.
- ◆ Un manque d'encadrement quant à la gestion des permis et des certificats se traduit entre autres par l'absence d'une reddition de comptes fiable et complète et, pour quatre municipalités, d'une norme de service.
- ◆ Pour deux des cinq municipalités auditées, les règlements d'urbanisme ne sont pas tous signés, même si la loi l'exige.
- ◆ Trois municipalités n'ont pas été en mesure de démontrer que tous leurs fonctionnaires exerçant des fonctions en matière d'inspection, de délivrance des permis et des certificats ainsi que des constats d'infraction étaient dûment habilités pour agir.

Table des matières

1 / Mise en contexte	8
2 / Résultats de l'audit	14
2.1 Information disponible au citoyen	14
2.2 Surveillance du territoire	16
2.3 Analyse des demandes et délivrance des permis et des certificats ..	17
2.4 Inspections	19
2.5 Suivis et actions relatives aux infractions	20
2.6 Gestion de la performance et reddition de comptes	21
Planification	23
Organisation et contrôle	23
Reddition de comptes	24
2.7 Authenticité des règlements municipaux	25
2.8 Habilitation des fonctionnaires municipaux	25
Commentaires des municipalités auditées	27
Annexes	29

Sigles

CCU	Comité consultatif d'urbanisme
MRC	Municipalité régionale de comté

01

Mise en contexte

Permis ou certificats

L'article 119 de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* prévoit, selon les interventions visées, quatre types de permis ou de certificats :

- ◆ le permis de construction (projet de construction, de transformation, d'agrandissement ou d'addition de bâtiments);
- ◆ le certificat d'autorisation (changement d'usage d'un immeuble, excavation du sol, abattage d'arbres, réparation ou démolition d'une construction, implantation d'une clôture, etc.);
- ◆ le certificat d'occupation (occupation d'un immeuble nouvellement érigé ou modifié, etc.);
- ◆ le permis de lotissement (opération cadastrale).

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

2. Aux fins du présent rapport, nous définissons la gestion des permis et des certificats comme l'ensemble des activités permettant aux municipalités d'assumer leurs responsabilités à l'égard du contrôle de la conformité aux exigences réglementaires en matière d'urbanisme.

3. D'ailleurs, si la gestion des permis et des certificats est déficiente, elle peut entraîner des impacts négatifs sur les services offerts aux citoyens, créer des iniquités entre ces derniers, voire leur causer préjudice. En contrepartie, une gestion efficace des permis et des certificats assure une application adéquate des exigences réglementaires, ce qui favorise l'usage durable du territoire, la protection du patrimoine collectif et individuel, une cohabitation harmonieuse ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources de la communauté et de la municipalité.

Cadre général

4. La *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* institue le cadre légal de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme au Québec et prévoit, à cet égard, les responsabilités du gouvernement, des communautés métropolitaines, des municipalités régionales de comté (MRC) et des municipalités.

5. En vertu de cette loi, le gouvernement du Québec définit des orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Ces orientations présentent les objectifs et les attentes du gouvernement qui doivent être pris en compte dans les documents de planification des communautés métropolitaines et des MRC, soit respectivement les plans métropolitains d'aménagement et de développement et les schémas d'aménagement et de développement.

6. Les municipalités doivent, en conformité avec ces documents de planification, établir leur plan d'urbanisme. La mise en œuvre de ce plan est notamment assurée par les règlements d'urbanisme régissant les usages, les constructions et le lotissement sur leur territoire. Adoptés par le conseil municipal, ces principaux règlements sont le règlement de zonage, le règlement de lotissement et le règlement de construction.

7. Les municipalités doivent aussi veiller à l'application de certaines dispositions de lois et de règlements du gouvernement du Québec, comme celles du *Règlement sur l'évacuation et le traitement des eaux usées des résidences isolées*, lequel découle de la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

8. Les communautés métropolitaines, les MRC et les municipalités peuvent également adopter des résolutions et des règlements de contrôle intérimaire pendant la période de modification ou de révision de leur document de planification. Ces résolutions et ces règlements peuvent prévoir des interdictions et des règles temporaires applicables à une partie ou à l'ensemble du territoire. Les municipalités doivent considérer celles-ci lors de l'analyse des demandes de permis ou de certificat. Il est à noter que le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants* (disponible sur le site de la Commission municipale du Québec (www.cmq.gouv.qc.ca/portrait)), publié en décembre 2019, présente plus de détails sur le cadre général de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme.

9. Afin d'assurer un contrôle du respect des règlements, les municipalités peuvent adopter un règlement sur les permis et les certificats. Ce règlement permet de régir ou de restreindre certains types de travaux ou d'activités; de fait, il oblige les citoyens à obtenir un permis ou un certificat sur la base des modalités administratives déterminées par la municipalité.

10. En effet, les municipalités peuvent notamment exiger un permis de construction, entre autres pour tout projet de construction, de transformation, d'agrandissement ou d'addition de bâtiment. Elles peuvent également demander un certificat d'autorisation, notamment pour le changement d'usage d'un immeuble ainsi que pour toute activité impliquant l'excavation du sol, l'abattage d'arbres, la réparation ou la démolition d'une construction.

11. Les municipalités peuvent également, à la condition de se doter d'un comité consultatif d'urbanisme (CCU), adopter des règlements à caractère discrétionnaire tels que le règlement sur les dérogations mineures et le règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale.

Municipalités auditées

12. Cinq municipalités font l'objet de la présente mission d'audit :

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

13. Toutes les municipalités auditées ont une population variant de 6 000 à 10 000 habitants. Elles présentent des caractéristiques territoriales diverses, notamment leur superficie, leur développement (urbain, rural) et la composition de leur territoire. En conséquence, elles doivent composer, dans l'exercice de leurs responsabilités, avec des exigences réglementaires et des contextes nettement différents, ce qui influence grandement leur activité (ex. : volume de demandes à traiter, complexité des demandes). Nous présentons ci-après certains renseignements portant sur les municipalités auditées et leurs particularités réglementaires.

Règlements d'urbanisme à caractère discrétionnaire

Ces règlements ont en commun l'exercice de pouvoirs discrétionnaires par le conseil municipal ou un comité constitué par celui-ci, selon le cas. La décision est rendue sur la base de critères établis dans la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* ou dans le règlement afférent. Plus particulièrement, le règlement sur les dérogations mineures et celui sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale servent respectivement à permettre au conseil municipal :

- ◆ d'autoriser, dans certaines circonstances, des travaux ne satisfaisant pas à toutes les exigences du règlement de zonage ou de celui de lotissement;
- ◆ d'exercer un contrôle de nature qualitative de l'implantation et de l'intégration architecturale selon les zones, les catégories de constructions, de terrains ou de travaux ou toute combinaison de zones et de catégories.

	Stoneham-et-Tewkesbury	La Pêche	Hampstead	Otterburn Park	Saint-Honoré
Loi d'application	<i>Code municipal</i>	<i>Code municipal</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
Région administrative	Capitale-Nationale	Outaouais	Montréal	Montérégie	Saguenay–Lac-Saint-Jean
Population¹	9 088	8 153	7 350	8 280	6 026
Superficie terrestre (km²)²	669,49	577,78	1,77	5,35	191,40
Densité de population (population/km²)	14	14	4 153	1 548	31
N^{bre} d'employés³	6	8	4	4	2
Règlement d'urbanisme à caractère discrétionnaire					
Dérogations mineures	◆	◆	◆	◆	◆
Plans d'implantation et d'intégration architecturale	◆		◆	◆	
Plan d'aménagement d'ensemble ⁴	◆			◆	◆
Projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble ⁵			◆	◆	
Usages conditionnels ⁶	◆				
Démolition d'immeubles			◆		
Règlement de contrôle intérimaire	◆				

1. Cette donnée provient du décret de la population adopté par le Conseil des ministres le 11 décembre 2019.

2. Cette donnée provient du répertoire des municipalités du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

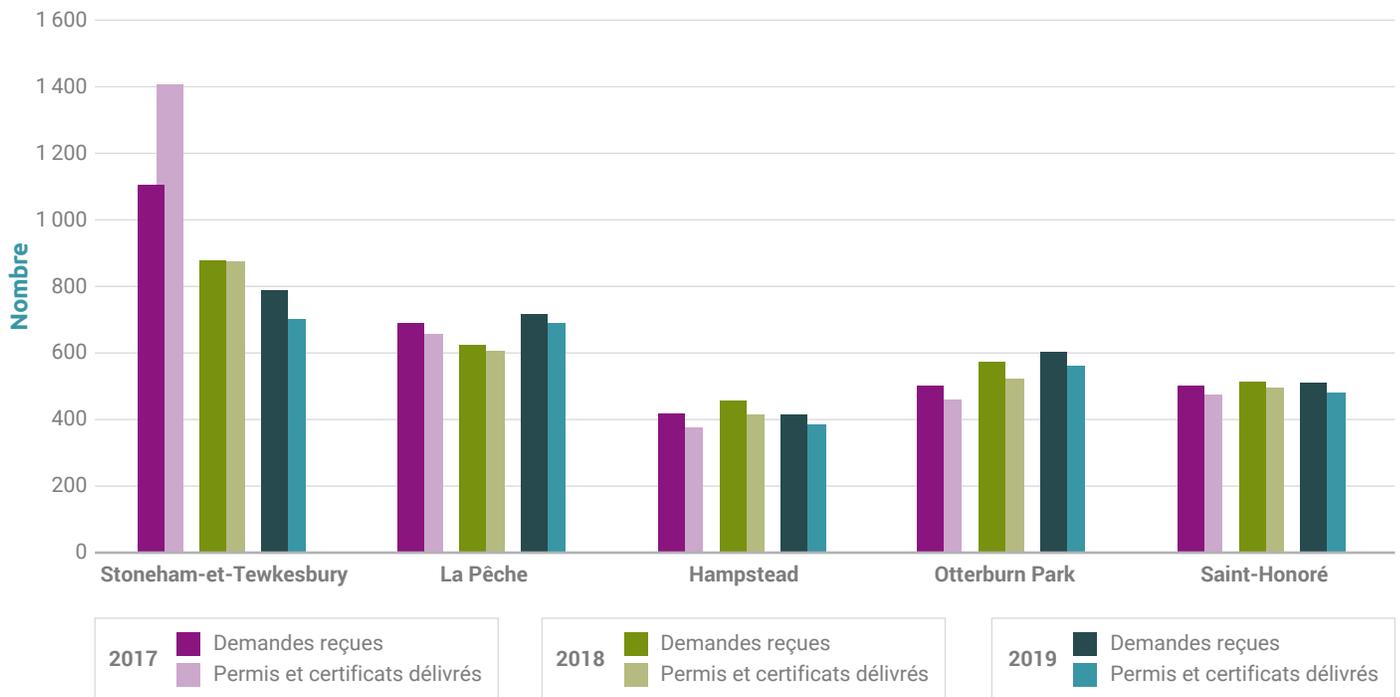
3. Il s'agit du nombre d'employés du service de l'urbanisme en date de mai 2019, y compris les gestionnaires, s'il y a lieu.

4. Il s'agit d'un règlement permettant au conseil municipal de lier toute demande de modification aux règles d'urbanisme dans une zone à la production d'une planification d'ensemble de cette zone par le demandeur, planification qui doit respecter les critères prévus dans le règlement.

5. Il s'agit d'un règlement permettant au conseil municipal d'autoriser, à certaines conditions, un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble, projet qui déroge à un règlement d'urbanisme de la municipalité.

6. Il s'agit d'un règlement permettant au conseil municipal d'autoriser un usage autrement interdit dans une zone et de prévoir des conditions relatives à l'implantation ou à l'exercice de cet usage.

14. La figure 1 présente les demandes reçues et les permis et certificats délivrés en 2017, en 2018 et en 2019. Le nombre et le type de demandes reçues varient d'une municipalité à l'autre et les comparaisons doivent être réalisées avec prudence. Par exemple, Otterburn Park et Stoneham-et-Tewkesbury ont reçu plus de 160 demandes de certificats d'autorisation d'abattage d'arbres par année, alors que La Pêche en a eu moins de 5. Notons également le nombre plus important de demandes reçues et de permis et certificats délivrés en 2017 à Stoneham-et-Tewkesbury; cela résulte de l'entrée en vigueur du règlement n° 2016-74 visant à imposer des restrictions supplémentaires à certaines interventions sur des portions du territoire de la municipalité. Il faut mentionner que les variations annuelles quant à la quantité et au type de demandes reçues de permis et certificats ont un impact sur la charge de travail des fonctionnaires et que les municipalités doivent s'adapter en conséquence.

Figure 1 Demandes, permis et certificats¹

1. Les données proviennent de rapports du module Gestion des permis du logiciel AccèsCité Territoire. Elles ont été traitées afin de les rendre comparables. Conséquemment, elles excluent les renouvellements de permis et de certificats qui sont saisis séparément dans ce module ainsi que les licences d'animaux qui sont saisis seulement à Otterburn Park.

75. L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation y afférents et la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Le sommaire de toutes les recommandations formulées par la Vice-présidence à la vérification se trouve à l'annexe 2.

Rôles et responsabilités

76. Les municipalités auditées disposent d'un service responsable de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'environnement (service de l'urbanisme), dont la principale fonction est la gestion des permis et des certificats. Leurs responsabilités prépondérantes sont :

- ◆ informer les citoyens au sujet des permis, des certificats et des exigences afférentes ;
- ◆ analyser les demandes de permis et de certificats en vue de la délivrance de ceux-ci ;
- ◆ assurer une surveillance du territoire, effectuer des inspections ainsi que formuler des avis et des constats d'infraction lorsque les exigences ne sont pas respectées ;
- ◆ assurer un suivi des plaintes reçues en lien avec la réglementation applicable.

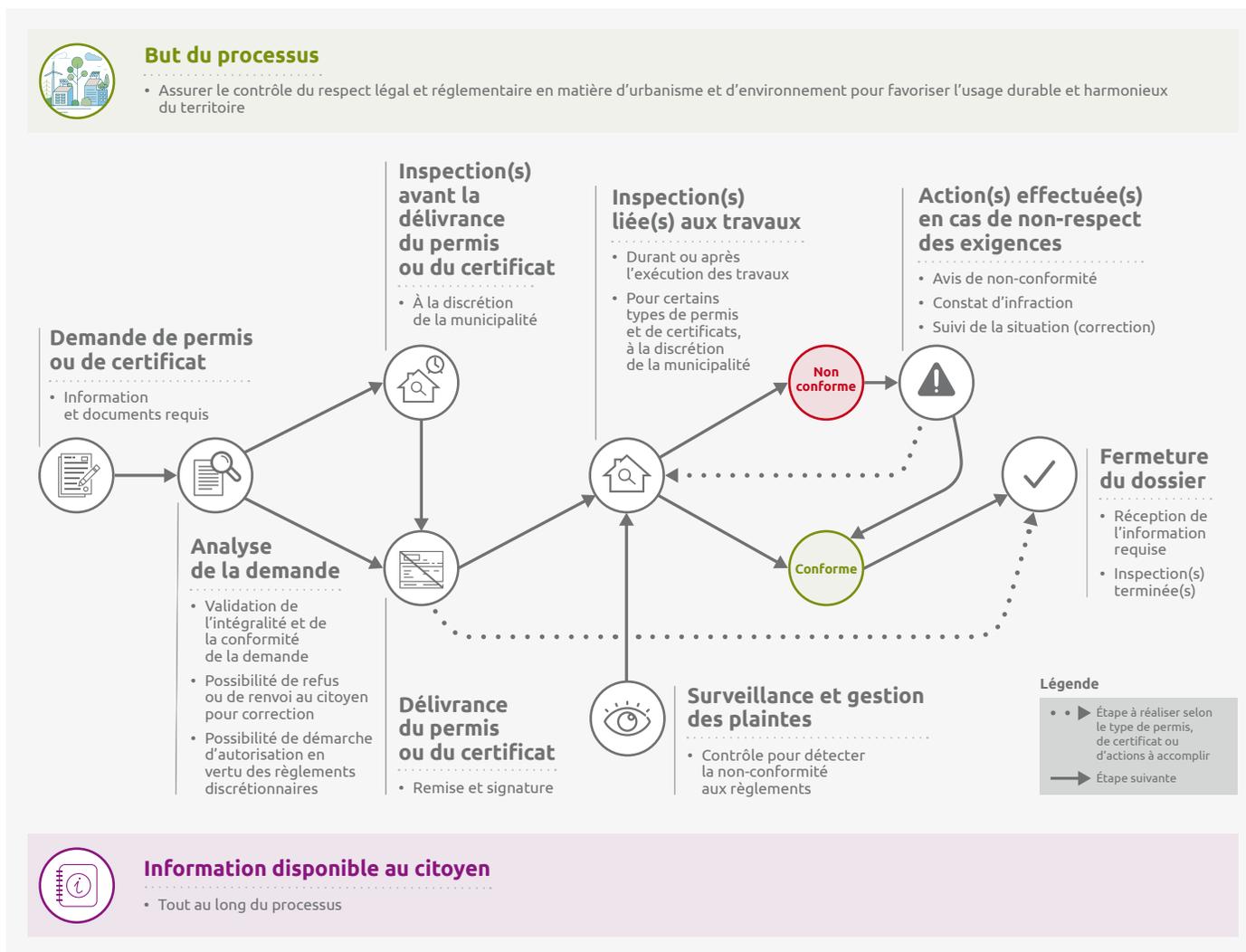
17. Habilités par le conseil municipal, les fonctionnaires désignés sont les seuls employés de la municipalité à pouvoir délivrer les permis et les certificats. Ils peuvent également être autorisés à effectuer des inspections et à délivrer des constats d’infraction.

18. D’autres acteurs ont des responsabilités en amont ou en aval de la gestion des permis et des certificats. Les rôles et responsabilités de ceux-ci sont détaillés à l’annexe 3.

Processus de gestion des permis et des certificats

19. Bien que chacune des municipalités auditées ait son propre processus, plusieurs étapes clés sont communes. La figure 2 en présente un aperçu.

Figure 2 Processus de gestion des permis et des certificats



20. En tout premier lieu, avant d'entreprendre des travaux, le citoyen doit s'informer des exigences et des modalités administratives propres à sa municipalité (travaux visés, renseignements requis, etc.). Cette information peut être disponible par divers canaux de communication, tels que le site Web et des feuillets informatifs disponibles au point de service de la municipalité.

21. Selon les modes établis par la municipalité (par écrit, en personne, sur le site Web, etc.), le citoyen doit soumettre sa demande accompagnée des différents renseignements exigés. Par exemple, pour une nouvelle construction résidentielle, certaines municipalités auditées demandent les plans détaillant le projet, accompagnés du plan d'implantation préparé par un arpenteur-géomètre.

22. Un fonctionnaire doit ensuite s'assurer de la conformité de la demande avant de délivrer un permis ou un certificat ; au besoin, il communique avec le requérant. Dans l'éventualité où les travaux présentés dans la demande ne répondent pas aux exigences, le citoyen peut présenter une demande de changement réglementaire ou de dérogation mineure. Cette dernière doit être évaluée par le CCU afin qu'il soumette son avis au conseil municipal, à qui revient la décision d'approuver ou de refuser la demande.

23. L'implication du CCU et du conseil municipal est également nécessaire lorsque certains travaux sont prévus dans des zones couvertes par le règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale (Hampstead, Stoneham-et-Tewkesbury et Otterburn Park). De plus, à Hampstead, une démolition d'immeuble doit avoir fait l'objet d'une autorisation du comité de démolition en vertu du règlement afférent. Ces autorisations supplémentaires allongent le délai de délivrance des permis et des certificats, mais sont obligatoires selon la réglementation.

24. Les municipalités auditées ont établi un délai maximum de traitement des demandes qui varie généralement de 14 à 60 jours. Il est à noter que deux délais de traitement sont fixés à Hampstead en fonction de la période de l'année et qu'Otterburn Park a déterminé un délai spécifique à certains types de permis et de certificats. D'autre part, le citoyen doit s'acquitter du tarif exigible avant la remise du permis ou du certificat ou lors de celle-ci.

25. Les municipalités mènent des inspections qui peuvent être effectuées avant, durant ou après la réalisation des travaux. Il est également possible que la municipalité considère qu'aucune inspection n'est requise en raison du type de permis ou de certificat. Les inspections permettent à la municipalité de vérifier le respect des exigences réglementaires par le citoyen. Par ailleurs, la surveillance du territoire et le suivi des plaintes rendent possible la détection d'infractions aux règlements, telles que des travaux réalisés sans autorisation.

26. Lorsqu'une infraction, comme des travaux non conformes, est détectée, un suivi et des actions sont prévus. En fonction de la faute commise ou de l'historique du dossier, le type de suivi ou d'action peut varier d'un avis au citoyen à la délivrance d'un constat d'infraction accompagné d'une amende. L'objectif est que le citoyen apporte les mesures correctives pour respecter la réglementation.

27. Le processus de gestion des permis et des certificats prend fin lorsque la municipalité ferme le dossier lié à la demande et à l'infraction, s'il y a lieu. Avant la fermeture du dossier, une vérification est généralement prévue afin de s'assurer que le dossier est complet et conforme. Dans certains cas, une dernière inspection ou une demande d'information peut être jugée nécessaire pour clore le dossier.

28. Toutes les municipalités auditées utilisent le module Gestion des permis du logiciel Accès-Cité Territoire pour gérer leurs demandes de permis et de certificats. Les municipalités d'Otterburn Park et de Saint-Honoré permettent aux citoyens d'effectuer leur demande en ligne pour certains types de permis ou de certificats. À l'exception de Saint-Honoré et de Hampstead, les municipalités auditées utilisent également le module Qualité des services / Requêtes pour suivre les plaintes et les infractions.

Plan d'implantation

Plan à l'échelle indiquant la localisation et les dimensions des constructions existantes et projetées sur un terrain déterminé.

02

Résultats de l'audit

29. Les paragraphes qui suivent présentent les constats généraux de notre audit, lesquels sont expliqués de façon plus précise dans les sections suivantes. Les municipalités auditées mettent en œuvre plusieurs actions pour soutenir le citoyen dans ses démarches de demande de permis ou de certificat de même que pour prévenir les infractions, les détecter et favoriser leur correction. Ces actions permettent, à plusieurs égards, de contrôler le respect des exigences réglementaires considérées lors de cet audit, mais elles sont insuffisantes.

30. La gestion des permis et des certificats pourrait être bonifiée pour plusieurs aspects, notamment à l'égard de l'efficacité des activités. Notons d'emblée que la notion de risque est peu prise en compte, ce qui empêche les municipalités de cibler les interventions de surveillance et d'inspection prioritaires. Si la municipalité a des ressources limitées, cette priorisation est d'autant plus importante. De plus, tant pour les analyses nécessaires à la délivrance d'un permis ou d'un certificat que pour les inspections, des procédures formelles permettraient de mieux gérer la qualité des interventions. D'autre part, un accent plus important devrait être mis sur la gestion de la performance d'ensemble: il faudrait préciser les cibles à atteindre, exercer un suivi constant d'indicateurs pertinents et rendre des comptes adéquatement au conseil municipal.

31. Il est important de souligner que la délivrance de permis et de certificats a pour objectif premier d'assurer le respect des exigences réglementaires, lesquelles prennent en compte les priorités définies collectivement dans le plan d'urbanisme. Bien que la promptitude de la délivrance des permis et des certificats soit appréciable pour le citoyen, cela ne devrait pas être fait au détriment du respect des règlements. En ayant généralement comme seul indicateur le délai de traitement, les municipalités auditées ne portent pas un regard global sur les multiples facteurs qui influencent leur activité de gestion des permis et des certificats. Par exemple, les municipalités peuvent réévaluer le choix d'exiger un permis ou un certificat pour certains types de travaux afin de concentrer les efforts des fonctionnaires sur des travaux plus risqués en matière de respect réglementaire.

2.1 Information disponible au citoyen

32. La municipalité doit rendre accessible de l'information juste et suffisante, de manière à permettre au citoyen de savoir si un permis ou un certificat est nécessaire pour sa situation et ce qu'il doit faire et fournir pour l'obtenir. Elle doit également faire connaître les exigences à respecter de même que la sanction encourue en cas d'infraction. L'objectif est de favoriser le respect de la réglementation tout en facilitant la démarche du citoyen. Fournir une information adéquate tout au long du processus augmente les probabilités que le citoyen soit capable de répondre aux exigences de la municipalité sans faire appel à cette dernière. De plus, cela permet de réduire les risques d'erreurs et de minimiser l'intervention de la municipalité. Par ailleurs, l'obtention d'un permis ou d'un certificat délivré adéquatement et le respect des exigences qui y sont liées constitue une forme d'assurance de conformité pour un citoyen, ce qui peut lui éviter des problèmes dans le futur, particulièrement lors de la vente de sa propriété.

33. Bien que plusieurs renseignements soient disponibles à chaque étape du processus, l'information est incomplète pour l'ensemble des municipalités auditées. De plus, lorsque les renseignements sont présents, ils sont parfois inexacts ou imprécis. Par conséquent, les fonctionnaires doivent répondre à plusieurs questions pour satisfaire les besoins d'information des citoyens.

34. En effet, les renseignements fournis par le biais de diverses sources (page Web, feuillets informatifs, formulaires, etc.) contiennent plusieurs lacunes, notamment :

- ◆ l'information spécifiant qu'un permis ou un certificat est nécessaire pour des travaux n'est pas suffisamment claire ni exhaustive. Par exemple, les travaux nécessitant un permis ou un certificat ne sont pas tous présentés sur les sites Web et sont parfois nommés ou définis autrement que ce qui est mentionné dans la réglementation. Ces divergences peuvent engendrer une confusion si le citoyen souhaite se référer aux règlements pour obtenir plus de renseignements concernant des travaux nécessitant un permis ou un certificat ;
- ◆ la liste des documents et des renseignements à fournir, s'il y a lieu, avant et après la délivrance d'un permis est incomplète ;
- ◆ les tarifs ne sont pas tous présentés sur les sites Web de Saint-Honoré, de Hampstead et d'Otterburn Park et contiennent des inexactitudes pour La Pêche et Saint-Honoré ;
- ◆ sauf à Otterburn Park, les délais de traitement prévus pour la délivrance de permis ou de certificats ne sont pas annoncés sur les sites Web ou l'information est incomplète ; par exemple, elle ne mentionne pas, le cas échéant, le délai pour obtenir un avis du CCU et l'approbation du conseil municipal ;
- ◆ les sanctions en cas d'infraction ne sont précisées ni sur les sites Web ni sur la version détaillée du permis ou du certificat remis au citoyen.

35. Plusieurs renseignements concernant les exigences à respecter lors de la réalisation de travaux sont disponibles, notamment sur la version détaillée du permis ou du certificat. Cependant, ils sont incomplets. À Saint-Honoré, non seulement les règlements d'urbanisme sont absents du site Web, mais l'information relative aux permis et aux certificats ainsi qu'aux exigences afférentes est difficile à trouver.

36. Il est à noter que Hampstead fournit une information complémentaire pertinente lors de la remise de certains types de permis. En effet, la municipalité annote les plans des citoyens pour les aviser des éléments qu'ils doivent surveiller pour leurs travaux. Cette bonne pratique permet de mieux informer les citoyens de leurs responsabilités.

Version détaillée du permis ou du certificat

Lorsque le requérant vient récupérer son permis ou son certificat au point de service de la municipalité, une version détaillée de celui-ci lui est remise. Cette version contient, entre autres, certaines exigences à respecter lors de la réalisation des travaux et est signée par le citoyen.

RECOMMANDATION

À toutes les municipalités auditées

- ▲ 1. Bonifier l'information disponible aux citoyens afin de la rendre facilement accessible, suffisante et claire pour leur permettre notamment de comprendre :
- ◆ si un permis ou un certificat est nécessaire dans leur situation ;
 - ◆ ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils doivent fournir pour obtenir ce permis ou ce certificat et en respecter les termes ;
 - ◆ la sanction qu'ils encourent s'ils ne se conforment pas aux exigences.

2.2 Surveillance du territoire

37. La surveillance du territoire est un exercice périphérique aux activités de délivrance de permis et de certificats. Elle permet à la municipalité de veiller au respect réglementaire tout au long de l'année. En effet, les citoyens ne font pas tous preuve de la même rigueur pour se conformer aux lois et règlements, que ce soit de manière délibérée ou non. Dans les municipalités auditées, exécuter des travaux sans détenir de permis ou de certificat, alors qu'un règlement d'urbanisme l'exige, constitue une infraction passible d'une amende.

38. Afin de détecter ce type d'infraction, la municipalité doit exercer, selon une stratégie axée sur les risques, une surveillance qui assure une couverture adéquate de son territoire. Pour ce faire, la municipalité doit acquérir et documenter une connaissance suffisante des risques d'infractions et des conséquences liées à celles-ci, et ce, par secteur géographique.

39. Par exemple, en se basant sur l'historique de ses interventions, une municipalité pourrait déterminer que certains secteurs comportent davantage de risques qu'il s'y produise des infractions ou que les enjeux exposés à ces risques (ex. : bâtiments patrimoniaux, milieux humides) nécessitent davantage de précautions.

40. Bien que les municipalités auditées assurent une surveillance de leur territoire par le biais de leurs activités d'inspection et de traitement des plaintes et des requêtes, aucune ne dispose d'une stratégie de surveillance.

41. En effet, les municipalités auditées n'ont pas réalisé d'exercice formel d'identification des risques, ce qui leur permettrait notamment d'établir une stratégie de surveillance. De plus, aucun suivi n'est effectué pour connaître quelle portion du territoire a fait l'objet d'une surveillance par le service d'urbanisme.

42. En l'absence d'une telle stratégie, les municipalités ne peuvent assurer la détection, en temps opportun, des travaux accomplis sans permis ou certificat; ceux-ci augmentent les risques de réalisation de travaux non conformes à la réglementation. De plus, une surveillance insuffisante est susceptible d'engendrer une iniquité entre les citoyens qui obtiennent un permis ou un certificat et ceux qui n'en ont pas.

43. Ce manquement au principe d'équité entre les citoyens est accentué par le fait que les municipalités auditées ne délivrent que peu ou pas de constats d'infraction lorsqu'elles détectent des travaux faits sans permis ou certificat. En effet, pour la grande majorité des dossiers analysés, la municipalité demande au citoyen d'obtenir le permis ou le certificat exigé pour sa situation plutôt que de le sanctionner comme le prévoit le règlement. Il n'y a donc pas d'effet dissuasif pour lui ou d'autres citoyens.

44. Par ailleurs, ayant constaté que plusieurs infractions survenaient en dehors des heures d'ouverture de l'administration municipale, Otterburn Park a modifié l'horaire de l'un de ses inspecteurs de manière à assurer une couverture accrue. Cette bonne pratique favorise la détection de travaux non déclarés et un suivi plus diligent auprès du citoyen.

45. Quant à Hampstead, elle n'a pas établi de stratégie puisqu'elle peut facilement assurer une surveillance de l'ensemble de son territoire, compte tenu de la superficie limitée de celui-ci (1,77 km²). Il est néanmoins souhaitable pour cette municipalité de documenter l'évolution annuelle de cette surveillance et de ses résultats, de manière à bonifier sa connaissance du territoire et des risques afférents.

RECOMMANDATION

À Stoneham-et-Tewkesbury, à La Pêche, à Otterburn Park et à Saint-Honoré

- ▲ 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.

2.3 Analyse des demandes et délivrance des permis et des certificats

46. Pour délivrer un permis ou un certificat, la municipalité doit obtenir du requérant l'ensemble des renseignements nécessaires à l'analyse de la demande et à l'évaluation du respect des règlements régissant le type de travaux présentés. Ces renseignements sont généralement indiqués dans les règlements, notamment dans celui portant sur les permis et les certificats. De plus, par souci d'efficacité et de manière à pouvoir soutenir le bien-fondé des décisions, l'analyse de la conformité des travaux prévus devrait être clairement documentée et elle devrait être conservée par la municipalité.

47. Plusieurs permis ou certificats ont été délivrés, bien que la demande ait été incomplète. Parfois, des renseignements ou des documents exigés dans la réglementation étaient absents. À d'autres occasions, le manque de renseignements n'a pas permis au fonctionnaire d'évaluer le respect de l'ensemble des exigences réglementaires. De plus, sauf à Hampstead, un ou des permis ou certificats ont été remis, alors que les travaux prévus n'étaient pas conformes à une partie des exigences. Enfin, sauf pour Otterburn Park et Stoneham-et-Tewkesbury qui documentent davantage leur analyse pour certains types de permis, la documentation liée au travail réalisé par les fonctionnaires dans le cadre de leur analyse des demandes est insuffisante.

48. Certes, des omissions surviennent à l'occasion par erreur; cependant, dans certains cas, la municipalité choisit de ne pas demander au citoyen certains renseignements qui sont pourtant exigés par la réglementation. Selon le contexte de la demande, le fait d'omettre l'analyse de ces renseignements peut avoir des conséquences qui peuvent être jugées moins significatives; toutefois, il demeure que la municipalité n'assure pas ainsi le plein respect de ses règlements. Par exemple, certains plans ne contiennent pas l'ensemble des renseignements requis par la réglementation.

49. Plus particulièrement, bien que la réglementation exige que les demandes soient présentées sur un formulaire, Saint-Honoré n'a pas élaboré un tel formulaire, sauf pour les demandes pouvant être formulées en ligne. Pour leur part, Otterburn Park et La Pêche ont omis d'exiger ce formulaire pour quelques demandes parmi celles analysées. En plus de ne pas respecter leur règlement, cette pratique ne favorise pas, entre autres, l'efficacité de la gestion des permis et des certificats. Plus qu'une simple formalité administrative, un formulaire de demande approprié permettrait de recueillir et de conserver les éléments pertinents et suffisants pour l'analyse et les suivis subséquents. Nous avons également noté que le formulaire de Stoneham-et-Tewkesbury ne prévoit pas d'espace pour la signature du requérant, alors que le règlement l'exige. À Hampstead, à Saint-Honoré et à Stoneham-et-Tewkesbury, certaines demandes, certains permis ou certificats sont signés par une personne autre que le propriétaire, alors qu'il n'y a pas de procuration jointe au dossier, ce qui met à risque la municipalité si un conflit survient.

50. De plus, les tarifs exigés dans la réglementation n'ont pas toujours été facturés avec exactitude au citoyen. En effet, pour certains dossiers analysés, le montant demandé par Hampstead, La Pêche, Otterburn Park et Stoneham-et-Tewkesbury n'est pas conforme à la tarification prévue par le règlement.

51. Par exemple, deux montants exigés par Hampstead n'ont pas été calculés adéquatement. L'un aurait dû être calculé en proportion de la superficie de l'emplacement des travaux plutôt qu'en proportion de la valeur estimée du projet; pour l'autre, c'est l'inverse. En conséquence, les requérants ont payé quelques milliers de dollars de moins que ce qui est prévu dans le règlement. À Stoneham-et-Tewkesbury, un dépôt de garantie est demandé pour l'attribution d'un permis de construction pour une nouvelle résidence, alors que la réglementation n'en prévoit que dans les cas d'une demande de permis pour l'aménagement d'un ponceau. D'autre part, la contribution aux fins de parcs aurait dû être réclamée pour un permis de lotissement analysé à Otterburn Park et un autre à La Pêche. En plus d'engendrer des iniquités entre citoyens, des erreurs de facturation peuvent avoir des conséquences financières pour la municipalité ou les citoyens et même nuire à la planification de l'activité de gestion des permis et des certificats.

52. Pour encadrer leur travail, les fonctionnaires de Stoneham-et-Tewkesbury s'appuient sur des grilles d'analyse qui présentent différents aspects à valider préalablement à la délivrance de certains permis. Toutefois, chaque fonctionnaire utilise sa propre grille, alors qu'il y aurait avantage à standardiser ces grilles. Par ailleurs, alors qu'une telle grille peut permettre de trouver le travail d'analyse qui justifie les décisions des fonctionnaires, Stoneham-et-Tewkesbury ne s'assure pas de sa conservation. Dans les autres municipalités, l'absence de grille d'analyse augmente les risques de faire des erreurs et d'appliquer inégalement la réglementation, ce qui pourrait expliquer une partie des lacunes soulevées précédemment.

53. Par ailleurs, les municipalités auditées n'ont mis en place aucun mécanisme de contrôle formel quant à la qualité du travail d'analyse des demandes. En plus de ne pas favoriser la détection des lacunes du processus, ce manque de contrôle augmente les risques que des erreurs soient commises et se répètent, et limite les possibilités d'amélioration. Ce constat est d'autant plus important que les fonctionnaires subissent parfois des pressions externes pour influencer l'analyse de dossiers, fait qui a été soulevé par les intervenants rencontrés. Les municipalités auditées sont conscientes de cette réalité et soulignent qu'elles protègent l'intégrité de leur administration par la mise en place de certaines mesures (ex. : code d'éthique et de déontologie, sensibilisation des citoyens et des nouveaux élus). Des contrôles appropriés permettraient cependant de détecter le traitement partial d'un dossier pouvant découler de pressions subies par un fonctionnaire et de veiller à ce que les actions nécessaires soient accomplies.

RECOMMANDATION

À toutes les municipalités auditées

- ▲ 3. Réviser leur processus d'analyse des demandes de permis et de certificats afin de s'assurer notamment :
 - ◆ d'une application conforme et uniforme de leur réglementation en assurant un arrimage entre la pratique et celle-ci;
 - ◆ de la conservation de la documentation appropriée qui soutient le bien-fondé des décisions prises;
 - ◆ d'un contrôle de la qualité des analyses menées, des décisions rendues et des tarifs appliqués.

2.4 Inspections

54. Le fonctionnaire habilité a le pouvoir d'inspecter toute propriété pour vérifier la conformité des travaux prévus ou réalisés avec les exigences réglementaires concernées. Ces inspections peuvent être menées à différents moments : avant la délivrance du permis ou du certificat, durant la période de validité de ce dernier, après l'échéance de celui-ci de même qu'à la suite d'une plainte ou d'une activité de surveillance. Les municipalités n'ont pas l'obligation de procéder à des inspections pour l'ensemble des permis ou des certificats qu'elles délivrent. Le moment opportun pour réaliser une inspection et la nécessité de cette dernière devraient être déterminés en fonction des risques anticipés et selon l'échéancier des travaux fourni par le citoyen.

55. Puisque les municipalités auditées ne documentent pas les risques associés aux travaux réalisés sur leur territoire (voir la section Surveillance du territoire), elles n'établissent pas la planification des inspections en tenant compte de ces risques. De plus, aucune procédure d'inspection n'encadre le travail des inspecteurs. À part La Pêche, les municipalités auditées ne procèdent pas à toutes les inspections qu'elles disent effectuer ou elles n'ont pas été en mesure de nous démontrer qu'elles le font. En outre, dans certains cas, les inspections réalisées ne l'ont pas été en temps opportun, notamment parce que la planification n'est pas déterminée en fonction de la durée prévue des travaux.

56. D'autre part, alors que La Pêche, Otterburn Park et Hampstead n'utilisent pas de grille d'inspection pour soutenir le travail des fonctionnaires lors des visites de travaux de construction, Saint-Honoré utilise de façon inégale ses grilles et Stoneham-et-Tewkesbury ne les conservait pas auparavant.

57. Particulièrement pour les permis de construction, les règlements des municipalités auditées exigent que le citoyen indique dans sa demande les renseignements permettant d'estimer la durée des travaux. Sauf Hampstead et Stoneham-et-Tewkesbury, toutes les municipalités appliquent cette disposition. Toutefois, pour les dossiers analysés, seule La Pêche a effectué la presque totalité des inspections en fonction de la date prévue de fin des travaux. Hampstead réalise beaucoup d'inspections, mais certaines ne sont pas faites en temps opportun et leur nécessité pourrait être réévaluée. Pour sa part, Otterburn Park planifie ses inspections de fin des travaux 12 mois suivant la date de délivrance du permis, et ce, sans égard à la date prévue de fin des travaux.

58. Par ailleurs, il a été ardu d'évaluer la rigueur et le caractère opportun des inspections à Stoneham-et-Tewkesbury, étant donné le manque important de documentation à leur égard. Cependant, selon nos observations, les inspections ne sont pas toujours faites en temps opportun. Par exemple, plusieurs éléments de non-conformité n'ont pas fait l'objet d'un suivi au moment où il aurait été pertinent de le faire.

59. Pour certaines municipalités, il nous a été impossible d'évaluer la qualité des inspections réalisées, étant donné l'absence de grille d'inspection dans les dossiers analysés (Hampstead, La Pêche et Otterburn Park) ou le fait que les grilles n'ont pas été conservées (Stoneham-et-Tewkesbury). Quant à Saint-Honoré, la présence d'une grille d'inspection pour les constructions neuves permet de guider, de documenter et d'uniformiser le travail de l'inspecteur. Cependant, notre analyse de la documentation des quelques inspections réalisées montre que certains éléments à valider selon la grille d'inspection ne l'ont pas toujours été, bien qu'il s'agisse d'éléments à respecter pour la sécurité du citoyen ou de ses biens.

60. La *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* permet aux municipalités d'intégrer, en tout ou en partie, un recueil de normes de construction déjà existant à leur règlement de construction. Hampstead, Otterburn Park, La Pêche et Saint-Honoré ont choisi de faire référence à de telles normes dans leur réglementation, par exemple l'une des éditions du *Code national du bâtiment*. Les entrevues ont fait ressortir que les municipalités auditées font très peu de validation de la conformité des travaux à ces normes, à l'exception de Hampstead et d'Otterburn Park qui en font davantage. En faisant référence à ces normes dans leur réglementation, les municipalités auditées risquent d'engager leur responsabilité quant à l'application de ces normes. Les municipalités devraient évaluer cette responsabilité et établir une stratégie d'inspection conséquente.

RECOMMANDATIONS

À Stoneham-et-Tewkesbury, à Hampstead, à Otterburn Park et à 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.

À toutes les municipalités auditées

- ▲ 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.

2.5 Suivis et actions relatives aux infractions

61. Lorsqu'une municipalité constate qu'une exigence réglementaire n'est pas respectée, elle doit assurer un suivi diligent de la situation et accomplir les actions adéquates afin que les corrections nécessaires soient apportées par le citoyen ou que les sanctions prévues par la réglementation soient appliquées. Elle doit aussi veiller à ce que les actions et les suivis soient mis en place de façon équitable par rapport au contexte et que les constats d'infraction soient suffisamment appuyés par des preuves. En conséquence, les suivis doivent être documentés de manière claire et complète afin de justifier suffisamment les conclusions du fonctionnaire et de démontrer une cohérence dans les actions qui devraient mener au respect des exigences.

62. À l'exception de Saint-Honoré pour qui la norme de service n'est pas à jour, aucune des municipalités auditées n'a formalisé ses pratiques en matière de suivis dans une procédure écrite. Cela peut expliquer les lacunes qui ont été relevées dans les municipalités auditées. En outre, les traces d'actions et de suivis effectués sont insuffisantes dans les dossiers étudiés pour Stoneham-et-Tewkesbury, Hampstead et Saint-Honoré et, dans une moindre mesure, dans ceux pour La Pêche. Dans certains cas, il a été difficile, voire impossible, de vérifier si la situation ayant mené à l'infraction a été ou non corrigée.

63. Pour Otterburn Park, Stoneham-et-Tewkesbury et La Pêche, les suivis et les actions qui doivent être effectués auprès des citoyens après qu'une infraction a été constatée sont généralement tardifs ou irréguliers. Plus particulièrement, il arrive que de longs délais séparent les suivis des actions. Par exemple, le suivi d'un avis d'infraction se fait tardivement par rapport à l'échéance donnée au citoyen. À La Pêche, on observe souvent que plusieurs interventions sont réalisées afin d'accommoder le citoyen et de l'accompagner dans la régularisation de ses travaux. Bien que cette façon de faire comporte ses avantages, elle se fait parfois au détriment d'une résolution efficiente des infractions.

64. Les actions et les suivis effectués sont généralement peu documentés à Stoneham-et-Tewkesbury, à Hampstead et à Saint-Honoré, alors qu'ils le sont parfois à La Pêche. Malgré le manque de traces de suivi, il a été possible de constater qu'à Stoneham-et-Tewkesbury, des infractions se prolongent parfois pendant plusieurs mois, étant donné que l'on n'a pas franchi diligemment les étapes subséquentes à la transmission d'un avis.

65. À Saint-Honoré, pour plusieurs dossiers, nous n'avons pas la certitude, faute de documentation suffisante, que les actions et les suivis appropriés ont été accomplis et que la situation a été corrigée. Nous avons aussi remarqué que, pour certains dossiers, les actions sont imprécises ou manquantes, ce qui ne favorise pas la correction de l'infraction. Par exemple, la municipalité omet parfois d'inscrire le délai accordé dans l'avis transmis au citoyen; dans un cas, la non-conformité perdure depuis plus de deux ans.

66. De plus, Hampstead et Saint-Honoré n'ont pas d'outil pour gérer les cas de non-conformité constatés, ce qui ne permet pas de planifier adéquatement les suivis et de connaître les actions qui restent à faire. À Hampstead, un manque de documentation relative aux cas de non-conformité ne nous a pas permis de savoir si les corrections ont été apportées ou quelles actions ultérieures ont été accomplies pour certains dossiers. Soulignons que la superficie de Hampstead permet la présence soutenue des fonctionnaires sur le territoire de la municipalité et que les suivis subséquents à la détection de travaux sans permis mènent généralement à une correction rapide de la situation.

67. Dans certains cas, un ou des avis écrits sont transmis au citoyen pour l'informer de l'élément de non-conformité relevé. À Otterburn Park et à Saint-Honoré, peu d'avis étudiés font connaître au citoyen les conséquences auxquelles il peut avoir à faire face. De plus, Hampstead, Otterburn Park et Saint-Honoré n'indiquent généralement pas les prochaines interventions de la municipalité si l'infraction perdure.

68. Pour terminer, à part Hampstead, les municipalités se prévalent très peu du pouvoir d'imposer des amendes en cas d'infraction. Cela se justifierait davantage si les suivis et les actions appropriés étaient accomplis.

RECOMMANDATION

À toutes les municipalités auditées

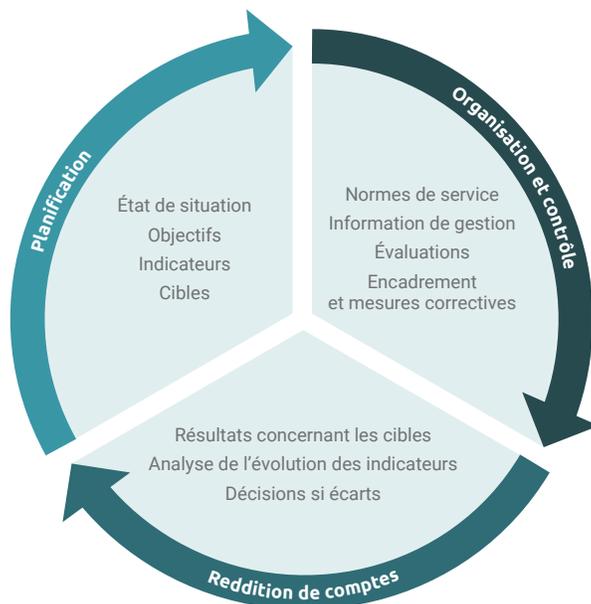
- ▲ 6. Se doter d'une procédure de suivi des infractions comprenant la série des actions à accomplir auprès des citoyens, s'assurer qu'elle est utilisée et conserver la documentation à cet égard.

2.6 Gestion de la performance et reddition de comptes

69. D'entrée de jeu, précisons que la gestion de la performance et la reddition de comptes sont tributaires de l'interdépendance des fonctions de gestion et de la cohérence entre elles. D'abord, à l'étape de la planification, la municipalité devrait définir, par rapport à son contexte, les résultats attendus de cette activité au moyen d'objectifs (stratégiques, financiers, opérationnels, etc.), de cibles et d'indicateurs pertinents et réalistes. Il est essentiel que la municipalité puisse par la suite obtenir facilement l'information lui permettant de mesurer périodiquement l'évolution des résultats des indicateurs et l'atteinte des cibles. C'est donc au regard de ces indicateurs et de ces cibles que devraient être élaborés une norme de service et des outils de travail. Cela permettrait d'encadrer le travail des fonctionnaires et de collecter une information de gestion pertinente. Le traitement de celle-ci rendrait possibles l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience

de la gestion des permis et certificats, l'amélioration continue de celle-ci et la réalisation d'une reddition de comptes pertinente pour le conseil. La figure 3 présente un cycle de gestion que nous avons simplifié.

Figure 3 Cycle de gestion simplifié



70. Aucune des municipalités auditées ne réalise de planification suffisante de sa gestion des permis et des certificats. D'abord, Stoneham-et-Tewkesbury et Saint-Honoré n'ont pas établi d'objectif précis en relation avec cette gestion tandis que Hampstead, La Pêche et Otterburn Park ont présenté des objectifs au conseil municipal. À part Otterburn Park qui en a plusieurs, les municipalités auditées se sont dotées d'un seul indicateur de performance relatif à la gestion des permis et des certificats. De plus, aucune municipalité ne suit son ou ses indicateurs avec suffisamment de rigueur ni ne s'est établie de cibles, à l'exception du nombre de jours de traitement. En l'absence de cibles et d'indicateurs pertinents, réalistes et suivis rigoureusement, il est impossible pour les municipalités auditées d'évaluer concrètement l'efficacité et l'efficience de leur gestion et d'en assurer une reddition de comptes pertinente au conseil municipal. Pour la même raison, il nous a été difficile d'évaluer pleinement la performance de cette gestion. Par ailleurs, nous avons noté un manque d'encadrement quant à la gestion des permis et des certificats.

71. Ce manque se traduit par l'absence des éléments suivants :

- ◆ une norme de service pour Hampstead, Stoneham-et-Tewkesbury, Otterburn Park et La Pêche et une norme à jour pour Saint-Honoré ;
- ◆ des mécanismes de contrôle formels, comme nous l'avons mentionné dans la section Analyse des demandes et délivrance des permis et des certificats ;
- ◆ de l'information de gestion fiable et complète.

Les sections qui suivent traitent plus en détail des constats relevés selon les étapes du cycle de gestion simplifié.

Planification

72. Saint-Honoré et Stoneham-et-Tewkesbury n'ont établi aucun objectif pour leur gestion des permis et des certificats. De plus, bien que le processus présenté à la figure 2 comporte plusieurs étapes, les municipalités auditées, sauf Otterburn Park, n'ont défini, à l'interne ou par règlement, qu'un seul indicateur de performance, soit le délai de traitement des demandes. Otterburn Park, pour sa part, s'est dotée de plusieurs autres indicateurs, tels que le nombre de demandes en ligne et le nombre de rapports d'inspection. Pour l'ensemble des municipalités, le suivi du ou des indicateurs de performance n'est pas structuré et dépend plutôt des parties prenantes. En effet, aucune procédure de suivi efficace de ce ou de ces indicateurs n'est prévue et les façons de faire ne permettent pas de collecter de l'information de gestion fiable.

73. Ainsi, alors que le délai de traitement commence à courir à partir du moment où le fonctionnaire dispose de l'ensemble de l'information nécessaire à l'analyse d'une demande, les moyens mis en place pour déterminer ce moment aux fins de calcul du délai sont inexistantes ou inefficaces. Soulignons que, selon nos tests, La Pêche estampe presque toujours la date de réception des documents reçus et elle le fait souvent pour la date à laquelle ils sont approuvés par le fonctionnaire. De plus, La Pêche indique dans le système la mise en attente de certains dossiers et documente les raisons de celle-ci. Toutefois, cette documentation est inégale et les données ne sont pas traitées de manière à pouvoir en tirer de l'information de gestion fiable.

74. Pour mesurer adéquatement le délai de traitement, la municipalité devrait séparer de ce délai celui occasionné par la nécessité d'obtenir un avis ou l'approbation d'un comité ou du conseil municipal. En effet, les municipalités devraient évaluer leur performance à partir du délai de traitement dont elles ont le contrôle. Aucune des municipalités auditées ne fait cette distinction adéquatement.

Organisation et contrôle

75. Globalement, la présence d'une norme de service comprenant des outils de travail aurait vraisemblablement permis d'éviter plusieurs des lacunes relevées dans le présent rapport. En effet, il y a très peu de contrôles et de balises pour encadrer le travail des fonctionnaires et pour s'assurer que le service responsable de la gestion des permis et des certificats maintient des standards pour atteindre les résultats recherchés. Notons qu'il n'y a pas de standards et que les municipalités devront en définir. Par exemple, des lacunes quant à la conservation de la documentation des inspecteurs et des problèmes de classement ont été relevés respectivement à Stoneham-et-Tewkesbury et à Hampstead. Des indications sur la conservation et le classement des documents dans une norme de service diminueraient le temps de recherche et la perte de renseignements importants.

76. Bien que Saint-Honoré possède une norme de service, celle-ci est désuète et contient certaines incohérences. De plus, le service responsable ne l'applique pas intégralement. Puisqu'elle n'a pas été actualisée depuis 2011, une mise à jour s'impose afin qu'elle réponde davantage aux besoins de la municipalité et qu'elle tienne compte de la situation actuelle de celle-ci.

77. Par ailleurs, les municipalités auditées nous ont mentionné certaines améliorations apportées dans la gestion des permis et des certificats au cours des dernières années. Notons par exemple la réaffectation de ressources humaines, la mise à jour d'outils d'information et la fermeture de dossiers ouverts depuis longtemps, mais toujours non terminés. Cependant, de vieux dossiers ont été fermés à La Pêche sans qu'il y ait de validation de l'avancement de leur traitement. Ainsi, il est possible que des exigences réglementaires ne soient pas respectées pour ces dossiers. Comme pour La Pêche, plusieurs dossiers ont été fermés sans validation à Stoneham-et-Tewkesbury. Malgré cette fermeture, la municipalité entend poursuivre les étapes subséquentes pour finaliser ces dossiers. Cependant, il sera difficile de terminer le travail puisque les listes de suivis de la municipalité sont incomplètes.

Reddition de comptes

78. Peu d'information de gestion est utilisée pour évaluer la performance du service responsable de la gestion des permis et des certificats et en rendre compte. Plus particulièrement, la reddition de comptes au conseil municipal est absente à Stoneham-et-Tewkesbury.

79. De même, bien que la reddition de comptes au conseil municipal pour Otterburn Park et Hampstead soit plus appropriée puisqu'elle inclut un état général et des objectifs, certaines améliorations sont nécessaires. Par exemple, la reddition de comptes ne traite pas des résultats relatifs aux délais de traitement pour les demandes de permis et de certificats et, particulièrement pour Otterburn Park, elle ne considère pas les inspections.

80. Quant à Saint-Honoré, un sommaire du nombre de permis délivrés et de leur valeur par type de permis est présenté à chaque réunion du conseil municipal. Pour sa part, La Pêche a instauré cette pratique au courant de l'année 2019. Toutefois, cette information ne peut à elle seule permettre au conseil d'apprécier la performance du service de l'urbanisme et d'orienter ses décisions en conséquence. En complément d'information, La Pêche a présenté un premier rapport annuel contenant des faits saillants relatifs, entre autres, à la gestion des permis et des certificats, y compris le délai de traitement moyen des demandes de 2019. Ce dernier ne permet cependant pas de valider si le délai de traitement maximum par demande est respecté.

RECOMMANDATIONS

À toutes les municipalités auditées

- ▲ 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.

2.7 Authenticité des règlements municipaux

81. Afin d'en assurer l'authenticité, le conseil municipal doit procéder à l'adoption d'un règlement, selon l'encadrement légal auquel la municipalité est assujettie, conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes* ou du *Code municipal du Québec*. Par exemple, l'original de chaque règlement doit être signé par la personne qui préside le conseil ainsi que, selon la loi régissant la municipalité, par le greffier ou le secrétaire-trésorier.

82. Les règlements d'urbanisme à Hampstead et à Saint-Honoré ne sont pas tous signés, même si la *Loi sur les cités et villes* l'exige.

83. Pour une meilleure sécurité juridique, tous les règlements d'une municipalité devraient être signés conformément aux exigences légales. De plus, lorsqu'un règlement comprend des cartes en annexe (ex. : règlement de zonage), il est souhaitable que chaque carte soit signée. En cas de procédure judiciaire, il sera plus facile pour l'officier municipal de produire une copie certifiée conforme si le document est déposé en preuve.

RECOMMANDATION

À Hampstead et à Saint-Honoré

▲ 10. S'assurer que les originaux des règlements sont signés conformément aux exigences légales pour une meilleure sécurité juridique.

2.8 Habilitation des fonctionnaires municipaux

84. La *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, le *Code de procédure pénale* ainsi que, selon le cas applicable, la *Loi sur les cités et villes* ou le *Code municipal du Québec* encadrent les pouvoirs accordés à certains fonctionnaires responsables d'inspecter, de délivrer des permis et des certificats ainsi que des constats d'infraction (fonctionnaire responsable).

85. Afin qu'un fonctionnaire puisse légitimement accomplir les tâches qui lui sont confiées, il doit être dûment habilité. Par conséquent, un règlement doit d'abord énoncer les pouvoirs et les devoirs de celui-ci.

86. Par la suite, l'habilitation d'un fonctionnaire peut se faire de différentes façons; par exemple, le conseil municipal peut adopter une résolution désignant un employé à titre de fonctionnaire responsable. Le conseil peut aussi établir un règlement qui prévoit des postes d'employés municipaux attitrés aux responsabilités du fonctionnaire responsable, de la manière que ce dernier est défini dans le règlement afférent. Selon la rédaction de ce règlement, cette dernière option devrait comprendre une résolution nommant la personne désignée au poste associé au règlement.

87. De plus, il doit y avoir une concordance entre les termes utilisés dans les résolutions habilitant les fonctionnaires et ceux employés dans le ou les règlements établissant les pouvoirs des fonctionnaires responsables et les postes qui leur sont associés.

Fonctionnaire responsable

L'article 119 de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* autorise le conseil d'une municipalité à désigner par règlement un fonctionnaire municipal responsable de la délivrance des permis et certificats. Le titre attribué aux personnes assumant cette responsabilité peut varier selon les choix de la municipalité. Pour l'appellation « fonctionnaire responsable », les titres utilisés par les municipalités auditées sont notamment :

- ◆ inspecteur municipal;
- ◆ inspecteur en urbanisme et environnement;
- ◆ inspecteur des bâtiments;
- ◆ officier municipal désigné;
- ◆ fonctionnaire désigné.

88. Les municipalités de Hampstead, d'Otterburn Park et de La Pêche n'ont pas été en mesure de démontrer que tous leurs fonctionnaires exerçant des fonctions en matière d'inspection, de délivrance des permis et des certificats ainsi que des constats d'infraction étaient dûment habilités pour agir.

89. Plus précisément, le règlement ou la résolution habilitant les fonctionnaires n'a pas été trouvé à Hampstead. Pour La Pêche, la nomenclature du poste utilisée dans une résolution ne concordait pas avec celle du règlement afférent. Quant à Otterburn Park, un fonctionnaire non désigné a délivré au moins un permis.

90. Pour certaines décisions rendues au Québec, les tribunaux ont invalidé des constats d'infraction en raison de l'incapacité des municipalités à démontrer l'habilitation de leurs fonctionnaires à délivrer ces constats. En conséquence, le processus menant à l'habilitation des fonctionnaires responsables comporte des risques juridiques qui doivent être contrôlés adéquatement.

RECOMMANDATION

À La Pêche, à Hampstead et à Otterburn Park

- ▲ 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.

Commentaires des municipalités auditées

Les municipalités auditées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires officiels, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations formulées.

Municipalité des cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury

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

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

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

Municipalité de La Pêche

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

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

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

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

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

Ville de Hampstead

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

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

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

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

Ville d'Otterburn Park

« La Ville d'Otterburn Park accueille avec ouverture ce 1^{er} rapport d'audit de performance de la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec couvrant la période de 2017 à 2019.

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

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

Ville de Saint-Honoré

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

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

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

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

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

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

ANNEXE 1 À propos de l'audit

ANNEXE 2 Sommaire des recommandations

ANNEXE 3 Rôles et responsabilités des principaux intervenants

À propos de l'audit

La responsabilité de la Vice-présidente à la vérification de la Commission municipale du Québec consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères se fondent principalement sur de saines pratiques de gestion des permis et des certificats, pratiques qui sont promues par des organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Objectif

Évaluer si la gestion des permis et des certificats exercée par les municipalités auditées :

- ◆ assure le respect des exigences légales et réglementaires par des contrôles appropriés;
- ◆ est réalisée avec efficacité.

Critères d'évaluation

- 1.1 L'information communiquée au citoyen est accessible et adéquate.
- 1.2 Les analyses sont rigoureuses et suffisamment documentées.
- 1.3 Les inspections, le traitement des plaintes et les suivis nécessaires sont diligemment réalisés.
- 1.4 La planification et l'organisation des activités favorisent une utilisation optimale des ressources (outils, pouvoirs, etc.).
- 1.5 Des mesures sont en place afin d'évaluer l'efficacité des activités et de privilégier l'amélioration continue.
- 1.6 Une information de gestion fiable et pertinente est produite afin, entre autres, de permettre une reddition de comptes utile.

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* et conformément aux méthodes de travail en vigueur à la Vice-présidente à la vérification. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCCM) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCCM 3001).

De plus, la Vice-présidente à la vérification applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ1). Ainsi, elle maintient un système de contrôle de qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. Au cours de ses travaux, la Vice-présidente à la vérification se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles prévues dans son code de déontologie. Ces règles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

PORTÉE DES TRAVAUX

Les municipalités que nous avons auditées sont Stoneham-et-Tewkesbury, La Pêche, Hampstead, Otterburn Park et Saint-Honoré. Nos travaux d'audit portent sur la gestion des permis et des certificats, y compris les plaintes qui s'y rattachent, sans toutefois inclure la comptabilisation des opérations financières liées au processus.

L'audit ne porte pas sur l'élaboration ou le processus d'adoption des règlements ni sur leur bien-fondé, y compris le processus décisionnel des municipalités lié à l'obligation ou non d'exiger un permis ou un certificat. Cet audit exclut également le traitement accordé dans les demandes aux éléments relatifs aux zones inondables et à la zone d'intervention spéciale instaurée par le décret 817-2019 du gouvernement du Québec.

Afin de mener à bien notre audit, nous avons analysé les processus pertinents, les rôles et responsabilités de même que les pratiques au sein des municipalités auditées. Pour ce faire, nous avons recueilli et analysé l'information par le biais d'entrevues avec les principaux intervenants et de divers documents. De même, nous avons réalisé, sur la base d'un échantillonnage aléatoire, plus de 125 tests sur des dossiers de permis et de certificats délivrés ainsi que des tests sur les plaintes pertinentes et les cas de non-conformité constatés. Nous avons mis l'accent sur les permis de lotissement et les permis ou certificats relatifs à des travaux de construction (nouveau bâtiment, ajout et agrandissement, rénovation, etc.). Ces tests nous ont permis d'évaluer les contrôles appliqués pour assurer le respect des principales exigences légales et réglementaires sans toutefois nous amener à conclure sur le respect de l'intégralité de ces exigences. Les résultats de notre audit ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des dossiers, mais ils donnent des indications sur les bonnes pratiques et les éléments que les municipalités doivent prendre en compte.

Notre audit a porté principalement sur les activités de gestion des permis et des certificats réalisées du 1^{er} janvier 2017 au 31 octobre 2019. Toutefois, certaines de nos observations peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux se sont déroulés d'avril 2019 à février 2020 et le présent rapport a été achevé le 5 mai 2020.

Sommaire des recommandations

Nous présentons ci-dessous l'ensemble des recommandations formulées par la Vice-présidente à la vérification.

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"> ◆ si un permis ou un certificat est nécessaire dans leur situation; ◆ ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils doivent fournir pour obtenir ce permis ou ce certificat et en respecter les termes; ◆ la sanction qu'ils encourent s'ils ne se conforment pas aux exigences. 	◆	◆	◆	◆	◆
<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"> ◆ d'une application conforme et uniforme de leur réglementation en assurant un arrimage entre la pratique et celle-ci; ◆ de la conservation de la documentation appropriée qui soutient le bien-fondé des décisions prises; ◆ d'un contrôle de la qualité des analyses menées, des décisions rendues et des tarifs appliqués. 	◆	◆	◆	◆	◆

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.		◆	◆	◆	

Rôles et responsabilités des principaux intervenants

Différents acteurs ont des rôles et des responsabilités relativement à la gestion des permis et des certificats, que ce soit pour les activités directes qui y sont liées ou pour celles en amont ou en aval. Les rôles et responsabilités de chacun sont présentés ci-dessous.

Conseil municipal

Le conseil municipal, présidé par le maire, prend les décisions à propos des orientations et des priorités de la municipalité, notamment en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme. Ainsi, il adopte le plan d'urbanisme, les règlements qui en découlent et leurs modifications. Il nomme les fonctionnaires responsables des inspections et de la délivrance des permis et des certificats, ainsi que les membres du CCU. C'est à la suite des recommandations du CCU que le conseil statue sur les demandes relatives aux règlements de nature discrétionnaire, telles les dérogations mineures.

Directeur général

Le directeur général a la responsabilité, entre autres, d'assurer les communications entre le conseil et les employés de la municipalité, d'étudier les projets de règlements de la municipalité et de rendre des comptes au conseil sur le fonctionnement de celle-ci. Responsable de l'administration de la municipalité, il planifie, organise, dirige et contrôle les activités de celle-ci, dont les activités du service de l'urbanisme.

Service de l'urbanisme

Les municipalités auditées disposent d'un service responsable de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'environnement, dont la principale fonction est la gestion des permis et des certificats, comme nous l'avons définie précédemment. Généralement mené par un directeur, ce service a pour principales responsabilités :

- ◆ l'élaboration, la révision et la mise en œuvre du plan d'urbanisme et des règlements afférents ;
- ◆ la transmission de renseignements aux citoyens au sujet des permis et des certificats et des exigences afférentes ;
- ◆ l'analyse des demandes de permis et de certificats et la délivrance de ceux-ci, conformément aux règlements et aux lois applicables ;
- ◆ la réalisation des inspections pour s'assurer que les travaux effectués sont conformes aux permis ou aux certificats remis ;
- ◆ la surveillance du territoire pour déceler des travaux accomplis sans permis ou certificat, ou des situations non conformes aux exigences ;
- ◆ le suivi des plaintes reçues en lien avec la réglementation applicable ;
- ◆ la préparation des dossiers à soumettre au CCU et au conseil municipal ;
- ◆ la formulation d'avis et de constats d'infraction dans les cas de non-conformité.

Autres services

D'autres services exercent un rôle de soutien. À titre d'exemple, le service des finances est responsable notamment de la comptabilisation des transactions financières liées à la tarification des permis et des certificats.

**Commission
municipale**

Québec 

La saine gestion au bénéfice de tous