

COMMISSION  
MUNICIPALE  
DU QUÉBEC

PORTRAIT DES RÉGIES  
INTERMUNICIPALES  
(CONSTITUÉES DE MUNICIPALITÉS  
DE MOINS DE 100 000 HABITANTS)

JANVIER 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

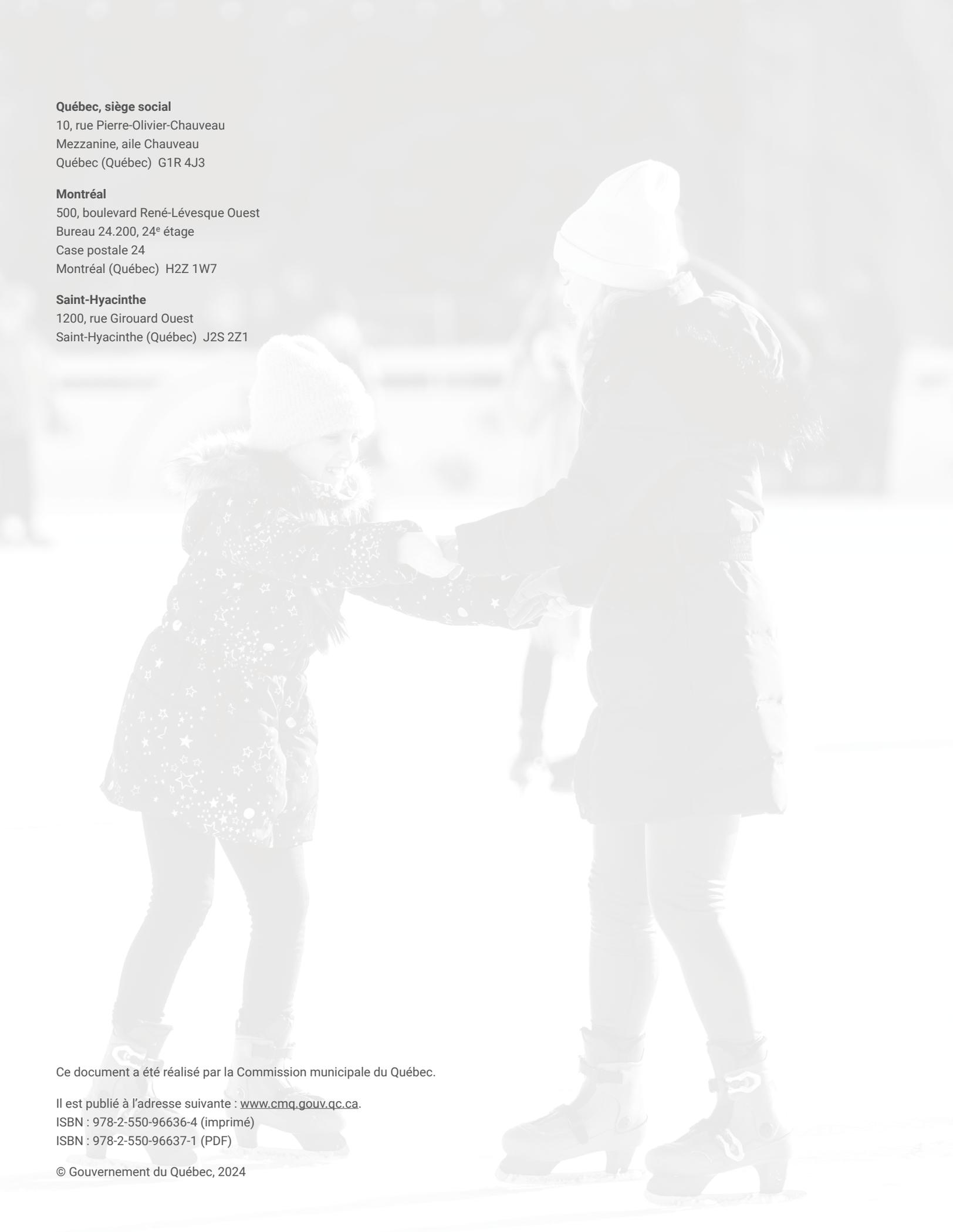
Ce document a été réalisé par la Commission municipale du Québec.

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

ISBN : 978-2-550-96636-4 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-96637-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2024



## Mot du président

Depuis quelques années, la Commission municipale du Québec dispose de nouveaux pouvoirs, notamment en matière de vérification municipale dans les municipalités de moins de 100 000 habitants, incluant certains organismes municipaux. Par l'intermédiaire de la Vice-présidence à la vérification, elle a déjà publié, depuis le début des premiers travaux en 2019, de nombreux rapports d'audit de performance et de conformité réalisés auprès des municipalités locales. Je crois important de mentionner que, en tout respect de l'autonomie des municipalités et des organismes municipaux, notre ambition est que nos interventions deviennent des outils d'amélioration puissants.

En plus de nos rapports d'audit sur des sujets diversifiés et structurants, nous dressons avec le présent *Portrait des régies intermunicipales constituées des municipalités de moins de 100 000 habitants*, le troisième portrait sur le monde municipal. Ces trois ouvrages fournissent respectivement une description significative des municipalités locales, des municipalités régionales de comté et des régies intermunicipales. Ils sont destinés à enrichir notre connaissance et notre savoir dans le but d'améliorer la gestion municipale.

La Commission vise, par ses interventions et par ses travaux de vérification, à susciter des changements durables et positifs dans le fonctionnement et la performance des municipalités et des organismes municipaux. Nous souhaitons que tous les acteurs du monde municipal, et parmi eux, les régies intermunicipales, puissent y trouver de l'information d'intérêt et s'en inspirer pour s'ajuster au respect du cadre légal en vigueur et pour optimiser leurs pratiques de gestion.

Je vous souhaite une excellente lecture,

Le président,



**Jean-Philippe Marois**  
Québec, janvier 2024



## Mot de la vice-présidente à la vérification

J'ai le plaisir de vous présenter le *Portrait des régies intermunicipales constituées des municipalités de moins de 100 000 habitants*. Il s'agit, depuis la création de la Vice-présidence à la vérification, du troisième portrait d'une série qui a débuté par le *Portrait des municipalités de moins de 100 000 habitants* suivi du *Portrait des municipalités régionales de comté (MRC)*. Ensemble, ils contribuent à une meilleure compréhension de notre champ d'intervention ainsi que de la structure et du fonctionnement du système municipal actuel et de ses principaux acteurs.

Ce document illustre le rôle central qu'ont les régies intermunicipales, depuis leur existence, en matière de coopération entre les municipalités, ces dernières y ayant recours dans le but de mettre en commun des équipements et des services. L'importance des régies dans le monde municipal est démontrée par l'étendue de la population québécoise desservie et par le fait qu'elles dispensent des services dans des domaines ayant une incidence directe sur la santé, la sécurité et la qualité de vie de la population.

Par ce portrait portant sur les régies intermunicipales, la Vice-présidence à la vérification souhaite enrichir la réflexion et jeter les bases des démarches futures pour mieux outiller les audits à venir dans les organismes municipaux, telles que les régies intermunicipales comprises dans son champ de compétence.

L'un des objectifs de ce portrait est d'apporter un éclairage sur le fonctionnement des régies intermunicipales, leur rôle auprès de la population, leur gouvernance ainsi que leurs aspects financiers. Il inclut, par ailleurs, des éléments de conformité et de performance sur la transparence envers les citoyens. Nous portons à votre attention que de nombreux rapports d'audit déjà publiés par la Vice-présidence à la vérification peuvent être lus en complément. Ces documents deviennent une source de référence pour le monde municipal.

C'est avec grande fierté que je vous présente ce nouveau portrait.

La vice-présidente à la vérification,

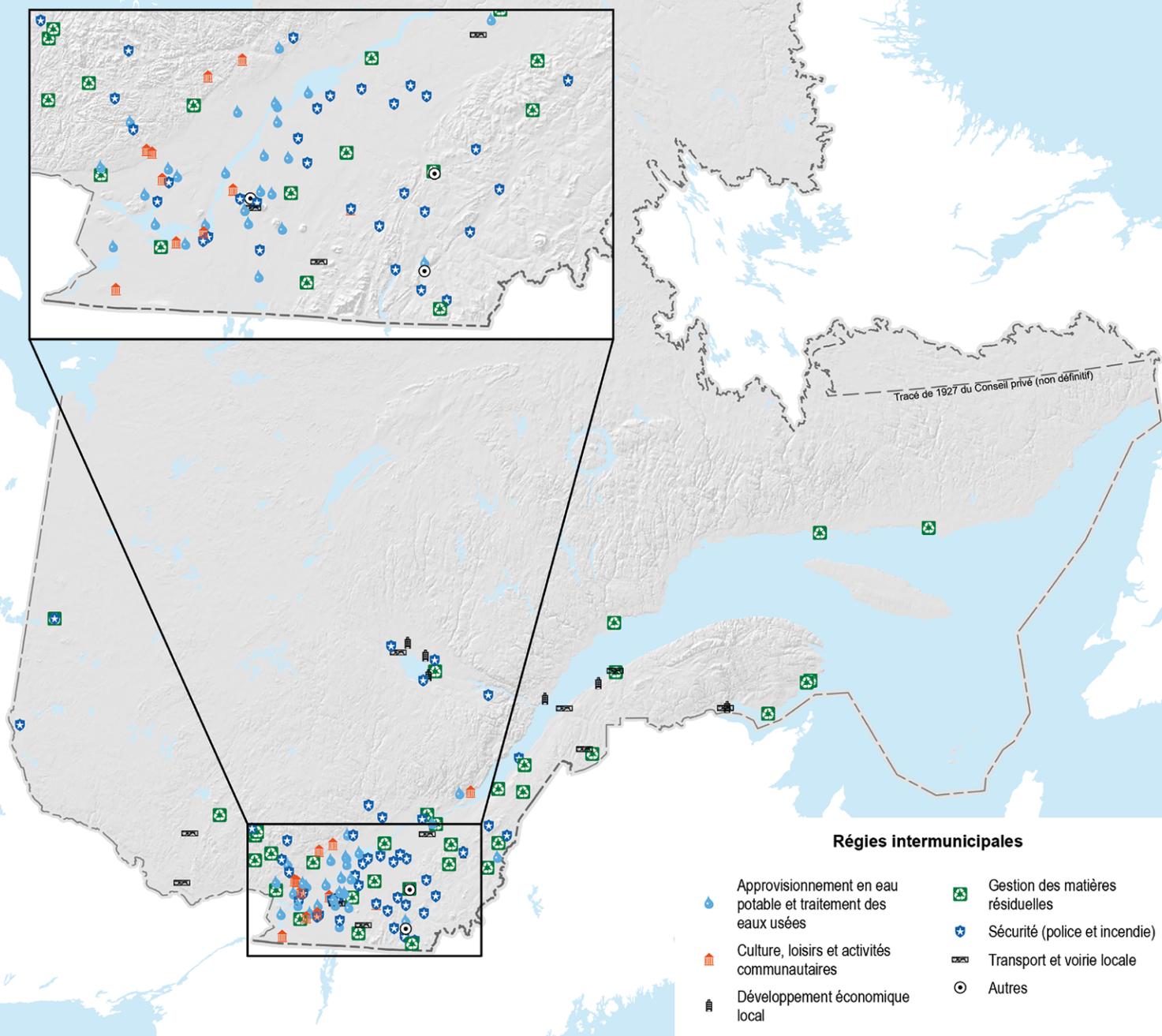


**Nancy Klein**

Québec, janvier 2024



# ▲ Régies intermunicipales



▲ **Portrait des régies intermunicipales  
(constituées de municipalités  
de moins de 100 000 habitants)**

---

POLICE



# Table des matières

---

<b>Mot du président</b>	3
<b>Mot de la vice-présidente à la vérification</b>	4
<b>Avant-propos</b>	8
<b>1 / Introduction</b>	9
<b>2 / Cadre général</b>	10
2.1 Les régies intermunicipales	10
2.2 Encadrement légal	13
<b>3 / La gouvernance d'une régie</b>	17
3.1 Structure de gouvernance	17
3.2 Structure administrative	21
3.3 Gestion financière	22
<b>4 / Situation financière</b>	27
4.1 Activités de fonctionnement	28
4.2 Excédents (déficits) accumulés	31
4.3 Gestion des actifs en immobilisations	33
4.4 La dette en perspective	37
<b>5 / Transparence envers les citoyens</b>	39
5.1 Régies ayant un site Web	39
<b>6 / Conclusion</b>	44
<b>Annexes</b>	45

## Principaux sigles

<b>LCV</b>	<i>Loi sur les cités et villes</i>
<b>MAMH</b>	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté

---

# Avant-propos

---

Le présent portrait porte sur les régies intermunicipales actives du Québec constituées des municipalités de moins de 100 000 habitants (ci-après désignées par le terme « régies »). Les renseignements présentés proviennent principalement des informations publiées par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) disponibles en date du 31 mars 2023 sur Données Québec, la plateforme de partage de données ouvertes. Toutefois, certaines de nos observations peuvent tenir compte de situations postérieures à cette période, comme c'est le cas, notamment, des informations colligées à partir des sites Web des régies. Les informations financières utilisées sont celles contenues dans le rapport financier produit par les régies et transmis au MAMH pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2021.

Les définitions utilisées, plus particulièrement en ce qui a trait aux aspects liés à l'information financière, sont majoritairement celles employées par le MAMH, notamment dans le *Manuel de la présentation de l'information financière municipale*. Des guides et des documents de référence à l'égard des régies sont également publiés sur le site du Ministère ([www.mamh.gouv.qc.ca](http://www.mamh.gouv.qc.ca)).

Dans ce portrait, le terme « municipalités » désigne à la fois les municipalités locales régies par le *Code municipal du Québec* (Code municipal) ou par la *Loi sur les cités et villes* (LCV) et les municipalités régionales de comté (MRC).

Les travaux réalisés pour le présent portrait ne constituent pas une mission d'audit. Ils ne fournissent pas d'opinion sur des objectifs d'audit et ne visent pas à formuler des recommandations. Ces travaux s'inspirent toutefois des normes canadiennes de missions de certification (NCMC) publiées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

# 01

## Introduction

1. La Commission municipale du Québec a pour responsabilité de mener, par l'intermédiaire de la Vice-présidence à la vérification, des audits de performance et des audits de conformité auprès de la quasi-totalité des municipalités locales, des MRC et des communautés métropolitaines ainsi qu'auprès de certains organismes municipaux, dont les régies. Dans la poursuite de l'établissement des bases à l'appui des travaux d'audit à venir, il nous est apparu pertinent de brosser un portrait des régies faisant partie du champ de compétence de la Vice-présidence à la vérification.
2. Dans le présent document, différentes informations portant sur les régies et leur environnement sont présentées afin de contribuer à une meilleure connaissance et compréhension du rôle qu'elles jouent dans le système municipal québécois.
3. Tout d'abord, ce portrait comprend une présentation générale des services offerts, du mode de fonctionnement et de la gouvernance des régies. Puis, pour certaines catégories d'activités des régies, nous présentons une analyse sur les données financières ainsi que sur la transparence envers les citoyens.
4. Il importe de souligner que ce portrait ne vise pas à répondre à des besoins spécifiques ou spécialisés qu'un lecteur pourrait avoir, mais à enrichir sa connaissance. Les manuels de référence, les guides et les autres outils des ministères et organismes gouvernementaux, dont ceux du MAMH, demeurent une source d'information privilégiée à cet égard.

## 02

## Cadre général

5. Une régie est un organisme municipal créé à la suite d'une entente entre les municipalités qui la constituent. Elle a pour fonction la gestion commune du service pour lequel elle a été mise en place et, dans l'accomplissement de son mandat, la régie a compétence sur tout le territoire des municipalités qu'elle représente.

6. La régie peut rendre des services touchant l'ensemble de la population dans différents secteurs d'activité municipale et dans plusieurs sphères de la vie quotidienne. Par exemple, elle peut exercer ses activités dans des secteurs comme la sécurité (service de police et protection incendie), la gestion des matières résiduelles, l'alimentation en eau potable et l'épuration des eaux usées, les loisirs et la culture, la promotion et le développement économique, l'entretien de la voirie, ou encore la protection de l'environnement.

7. La régie peut être désignée comme une solution lorsque la charge liée aux tâches qui incombent aux municipalités s'alourdit relativement aux ressources financières et humaines dont elles disposent. Une mise en commun des équipements, des infrastructures et des services ou pour la réalisation de travaux peut alors devenir attrayante. La diversification de l'offre de services municipaux, la rentabilisation de l'équipement et le partage des investissements d'envergure qui autrement seraient difficilement réalisables sont des avantages reconnus de la mise en commun. Les municipalités membres font ainsi le pari d'améliorer la qualité de leurs services et de partager les coûts tout en optimisant leur gestion mutuelle.

8. Ainsi, certaines circonstances peuvent inciter les municipalités à créer une régie. Par exemple :

- ◆ Des immobilisations importantes sont nécessaires pour mieux répondre aux besoins de la population ;
- ◆ Les municipalités n'ont pas la capacité d'assumer seules la gestion d'un service ;
- ◆ Les infrastructures ou les équipements requis à la prestation de services peuvent être mis en commun à l'échelle de plusieurs municipalités.

9. La régie est un mode d'entente intermunicipale qui se distingue par le fait qu'il est le seul permettant la création d'une entité distincte. La régie a ses propres employés et son propre cadre de gouvernance. Parmi les ententes intermunicipales, on trouve trois modes de fonctionnement, dont les caractéristiques sont présentées à l'annexe 1.

### Le saviez-vous ?

La loi prévoit qu'une municipalité peut également conclure une entente afin de constituer une régie avec un conseil de bande.

Des conseils de bande sont présentement membres de régies d'approvisionnement en eau potable, de développement économique local et de gestion des matières résiduelles.

Bien qu'ils puissent être compris dans le territoire d'une municipalité, les conseils de bande ne sont pas dans le champ de compétence de la Commission municipale du Québec.

## 2.1 Les régies intermunicipales

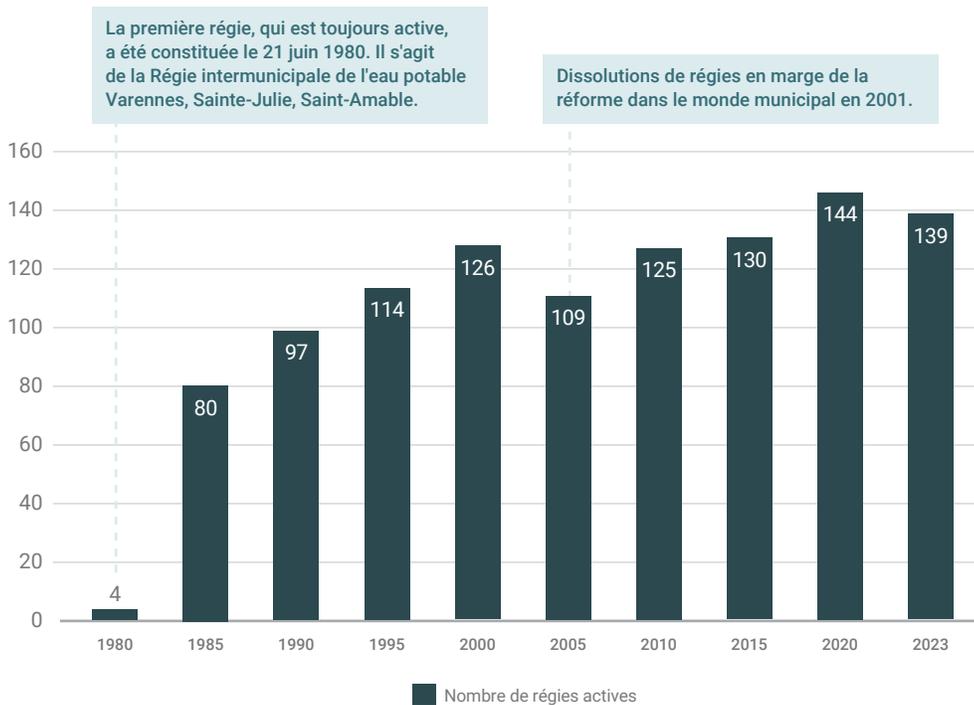
### Aperçu historique

10. C'est la *Loi modifiant le Code municipal et la Loi sur les cités et villes concernant les ententes intermunicipales*, sanctionnée le 21 décembre 1979, qui a modifié le cadre légal pour offrir aux municipalités la possibilité de constituer des régies.

11. Depuis, ce sont un peu plus de 260 régies qui ont été mises en place afin d'offrir différents services à la population québécoise. Au tournant des années 2000, l'organisation territoriale municipale du Québec fut marquée par les regroupements municipaux, ce qui a eu un effet sur un grand nombre de régies. En effet, des fusions municipales ont entraîné la dissolution de

plusieurs d'entre elles. En date du 31 mars 2023, les régies actives composées de municipalités de moins de 100 000 habitants sont au nombre de 139. L'annexe 2 présente la liste des régies considérées dans le présent portrait. Quant à la figure 1, elle montre l'évolution de ce mode de coopération intermunicipale depuis l'entrée en vigueur du présent cadre législatif.

**Figure 1** Évolution du nombre de régies actives<sup>1</sup>



La première régie, qui est toujours active, a été constituée le 21 juin 1980. Il s'agit de la Régie intermunicipale de l'eau potable Varennes, Sainte-Julie, Saint-Amable.

Dissolutions de régies en marge de la réforme dans le monde municipal en 2001.

### Régies exclues du portrait

Il existe également six autres régies, qui ont été exclues du présent portrait puisqu'elles comportent une municipalité de 100 000 habitants et plus. Elles s'inscrivent donc dans le champ de compétence des vérificateurs généraux municipaux.

### Régies actives

Une régie est considérée comme active lorsqu'elle a une existence juridique. Cela implique que son entente de constitution est toujours en vigueur et n'a pas fait l'objet d'une dissolution.

1. Le nombre de régies actives correspond à celles qui ont été constituées moins celles qui se sont retirées par dissolution formelle au fil du temps.

Source : MAMH.

## Aperçu démographique

12. En 2023, les 139 régies actives réunissent près de 700 municipalités locales dispersées sur le territoire québécois et desservent ensemble environ 2,7 millions de personnes, soit près de 60 % de la population habitant dans les municipalités locales de moins de 100 000 habitants. De façon générale, près des deux tiers des municipalités ont recours à au moins une régie. Il convient également de noter que c'est dans la classe de population des 10 000 à 24 999 habitants que la participation à une régie est la plus répandue. Le tableau 1 donne un aperçu de la participation des municipalités aux régies par classe de population.

**Tableau 1** Répartition des municipalités locales membres des régies par classe de population au 31 mars 2023

Classe de population	Municipalités locales			Population		
	Au Québec (N <sup>b</sup> re)	Participant à au moins une régie <sup>1</sup>		Au Québec (en millions)	Desservie par au moins une régie	
		(N <sup>b</sup> re)	(en %)		(en millions)	(en %)
0 – 1 999 hab.	701	446	64	0,6	0,4	62
2 000 – 9 999 hab.	293	175	60	1,2	0,7	60
10 000 – 24 999 hab.	66	46	70	1,0	0,7	66
25 000 – 99 999 hab.	35	22	63	1,6	0,9	57
<b>Total</b>	<b>1 095</b>	<b>689</b>	<b>63</b>	<b>4,4</b>	<b>2,7</b>	<b>61</b>

1. Ces chiffres incluent les municipalités qui sont membres d'une régie par la voie de l'entente signée par leur MRC.

Sources : Décret de population et MAMH.

13. Selon la nature de leurs principales activités, les régies ont été classées en sept catégories. L'annexe 3 détaille les activités pour chacune de ces catégories. Parmi celles-ci, trois catégories représentent à elles seules près de 78 % du nombre total de régies, soit : l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées, la gestion des matières résiduelles et la sécurité (service de police et protection incendie). Le tableau 2 présente le nombre de régies reparti par catégorie d'activité.

### Le saviez-vous ?

Dans le présent portrait, la catégorie de chacune des régies a été déterminée en fonction de son principal champ d'activité. Toutefois, il existe des régies mixtes qui ont pour fonction la gestion commune de services dans différentes catégories. Par exemple, une régie pourrait offrir des services en sécurité incendie et en approvisionnement en eau.

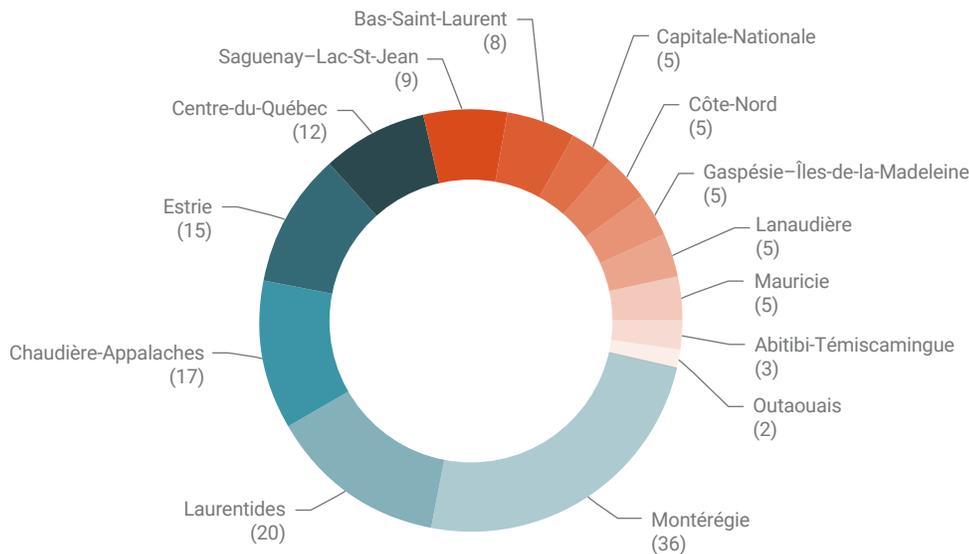
**Tableau 2** Répartition des régies selon leur catégorie d'activité au 31 mars 2023

Catégorie d'activité	Nombre
Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées	30
Culture, loisirs et activités communautaires	11
Développement économique local	7
Gestion des matières résiduelles	35
Sécurité (service de police et protection incendie)	43
Transport et voirie locale	10
Autres	3
<b>Total</b>	<b>139</b>

Source : MAMH.

14. Sur le plan géographique, une présence marquée de régies est constatée dans la portion sud, la zone la plus peuplée du Québec où réside près de 80 % de la population de la province. Par ailleurs, comme présenté dans la figure 2, plus de la moitié des régies sont concentrées dans quatre régions administratives : Montérégie, Laurentides, Chaudière-Appalaches et Estrie.

**Figure 2** Nombre de régies offrant des services par région administrative<sup>1</sup>



1. Par région administrative, le nombre totalise 147 régies puisque 8 des 139 régies actives desservent 2 régions administratives à la fois.

Source : MAMH.

## 2.2 Encadrement légal

15. Les régies sont encadrées par le Code municipal ou par la LCV, et ce, de leur constitution à leur dissolution. Qu'elles soient assujetties à l'une ou l'autre de ces lois, les municipalités peuvent conclure une entente afin de constituer une régie avec toute autre municipalité locale ou MRC, relativement à tout ou à une partie d'un domaine de leur compétence. Par ailleurs, en fonction des compétences qui leur sont dévolues, d'autres lois doivent être considérées, notamment la *Loi sur la police*, la *Loi sur la sécurité incendie* ou la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

### Constitution de la régie

16. Le processus de constitution d'une régie est amorcé par l'élaboration d'un projet d'entente intermunicipale à la suite de négociations. La négociation est une étape clé préalable à la signature de l'entente qui peut permettre aux parties de bien cerner leurs besoins respectifs et de s'entendre sur la nature des services. C'est à ce stade que différentes clauses peuvent être discutées de façon à éviter des situations d'iniquité perçues entre les municipalités et à prévenir des conflits pouvant survenir pendant l'entente, à son renouvellement ou à la fin de celle-ci.

## Capacité maximale de consommation

Quantité maximale d'utilisation des services établie pour chaque municipalité partie à l'entente. Ce critère est utilisé, par exemple, pour établir la quantité maximale d'eau potable que chaque municipalité peut utiliser ou la quantité de matières résiduelles pouvant être transportées vers un lieu d'enfouissement par municipalité. Lorsque l'entente a pour objet l'alimentation en eau potable ou le traitement des eaux usées, ces quantités doivent être prévues à l'entente.

17. Les représentants autorisés par les municipalités pourront ensuite procéder à la signature de l'entente, qui devient la pierre angulaire de la régie, car elle encadre son fonctionnement durant toute sa durée de vie.

18. Une entente de constitution doit inclure un contenu obligatoire et peut aussi comprendre des clauses facultatives. Ces dernières sont tout aussi importantes, car elles constituent une occasion idéale de prévoir différents cas de figure qui peuvent réduire les risques de mésentente.

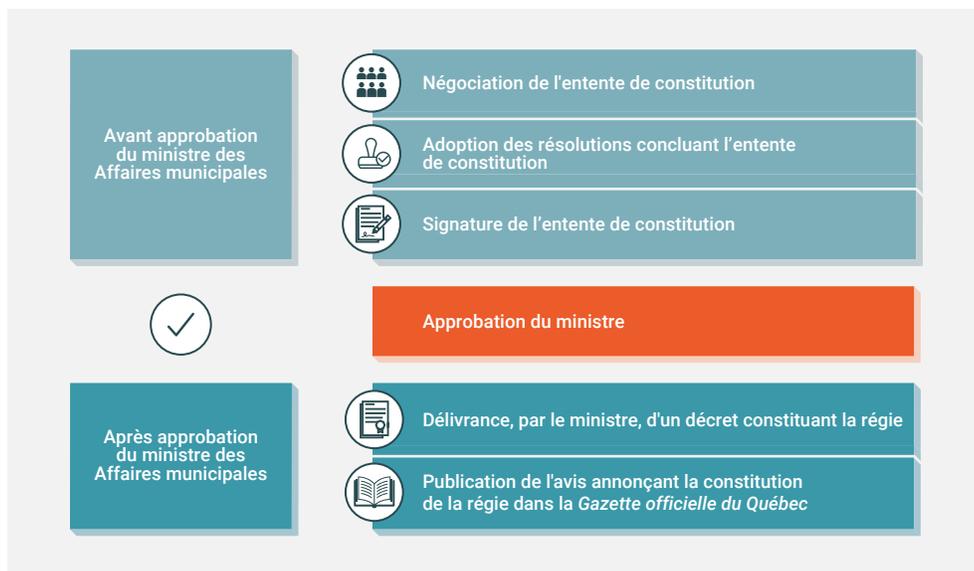
19. Certaines catégories de régies ont des particularités, qui sont elles aussi obligatoires, quant au contenu de leur entente de constitution. Cela peut signifier, par exemple, de gérer la capacité de consommation d'un service par les membres.

Contenu à l'entente	Description
<b>Obligatoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le nom projeté de la régie;</li> <li>◆ Le lieu de son siège social, qui doit être situé dans l'une des municipalités parties à l'entente;</li> <li>◆ Le nombre de délégués de chaque municipalité au conseil d'administration;</li> <li>◆ Le nombre de voix attribué à chacun des délégués;</li> <li>◆ Une description détaillée de son objet;</li> <li>◆ Le mode de fonctionnement, soit de préciser le type d'entente intermunicipale entre la fourniture de service, la délégation de compétence ou la régie intermunicipale;</li> <li>◆ Le mode de répartition des contributions financières entre les municipalités parties à l'entente;</li> <li>◆ La mention de sa durée et, le cas échéant, les modalités de son renouvellement;</li> <li>◆ Le partage de l'actif et du passif découlant de l'application de l'entente, lorsque celle-ci prend fin.</li> </ul>
<b>Clauses facultatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La description des actions ou des décisions devant être prises advenant la concrétisation de situations précises.</li> </ul> <p>Exemples de clauses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Adhésion future d'une autre municipalité;</li> <li>– Modalités de préavis en cas de retrait d'une municipalité;</li> <li>– Possibilité d'offrir les services de la régie à des municipalités ne faisant pas partie de l'entente.</li> </ul>
<b>Particularités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comme stipulé par la loi, les régies ayant pour objet l'alimentation en eau potable ou le traitement des eaux usées doivent fixer dans l'entente, pour chaque municipalité, une capacité maximale de consommation en tenant compte du potentiel d'utilisation des biens et services visés. Le paiement des dépenses en immobilisations sera alors calculé en fonction de la capacité maximale de consommation déterminée pour chaque municipalité membre.</li> <li>◆ Les ententes dont une quantité maximale doit être établie doivent aussi déterminer des mécanismes palliatifs au cas où la consommation maximale serait dépassée.</li> </ul>

20. L'entente, accompagnée des résolutions des municipalités autorisant sa signature, est soumise au ministre des Affaires municipales pour approbation. Le cas échéant, le ministre approuve l'entente et décrète la constitution de la régie. Il en donne alors avis dans la *Gazette officielle du Québec*. La régie est créée le jour de la publication de l'avis de constitution. La figure 3 illustre les principales étapes de constitution d'une régie.

21. En parallèle de ce processus général, une approbation supplémentaire peut s'avérer nécessaire. C'est le cas des ententes en matière de service de police, qui doivent également être approuvées par le ministre de la Sécurité publique.

**Figure 3** Processus général de constitution d'une régie



## En cours de fonctionnement

### Modification à l'entente

22. Les municipalités membres peuvent modifier le contenu de l'entente de constitution. Toute modification non prévue à l'entente doit cependant être approuvée par le ministre des Affaires municipales. Le décret délivré sera alors modifié et un avis sera publié à la *Gazette officielle du Québec*.

23. Par exemple, dans le cas de l'ajout d'une municipalité membre, si l'entente initiale ne prévoit pas les modalités pour procéder à son adhésion, une nouvelle entente devra être soumise au ministre pour approbation.

24. Cependant, si l'ajout d'une nouvelle municipalité membre est prévu à l'entente, il faudra suivre la procédure établie dans celle-ci. Une copie de la résolution de la nouvelle municipalité devra être transmise aux membres de la régie. Dans les 30 jours suivant cet envoi, la résolution doit aussi être envoyée au ministre des Affaires municipales et, pour les régies de service de police, au ministre de la Sécurité publique. Il est également possible qu'une municipalité souhaite se retirer de la régie. Pour ce faire, des modalités de retrait doivent être prévues dans l'entente de constitution.

### Le saviez-vous ?

Outre les dispositions prévues dans le Code municipal et la LCV, d'autres mécanismes de règlement des différends sont prévus par des lois spécifiques (ex. : recours à un médiateur, arbitrage volontaire). De plus, il est possible pour les municipalités membres de la régie d'obtenir un accompagnement pouvant être réalisé, notamment par le MAMH, en vertu du cadre d'intervention en gestion municipale.

### Règlement des différends

25. En cas de désaccord entre les municipalités membres sur l'application de l'entente en vigueur, l'une d'elles peut faire appel au ministre des Affaires municipales afin de désigner un conciliateur qui les aidera à trouver un accord. Si le désaccord persiste, l'une des municipalités membres peut alors demander que la cause soit arbitrée par la Commission municipale du Québec. Dans cette situation, la Commission rendra une décision sans possibilité d'appel. Celle-ci pourra être exécutoire lorsque l'homologation sera approuvée par le tribunal.

26. Lorsque les municipalités membres sont en désaccord quant au renouvellement de leur entente, le ministre des Affaires municipales peut soumettre le différend à la Commission municipale du Québec pour médiation s'il le considère utile et que la matière et les circonstances le permettent. Si les municipalités ne parviennent pas à conclure une entente au terme de la médiation et que le ministre juge que ce désaccord met en péril le maintien d'un service essentiel, il peut imposer qu'une partie ou la totalité de l'entente d'origine soit reconduite pour assurer le maintien de ce service. Dans un tel cas, le ministre transmet une copie de l'arrêté ministériel au greffier ou au greffier-trésorier de chaque municipalité faisant partie de l'entente.

### Dissolution

27. La dissolution est l'opération qui met un terme à l'existence juridique de la régie. Elle est suivie du partage des actifs (ex. : infrastructures) et du passif (ex. : dettes) de la régie entre les municipalités faisant partie de l'entente.

28. En cas de non-renouvellement de l'entente ou de défaut d'adoption d'une nouvelle entente dans les trois mois après la fin de celle-ci, la régie a un délai de trois mois supplémentaires pour demander sa dissolution au ministre des Affaires municipales. L'avis de cette demande sera publié à la *Gazette officielle du Québec* au moins 30 jours avant sa présentation au ministre, qui prononcera par décret la dissolution de la régie et le partage de son actif et de son passif.

29. Toutefois, s'il est démontré que l'intérêt des contribuables serait mieux servi par le maintien du service de la régie, le ministre peut décréter le maintien de celle-ci et la prolongation de l'entente pour une période ne pouvant dépasser la durée de l'entente originelle. Cet avis de prolongation de la régie doit être publié par le ministre à la *Gazette officielle du Québec*.

30. La figure présentée à l'annexe 4 offre un aperçu retraçant la ligne du temps d'une régie. Elle présente également les principaux articles de loi encadrant les étapes clés de son cycle de vie.

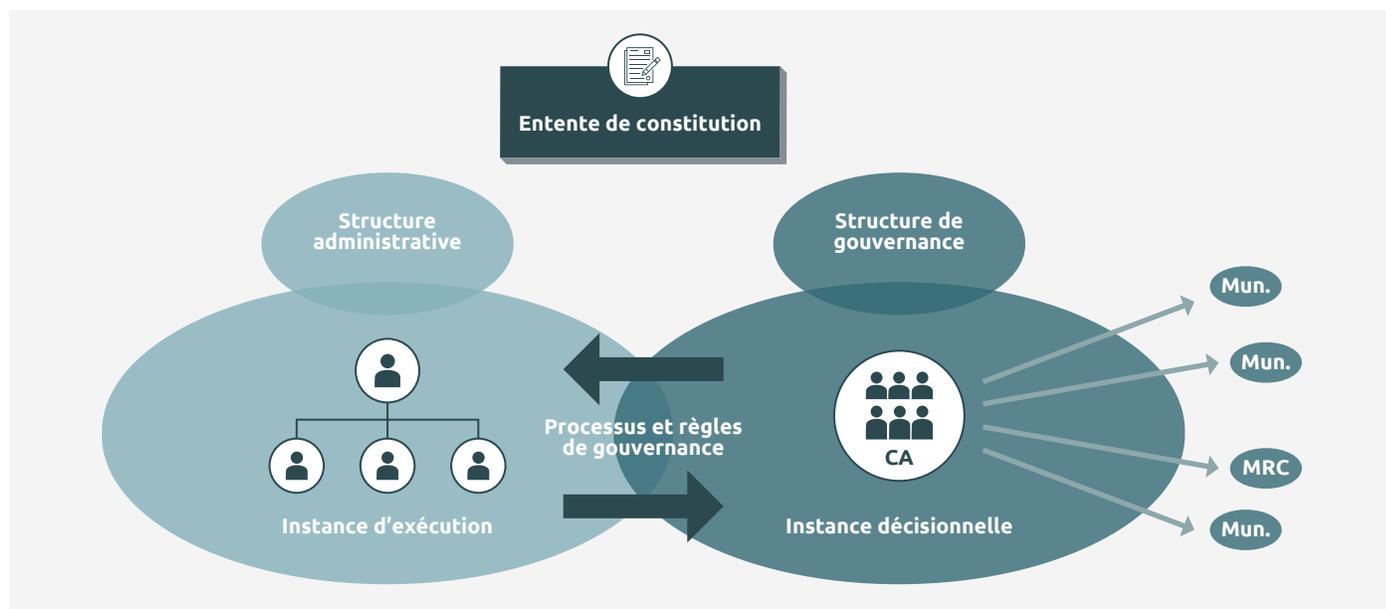
## 03

## La gouvernance d'une régie

31. Une saine gouvernance est un facteur de succès clé pour la pérennité d'une organisation. Elle contribue non seulement à maintenir la confiance des citoyens, mais aussi à s'assurer d'atteindre les objectifs, comme celui d'offrir des services de qualité. Pour une régie, le cadre de gouvernance comprend les instances décisionnelles et d'exécution, ainsi que les processus et les règles dont se dotent les membres pour atteindre ensemble un but commun.

32. Comme prescrit dans le Code municipal et la LCV, la gouvernance d'une régie est assurée par un conseil d'administration, qui détermine les règles de fonctionnement de la régie, et est encadrée par l'entente de constitution par laquelle les municipalités membres sont liées. La figure 4 illustre ce cadre de gouvernance.

Figure 4 Cadre de gouvernance d'une régie



CA Conseil d'administration

### Saine gouvernance

Une saine gouvernance est définie par des critères comme le respect de la loi, la transparence, la responsabilité, l'imputabilité, l'intégrité, l'équité, l'efficacité, l'efficience et la participation des parties prenantes.

### 3.1 Structure de gouvernance

33. Le conseil d'administration se trouve au centre de la structure de gouvernance. Des mécanismes tels que la définition des rôles et responsabilités, la composition et la durée du mandat du conseil d'administration de même que son système de votation et son système de rémunération en sont des éléments importants.

## Conseil d'administration

34. Le conseil d'administration est l'instance décisionnelle de la régie. Il est constitué des délégués choisis, par résolution, pour chaque municipalité membre, et ce, parmi les élus formant leur conseil municipal respectif. Le nombre de délégués de chaque municipalité ainsi que le nombre de voix dont chacun dispose sont déterminés dans l'entente.

### Rôles et responsabilités

#### Pouvoir réglementaire

Les régies doivent adopter un règlement concernant le traitement des élus. Le cas échéant, elles peuvent aussi adopter des règlements portant sur leur régie interne (ex. : règlement sur la gestion contractuelle), des règlements d'emprunt, des règlements pour constituer une réserve ou un fonds de roulement et, sous certaines conditions, des règlements portant sur l'usage du fonds général pour l'acquisition d'immobilisations ainsi que tout autre règlement prévu par une loi sectorielle.

35. Le conseil d'administration adopte les règles de fonctionnement et les règlements qui gouvernent la régie. Il établit aussi les orientations stratégiques, surveille les activités et évalue la performance de l'organisation. Cet encadrement permet aux délégués du conseil d'administration de s'assurer de la gestion des priorités par la direction générale de la régie et de l'utilisation optimale des ressources à sa disposition. Toutefois, l'étendue du pouvoir réglementaire de la régie est délimitée par la loi.

36. Les délégués doivent nommer parmi eux le membre qui assumera les fonctions de président du conseil d'administration. Le premier président de la régie doit être élu dans les 60 jours suivant l'entrée en vigueur du décret. Celui-ci exerce des responsabilités additionnelles telles que présider les assemblées, diriger les débats et maintenir le décorum.

37. Les délégués formant le conseil d'administration, à l'exception du président, ont l'obligation de voter sur toutes questions qui leur sont soumises (ex. : adoption de règlements, approbation de dépenses, nomination de tout fonctionnaire ou employé). Le président, quant à lui, n'a pas d'obligation de voter sur les questions soumises au conseil d'administration, à l'exception de celles portant sur la rémunération des délégués. Tous les membres du conseil d'administration doivent s'abstenir de voter s'il s'agit d'une question pour laquelle il pourrait y avoir un conflit d'intérêts ou si leur vote est susceptible de constituer un manquement à leur code d'éthique et de déontologie.

### Composition du conseil d'administration

38. Il existe plusieurs modes de représentation des municipalités membres au sein du conseil d'administration. Les compositions observées dans les actes de constitution et de modification sont plutôt variées. Selon le mode utilisé pour définir la composition, le nombre de délégués par municipalité peut passer d'un à trois pour certaines régies. Plusieurs ont opté pour une composition fixe par municipalité, tandis que d'autres le font par composition proportionnelle basée sur la contribution financière de la municipalité ou la population desservie. Ce mode proportionnel crée un conseil d'administration où le nombre de délégués peut être différent pour chaque municipalité membre à l'entente. La figure 5 présente les différentes façon dont le conseil d'administration peut être composé.

**Figure 5** Scénarios de composition du conseil d'administration



### Durée du mandat d'un délégué du conseil d'administration

39. Puisque les conseils d'administration des régies sont composés des élus des municipalités membres, un délégué cesse ses fonctions d'administrateur à l'expiration de son mandat d'élu au sein du conseil de sa municipalité. Il peut aussi, s'il le souhaite, remettre, avant la fin de son mandat, sa démission au secrétaire de la régie. Dans ces deux cas, le poste vacant du délégué sortant du conseil d'administration doit être pourvu parmi les élus du conseil municipal dans les 30 jours suivant la fin de son mandat.

40. Le mandat du président du conseil d'administration de la régie est d'une durée d'un an et il est renouvelable, tant que son mandat d'élu se poursuit au sein de sa municipalité.

### Système de votation

41. La répartition des voix entre les différents délégués du conseil d'administration est l'un des éléments devant être négociés au moment de l'élaboration de l'entente de constitution de la régie. Le nombre de votes peut être réparti de façon uniforme ou en tenant compte de plusieurs facteurs, tels que la contribution financière de chaque municipalité à la régie, la population desservie, la capacité réservée ou la capacité maximale de consommation.

42. Il est aussi possible de répartir les voix en différentes catégories. Cela peut s'avérer une option intéressante pour équilibrer le nombre de voix lorsque la taille des municipalités membres est très disparate en termes de population ou de contributions financières. Dans cette situation, plutôt que d'être réparties de façon uniforme ou selon un facteur objectif, les voix sont plutôt réparties de façon qu'aucune municipalité ne détienne plus de 50 % du poids décisionnel. La figure 6 présente différents scénarios de répartition des voix pouvant être faits entre les délégués du conseil d'administration.

#### Capacité réservée

Quantité de services étant réservée pour chaque municipalité partie à l'entente. Ce critère est calculé, par exemple, en fonction du débit d'eau potable réservée pour chaque municipalité membre. Ces quantités peuvent être prévues à l'entente.

Figure 6 Scénarios de répartition des voix entre les délégués du conseil d'administration



43. Ainsi, une manière d'assurer l'équité au sein de la régie est de bien connaître les options possibles quant à la représentativité au sein du conseil d'administration, au système de votation et à la détermination de la contribution financière de chaque municipalité, et ce, afin de choisir, au moment de l'élaboration de l'entente, celles qui répondront le mieux aux besoins.

### **Systeme de rémunération**

44. La rémunération des délégués du conseil d'administration de la régie doit être établie par un règlement. Puisque le conseil d'administration est constitué d'élus municipaux, la rémunération de ceux-ci est encadrée par la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (LTEM). Le mode de rémunération des délégués peut prendre diverses formes, telles qu'une rémunération fixe ou des jetons de présence. La régie peut aussi verser une allocation de dépenses aux délégués n'ayant pas obtenu le montant annuel maximal, mentionné à la *Gazette officielle du Québec*, de leur municipalité. Il est possible que la régie verse une rémunération mixte aux délégués du conseil d'administration, soit un salaire fixe ainsi que des jetons de présence pour avoir assisté aux séances du conseil et pour avoir participé à des comités.

## **3.2 Structure administrative**

### **Directeur général**

45. Bien que ce ne soit pas une obligation légale, le conseil d'administration peut nommer un directeur général. Il est le responsable administratif de l'ensemble des activités de la régie et il agit en tant que principal intermédiaire entre les délégués du conseil d'administration et l'appareil administratif. Il doit planifier et coordonner en fonction des priorités établies par le conseil d'administration et de manière à exécuter ses décisions. De plus, le directeur général soutient et accompagne les délégués dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités, en plus de collaborer avec eux, notamment lors du renouvellement de l'entente de constitution de la régie, de la préparation du budget, de la mise à jour des règlements ou des politiques internes et de l'élaboration des documents de planification. Enfin, il s'assure de fournir une reddition de comptes aux délégués du conseil d'administration, afin de faciliter leur surveillance et leur prise de décision.

### **Secrétaire et trésorier**

46. Toute régie doit inclure au sein de son personnel un secrétaire et un trésorier, ou un secrétaire-trésorier lorsqu'une seule personne exerce les deux fonctions. Contrairement aux municipalités locales et aux MRC, les régies utilisent encore le titre de secrétaire, au lieu de celui de greffier.

47. La personne occupant ce poste a notamment un rôle à jouer pour le bon déroulement des séances du conseil d'administration. En effet, avant la séance, elle doit préparer l'ordre du jour et, pour une séance extraordinaire, envoyer la convocation à tous les délégués. Pendant la séance, elle peut intervenir sur certains sujets (ex. : explications sur le rapport financier) si le président lui donne le droit de parole. Après une séance du conseil, elle doit rédiger le procès-verbal et le signer. Elle doit aussi assurer le suivi des décisions qui sont prises lors des séances subséquentes du conseil.

## Fonctionnaires et employés

48. Le nombre de fonctionnaires et d'employés varie grandement selon la catégorie de régies, les services offerts, la superficie du territoire, la population desservie ou les types d'emplois requis. Par exemple, la plupart des régies offrent à la fois des postes à temps plein et à temps partiel. Pour certaines catégories de régies, il peut aussi y avoir des employés occasionnels ou saisonniers, ou encore des pompiers volontaires pour les régies de protection incendie.

49. Comme illustré dans le tableau 3, la grande majorité des effectifs des régies se concentrent dans celles consacrées à la sécurité. En effet, elles détiennent près de 71 % des effectifs totaux de l'ensemble des régies, et comptent en moyenne 50 employés par régie.

**Tableau 3** Nombre d'effectif total et moyen par catégorie de régie en 2023

Catégorie d'activité	Nombre d'effectifs (personnes/année) <sup>1</sup>	
	Total	Moyenne
Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées	105	4
Culture, loisirs et activités communautaires	169	19
Développement économique local	3	1
Gestion des matières résiduelles	475	15
Sécurité (service de police et protection incendie)	2 052	50
Transport et voirie locale	47	6
Autres	27	9
<b>Total</b>	<b>2 878</b>	<b>22</b>

1. Ce nombre est obtenu par un calcul d'équivalence à temps plein des employés permanents, occasionnels et surnuméraires.

Sources : Rapports financiers – données non auditées.

## 3.3 Gestion financière

50. La gestion financière se définit habituellement par l'ensemble des processus liés à la planification, à la coordination, au contrôle et au suivi des ressources financières d'une organisation. Entre autres, elle implique de nombreuses activités visant à s'assurer que les fonds sont utilisés de manière efficace et à garantir sa viabilité financière. Généralement, et de façon non exhaustive, les activités suivantes font partie intégrante du cadre de gestion financière d'une régie intermunicipale :

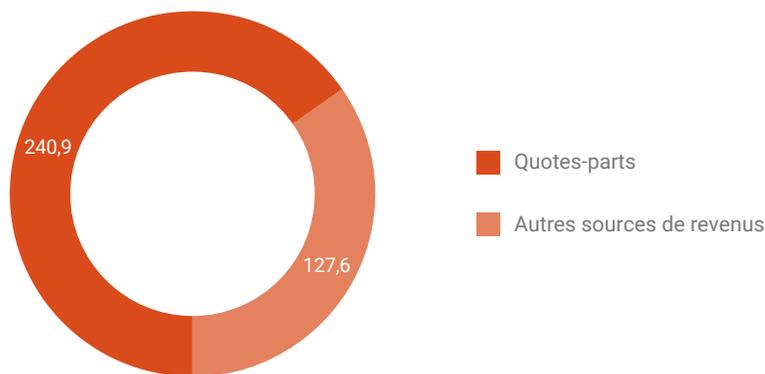
- ◆ Préparation du budget de fonctionnement ;
- ◆ Planification des projets d'investissement et des activités de financement ;
- ◆ Reddition de comptes.

## Budget de fonctionnement

51. L'établissement des prévisions budgétaires constitue l'une des activités les plus importantes pour une régie puisque la résultante, le budget annuel, est le reflet financier des orientations à court terme et des décisions prises par les délégués du conseil d'administration. Il prévoit ainsi l'ensemble des revenus qui permettront notamment à la régie de desservir la collectivité en services, d'entretenir ses infrastructures ou encore de réaliser de nouveaux projets.

52. Le fonctionnement des régies est significativement différent de celui d'une municipalité locale. De manière générale, la grande majorité des revenus générés par une régie provient des municipalités membres, qui en assurent le fonctionnement via leur contribution financière (quote-part) qu'elles versent annuellement en échange des services convenus à l'objet de l'entente. En 2021 seulement, comme illustré à la figure 7, la quote-part versée aux régies par les municipalités représentait près de 241 millions de dollars, soit plus de 65 % des revenus de fonctionnement totaux générés.

**Figure 7 Revenus de fonctionnement des régies en 2021 (en millions de dollars)**



Sources : Rapports financiers.

## Revenus de quotes-parts

53. La quote-part peut être établie selon différentes modalités. Par exemple, elle peut tenir compte de la population desservie ou de la capacité maximale de consommation. Certaines régies privilégient cependant une approche fondée sur l'utilisation réelle du service. La méthode de calcul relative à l'utilisation d'un service varie bien sûr en fonction de la nature du service offert. Par exemple, pour une régie offrant des services d'approvisionnement en eau potable, le volume d'eau distribué est généralement privilégié comme unité de calcul, alors que, pour une régie de gestion des matières résiduelles, le tonnage de déchets domestiques transportés peut être utilisé.

54. Il est également commun qu'une régie utilise une combinaison de plusieurs critères pour établir la quote-part. Par exemple, la première moitié du montant versé pourrait être calculée en fonction de la richesse foncière uniformisée (RFU) et la seconde, proportionnellement à la population des municipalités membres. Ci-dessous sont présentés les critères généralement observés pour établir la quote-part.

## Budget annuel

Le budget annuel d'une régie est établi pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Il doit être présenté au conseil d'administration et adopté par les deux tiers des municipalités membres, et ce, avant le 1<sup>er</sup> octobre de l'année précédant son entrée en vigueur. La transmission du budget de la régie est nécessaire pour que les municipalités puissent en tenir compte dans l'établissement de leur propre budget et de leur compte de taxes.

## RFU

La RFU correspond essentiellement à la valeur foncière uniformisée des immeubles situés sur le territoire d'une municipalité.

Critère de répartition	Exemples
Répartition uniforme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Toutes les municipalités membres paient la même quote-part.</li> </ul>
RFU	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La quote-part de chaque municipalité membre est basée sur la proportion de leur RFU par rapport à l'ensemble des municipalités membres.</li> </ul>
Population	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Chaque municipalité a une quote-part proportionnelle à sa population respective sur l'ensemble des municipalités membres.</li> </ul>
Capacité réservée	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dans une régie d'approvisionnement en eau potable, les municipalités peuvent avoir chacune une consommation journalière réservée.</li> </ul>
Capacité maximale	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les régies ayant pour objet l'eau, que ce soit l'eau potable ou les eaux usées, doivent fixer, pour chaque municipalité membre, une quantité maximale d'eau pouvant être utilisée.</li> </ul>
Utilisation du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La quote-part de chaque municipalité est calculée en fonction de la proportion des services qu'elle a utilisés au cours de la dernière année.</li> </ul>
Facteur de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les régies de sécurité (service de police et de protection incendie) peuvent utiliser le facteur de risque, tel que le nombre de crimes commis ou le nombre d'incidents survenus dans la dernière année, pour déterminer la quote-part des municipalités membres.</li> </ul>

## Tarifification

La tarification, contrairement à la taxation conventionnelle, laquelle est fondée sur la valeur des immeubles, permet à une régie d'exiger le paiement d'une somme d'argent en contrepartie de l'utilisation d'un bien ou de la consommation d'un service par l'utilisateur.

Par exemple, pour une régie exerçant ses activités dans le domaine de la culture ou des loisirs, il pourrait s'agir d'un tarif pour la location d'une installation sportive ou pour un abonnement annuel à un club de quartier.

## PTI

En vertu de la loi, le PTI doit être adopté par le conseil d'administration de la régie au plus tard le 31 décembre de l'exercice financier précédent. Cependant, contrairement au budget annuel, le PTI ne nécessite pas l'approbation des deux tiers des municipalités membres de la régie.

Pour plus d'information, un rapport d'audit de performance intitulé *Processus d'élaboration du programme triennal d'immobilisations* a été publié par la Commission municipale du Québec en novembre 2022.

## Autres sources de revenus

55. Les quotes-parts perçues ne constituent pas l'unique source de revenus devant faire l'objet d'une planification pour une régie. En fonction de la nature de ses activités, une régie peut vouloir mettre en place un mode de tarification ou de compensation pour services rendus. Le cas échéant, ces revenus peuvent provenir des municipalités membres ou d'autres organismes municipaux externes à l'entente de constitution, de même que du gouvernement et des sociétés d'état, de particuliers ou encore d'entreprises privées.

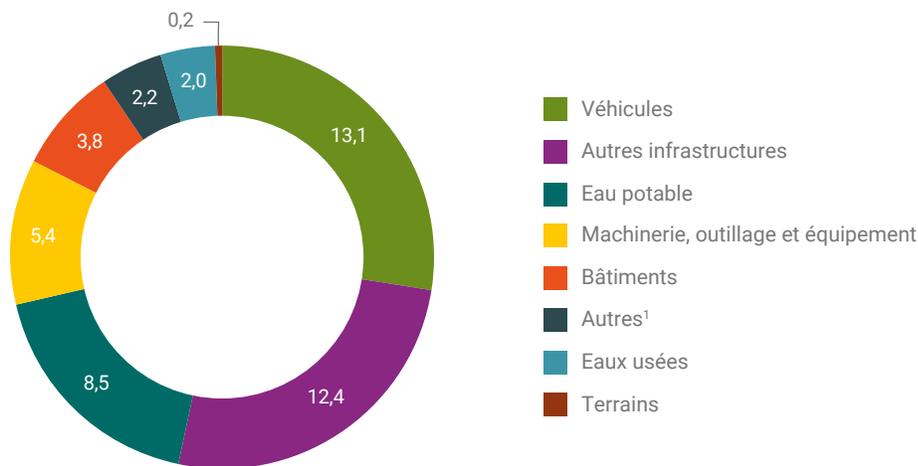
56. Au même titre qu'une municipalité, une régie peut également bénéficier de transferts provenant d'organismes municipaux ou d'autres paliers gouvernementaux visant à financer, en totalité ou en partie, certaines activités de fonctionnement ou d'investissement. C'est le cas, par exemple, des programmes visant l'amélioration, l'ajout, le remplacement et le maintien de bâtiments et autres infrastructures municipales.

## Investissement et financement

57. Les infrastructures, les véhicules et les autres équipements sont nécessaires à la prestation de services aux citoyens. L'acquisition, l'entretien et l'opérationnalisation de ces actifs constituent des activités essentielles au fonctionnement d'une régie et doivent donc faire l'objet d'une planification diligente à moyen et long terme. De même, considérant que les immobilisations représentent une valeur financière importante pour les régies et que leur pérennité constitue généralement un enjeu prioritaire pour celles-ci, le programme triennal d'immobilisations (PTI) s'avère essentiel pour déterminer et planifier judicieusement les priorités d'investissement.

58. À ce titre, des sommes importantes sont investies annuellement pour améliorer, renouveler ou entretenir le parc immobilier détenu par les régies. En 2021 uniquement, l'ensemble des régies en activité sur le territoire du Québec a procédé à des investissements en immobilisations pour un montant de près de 48 millions de dollars, dont près de 28 % étaient destinés aux véhicules de diverses natures. À titre de référence, la figure 8 ventile les sommes investies par catégorie d'immobilisations.

**Figure 8 Investissements en immobilisations des régies en 2021 (en millions de dollars)**



1. La catégorie « Autres » est composée des améliorations locatives, de l'ameublement et de l'équipement de bureau et de l'ensemble des immobilisations corporelles non décrites précédemment. Par exemple, cette catégorie peut inclure, pour une régie exerçant ses activités dans le secteur des loisirs, une collection de livres acquise pour une bibliothèque.

Sources : Rapports financiers – données non auditées.

59. La régie peut financer ses activités d'investissement de diverses façons. Entre autres, elle peut choisir d'utiliser les montants accumulés dans ses excédents et réserves financières ou emprunter des sommes.

60. Pour une régie, le processus encadrant la création des réserves financières ou menant à l'approbation d'un règlement d'emprunt est, dans tous ses aspects significatifs, le même. Les principales étapes de ce processus sont illustrées à la figure 9, et ce, lorsque l'adoption d'un règlement est requise pour utiliser ces modes de financement. À l'issue de ce processus, les municipalités concernées sont responsables des décisions prises par la régie et pourront être appelées à assumer la création de la réserve financière ou à assumer le remboursement des emprunts.

**Figure 9 Processus lié à la création et à l'utilisation des réserves financières ou au recours à l'emprunt**



PHV Personne habile à voter

LERM Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités

1. Personne pouvant exercer son droit de vote conformément à son inscription à une liste référendaire de la municipalité ou du secteur concerné.

## Reddition de comptes

61. Tout comme pour une municipalité, des règles de gouvernance et une structure de fonctionnement dotée d'un processus de surveillance sont nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs, l'efficacité des contrôles et l'utilisation optimale des ressources, mais aussi pour préserver la confiance des citoyens. Le partage d'informations entre la structure administrative et la structure de gouvernance assure une meilleure prise de décision, un suivi de l'avancement des projets et la gestion des priorités. Inversement, une reddition de comptes déficiente conjuguée à peu ou pas de mécanismes de surveillance peut avoir un effet non seulement sur la gestion de la régie, mais également sur la gestion financière des municipalités membres.

62. Les états financiers sont une composante essentielle de la reddition de comptes de tout organisme public. Ils servent à rendre compte des ressources et des responsabilités confiées à l'organisation pour fournir des services à la population ainsi qu'à évaluer la situation financière et la performance de l'entité. Tant qu'elle demeure active, une régie doit transmettre son rapport financier avant le 15 avril de l'année suivante au ministre des Affaires municipales ainsi qu'aux municipalités membres de la régie.

63. Dans un rapport d'audit publié en mars 2022 par la Vice-présidente à la vérification, il a été constaté que 29 % des régies identifiées ne s'étaient pas conformées aux dispositions de la loi entourant la transmission du rapport financier pour la période allant de 2016 à 2020. Pour plus du quart de ces retards, la transmission du rapport financier excédait de 90 jours la date de transmission prescrite. Comme mentionné dans ce rapport, il convient de rappeler que les retards constatés dans la préparation et la transmission du rapport financier peuvent entraîner diverses difficultés en ce qui concerne la gestion financière de la régie, mais également pour les municipalités membres.

64. Même s'il ne s'agit pas d'une obligation légale, la publication d'un rapport annuel de gestion est aussi une saine pratique de reddition de comptes contribuant à une divulgation transparente des informations aux membres de la régie, mais aussi aux citoyens se trouvant sur le territoire desservi. Ce rapport présente des informations financières et non financières permettant de prendre connaissance de la performance de la régie et de ses réalisations au cours de l'année, notamment sur des sujets tels que ses activités, la qualité de ses services ou encore la protection de l'environnement.

### Pour aller plus loin

Un rapport d'audit de conformité intitulé *Transmission des rapports financiers (régies intermunicipales)* a été publié par la Commission municipale du Québec en mars 2022.

### Rapport annuel de gestion

Le rapport annuel de gestion est l'un des véhicules de reddition de comptes privilégiés pour communiquer aux élus et aux citoyens une information significative, comparable et fiable en lien avec les engagements pris pour l'année et les résultats atteints. Ainsi, le rapport annuel de gestion contribue à l'accès à une information pertinente et en temps opportun sur les activités d'un organisme public.

## 04

## Situation financière

65. Une analyse globale de la situation financière permet, dans une certaine mesure, d'apprécier la performance des régies, de déceler les tendances et de statuer sur les sources potentielles de risques. Pour ce faire, nous avons sélectionné certains indicateurs qui permettent également de mettre en contexte le rôle et l'importance des régies dans l'univers municipal.

66. Les indicateurs et les informations présentés dans cette section sont inspirés de modèles fréquemment utilisés dans le monde municipal et mettent l'accent sur trois caractéristiques essentielles de la viabilité financière, soit la durabilité, la flexibilité et la vulnérabilité. Ces trois caractéristiques fournissent collectivement le cadre de référence pour la conduite d'analyses servant à décrire l'état des finances de tout organisme public.

<b>Durabilité</b>	Capacité d'une régie à s'acquitter de ses obligations financières actuelles et futures autant au regard de ses engagements en matière de services à la collectivité qu'au regard de ses engagements financiers auprès des parties prenantes.
<b>Flexibilité</b>	Marge de manœuvre dont dispose une régie pour modifier le fardeau de sa dette ou sa structure de financement afin de s'acquitter de ses obligations.
<b>Vulnérabilité</b>	Dépendance d'une régie à des sources de financement qui peuvent être exposées à des risques pour lesquels elle exerce peu ou pas de contrôle.

Sources : Énoncé de pratiques recommandées pour le secteur public de CPA Canada.

67. Dans le cadre de ce portrait, l'analyse de la situation financière a été réalisée pour quatre catégories de régies. Ces catégories ont été priorisées notamment en raison du nombre de régies qu'on y trouve, mais également en fonction de l'importance relative de leurs revenus, de leurs charges de fonctionnement de même que de leur endettement. Il s'agit des catégories suivantes :

- ◆ Sécurité (service de police et protection incendie) (43 régies);
- ◆ Gestion des matières résiduelles (35 régies);
- ◆ Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées (30 régies);
- ◆ Culture, loisirs et activités communautaires (11 régies).

68. À titre indicatif, les quatre catégories identifiées représentent collectivement 119 des 139 régies actives sur le territoire du Québec et elles assument près de 96 % des charges de fonctionnement totales de l'ensemble des régies. Cependant, dans cette section, certaines régies ont dû être ponctuellement exclues, notamment parce que ces dernières n'avaient pas transmis le rapport financier pour un exercice donné ou qu'elles n'étaient pas constituées pour l'ensemble de la période visée pour un indicateur.

69. Notons finalement que les informations présentées dans cette section ne peuvent à elles seules remplacer les analyses spécifiques nécessaires à une évaluation en profondeur de la situation financière d'une régie. Toute comparaison entre les organismes n'a de sens que si les facteurs d'influence et les spécificités de chaque indicateur sont bien connus, et ce, pour chacune des régies faisant partie de la comparaison.

## 4.1 Activités de fonctionnement

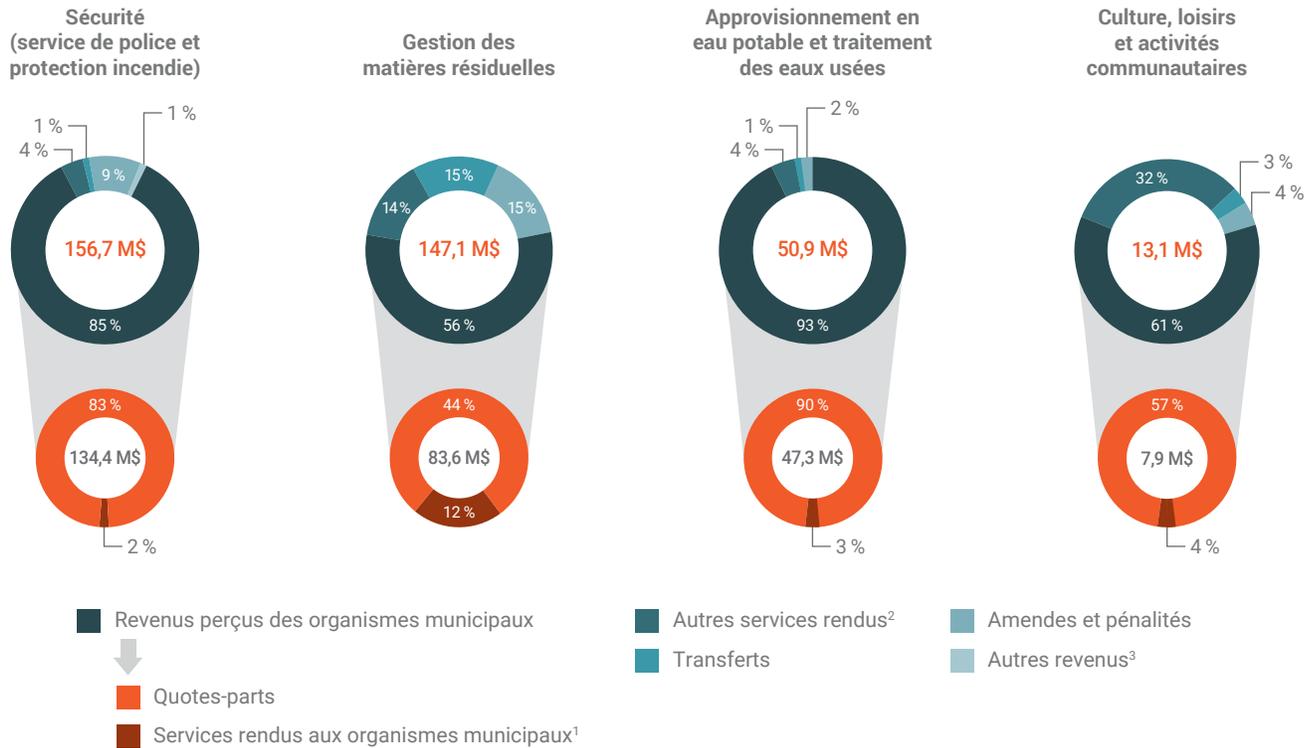
70. Les activités de fonctionnement regroupent les revenus et les charges qui ne sont pas directement liés à des investissements faits par les régies, tels que l'acquisition ou la construction d'infrastructures ou l'achat de véhicules et d'équipements durables. Une compréhension commune des revenus et des charges de fonctionnement d'une régie intermunicipale permet d'établir le contexte dans lequel seront élaborés et présentés les informations et les indicateurs subséquents.

### Revenus de fonctionnement

71. Une régie ne dispose d'aucun pouvoir de taxation directe ou de redevance sur la collectivité où elle exerce ses activités. Le fonctionnement des régies dépend donc en grande majorité des revenus provenant des municipalités membres, qui en financent les activités par le biais de contributions financières (quotes-parts) et des services rendus aux organismes municipaux en activité sur le territoire. Les transferts provenant des autres paliers du gouvernement de même que les autres services rendus aux organismes publics et privés représentent également une source de financement importante pour certaines régies.

72. La figure 10 présente, par catégorie de régies, la répartition des revenus de fonctionnement générés en 2021 par activité. Bien que les quotes-parts demeurent la principale source de revenus pour l'ensemble des régies, les revenus de transferts sont beaucoup plus importants pour les régies de gestion des matières résiduelles (15 %), alors que les autres services rendus aux organismes publics et privés sont plus importants pour les régies à vocation de culture, de loisirs et d'activités communautaires (32 %).

**Figure 10** Importance relative des revenus de fonctionnement par catégorie de régies et par fonction, pour l'année 2021



1. Par « organismes municipaux », on entend notamment les municipalités locales, les MRC, les communautés métropolitaines et les sociétés de transport en commun externes à l'entente de constitution de la régie intermunicipale.

2. Les autres services rendus regroupent l'ensemble des revenus pour des services rendus aux gouvernements et à leurs entreprises, aux particuliers et aux entreprises privées.

3. Les autres revenus sont composés des impositions de droits, des revenus de placement de portefeuille et autres revenus d'intérêts, des effets nets des opérations de restructuration et d'autres revenus de fonctionnement tels les gains sur cession d'immobilisations corporelles et les redevances réglementaires.

Sources : Rapports financiers.

73. L'analyse des revenus de fonctionnement indique une diversification relativement faible des sources de financement. Ainsi, les régies dépendent en grande partie des quotes-parts versées par les municipalités membres de la régie et, dans une moindre mesure, des transferts gouvernementaux. De ce fait, elles sont relativement vulnérables aux aléas de l'environnement économique dans lequel elles évoluent, notamment dans un contexte d'augmentation marquée du prix des biens et services.

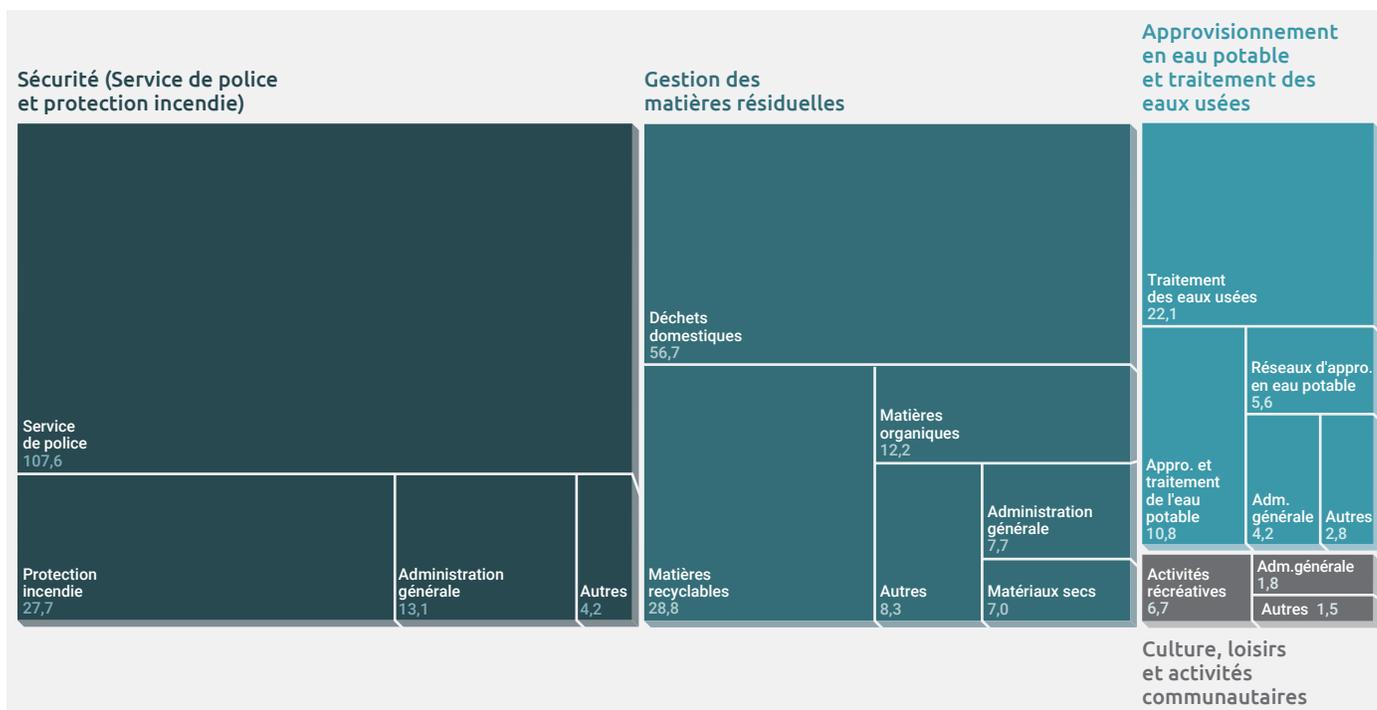
## Charges de fonctionnement

74. En excluant l'amortissement, les 119 régies considérées dans cette section avaient engagé pour près de 329 millions de dollars de charges de fonctionnement en 2021. Ce montant équivaut à 3,5 % des charges de fonctionnement de l'ensemble des municipalités locales de moins de 100 000 habitants pour la même année de référence.

75. Cependant, contrairement à une municipalité, une régie est habituellement constituée pour une vocation précise et ses activités sont concentrées à la réalisation de cette mission. Outre les frais habituels d'administration générale, une régie de sécurité n'engagera généralement des charges qu'en sécurité publique, alors qu'une régie de gestion des matières résiduelles, par exemple, n'engagera des charges qu'en hygiène du milieu.

76. La figure 11 illustre, par activité, la proportion des charges de fonctionnement réalisées pour chaque catégorie de régies en 2021. Les régies de la catégorie « Sécurité (service de police et protection incendie) » additionnées à celles de la catégorie « Gestion des matières résiduelles » réalisaient ensemble plus de 83 % des charges de fonctionnement totales sur le total des régies. Particulièrement nombreuses sur le territoire, les régies exerçant des fonctions associées à la police engageaient à elles seules près du tiers de ce total.

**Figure 11** Charges de fonctionnement par activité et par catégorie de régies pour l'année 2021 (en millions de dollars)



Sources : Rapports financiers.

77. L'administration générale constitue l'une des seules activités communes à l'ensemble des régies. De façon approximative, la part du budget consacré à l'administration générale des régies est relativement peu élevée, à l'exception des régies de culture, de loisirs et d'activités communautaires, pour lesquelles ces frais représentaient 18 % du budget annuel en 2021, ce qui peut s'expliquer par la nature des services offerts. La figure 12 illustre la variation de cette proportion, entre 2017 et 2021, et ce, pour chaque catégorie de régies.

**Figure 12** Proportion du budget de fonctionnement consacré à l'administration générale (en pourcentage)



Sources : Rapports financiers.

78. Cette comparaison permet de constater qu'à l'exception des régies de gestion des matières résiduelles, les charges administratives représentaient une part plus importante du budget de fonctionnement en 2021 qu'en 2017. Cette augmentation peut être due à plusieurs facteurs tels que la professionnalisation du personnel administratif travaillant au sein des régies, ou à une amélioration des conditions de travail de ce dernier. Cela peut également être indicatif d'un besoin d'optimisation dans la gestion des ressources.

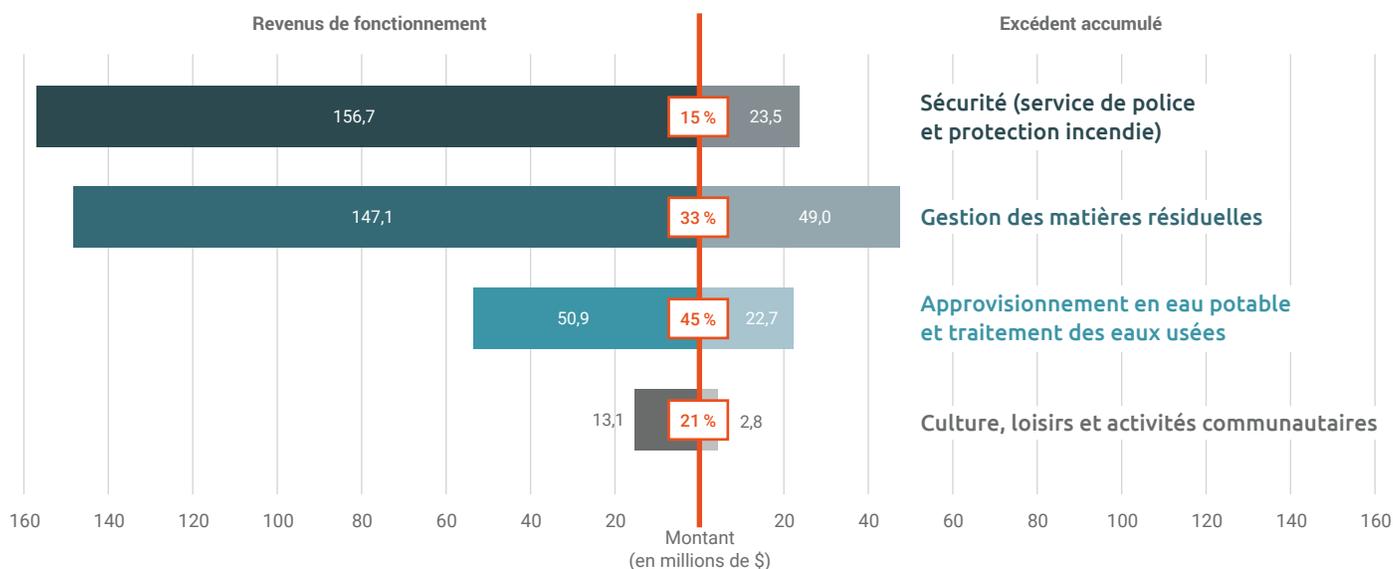
## 4.2 Excédents (déficits) accumulés

79. Un excédent ou un déficit se produit lorsque survient un déséquilibre entre les revenus et les charges pour une année financière donnée. Le cumul de ces déséquilibres sur une période plus ou moins prolongée occasionne un excédent ou un déficit de fonctionnement accumulé. Pour les besoins de cette section, l'excédent accumulé est composé de l'excédent de fonctionnement accumulé, qu'il soit affecté ou non affecté, ainsi que des montants accumulés au titre de réserves financières et des fonds réservés. Les trois composantes sont présentées à la page suivante.

<b>Excédent de fonctionnement non affecté</b>	La portion non affectée de l'excédent de fonctionnement accumulé correspond à des sommes qui ne sont associées à aucune restriction quant à leur utilisation.
<b>Excédent de fonctionnement affecté</b>	Cette portion de l'excédent de fonctionnement accumulé regroupe les sommes affectées à des fins précises par résolution ou par règlement du conseil.
<b>Réserves financières et fonds réservés</b>	Les réserves financières sont créées à une fin déterminée selon certaines dispositions législatives, notamment pour le financement d'activités de fonctionnement ou d'investissement.  Les fonds réservés correspondent aux sommes réservées à des fins particulières en vertu notamment des dispositions législatives prévoyant la création et le maintien de fonds spécifiques.

80. Il est généralement reconnu que l'accumulation d'un certain niveau d'excédents peut s'avérer bénéfique sur le plan de la durabilité, soit la capacité d'une régie à s'acquitter de ses obligations financières, puisqu'elle permet de pallier les écarts occasionnés par un événement imprévu ou encore de favoriser la concrétisation de projets futurs. À ce titre, les 119 régies disposaient d'un excédent accumulé de l'ordre de 98 millions de dollars au 31 décembre 2021. La figure 13 présente un aperçu du rapport entre l'excédent accumulé pour 2021 et les revenus de fonctionnement pour le même exercice. Considérant qu'une valeur de 100 % indique que l'excédent accumulé équivaut aux revenus de fonctionnement d'une année, la moyenne de ce rapport est de 26,6 % pour l'ensemble des régies identifiées.

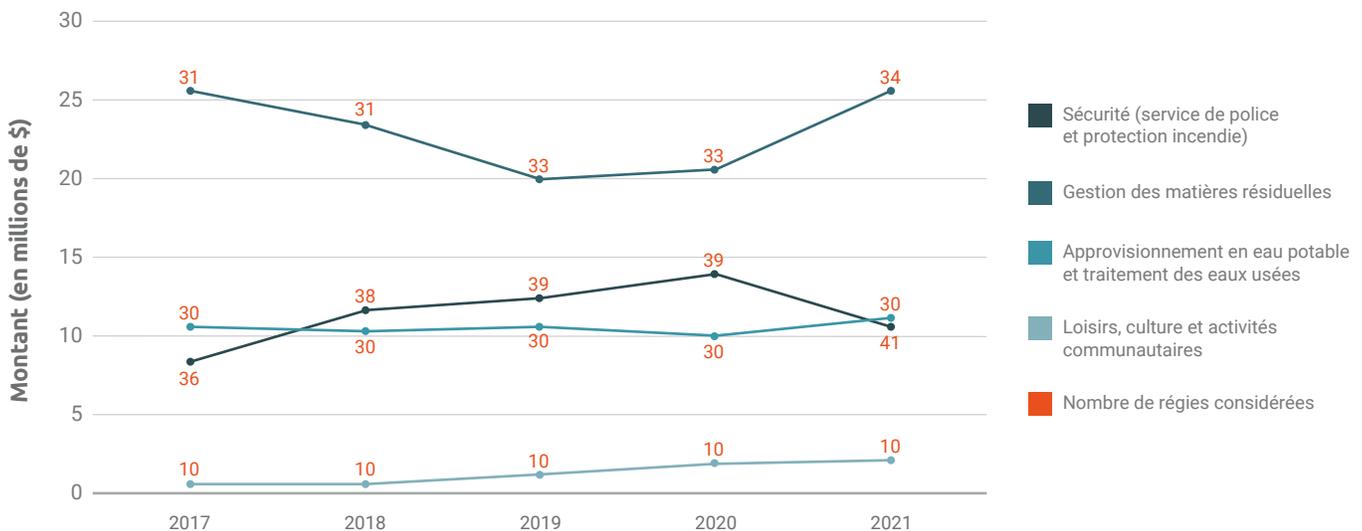
**Figure 13** Importance relative de l'excédent accumulé par rapport aux revenus de fonctionnement en 2021



Sources : Rapports financiers.

81. Dans l'éventualité où les excédents ne sont pas redistribués aux municipalités membres, une gestion financière diligente suppose qu'une régie prévoit des réserves suffisantes et raisonnables pour éviter d'avoir à réduire l'offre de services ou à augmenter considérablement les sommes perçues auprès des contributeurs devant une situation exceptionnelle ou imprévue. À cet effet, la figure 14 illustre, par catégorie de régies, la variation de l'excédent qui demeurerait non affecté au terme de chacun des exercices de 2017 à 2021.

**Figure 14** Variation de l'excédent non affecté de 2017 à 2021



Sources : Rapports financiers.

82. Pour une régie, une accumulation importante d'excédents peut indiquer une inadéquation entre les sommes perçues auprès des municipalités membres et les charges de fonctionnement réelles. Toute chose étant égale par ailleurs, un montant considérable d'excédents de fonctionnement qui demeure non affecté peut également laisser envisager certaines lacunes sur le plan de la planification financière à long terme, dans la mesure où aucune stratégie ne gouverne l'accumulation et aucune politique n'encadre l'utilisation de ces sommes dans un usage futur. À ce titre, et pour certaines catégories de régies, plus de la moitié de l'excédent accumulé à la fin de 2021 n'était affecté à aucune utilisation spécifique.

## 4.3 Gestion des actifs en immobilisations

83. Tout comme une municipalité, une régie use d'infrastructures, de véhicules et d'équipements de diverses natures afin de desservir la population des municipalités membres ou de rendre des services aux organismes publics ou privés intéressés. Ces immobilisations corporelles représentent des actifs importants pour les régies, et le maintien de ces actifs demeure fondamental à la fourniture d'un service sécuritaire et durable. Cette section vise donc à illustrer deux dimensions de la gestion des actifs en immobilisations, soit leur état ainsi que leur maintien, leur amélioration et leur renouvellement.

### Immobilisation corporelle

Il s'agit d'un actif physique détenu par la régie et utilisé dans le cadre de ses activités, et dont on s'attend à ce qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice financier en cours.

À titre d'exemple, pour une régie, les véhicules et les camions d'incendie, les sites d'enfouissement, les usines de traitement de l'eau potable de même que les complexes sportifs sont considérés comme des immobilisations corporelles.

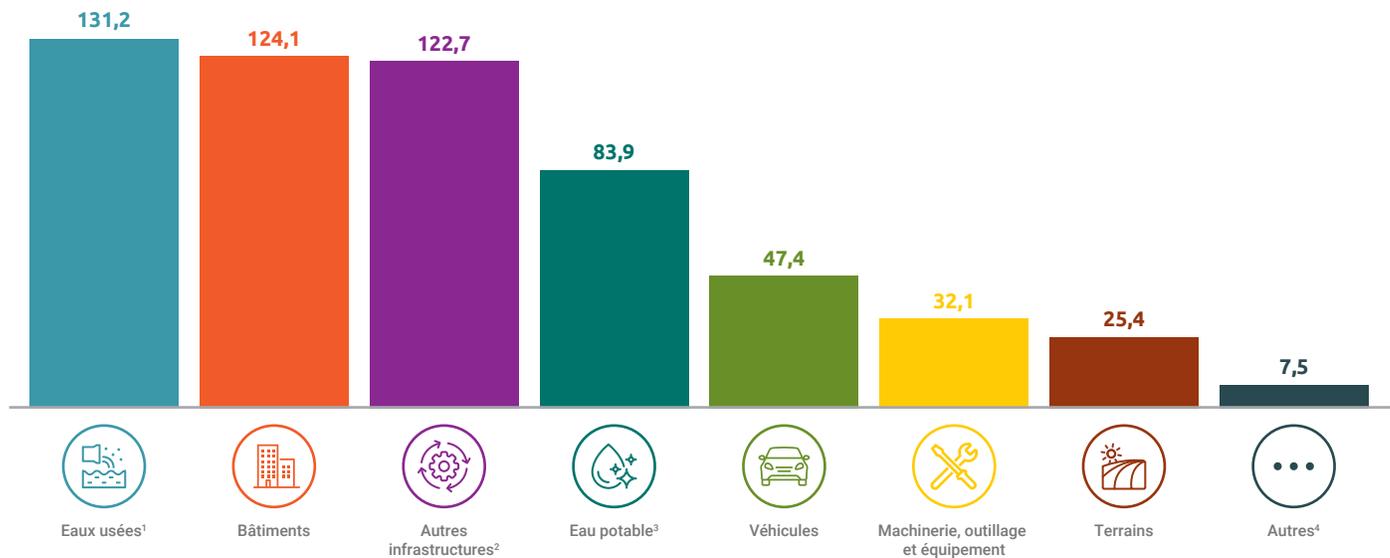
### Pour aller plus loin

Un rapport d'audit de performance intitulé [Information relative à la gestion d'actifs en immobilisations](#) a été publié par la Commission municipale du Québec en février 2021.

## État des immobilisations corporelles

84. Au 31 décembre 2021, à l'exclusion des projets en cours, les 119 régies préalablement identifiées géraient et exploitaient pour plus de 574 millions de dollars d'immobilisations corporelles en valeur comptable nette. La figure 15 illustre la distribution des actifs détenus par les régies par catégorie d'actifs.

**Figure 15 Valeur comptable nette des immobilisations corporelles détenues par les régies au 31 décembre 2021 (en millions de dollars)**



1. Comprend les conduites, les bassins d'épuration, les usines et tous les autres bâtiments, infrastructures et équipements utilisés pour la gestion des eaux usées et pluviales.

2. La catégorie « Autres infrastructures », particulièrement importante pour les régies de gestion des matières résiduelles, regroupe principalement les sites d'enfouissement et les incinérateurs. Elle regroupe également les aires de stationnement, les aménagements de parcs et les systèmes d'éclairage des rues attribuables à d'autres catégories de régies.

3. Comprend les conduites, les usines de traitement de même que tous les bâtiments, infrastructures et autres équipements nécessaires à l'approvisionnement et au traitement de l'eau potable.

4. La catégorie « Autres » est composée des améliorations locatives, de l'ameublement et de l'équipement de bureau et de l'ensemble des immobilisations corporelles non décrites précédemment. Par exemple, cette catégorie peut inclure, pour une régie exerçant ses activités dans le secteur des loisirs, une collection de livres acquise pour une bibliothèque.

Sources : Rapports financiers.

### Valeur comptable nette

La valeur comptable nette est un concept qui représente le coût des immobilisations acquises par la régie, diminué de l'amortissement accumulé (utilisation de l'actif) et des pertes de valeur associées par exemple aux bris et aux dommages occasionnés au fil du temps.

85. En divisant la valeur comptable nette par le coût des immobilisations corporelles, il est possible d'estimer la durée de vie utile restante de ces mêmes immobilisations. Particulièrement d'intérêt sur le plan de la flexibilité, ce ratio nous indique dans quelle mesure les actifs détenus par les régies approchent de leur fin de vie utile. Un pourcentage faible à cet indicateur laisse envisager que des sommes considérables devront être investies dans les prochaines années pour maintenir ou remplacer les immobilisations détenues. Ces investissements peuvent ainsi limiter les possibilités de remboursement ou de financement d'autres obligations ou nécessiter une augmentation des revenus, par exemple par une hausse de la quote-part. Le tableau 4 illustre, pour chaque catégorie de régies, la durée de vie utile estimative restante des immobilisations en 2021.

**Tableau 4** Durée de vie estimative restante des immobilisations corporelles par catégorie de régies  
au 31 décembre 2021

Catégorie de régies	Coût d'acquisition (en millions de dollars)	Valeur comptable nette (en millions de dollars)	Durée de vie utile estimative restante (en %)
Sécurité (service de police et protection incendie)	118,9	66,9	54
Gestion des matières résiduelles	331,1	179,0	54
Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées	566,4	260,2	46
Culture, loisirs et activités communautaires	88,9	68,2	77
<b>Total/moyenne</b>	<b>1 105,3</b>	<b>574,3</b>	<b>52</b>

Sources : Rapports financiers.

86. Ce tableau montre que la durée de vie estimative restante des immobilisations corporelles est beaucoup plus élevée pour les régies de culture, de loisirs et d'activités communautaires. Cette situation s'explique notamment par le fait que, globalement, ces régies ont récemment effectué des investissements importants proportionnellement à la valeur comptable nette de leurs immobilisations. Conséquemment, il en ressort que leurs immobilisations semblent offrir de meilleures perspectives en ce qui trait aux investissements futurs nécessaires pour en maintenir l'état. Au contraire, les autres catégories de régies possèdent des immobilisations qui, globalement, approchent de la moitié de leur espérance de vie ou l'ont dépassée, ce qui peut présenter un défi si ces régies souhaitent se prémunir des conséquences néfastes liées à un déficit d'entretien des immobilisations corporelles.

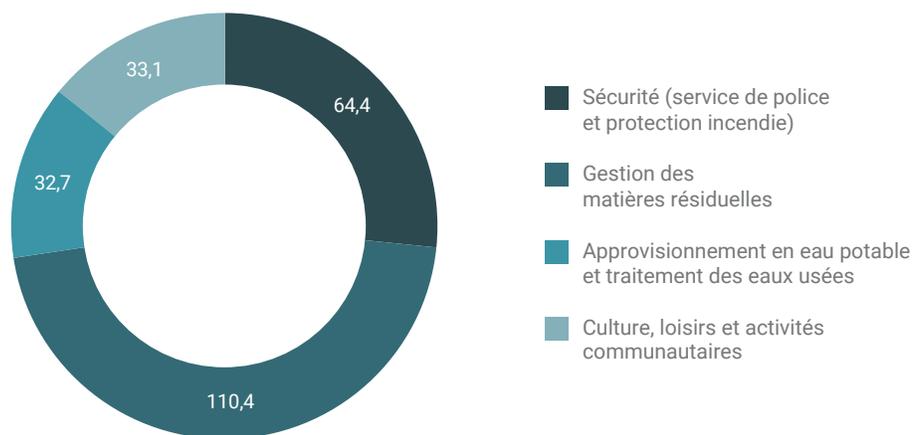
## Maintien, amélioration et renouvellement des immobilisations corporelles

87. Au fil des ans, il peut être nécessaire pour une régie de procéder à de nouveaux investissements pour maintenir l'état des immobilisations existantes ou encore pour améliorer ou renouveler l'inventaire de ses actifs afin de faire perdurer l'offre de services. De 2017 à 2021, les régies identifiées avaient fait l'acquisition d'immobilisations corporelles pour une valeur totale de 240,6 millions de dollars. La figure 16 présente les investissements faits annuellement par catégorie de régies pour cette même période.

### Investissements

Pour les besoins de ce portrait, on entend par « investissements » l'ensemble des sommes engagées par une régie pour maintenir, améliorer ou renouveler ses immobilisations corporelles.

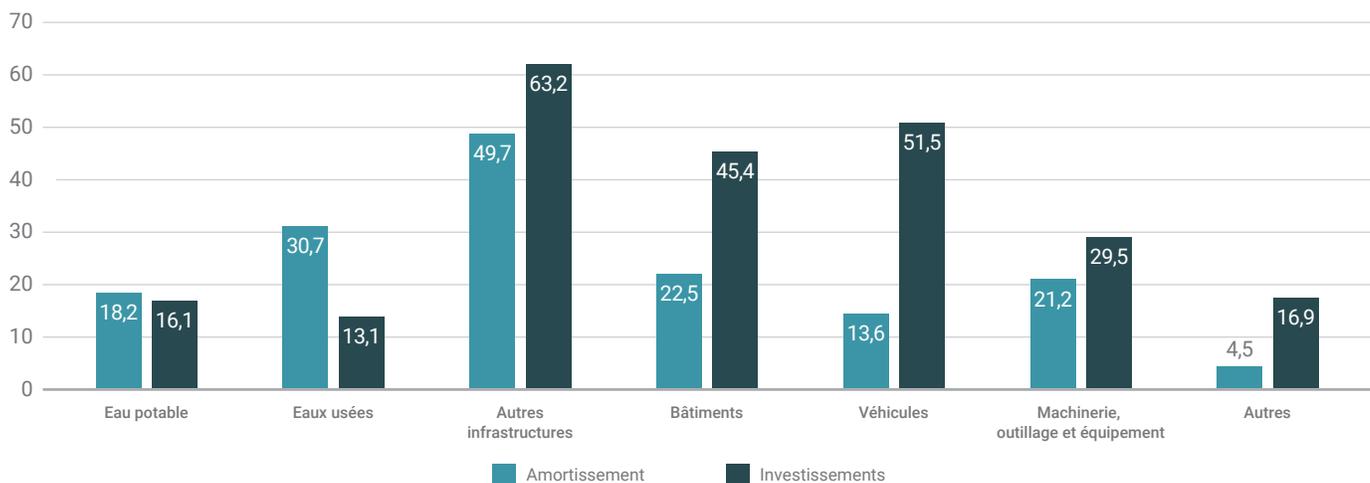
**Figure 16 Investissements annuels en immobilisations corporelles entre 2017 et 2021 (en millions de dollars)**



Sources : Rapports financiers – données non auditées.

88. Le concept d’amortissement est utilisé pour refléter la diminution de la valeur d’une immobilisation corporelle, causée notamment par son utilisation, son usure ou son obsolescence. En suivant ce même concept, des investissements répartis dans le temps et au moins équivalents à l’amortissement devraient être effectués pour pallier la diminution de la valeur des actifs et en assurer la pérennité. La figure 17 illustre, par catégorie d’immobilisations corporelles, l’amortissement et les investissements totaux effectués de 2017 à 2021 par les régies identifiées.

**Figure 17 Amortissement et investissements en immobilisations corporelles de 2017 à 2021 (en millions de dollars)**



Sources : Rapports financiers – données auditées et non auditées.

89. Comme illustré, les investissements réalisés par les régies pour maintenir, améliorer ou renouveler les infrastructures d’eau potable et d’eaux usées sont inférieurs à l’amortissement pris sur ces mêmes immobilisations. Ces résultats tendent à démontrer que ce type d’infrastructures est plus susceptible d’être en situation de déficit d’entretien ou d’accumuler un tel déficit. Ces résultats sont conséquents avec ce qui est généralement observé par les organismes en gestion des infrastructures municipales.

90. Il est cependant important de mentionner que ces données, bien qu'efficaces pour illustrer l'état et le maintien des immobilisations corporelles détenues par les régies, demeurent approximatives et fournissent peu d'indications sur la valeur réelle des biens ou sur leur état physique. De plus, la nature même des immobilisations, la période d'amortissement, leur niveau d'entretien ou la proportion d'investissements destinée à l'acquisition de nouvelles infrastructures peuvent affecter significativement l'interprétation faite de ces indicateurs.

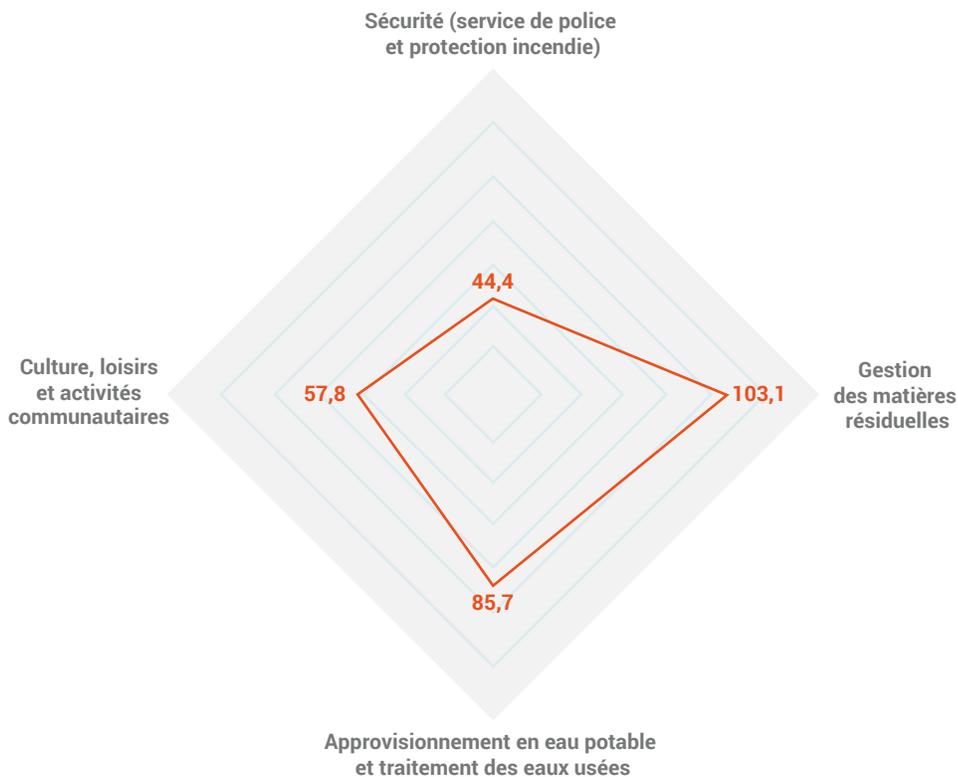
## 4.4 La dette en perspective

91. Pour pourvoir à ses besoins financiers, la plupart des régies et autres organismes municipaux auront recours à l'endettement pour faire l'acquisition d'actifs ou financer certaines autres activités. La dette des 119 régies identifiées s'élevait, au 31 décembre 2021, à près de 291 millions de dollars, ce qui représente 2,5 % de la dette de l'ensemble des municipalités de moins de 100 000 habitants, en excluant la quote-part dans l'endettement des organismes contrôlés. La figure 18 illustre la dette des régies selon leur catégorie respective.

### Dette

La notion de dette est utilisée pour simplifier la compréhension du texte. Pour les besoins de ce portrait, elle représente la dette à long terme additionnée des sommes liées aux activités d'investissement et de fonctionnement à financer ainsi que la dette en cours de refinancement.

**Figure 18 Dette des régies au 31 décembre 2021 (en millions de dollars)**



Sources : Rapports financiers – données non auditées.

92. En apparence, certaines catégories de régies disposent d'une dette beaucoup plus importante, notamment celles en gestion des matières résiduelles (103,1 millions de dollars) et celles vouées à l'approvisionnement en eau potable et au traitement des eaux usées (85,7 millions de dollars). Pour relativiser cet indicateur, il est cependant nécessaire de considérer l'importance relative de l'activité des régies sur le territoire de même que l'ampleur des actifs en immobilisations qu'elles détiennent. À cet effet, le tableau 5 illustre successivement, par catégorie de régies, la dette en proportion des actifs totaux et la dette en proportion des revenus de fonctionnement pour 2021.

**Tableau 5** Relation entre la dette, les revenus de fonctionnement et les actifs totaux pour l'année 2021

Catégorie de régies	Dette en proportion des actifs totaux (en %)	Dette en proportion des revenus de fonctionnement (en %)
Sécurité (service de police et protection incendie)	36,7	28,3
Gestion des matières résiduelles	34,9	70,1
Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées	20,5	168,4
Culture, loisirs et activités communautaires	74,9	441,2
<b>Moyenne</b>	<b>31,9</b>	<b>79,1</b>

Sources : Rapports financiers – données auditées et non auditées.

93. En termes de durabilité, plus le ratio de la dette sur les actifs est élevé, plus la régie devra être en mesure de générer des revenus pour pourvoir à ses opérations et à ses engagements passés, dont, notamment, le remboursement de ses dettes. De surcroît, la dette en proportion des revenus de fonctionnement illustre la capacité d'une régie à générer des revenus pour répondre à ses obligations financières.

94. Comme illustré au tableau 6, il est également intéressant de noter que certaines catégories de régies, plus précisément celles vouées à l'approvisionnement en eau potable et au traitement des eaux usées, ont accès à des programmes d'aide financière pour soutenir en totalité ou en partie la construction ou le renouvellement de certaines infrastructures. Ainsi, au 31 décembre 2021, 21 % de la dette contractée par les régies responsables des services d'eau (18,0 millions de dollars) était assumée par le gouvernement du Québec et autres débiteurs publics.

**Tableau 6** Répartition de la dette des régies pour l'année 2021

Catégorie de régies	Part assumée par le gouvernement du Québec et autres débiteurs (en %)	Part remboursée à même l'excédent accumulé et autres montants disponibles (en %)	Part assumée par les municipalités membres de la régie et autres revenus autonomes (en %)
Sécurité (service de police et protection incendie)	1,0	6,1	92,9
Gestion des matières résiduelles	–	3,6	96,4
Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées	21,0	1,9	77,1
Culture, loisirs et activités communautaires	0,1	0,5	99,4

Sources : Rapports financiers – données non auditées.

95. Vu la nature et l'importance des sommes généralement nécessaires pour entretenir, réparer ou renouveler les infrastructures d'eau potable et d'eaux usées, et étant donné la structure actuelle de financement des régies responsables de ces services, celles-ci demeurent en partie tributaires des programmes d'aide financière gouvernementaux.

## 05

## Transparence envers les citoyens

96. Tout comme les municipalités, les régies ont l'obligation de rendre disponibles certaines informations, notamment par rapport au traitement des élus et à la gestion contractuelle. De plus, il est pertinent de publier des informations d'intérêt général, par exemple les coordonnées permettant de communiquer avec la régie, des données financières, voire des renseignements sur les séances du conseil d'administration. Par ailleurs, il est également souhaitable de rendre disponibles des informations spécifiques par rapport aux services offerts ou aux objectifs poursuivis permettant aux citoyens de mieux connaître les activités de la régie. Ces informations peuvent être communiquées dans des documents tels que des schémas de couverture de risques, des plans de gestion des matières résiduelles ou des stratégies de réduction de la consommation de l'eau potable.

### Pour aller plus loin

Un rapport d'audit de performance intitulé *Information sur le site Web des municipalités* a été publié par la Commission municipale du Québec en mars 2023.

97. Dans le contexte actuel de l'ère numérique, les régies ont tout intérêt à communiquer ces informations en utilisant un site Web. De cette manière, les citoyens ont accès à l'information dont ils ont besoin facilement, rapidement, et ce, en tout temps. De plus, l'utilisation d'un site Web permet de simplifier la communication entre la structure administrative de la régie, les citoyens et les autres parties prenantes. Ce faisant, certains délais administratifs pourraient être diminués.

98. Les régies qui adoptent une approche proactive de diffusion de l'information, en veillant notamment à ce que leur site Web soit aussi facilement repérable, favorisent la transparence envers les citoyens et leur collaboration. Elles peuvent, par exemple, rendre disponible le lien vers leur site Web sur celui des municipalités membres.

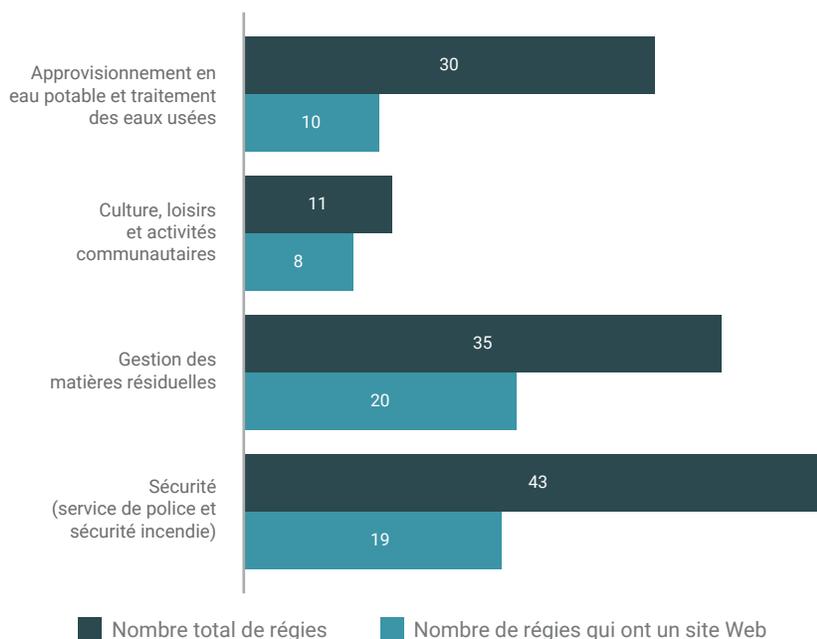
99. Ainsi, en accordant à la population un plus grand accès à l'information qui la concerne dans sa vie de tous les jours, les régies peuvent maximiser l'effet des efforts consentis en matière de communication et de sensibilisation à l'égard de l'adoption des gestes attendus de la part des citoyens. On n'a qu'à penser, par exemple, à ceux relatifs à la gestion des matières résiduelles, comme la réduction à la source, le triage des matières et la participation aux collectes.

100. Pour ce faire, il importe que les renseignements et les documents rendus disponibles soient facilement accessibles, compréhensibles et régulièrement mis à jour. De cette façon, un site Web qui répond au besoin des utilisateurs pourra permettre aux citoyens ayant différentes questions de s'y référer directement plutôt que de contacter la régie par d'autres moyens. Pour cette raison, les régies ont avantage à rendre accessibles les informations d'intérêt public.

### 5.1 Régies ayant un site Web

101. Parmi les régies faisant partie des quatre grandes catégories sélectionnées pour les analyses, nous avons identifié celles disposant d'un site Web. Sur les 119 régies identifiées, moins de 50 % (57 régies) d'entre elles ont un site Web, comme l'illustre la figure 19.

**Figure 19** Nombre de régies ayant un site Web par catégorie de régies au 31 juillet 2023



102. Qu'elles aient ou non un site Web, certaines régies ont une présence sur les réseaux sociaux, notamment sur Facebook ou LinkedIn. De cette façon, les régies peuvent communiquer certaines informations (ex. : fermeture d'un bâtiment de la régie, rappel à l'intention des citoyens), mais aussi favoriser la participation citoyenne (ex. : aux activités à venir, à la collecte des encombrants). Toutefois, l'utilisation des réseaux sociaux est plus un mode de communication complémentaire puisqu'il ne remplace pas l'avantage que présente un site Web, soit de fournir des informations de manière beaucoup plus complète.

### Informations obligatoires

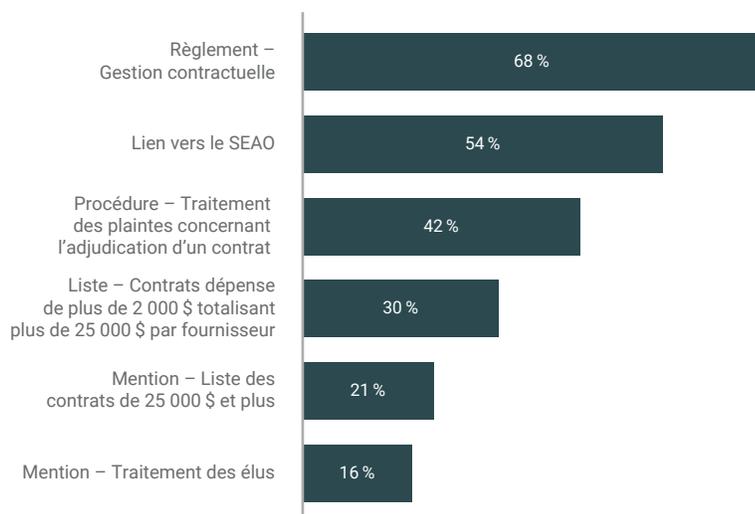
103. Par souci de transparence, les régies ont l'obligation de rendre disponibles différentes informations, qu'elles disposent d'un site Web ou non. Lorsqu'elles n'ont pas de site Web, les régies doivent rendre ces informations disponibles par le biais d'un autre site Web, par exemple celui de la MRC du territoire desservi par la régie. Le cas échéant, la régie doit communiquer un avis public indiquant cette adresse Web au moins une fois par année. Les informations obligatoires devant être publiées sont les suivantes :

Publication visée	Loi d'application
<b>Traitement des élus municipaux</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mention de la rémunération et de l'allocation de dépenses de chaque délégué du conseil d'administration</li> </ul>	LTEM, art. 11
<b>Gestion contractuelle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication du règlement sur la gestion contractuelle</li> </ul>	Code municipal, art. 938.1.2 LCV, art. 573.3.1.2

Publication visée	Loi d'application
<b>Octroi de contrats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mention faisant référence à une liste des contrats de 25 000 \$ et plus</li> <li>◆ Lien vers le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO)</li> <li>◆ Publication d'une liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ et totalisant plus de 25 000 \$ par fournisseur</li> </ul>	Code municipal, art. 961.3 et 961.4 LCV, art. 477.5 et 477.6
<b>Plainte concernant l'adjudication d'un contrat à la suite d'une demande de soumissions publique ou de l'attribution d'un contrat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mention de la procédure de traitement</li> </ul>	Code municipal, art. 938.1.2.1 LCV, art. 573.3.1.3

104. Il importe que les régies respectent ces exigences législatives, et ce, afin de faire preuve de transparence envers leurs citoyens. De plus, la diffusion de ces différentes informations favorise non seulement un accès équitable aux marchés publics et une saine concurrence entre les fournisseurs, mais aussi une transparence et une reddition de comptes en matière d'utilisation des fonds publics. Pour les 57 régies faisant partie des quatre catégories et ayant un site Web, la figure 20 ci-dessous présente le pourcentage de régies qui publient ces renseignements sur leur site.

**Figure 20 Proportion des sites Web des régies respectant les exigences légales de publication au 31 juillet 2023<sup>1</sup>**

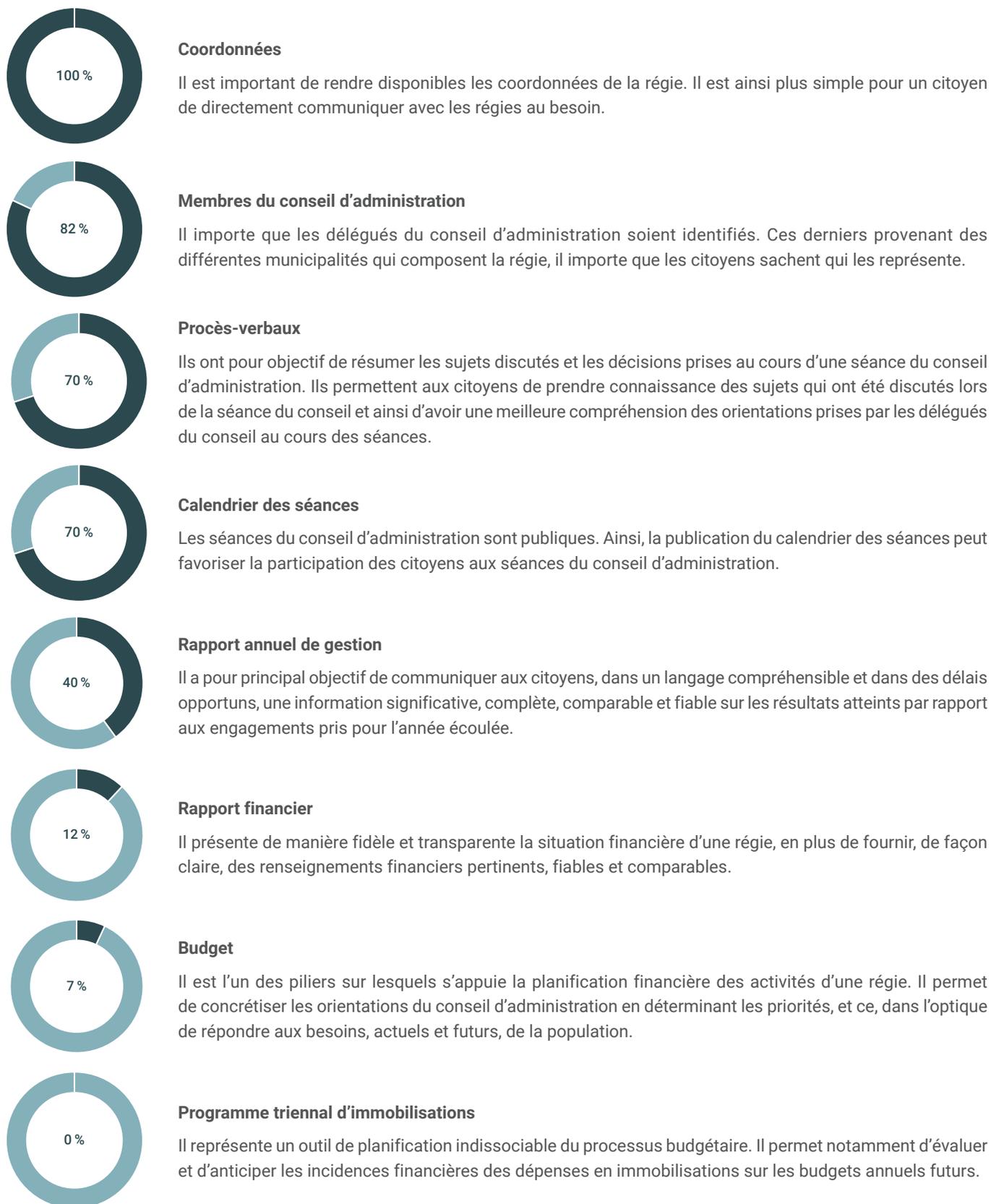


1. Ces proportions concernent uniquement les 57 régies ayant un site Web.

## Informations d'intérêt général

105. Même si cela n'est pas exigé par la loi, il est souhaitable que des informations d'intérêt général soient partagées pour notamment permettre à la population de mieux connaître les activités des régies et d'apprécier en toute transparence la performance de ces dernières. Ainsi, pour le présent portrait, nous avons analysé les 57 régies faisant partie des quatre catégories et ayant un site Web afin d'identifier celles qui rendent disponibles certaines informations d'intérêt général. La figure 21 illustre, pour chaque type d'information identifiée, la proportion des régies présentant ces informations sur leur site Web et l'importance que ces informations soient communiquées.

**Figure 21** Proportion des régies dont les informations identifiées sont disponibles sur leur site Web au 31 juillet 2023<sup>1</sup>



1. Ces proportions concernent uniquement les 57 régies ayant un site Web.

106. Au-delà de ces informations, il peut être pertinent pour les régies de rendre publiques des informations par rapport aux services offerts. Ce faisant, les citoyens souhaitant bénéficier d'un service pourraient facilement obtenir les informations à cet égard.

107. Les régies sont responsables de services essentiels qui ont une incidence sur la santé, la sécurité ainsi que la qualité de vie de la population. Pour atteindre les niveaux de performance attendus, la clé passe indéniablement par une communication efficace. Ainsi, comme illustré à la figure 22, nous avons pu inventorier, sur différents sites Web des régies consultés, des renseignements pouvant être utiles pour bonifier cette communication, et ce, pour chaque catégorie de régies.

**Figure 22 Exemples d'informations spécifiques provenant de certains sites Web des régies consultés au 31 juillet 2023**



108. Enfin, même si les éléments mentionnés ci-dessus ne doivent pas obligatoirement figurer sur les sites Web, il s'agit tout de même de saines pratiques à conserver et à encourager. En effet, ces informations peuvent être utiles, voire nécessaires, aux citoyens et aux partenaires de la régie.

# 06

## Conclusion

109. Ayant à offrir de nombreux services dans divers domaines d'activités, les municipalités sont confrontées à des enjeux de différentes natures. Elles doivent entre autres composer avec des défis tels que l'environnement, y compris les changements climatiques, la santé, le développement économique à l'échelle locale et régionale, la gestion des actifs ainsi que la pénurie de main-d'œuvre. À la lumière de ces enjeux et de l'intérêt grandissant pour la coopération intermunicipale, il devient apparent que le modèle collaboratif pourrait être sollicité encore plus dans les prochaines années au Québec.

110. Les régions sont un exemple concret de partenariat et de coopération dans le monde municipal. Ce portrait a permis de constater qu'elles jouent un rôle essentiel dans la mise en commun des services fournis à la population. La forte participation des municipalités de moins de 100 000 habitants et de la population québécoise desservie, notamment, témoigne de l'étendue démographique des régions. Leur rôle est d'autant plus important par le fait qu'elles exercent des compétences dans des domaines ayant une incidence directe sur la santé, la sécurité ainsi que la qualité de vie de la population.

111. Les régions évoluent collectivement, au même titre que les municipalités, dans un contexte qui les incite à constamment réinventer leurs processus de gestion de même qu'à optimiser la prestation de leurs services. Cela étant dit, les indicateurs ayant fait l'objet d'une analyse dans ce portrait nous permettent de corroborer la diversité des enjeux inhérents à l'univers financier gravitant autour des régions. Ainsi, bien qu'elles demeurent relativement dépendantes des municipalités membres comme principale source de financement, certaines dimensions de l'état des finances laissent entrevoir, pour certaines catégories de régions, des tendances marquées.

112. En matière de transparence envers les citoyens, les régions ont, tout comme les municipalités, des obligations légales à respecter. Les résultats des travaux réalisés relèvent un niveau de conformité assez variable selon la nature des sujets dont la publication est obligatoire. Les régions doivent donc faire preuve de vigilance par rapport aux informations devant être publiées sur leurs sites Web. Par ailleurs, nous avons aussi constaté que certaines régions publient des informations hautement utiles pour les citoyens et les partenaires. Par exemple, il est question d'informations spécifiques à leur champ d'activité, de conseils de prévention et de programmations des activités qui sont offertes, le tout dans un esprit contribuant à une vie de quartier plus sécuritaire et plus agréable. Même si ces informations ne sont pas obligatoires, ce sont de saines pratiques à maintenir et à encourager.

113. La Commission vise, par le présent portrait et par ses travaux de vérification, à susciter des changements durables et positifs dans le fonctionnement et la performance des municipalités et des organismes municipaux. En tant qu'organismes municipaux, les régions pourront s'en inspirer pour s'ajuster au respect du cadre légal en vigueur et pour optimiser leurs pratiques de gestion.

- ANNEXE 1 Principales caractéristiques des modes de fonctionnement des ententes intermunicipales
- ANNEXE 2 Liste des régies intermunicipales
- ANNEXE 3 Domaines d'activités par catégorie de régies intermunicipales
- ANNEXE 4 Ligne du temps d'une régie intermunicipale

## Principales caractéristiques des modes de fonctionnement des ententes intermunicipales

Le tableau suivant fait un survol des facteurs pouvant conduire les municipalités vers le choix le plus adapté à leur situation. Pour davantage d'information sur la mise en commun en milieu municipal, le *Guide pour l'élaboration des ententes intermunicipales* élaboré par le MAMH est une ressource de référence.

	Fourniture de services	Délégation d'une compétence à une municipalité locale ou à la MRC	Régie intermunicipale
Description de l'entente	Une municipalité partie à l'entente fournit un service à une ou plusieurs autres municipalités et veille à son organisation et à son fonctionnement.	Permet à une municipalité de déléguer à une autre municipalité locale ou à sa MRC tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation de la compétence déléguée.	Personne morale distincte de ses membres, créée pour la gestion commune de l'objet de l'entente.
Utilité	Pertinente lorsqu'une des municipalités possède déjà tous les équipements.	Elle est nécessaire lorsque la municipalité mandataire (celle qui reçoit le mandat) doit acquérir, posséder ou gérer des biens dans la municipalité déléguant la compétence de l'entente.	Mise en commun auprès de plusieurs municipalités qui implique des immobilisations importantes et un partage de l'administration du service.
Pouvoirs	Chaque municipalité conserve ses pouvoirs par rapport au service faisant l'objet de l'entente.	Les municipalités qui délèguent la compétence n'ont plus le pouvoir d'intervenir sur leur territoire par rapport à la compétence de l'entente.	La régie a juridiction sur les territoires des municipalités membres et elle a les pouvoirs nécessaires au maintien et au bon fonctionnement de l'objet de l'entente.
Autorisation des dépenses et gestion des actifs	Chaque conseil des municipalités membres autorise les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de l'entente.	Les biens acquis et gérés pendant l'objet de l'entente, sur les territoires concernés, sont la propriété de la municipalité mandataire.	Un conseil d'administration est formé de délégués de chaque municipalité membre pour administrer et assurer la réalisation de l'objet de l'entente.
Approbation gouvernementale	Non, à l'exception d'une entente de service de police.	Non, à l'exception d'une entente de service de police.	Oui, par le MAMH.  Une entente en matière de services policiers doit également être approuvée par le ministère de la Sécurité publique.

## Liste des régies intermunicipales

La liste suivante présente les régies intermunicipales actives en date du 31 mars 2023. Dans le cadre du présent portrait, elles ont été catégorisées en fonction de leur activité principale. Il est à noter que les régies sélectionnées pour les analyses des sections portant sur la situation financière et la transparence envers les citoyens sont identifiées en caractères gras. Certaines d'entre elles ont toutefois dû être ponctuellement retirées de l'analyse, comme précédemment expliqué.

### Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées

Régie d'aqueduc de Grand-Pré

Régie d'aqueduc Richelieu-Centre

Régie d'assainissement des Coteaux

Régie d'assainissement des eaux de Deux-Montagnes

Régie d'assainissement des eaux de la Vallée du Richelieu

Régie d'assainissement des eaux de Richelieu–Saint-Laurent

Régie d'assainissement des eaux du bassin de Laprairie

Régie d'assainissement des eaux du Grand Joliette

Régie d'assainissement des eaux Sainte-Madeleine–Sainte-Marie-Madeleine

Régie d'assainissement des eaux usées de Boischatel, L'Ange-Gardien, Château-Richer

Régie d'assainissement des eaux usées de Chatham-Lachute

Régie d'assainissement des eaux usées de Piedmont, St-Sauveur et Saint-Sauveur-des-Monts

Régie de l'eau de L'Île-Perrot

Régie de traitement des eaux usées de Deux-Montagnes

Régie intermunicipale d'alimentation en eau potable du Bas-Saint-François

Régie intermunicipale d'approvisionnement en eau potable Henryville-Venise

Régie intermunicipale d'aqueduc de la vallée de Châteauguay

Régie intermunicipale d'aqueduc du Bas-Richelieu

Régie intermunicipale d'aqueduc et d'égout de Lotbinière-Centre

Régie intermunicipale d'aqueduc Richelieu-Yamaska

Régie intermunicipale d'assainissement des eaux de Rosemère et de Lorraine

Régie intermunicipale d'assainissement des eaux de Sainte-Thérèse et Blainville

Régie intermunicipale d'assainissement des eaux usées de Rougemont–Saint-Césaire

Régie intermunicipale d'assainissement des eaux usées de Saint-Bruno-de-Montarville  
et de Saint-Basile-le-Grand

Régie intermunicipale d'assainissement du canton de Metgermette

Régie intermunicipale de l'eau de la Vallée du Richelieu

Régie intermunicipale de l'eau potable Varennes, Sainte-Julie, Saint-Amable

Régie intermunicipale de l'eau Tracy–Saint-Joseph–Saint-Roch

Régie intermunicipale des eaux Massawippi

Société d'exploitation de la centrale de traitement des eaux de Chambly-Marieville-Richelieu

**Culture, loisirs et activités communautaires**

Régie d'exploitation du complexe sportif Sainte-Catherine et Delson

Régie de loisirs de Roxton Falls

Régie intermunicipale de gestion des installations sportives Beauharnois-Châteauguay

Régie intermunicipale de l'aréna de la Côte-de-Beaupré

Régie intermunicipale de l'aréna régional de la Rivière-du-Nord

Régie intermunicipale de la patinoire de Huntingdon

Régie intermunicipale du Centre multisports régional

Régie intermunicipale du centre sportif et culturel de Brandon

Régie intermunicipale du parc du Domaine-Vert

Régie intermunicipale du Parc régional de la Rivière-du-Nord

Régie intermunicipale du parc régional des Chutes-Monte-à-Peine-et-des-Dalles

**Développement économique local**

Régie de développement du secteur de la Pointe-à-John

Régie intermunicipale de l'Énergie du Bas-Saint-Laurent

Régie intermunicipale de l'énergie Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

Régie intermunicipale du parc industriel de Beauce-Amiante

Régie intermunicipale du Parc industriel de la MRC de Maria-Chapdelaine

Régie intermunicipale du parc industriel secteur sud

Régie intermunicipale du secteur nord de Lac-Saint-Jean-Est

**Gestion des matières résiduelles**

Complexe environnemental de la Rouge

Régie de collecte environnementale de la Rouge

Régie de gestion des matières résiduelles de Manicouagan

Régie de gestion des matières résiduelles du Bas-Saint-François

Régie de gestion des matières résiduelles du Lac-Saint-Jean

Régie intermunicipale Argenteuil-Deux-Montagnes

Régie intermunicipale d'Acton et des Maskoutains

Régie intermunicipale de gestion des déchets de L'Islet-Sud

Régie intermunicipale de gestion des déchets solides de L'Anse-à-Gilles

Régie intermunicipale de gestion des déchets solides des Anses

Régie intermunicipale de gestion des déchets solides des Etchemins

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles Avignon-Bonaventure

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de Beaurivage

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de Brome-Missisquoi

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de l'Est de la Minganie

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de L'Islet-Montmagny

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de l'ouest de la Minganie

Régie intermunicipale de gestion des matières résiduelles de la région de Coaticook

Régie intermunicipale de gestion intégrée des déchets Bécancour-Nicolet-Yamaska

Régie intermunicipale de la gestion des déchets de Roussillon

---

Régie intermunicipale de la région de Thetford

---

Régie intermunicipale de Saint-Apollinaire et Saint-Agapit sur la cueillette des matières résiduelles

---

Régie intermunicipale de traitement des déchets de Matawinie

---

Régie intermunicipale de traitement des matières résiduelles de la Gaspésie

---

Régie intermunicipale de traitement des matières résiduelles des MRC de la Matapédia et de La Mitis

---

Régie intermunicipale de valorisation des matières organiques de Beauharnois-Salaberry et de Roussillon

---

Régie intermunicipale des déchets de CJLLR

---

Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre

---

Régie intermunicipale des déchets de Témiscouata

---

Régie intermunicipale des matières résiduelles de l'Ouest

---

Régie intermunicipale des matières résiduelles du Kamouraska-Ouest

---

Régie intermunicipale des Trois-Lacs

---

Régie intermunicipale du comté de Beauce-Sud

---

Régie intermunicipale sanitaire des Hameaux

---

Régie régionale de gestion des matières résiduelles de Portneuf

---

**Sécurité (service de police et protection incendie)**

---

Régie d'incendie Pierreville–Saint-François-du-Lac

---

Régie de police de Memphrémagog

---

Régie de police de Montcalm

---

Régie de police du Lac des Deux-Montagnes

---

Régie des incendies du Centre-Mékinac

---

Régie des incendies du secteur Est des Etchemins

---

Régie des services de sécurité incendies regroupés de la MRC de Maskinongé

---

Régie du Service de sécurité incendie de la Vallée de la Rouge

---

Régie incendie de l'Alliance des Grandes-Seigneuries

---

Régie incendie des Monts

---

Régie incendie Lac Saint-Pierre

---

Régie intermunicipale d'incendie Bellechasse-Sud

---

Régie intermunicipale d'incendie de la région d'East Angus

---

Régie intermunicipale d'incendie de la région de Windsor

---

Régie intermunicipale d'incendie de la Vallée du Saint-Maurice

---

Régie intermunicipale d'incendie de Mont-Saint-Grégoire et Sainte-Brigide-d'Iberville

---

Régie intermunicipale d'incendie de Roussillon

---

Régie intermunicipale d'incendie des 3 Monts

---

Régie intermunicipale de la sécurité incendie du Témiscamingue

---

Régie intermunicipale de police Richelieu–Saint-Laurent

---

Régie intermunicipale de police Roussillon

---

Régie intermunicipale de police Thérèse-De Blainville

---

Régie intermunicipale de prévention et de protection incendie Dudswell-Lingwick-Weedon

---

Régie intermunicipale de prévention et de protection incendie Memphrémagog Est

---

Régie intermunicipale de protection contre l'incendie de Roxton Falls

---

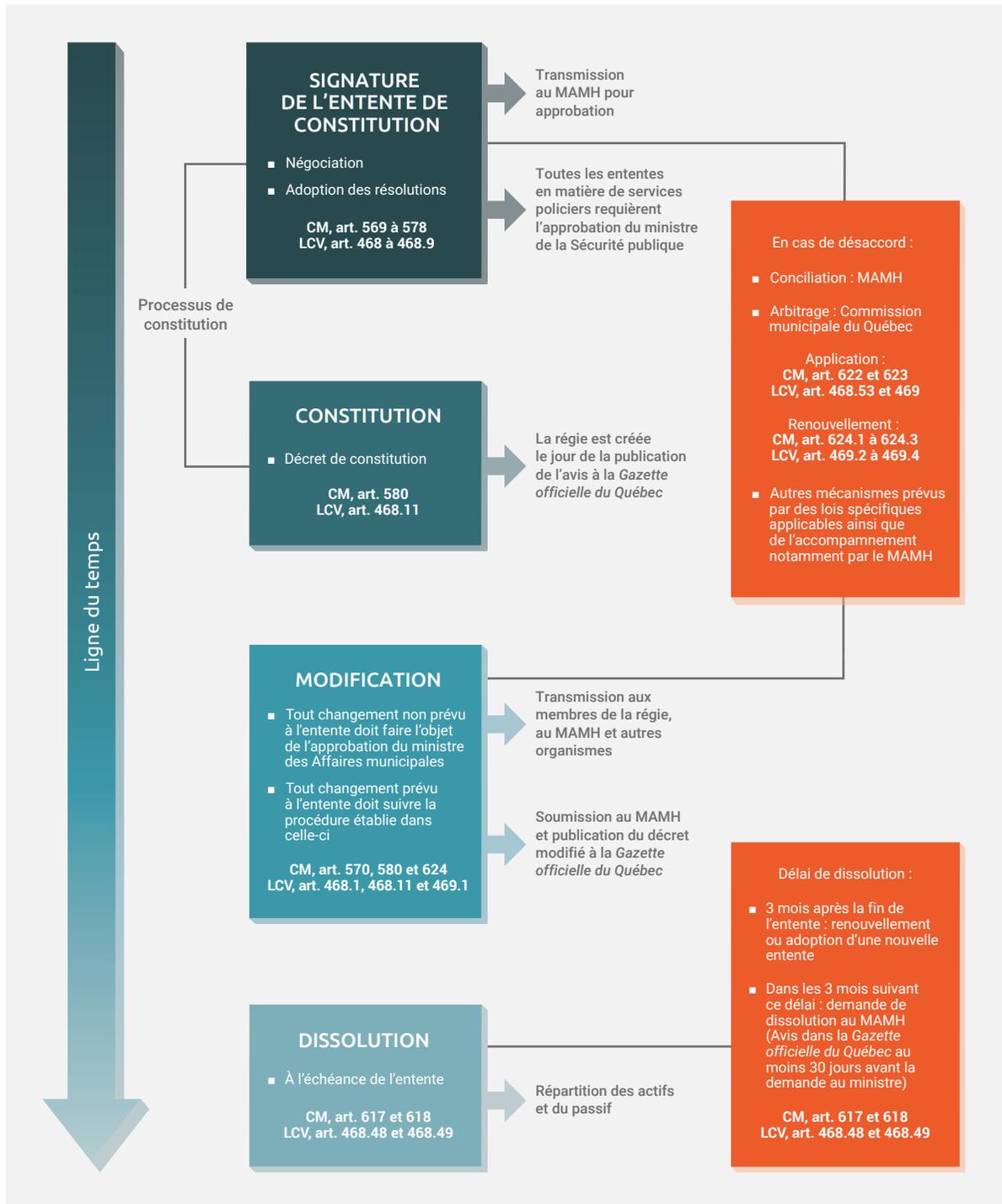
Régie intermunicipale de protection contre l'incendie de Valcourt
Régie intermunicipale de protection d'incendie du Nord des Maskoutains
Régie intermunicipale de protection incendie de la région de Coaticook
Régie intermunicipale de protection incendie Louis-Aimé-Massue
Régie intermunicipale de Sainte-Anne-des-Lacs, Piedmont et Saint-Hippolyte
Régie intermunicipale de sécurité incendie – secteur nord de Lac-Saint-Jean-Est
Régie intermunicipale de sécurité incendie – secteur sud
Régie intermunicipale de sécurité incendie de Bulstrode
Régie intermunicipale de sécurité incendie de Grand-Saint-Esprit–Sainte-Monique
Régie intermunicipale de sécurité incendie de la Vallée-du-Richelieu
Régie intermunicipale de sécurité incendie du Fjord
Régie intermunicipale de sécurité publique des Chutes
Régie intermunicipale du service de sécurité incendie des municipalités de Tring-Jonction, Saint-Frédéric, Saint-Jules et Saint-Séverin
Régie intermunicipale en protection incendie du Kamouraska Ouest
Régie intermunicipale Géant
Régie intermunicipale Incentraide
Régie intermunicipale portneuvoise de protection incendie
Service de sécurité incendie de la région de Richmond
<b>Transport et voirie locale</b>
Aérodrome Lac-Saint-Jean
Régie aéroportuaire régionale des Cantons-de-l'Est
Régie intermunicipale de déneigement Joly–Saint-Flavien
Régie intermunicipale de l'aéroport de Mont-Joli
Régie intermunicipale de l'aéroport Maniwaki Haute-Gatineau
Régie intermunicipale de transport des Collines
Régie intermunicipale de transport Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
Régie intermunicipale des infrastructures portuaires de Trois-Pistoles et Les Escoumins
Régie intermunicipale des infrastructures portuaires du lac Témiscouata
Régie intermunicipale du transport adapté de la Vallée du Richelieu
<b>Autres</b>
Régie intermunicipale de restauration et de préservation des Trois-Lacs
Régie intermunicipale des Services animaliers de la Vallée-du-Richelieu
Régie intermunicipale du Parc régional Massawippi

## Domaines d'activités par catégorie de régies intermunicipales

Catégorie	Activité
<b>Approvisionnement en eau potable et traitement des eaux usées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Aqueduc et égouts</li><li>◆ Distribution de l'eau</li><li>◆ Épuration des eaux usées</li><li>◆ Purification/traitement de l'eau</li></ul>
<b>Culture, loisirs et activités communautaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Arénas et patinoires</li><li>◆ Piscines/plages/marinas</li><li>◆ Bibliothèques</li><li>◆ Centres communautaires</li><li>◆ Complexes et centres sportifs</li></ul>
<b>Développement économique local</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Gestion et promotion de parcs industriels</li><li>◆ Parcs éoliens et développement</li></ul>
<b>Gestion des matières résiduelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Collecte et transport</li><li>◆ Élimination</li><li>◆ Tri et conditionnement</li></ul>
<b>Sécurité (service de police et protection incendie)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Services policiers</li><li>◆ Protection incendie</li><li>◆ Sécurité civile</li></ul>
<b>Transport et voirie locale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Enlèvement de la neige</li><li>◆ Transport terrestre des personnes</li><li>◆ Transport aérien</li><li>◆ Voirie municipale</li><li>◆ Infrastructure portuaire</li></ul>
<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Mise en valeur territoriale</li><li>◆ Gestion de parcs et de lacs</li><li>◆ Protection de l'environnement</li><li>◆ Services animaliers</li></ul>

## Ligne du temps d'une régie intermunicipale

La figure présentée ci-dessous offre un aperçu retraçant la ligne du temps d'une régie. Elle présente également les principaux articles de loi encadrant les étapes clés de son cycle de vie.



CM Code municipal du Québec

**Commission  
municipale**

**Québec** 

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