

Indicateurs de performance
pour les organismes municipaux du Québec

Rapport soumis au
ministère des Affaires municipales
et de la Métropole du Québec

Projet de recherche et de développement
des indicateurs de performance
présenté par la COMAQ
pour la Table de concertation
(Rapport final de la phase I)

Le 13 novembre 2000

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCTION | 5 |
| 2. PROJET DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR LES ORGANISMES MUNICIPAUX..... | 6 |
| 2.1 Objectifs visés..... | 6 |
| 2.2 Partenaires | 7 |
| 2.3 Mandat | 9 |
| 2.3.1 Contenu..... | 9 |
| 2.3.2 Échéancier..... | 10 |
| 3. CONCEPTS PRÉCONISÉS..... | 11 |
| 3.1 Définition de la performance | 12 |
| 3.2 Motifs pour mesurer la performance | 13 |
| 3.3 Comparabilité des données | 14 |
| 3.4 Les fondements théoriques | 14 |
| 3.4.1 Définition de la mission d'un organisme municipal | 15 |
| 3.4.2 Définition des objectifs d'un organisme municipal | 15 |
| 4. REVUE DE LA LITTÉRATURE | 16 |
| 4.1 Angleterre | 16 |
| 4.2 Australie..... | 18 |
| 4.3 États-Unis | 19 |
| 4.3.1 Governmental Accounting Standards Board (GASB) | 19 |
| 4.3.2 International City/County Management Association (ICMA)..... | 19 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.4 | Canada | 20 |
| 4.4.1 | Ontario | 20 |
| 4.4.2 | Québec | 24 |
| 4.4.2.1 | Les travaux du professeur Jacques Desbiens | 24 |
| 4.4.2.2 | Les travaux de la firme Samson Bélair Deloitte & Touche | 27 |
| 4.4.2.3 | Le profil financier des municipalités du MAMM | 28 |
| 4.4.2.4 | Les travaux de madame Chantale Boily | 29 |
| 5. | FORCES, LIMITES ET FACTEURS DE SUCCÈS..... | 31 |
| 5.1 | Forces..... | 31 |
| 5.2 | Limites | 33 |
| 5.3 | Facteurs de succès..... | 33 |
| 6. | MODÈLE RETENU..... | 35 |
| 7. | ÉLABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE | 38 |
| 7.1 | Démarche utilisée | 38 |
| 7.1.1 | Le modèle municipal..... | 38 |
| 7.1.1.1 | Le tableau..... | 39 |
| 7.1.2 | Élaboration des indicateurs | 42 |
| 7.1.2.1 | Indicateurs..... | 42 |
| 7.1.2.2 | Particularités | 45 |
| 7.1.3 | Prévalidation | 46 |
| 7.1.3.1 | Procédure | 46 |
| 7.1.3.2 | Résultats..... | 46 |
| 7.2 | Information diffusée | 48 |
| 7.2.1 | Orientations..... | 48 |
| 7.2.2 | Diffusion de l'information à ce jour | 49 |

| | |
|---|-----------------------------------|
| 8. PROCHAINES ÉTAPES..... | 50 |
| 8.1 Phase II : Développement et expérimentation | 50 |
| 8.1.1 Développement | 50 |
| 8.1.1.1 Indicateurs..... | 50 |
| 8.1.1.2 Guide..... | 51 |
| 8.1.1.2.1 Glossaire..... | 51 |
| 8.1.1.2.2 Outil de travail..... | 51 |
| 8.1.2 Consultation et validation | 51 |
| 8.1.2.1 Bancs d'essai - échantillonnage | 52 |
| 8.1.2.2 « Groupes d'intérêt »..... | Erreur! Signet non défini. |
| 8.1.3 Analyse des résultats..... | 52 |
| 8.1.4 Réflexion sur un plan d'implantation..... | 53 |
| 8.2 Phase III : Implantation | 53 |
| 8.2.1 Formation..... | 53 |
| 8.2.2 Implantation..... | 54 |
| 9. CONCLUSION | 55 |

BIBLIOGRAPHIE

| | | |
|----------|--|----|
| LISTE 1: | LISTE DE QUELQUES RÉFÉRENCES SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE | 56 |
| LISTE 2: | LISTE DES ORGANISMES POUR LESQUELS DES OUVRAGES SUR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ONT ÉTÉ CONSULTÉS | 59 |

ANNEXES

| | | |
|----------|--|----|
| ANNEXE 1 | RÉSULTATS DU BANC D'ESSAI ONTARIEN | 61 |
| ANNEXE 2 | FONCTIONS ET ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT D'INDICATEURS DE PERFORMANCE..... | 72 |
| ANNEXE 3 | TABLEAUX DES INDICATEURS PAR ACTIVITÉ DÉVELOPPÉS PAR LES MEMBRES DE LA TABLE | 74 |

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

1. INTRODUCTION

Ce rapport rend compte du travail accompli par les membres de la Table sur la recherche et le développement des indicateurs de performance pour les organismes municipaux. Plus précisément, ses objectifs sont les suivants :

- Exposer et partager la démarche amorcée dans le secteur des organismes municipaux pour développer des indicateurs de performance adaptés à leur réalité.
- Susciter l'intérêt pour que les différents intervenants du milieu, comprenant les élus et les fonctionnaires, participent à l'élaboration d'indicateurs de performance dans leur organisation et qu'ils soient aussi à l'origine du processus dans leur milieu.

Ce document présente les résultats actuels de nos recherches. Nous avons aussi abordé un aspect primordial pour le succès de ce projet, soit les travaux à accomplir dans les deux prochaines phases. Ce rapport reflète les conclusions des travaux accomplis par la Table (voir le point 2.2) à l'égard de la première phase.

2. PROJET DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR LES ORGANISMES MUNICIPAUX

Conscient de l'importance pour les organismes municipaux d'améliorer leurs outils de gestion et considérant que la gestion de la performance commence sur le plan stratégique, le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) a confié à la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ) un mandat de coordination et de réalisation pour la recherche et le développement d'indicateurs de performance destinés au secteur municipal, et aussi de recommandations quant à l'utilisation de ceux-ci.

Ainsi, le MAMM signait l'automne dernier, pour la phase I, un contrat de services professionnels avec la COMAQ concernant un projet de recherche et de développement d'indicateurs de performance destinés au secteur municipal. Le projet soumis au MAMM comporte trois phases. Le présent document rend compte du cheminement accompli par la Table en ce qui touche la phase I.

2.1 Objectifs visés

Ce projet de recherche vise l'amélioration continue du fonctionnement et de la prestation de services à la population au sein des organismes municipaux. Plus spécifiquement, les objectifs sont les suivants :

- Améliorer la performance des organisations municipales dans la prestation des services municipaux.
- Permettre aux élus et fonctionnaires des organisations municipales de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services offerts et de la santé financière de leur organisation, pour qu'ainsi ils puissent effectuer des choix éclairés concernant les services à rendre.

- Fournir des moyens favorisant une meilleure prise de décision en passant par la production d'information opérationnelle et stratégique sur la gestion des services municipaux.
- Fournir aux contribuables une information plus pertinente sur la gestion des services municipaux, permettant ainsi de mieux répondre à leurs demandes.

La Table a recensé les organismes municipaux suivants :

- municipalités locales;
- municipalités régionales de comté (MRC);
- communautés urbaines ou métropolitaines (CUO, CUM, CUQ);
- régies intermunicipales;
- organismes publics de transport (sociétés de transport et conseils intermunicipaux de transport).

C'est à ces organismes que les indicateurs de performance seront destinés.

2.2 Partenaires

L'engagement actif et concerté du milieu municipal est nécessaire à une réflexion et à un travail en profondeur sur le sujet. À cet effet, la Table est composée des partenaires suivants :

- **Association des cadres financiers municipaux du Québec (ACFMQ);** monsieur *Gaétan Vandal, CA*, assistant-directeur et trésorier adjoint de la Ville de Laval.

- **Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ);** monsieur *Guy Faucher, ing., M.Sc.*, directeur général de la Ville de Val-d'Or.
- **Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ);** madame *Martine Vallières, CA*, directrice générale et secrétaire-trésorière de la municipalité de Saint-Amable.
- **Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ);** madame *Françoise Boudreau, MAP, CGA, o.m.a.*, trésorière de la Ville de Verdun et trésorière de la Régie de la sécurité publique Lasalle-Verdun, présidente de la Table, et M^c *Érick Parent*, secrétaire général de la COMAQ, secrétaire de la Table.
- **École des hautes études commerciales (HEC);** monsieur *Michel Guindon, FCGA, M.B.A., Ph.D.*, professeur titulaire des HEC et chargé de projet de la Table.
- **Ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM);** mesdames *Lise Caron, CA*, et *Joanne David, CA*, agentes de recherche à la Direction des finances municipales.
- **Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ);** monsieur *Normand Lefebvre, CA*, assistant-chef comptable de la Ville de Montréal.
- **Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (OCGLQ);** monsieur *Yves Gagnon, FCGA, o.m.a.*, directeur général de la Ville de Saint-Jérôme.
- **Ordre des comptables en management accrédités du Québec (OCMAQ);** monsieur *Daniel McCraw, CMA*, directeur des services administratifs et financiers de la Ville de Boucherville.

La prise en charge du développement d'indicateurs de performance par les représentants du monde municipal et l'appui que le MAMM accorde à ce dossier s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique du Ministère. En plus du rôle de soutien financier, le Ministère est un participant actif par l'intermédiaire de ses représentants.

Ainsi, chaque partenaire a son rôle à jouer; c'est pourquoi les représentants des associations sont appuyés par un groupe de travail qui leur est propre, soutenant le positionnement de la Table concernant les résultats de recherche et les prises de position avancés par celle-ci.

Enfin, le rôle de la COMAQ, à titre de coordonnateur, est d'assurer le bon fonctionnement de la Table incluant la logistique, la rédaction de comptes rendus et l'atteinte des objectifs de recherche fixés par le contrat. Monsieur Michel Guindon alimente la réflexion des participants, suggère des concepts, des méthodes et effectue des recherches pour le bénéfice de la Table.

2.3 Mandat

2.3.1 Contenu

Le projet de recherche et de développement des indicateurs de performance adopte une démarche structurée en plusieurs phases. Ce rapport résume les travaux accomplis pendant la première phase :

- Coordonner les travaux de développement d'indicateurs de performance destinés aux organismes municipaux.
- Établir les objectifs des indicateurs de performance.
- Sélectionner les dimensions de performance et les regroupements à partir desquels les indicateurs seront développés et classifiés.

- Préciser les critères qui permettent de développer ces indicateurs.
- Établir les modes de calcul et les bases de référence appropriés aux indicateurs retenus et les appliquer à un échantillon restreint.
- Proposer une démarche d'implantation, de validation et un échéancier au MAMM.

2.3.2 Échéancier

Selon le projet de recherche soumis au MAMM, l'échéancier des différents travaux de la première phase est le suivant :

- Octobre 1999 à juin 2000 : Travaux de recherche sur les indicateurs de performance et production d'un rapport destiné au MAMM comprenant les résultats des travaux accomplis par la Table.

3. CONCEPTS PRÉCONISÉS

Plusieurs rencontres, discussions et recherches ont été accomplies à ce jour. Un plan de travail a été adopté en premier lieu, permettant l'orientation des travaux. Il a donc été convenu de procéder aux réflexions suivantes :

- détermination des attentes sur l'amélioration de la performance;
- définition de la mission d'un organisme municipal;
- définition des objectifs d'un organisme municipal;
- élaboration d'un modèle d'analyse;
- élaboration des dimensions et des critères à mesurer;
- élaboration des indicateurs de performance.

Ce plan de travail est issu des constats et des attentes émanant de la Table. Ainsi :

- Les indicateurs devront tenir compte des particularités locales des organismes municipaux (ex. : taille de l'organisme, profil de la région, culture de la population, etc.) lesquelles pourraient entraîner l'établissement de catégories d'organismes.
- Les indicateurs devront être des outils permettant d'évaluer la performance des activités des organismes municipaux.
- Les indicateurs entraîneront la comparaison entre les organismes municipaux.
- Les indicateurs doivent aller au-delà de l'aspect financier.

- Les indicateurs doivent être simples à calculer et utiles pour l'ensemble des intervenant, particulièrement pour les citoyens, les élus municipaux, les gestionnaires, etc. Nous croyons qu'il est essentiel que les données servant à calculer les indicateurs soient facilement disponibles.

Enfin, il est souhaitable que les élus et les gestionnaires participent graduellement au développement de ce projet.

3.1 Définition de la performance

On dit qu'une organisation est performante lorsqu'elle obtient d'excellents résultats en fonction des moyens mis en œuvre. La *performance* est très souvent reliée à la notion d'*amélioration* ou d'*excellence*, ce qui implique obligatoirement une comparaison. Dans une épreuve sportive, par exemple, la performance est associée et mesurée en fonction du résultat obtenu.

| |
|-----------------------------------|
| PERFORMANCE = AMÉLIORATION |
|-----------------------------------|

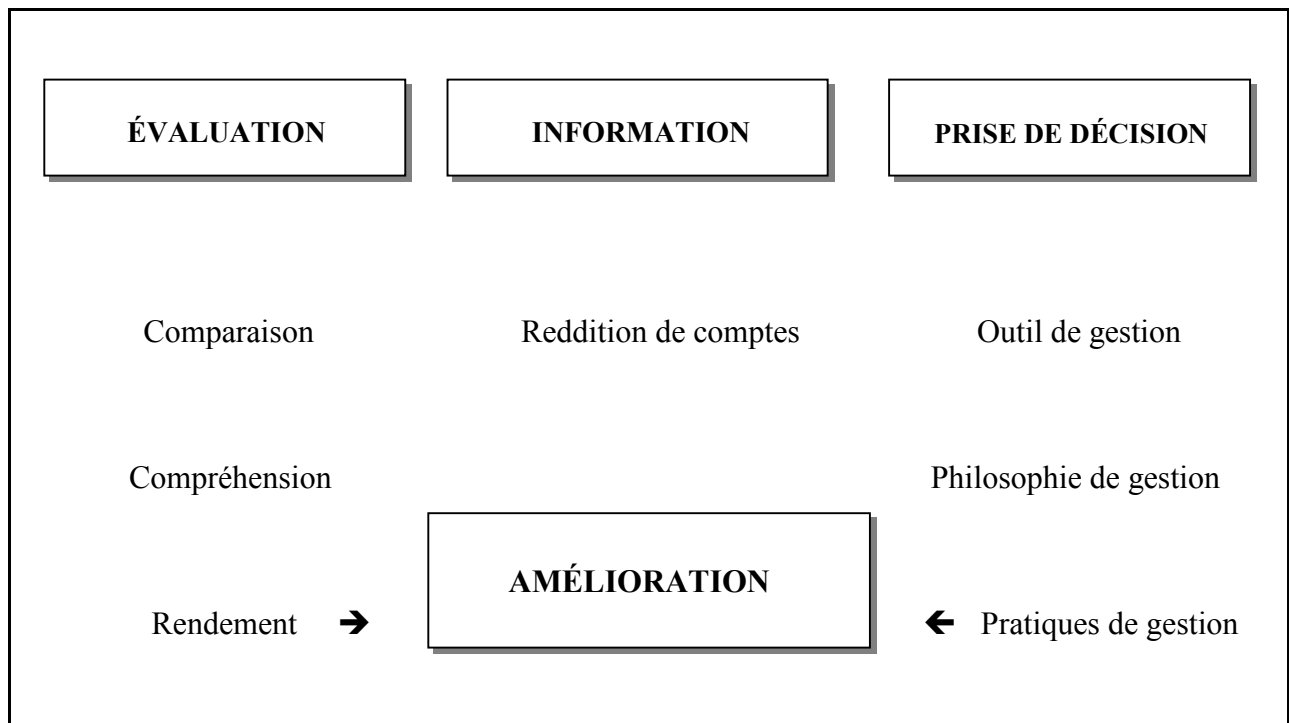
Même si, actuellement, on fait souvent référence aux ratios financiers pour exprimer la performance, le cadre de référence que nous retenons permet de tenir compte de l'ensemble de la réalité organisationnelle, et non uniquement du secteur financier. Le défi de ce projet est d'apporter une plus-value à ces ratios, pour ainsi mieux définir la performance.

3.2 Motifs pour mesurer la performance

Au terme de leur réflexion, les membres de la Table sur les indicateurs de performance municipaux conviennent que les motifs pour mesurer la performance dans les organismes municipaux sont les suivants :

1. améliorer l'information disponible;
2. améliorer l'évaluation des organisations municipales dans son ensemble;
3. améliorer la prise de décision en développant de nouveaux outils de gestion qui aboutiront à de meilleures pratiques de gestion.

Schématiquement, nous pouvons illustrer ce qui précède de la façon suivante :



3.3 Comparabilité des données

Un des défis inhérents au processus de développement et d'implantation des indicateurs de performance est la comparabilité des données.

Qu'elles soient à caractère financier ou opérationnel, il importe que ces données soient établies uniformément. Pour les organismes municipaux, ce travail est maintenant facilité sur le plan financier par la parution le 1^{er} janvier 2000, du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale*. Quant aux données opérationnelles, plusieurs sources sont disponibles. Il est donc très important de définir la méthodologie qui permettra d'établir des données comparables.

L'uniformisation des données est un préalable nécessaire à l'implantation d'indicateurs de performance. La qualité et la crédibilité des données qui seront comparées sont des conditions essentielles au succès de l'implantation et de l'utilisation de cet outil de gestion.

3.4 Les fondements théoriques

La gestion de la performance commence sur le plan stratégique. Le but ultime d'une gestion bien dirigée de la performance est de faire converger des efforts isolés vers la réalisation de la mission de l'organisation.

La mission et les objectifs stratégiques doivent donc être à la base de l'élaboration du système de gestion de la performance. Il importe d'associer les objectifs stratégiques à des mesures concrètes d'amélioration de la performance organisationnelle. Ce sont ces mesures que l'on appelle des **indicateurs**.

3.4.1 Définition de la mission d'un organisme municipal

Après discussion, les membres ont convenu que la mission d'un organisme municipal se définissait comme suit :

« L'organisme municipal est chargé d'offrir aux citoyens un milieu de vie de qualité et des services accessibles qui satisfont à leurs attentes et qui correspondent à leur capacité de payer. »

De plus, pour le bénéfice des citoyens, les organismes municipaux peuvent exercer leur compétence à l'intérieur de domaines tels que :

- la sécurité publique;
- le transport;
- l'hygiène du milieu;
- l'aménagement, l'urbanisme et le développement;
- les loisirs et la culture;
- la santé et le bien-être.

3.4.2 Définition des objectifs d'un organisme municipal

Bien qu'il soit possible de consigner, à l'intérieur de quelques lignes, la mission d'un organisme municipal, il n'en va pas de même lorsque ce sont les objectifs stratégiques de ce dernier qui sont considérés. En effet, ces objectifs pourront varier d'un organisme à l'autre selon les préoccupations des élus, la situation démographique, économique et géographique de l'organisme, et bien d'autres éléments.

Ainsi, les indicateurs de performance mesurent la conformité des résultats aux objectifs découlant de la planification stratégique et des décisions de l'organisme.

4. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Certaines expériences de mesures de la performance dans le domaine municipal sont présentées dans des documents écrits ou électroniques. D'autres expériences sont vécues, sans pour autant avoir fait l'objet d'une documentation accessible au public. Nous analysons ici la documentation anglaise, australienne, américaine et canadienne dont le contenu est d'une grande importance à l'échelle mondiale.

4.1 Angleterre

Depuis 1983, les autorités des administrations locales anglaises sont soumises à la vérification par un organisme unique et indépendant appelé « Audit Commission ».

Par la suite, le « Local Government Act 1992 » a conféré à cet organisme des responsabilités additionnelles pour développer et diriger les autorités locales dans la publication annuelle d'indicateurs de performance touchant une diversité de services. Ceux-ci sont connus sous le nom « Audit Commission Performance Indicators » (ACPIs). Par ailleurs, le Gouvernement a également développé une série d'indicateurs connus sous le nom de « Best Value Performance Indicators » (BVPIs).

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre de la politique gouvernementale prônant la modernisation des gouvernements locaux en visant une amélioration continue dans la façon de rendre les services.

Par exemple, pour l'exercice financier 2000-2001, le Gouvernement et l'Audit Commission ont développé un ensemble de 224 indicateurs destinés à l'Angleterre. De ce nombre, on compte 170 BVPIs et 54 ACPIs. Au préalable, une consultation auprès des autorités locales a permis de sélectionner les indicateurs à retenir parmi un échantillon élargi. Conséquemment, tant le nombre que les indicateurs eux-mêmes

sont susceptibles d'être modifiés en fonction des résultats de la consultation. Les dispositions législatives en vigueur prévoient une vérification annuelle des indicateurs.

Ces séries d'indicateurs sont complémentaires et forment un tout cohérent. Les BVPIs touchent des secteurs d'intérêt national, tandis que les ACPIs reflètent d'autres secteurs d'intérêt pour le public ou fournissent des informations contextuelles pour interpréter les BVPIs.

Notons les cinq dimensions de performance sur lesquelles se basent les BVPIs soit :

- *Objectifs stratégiques* : le pourquoi de l'existence d'un service et ce qu'il cherche à accomplir.
- *Coûts/efficience* : le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.
- *Résultats des services offerts* : le lien entre les objectifs stratégiques et la prestation du service rendu.
- *Qualité* : l'évaluation de la qualité du service offert en relation avec l'utilisateur.
- *Accessibilité équitable* : la facilité et la qualité d'accès aux services offerts.

Enfin, les autorités locales doivent publier annuellement un « Best Value Performance Plan ». Ce plan doit préciser pour chacun des indicateurs requis les cibles à atteindre par l'autorité locale. Une révision s'effectue à l'intérieur d'une période de cinq ans.

4.2 Australie

En Australie, le but de la mesure de la performance des gouvernements locaux est de permettre de porter des jugements sur leur performance. On insiste sur l'importance de tenir compte des conditions locales (ex. : densité de la population, condition sociale, différence géographique, présence de communautés culturelles différentes, âge de la population) et des priorités des gouvernements locaux. En plus de permettre aux citoyens, aux gestionnaires, aux élus du gouvernement local et du palier supérieur de porter un jugement, les indicateurs doivent être un outil d'aide à la prise de décision.

Quelques États australiens ont déjà développé des systèmes d'indicateurs de performance. C'est le cas de l'État du New South Wales, qui publie annuellement les résultats des gouvernements locaux. Soulignons que ces derniers doivent préparer des plans stratégiques, ce qui les force à préciser leurs objectifs.

La publication de l'année 1997-1998 intitulée « Comparative Information on New South Wales Local Government Councils » présente 21 indicateurs de performance pour couvrir l'ensemble des activités sous la responsabilité des gouvernements locaux dans les domaines tels que finances, bibliothèques, déchets et recyclage domestique, épuration des eaux usées et approvisionnement en eau, aménagement urbain, environnement et santé, loisirs et récréation ainsi que les services communautaires.

La collecte des données est électronique, et la plupart de ces données proviennent des états financiers. Fait à souligner : les facteurs susceptibles d'influencer l'interprétation de l'indicateur sont énumérés pour chacun d'eux.

4.3 États-Unis

4.3.1 Governmental Accounting Standards Board (GASB)

Aux États-Unis, aucune loi n'oblige les organismes municipaux à rendre compte de leur performance. Il existe tout de même un modèle appelé « Services Efforts and Accomplishments Reporting (SEA) » pour mesurer et présenter la performance des organismes municipaux. Ce modèle a été développé par le « Governmental Accounting Standards Board (GASB) ».

Ce modèle suggère de présenter des informations sur les six plus importants services (selon les coûts) rendus par une municipalité : police, incendie, parcs et récréation, distribution de l'eau, épuration des eaux usées et transport.

Pour chaque service, on présente la mission de l'organisme, des renseignements historiques, le niveau de la demande comparé au niveau de la capacité de production et les résultats des indicateurs.

Pour interpréter les indicateurs, on les compare à des villes similaires, aux données des cinq dernières années et aux objectifs préalablement fixés. Ce modèle renvoie à la mission et permet d'intégrer les objectifs stratégiques à l'interprétation de l'indicateur.

4.3.2 International City/County Management Association (ICMA)

Toujours aux États-Unis, en 1992, l'ICMA a publié la deuxième édition de *How effective are your community services? Procedures for measuring their quality*. Dans ce volume, on suggère un très grand nombre d'indicateurs de performance voulant mesurer des données quantitatives et qualitatives telles que l'esthétique, la sécurité, la satisfaction, les conditions sanitaires, etc.

Voici les secteurs pour lesquels 164 indicateurs sont suggérés, et la répartition de ces derniers :

| Secteurs | Nombre d'indicateurs |
|-------------------------|----------------------|
| Collecte des déchets | 16 |
| Élimination des déchets | 12 |
| Services récréatifs | 27 |
| Bibliothèques | 19 |
| Police | 27 |
| Protection-incendie | 23 |
| Transport | 23 |
| Distribution de l'eau | 13 |
| Traitement des plaintes | 4 |
| TOTAL | 164 |

Nous constatons que le nombre d'indicateurs est très élevé et touche à des domaines très particuliers.

4.4 Canada

4.4.1 Ontario

En Ontario, le MAM a mis sur pied, en 1996, un projet visant à encourager les municipalités à transmettre à leurs citoyens les données relatives à leur performance. Il porte le nom de « The Municipal Services Performance Measures Project » et il se réalise en collaboration avec les municipalités. On vise deux objectifs :

- Offrir un outil de gestion permettant d'améliorer la prestation des services.

- Permettre aux contribuables de juger, en connaissance de cause, de la qualité des services qui leur sont rendus.

En 1996, dès le début du projet, 55 municipalités ont assisté à des séances d'information, présentées par le Ministère, sur la conception et le développement d'indicateurs de performance. La plupart des municipalités acceptaient alors de participer au projet. C'est donc conjointement que le Ministère et les municipalités ont développé des indicateurs. Des sous-comités étaient créés, chacun étant chargé de un ou de quelques services. Afin de mettre à l'épreuve les indicateurs développés, ils ont été soumis à un banc d'essai. Ces municipalités pilotes ont testé 64 indicateurs portant sur 11 services municipaux.

On retrouve à l'Annexe 1 un sommaire des résultats du banc d'essai ainsi que la description de ces indicateurs.

Le résultat du banc d'essai ontarien, en ce qui concerne le nombre d'indicateurs par service municipal, est représenté schématiquement ci-dessous. De ces 64 indicateurs, 36 ont été recommandés et 4 ont été jugés optionnels. Par ailleurs, 7 nouveaux indicateurs ont été recommandés et 5 autres nouveaux ont été suggérés.

| Services municipaux | Nombre d'indicateurs testés | Nombre d'indicateurs recommandés | Nombre d'indicateurs jugés optionnels | Nombre de nouveaux indicateurs recommandés | Nombre de nouveaux indicateurs suggérés |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Protection contre l'incendie | 4 | 2 | - | 3 | - |
| Bibliothèques | 7 | 5 | 1 | - | - |
| Soins médicaux à long terme | 2 | 1 | - | - | - |
| Planification et développement | 4 | 2 | - | 4 | - |
| Police | 6 | 3 | - | - | - |
| Santé publique | 1 | 1 | - | - | - |
| Voirie | 12 | 4 | 2 | - | - |
| Gestion des déchets | 3 | 2 | - | - | 1 |
| Épuration des eaux usées | 9 | 6 | - | - | 2 |
| Distribution de l'eau potable | 9 | 3 | 1 | - | 2 |
| Parks et loisirs | 7 | 7 | - | - | - |
| TOTAL | 64 | 36 | 4 | 7 | 5 |

On remarque que les soins médicaux à long terme et la santé publique ont été pris en considération en Ontario, puisque ce sont là des responsabilités des gouvernements locaux. Au Québec, la situation diffère.

Où l'Ontario se dirige-t-elle maintenant? Le rapport que nous avons analysé¹ mentionne que toutes les municipalités pilotes devraient le recevoir pour commentaires. Compte tenu de ces derniers, le gouvernement provincial devait déterminer si le consensus était suffisamment large. Or, le 3 octobre 2000, un communiqué de presse venant du ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario annonce que les contribuables de l'Ontario recevront, dès l'été prochain, un compte rendu annuel de la performance de leurs administrations locales. L'ensemble des municipalités sont appelées à mesurer leur performance et à soumettre ces données au gouvernement provincial. Elles devront rendre compte à leurs contribuables de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles elles ont assuré la prestation des services. Le communiqué de presse mentionne aussi que les municipalités pourront comparer leurs coûts à ceux d'autres administrations locales en Ontario. Grâce à un échange d'information sur les solutions adoptées ici et là, toutes les municipalités pourront améliorer leur performance au fil du temps.

Selon monsieur Tony Clement, ministre des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario :

« Les municipalités disposent aujourd'hui de plus grands pouvoirs que jamais, mais ces pouvoirs sont bien entendus indissociables d'une responsabilisation accrue. [...] notre objectif consiste à améliorer la qualité des services municipaux et à clarifier le partage des responsabilités s'y rapportant.

[...] la mesure de la performance et la diffusion de ses résultats aboutissent à une exploitation systématique de la richesse des connaissances et du savoir-faire présents dans les municipalités, au profit de tous les contribuables de la province.

¹ Singh, Brad. *Municipal services performance measures project : evaluation of the test run results of proposed effectiveness measures*, avril 2000.

[...] ce qui fait la particularité de notre programme, c'est qu'il appelle la participation de toutes les administrations locales et qu'il donnera aux contribuables accès à des données courantes sur le coût et la qualité des services disponibles dans leurs collectivités. »

Le communiqué de presse précise enfin que le Ministère collaborera avec les municipalités au perfectionnement des mesures de la performance d'après les résultats tirés de leur application la première année, et qu'il publiera des mesures additionnelles pour 2001.

4.4.2 Québec

Aucune loi n'oblige les municipalités de la province de Québec à utiliser des indicateurs de performance. Tout de même, certaines recherches ont été menées et quelques documents ont été produits. Parmi ceux-là on trouve ceux du professeur Jacques Desbiens, de la firme d'experts comptables Samson Bélair Deloitte & Touche, du MAMM et de madame Chantale Boily.

4.4.2.1 Les travaux du professeur Jacques Desbiens

Les travaux du professeur Jacques Desbiens portent surtout sur l'étude des coûts de fonctionnement des municipalités québécoises. Pour monsieur Desbiens, une organisation publique performante est :

« celle qui fait bien ce qu'elle est supposée faire, c'est-à-dire qui offre à ceux qu'elle dessert la meilleure satisfaction de leurs besoins au moindre coût. Cette vision comprend deux dimensions différentes. Une première dimension concerne la productivité et son corollaire le coût unitaire. La seconde dimension porte sur l'efficacité et elle implique que l'organisation fait ce qu'elle est supposée faire² ».

² Desbiens, J. *Les bibliothèques publiques au Québec*, 2000.

La méthode utilisée par le professeur Desbiens pour évaluer la gestion des services municipaux se sert de deux dimensions, soit la productivité et l'efficacité. En premier lieu, il définit que le coût de production total d'un bien ou d'un service est fonction du volume du produit fabriqué ou du service offert, du prix des facteurs de production utilisés, de la qualité du produit ou du service offert, des conditions dans lesquelles le produit est fabriqué ou le service est offert, et enfin de la productivité des facteurs de production.

Dans sa démarche, le professeur Desbiens élimine, dans un premier temps, l'effet du volume offert en divisant le coût total par le volume de production, obtenant ainsi le coût par unité de production ou coût unitaire.

Il réintroduit ensuite l'effet du volume sur le coût unitaire de façon à vérifier la présence de rendements d'échelle croissants ou décroissants, lesquels informent sur la possibilité d'économies ou de déséconomies d'échelle.

L'étape suivante de sa démarche consiste à déterminer un coût unitaire estimé pour fabriquer le produit ou offrir le service, pour chaque service spécifique. Ce coût unitaire estimé est déterminé en faisant une série d'équations de régression mathématiques pour vérifier quels éléments du volume de production, du prix des facteurs de production, de la qualité et des conditions spécifiques affectent le coût unitaire de production.

Enfin, en plus de la productivité, le professeur Desbiens examine aussi l'efficacité. Par exemple, dans son travail sur les *Bibliothèques publiques au Québec – leur coût et leur efficacité*, monsieur Desbiens fait appel à deux indicateurs pour mesurer leur efficacité, soit le nombre de prêts par

personne desservie et le nombre d'usagers en pourcentage de la population desservie.

Puisque, pour monsieur Desbiens, la performance est un concept qui combine les deux dimensions de productivité et d'efficacité, dans cet exemple, il en conclut que les bibliothèques les plus performantes sont celles ayant la moyenne du rang qu'elles ont obtenue pour chacun des deux aspects de la performance qu'il considère.

Parmi ses travaux reliés au domaine de la performance municipale, on trouve :

- *Tout savoir ou presque sur les 50 plus grandes villes du Québec, 1993.*
- *Les grandes villes les mieux gérées au Québec, 1995.*
- *La taille idéale pour offrir les services municipaux au Québec, 1996.*
- *La gestion des services municipaux au Québec, 1997.*
- *La police municipale au Québec, son coût et son efficacité, 1997.*
- *La protection contre l'incendie au Québec : son coût et son efficacité, 1998.*
- *Fusions municipales et économie d'échelle : mythes et réalités, 1999.*
- *Les bibliothèques publiques au Québec, leur coût et leur efficacité, 2000.*

4.4.2.2 Les travaux de la firme Samson Bélair Deloitte & Touche

Ce document, préparé sous la responsabilité de la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, a été déposé à la Commission nationale sur les finances et la fiscalité locales du Québec en janvier 1999.

Il a été précédé par deux rapports d'étape : le premier porte sur le volet québécois et renferme les résultats d'un sondage auprès d'un échantillon de municipalités du Québec afin d'apprécier la qualité de la gestion; le second a pour objet le volet international et renferme les résultats de la recherche documentaire réalisée auprès de différentes administrations à travers le monde afin de connaître les meilleures pratiques en matière de modèles et de systèmes de gestion ayant permis d'améliorer l'efficacité de la gestion municipale.

Parmi les constatations de ce rapport, on remarque la suivante : les municipalités du Québec n'utilisent pas, en général, un modèle de gestion structuré leur permettant d'élaborer, d'implanter et de faire le suivi systématique d'un plan stratégique.

En conséquence, on trouve parmi les recommandations du rapport les suivantes, directement reliées à l'objet de nos travaux :

- L'adoption d'un processus de planification stratégique apparaît comme une priorité incontournable afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de gestion sur une base continue.

- Des objectifs spécifiques pour chacun des services municipaux devraient être élaborés par le conseil municipal, en collaboration avec l'administration, de façon que les gestionnaires puissent rendre compte des résultats.
- Des mesures incitatives devraient être implantées de manière à dynamiser les gestionnaires en vue d'optimiser l'atteinte des objectifs visés.
- Le développement d'une banque de données des indicateurs et mesures de performance et des meilleures pratiques d'affaires par service/programme à l'échelle du Québec devrait être réalisé de façon à répertorier, mettre à jour et rendre disponible l'information à toutes les municipalités du Québec.

4.4.2.3 Le profil financier des municipalités du MAMM

La Direction des finances municipales du MAMM du gouvernement du Québec prépare annuellement un profil financier pour chacune des municipalités du Québec.

Ce rapport contient différents renseignements financiers et statistiques qui se rapportent à chaque municipalité ainsi qu'aux divers regroupements de municipalités dont elle fait partie. Des notes explicatives, dont le principal objectif est de renseigner sur la source des données utilisées, accompagnent le profil financier. À ce premier rapport, est joint un deuxième intitulé *Évolution des critères financiers* dont le but est de permettre de dégager des tendances sur une période de plusieurs années.

Le profil financier est principalement développé avec les données contenues dans le rapport financier. Il contient notamment plusieurs indicateurs reliés à l'endettement des municipalités et aux revenus fiscaux.

4.4.2.4 Les travaux de madame Chantale Boily

Le document, écrit par madame Chantale Boily, a été publié en mai 1998. Elle y précise que le MAMM désire offrir aux municipalités des outils pour améliorer leur capacité à rendre les services, pour mieux comprendre l'évolution de leur santé financière, pour disposer d'une information plus pertinente à la prise de décision et, enfin, pour rendre compte de la gestion des services municipaux aux citoyens. Selon elle, la mesure de la performance à l'aide d'indicateurs constitue l'un des moyens privilégiés pour atteindre ces buts.

Pour bénéficier des possibilités qu'offrent les indicateurs, deux conditions de succès s'imposent. D'abord, il est préférable de viser une amélioration continue de la performance plutôt que la perfection. Ensuite, la mesure de la performance doit faire partie intégrante du processus de gestion, et non être un exercice annuel isolé.

Le développement de 32 indicateurs financiers constitue sans doute la contribution la plus significative de ce document. Ces indicateurs couvrent les aspects suivants : les revenus ou l'autonomie des revenus, les dépenses ou la marge de manœuvre financière, l'endettement, la solvabilité budgétaire et la charge fiscale du contribuable. Les ratios développés permettent principalement d'évaluer la position financière à court terme de la municipalité. Pour avoir une perspective à long terme, il importe d'intégrer l'analyse de ces ratios dans une démarche plus globale en dégageant certains éléments tels que les perspectives économiques et

démographiques, la demande future de services, l'âge des infrastructures et les dépenses futures déjà engagées.

En terminant, madame Boily insiste sur le fait que, si des indicateurs autres que financiers devaient être développés, il serait nécessaire d'obtenir un engagement formel du Ministère à encourager les municipalités à utiliser les indicateurs de performance, de procéder à la création d'un comité de travail pour élaborer les indicateurs, d'effectuer un sondage pour vérifier les attentes des municipalités et de développer et diffuser les indicateurs progressivement.

5. FORCES, LIMITES ET FACTEURS DE SUCCÈS

D'après les expériences recensées et afin de favoriser le développement des travaux de la Table, nous avons analysé les expériences présentées précédemment sous les angles des forces, des limites et des facteurs de succès.

5.1 Forces

- En Angleterre, le mode de diffusion (Internet) que nous avons consulté est une approche dynamique, si bien que le modèle de présentation des indicateurs pourrait nous donner des pistes intelligentes de diffusion électronique des données. De plus, le processus d'implantation progressive est un élément d'intérêt quant à l'adaptation des indicateurs pour nos organismes municipaux.

Aussi, la notion de « standards de performance » nous semble intéressante, puisqu'elle permet d'établir des balises aidant à la comparabilité des données. Nous constatons aussi qu'au-delà des concepts d'économie, d'efficacité et d'efficience une préoccupation liée aux objectifs stratégiques de l'organisation nous semble nécessaire dans le contexte des organisations municipales.

- En Australie, l'énumération des facteurs susceptibles d'influencer l'interprétation de l'indicateur nous apparaît simple et pertinente à la compréhension des indicateurs, surtout dans un contexte où les organismes municipaux québécois présentent des variantes considérables entre eux.
- Aux États-Unis, le modèle de GASB est particulièrement intéressant, puisqu'il renvoie à la mission et permet d'intégrer les objectifs stratégiques à l'interprétation de l'indicateur.

- Pour l'Ontario, de prime abord, les deux objectifs précisés dans le cadre du développement des indicateurs rejoignent nos objectifs définis à la section 2.1.

De plus, la notion de « banc d'essai » de l'Ontario rejoint la démarche de validation exposée au préalable dans la proposition de la COMAQ.

Nous retenons de notre analyse du rapport du banc d'essai ontarien les renseignements suivants :

- En plus de remettre à des municipalités pilotes une liste d'indicateurs à calculer, il semble utile de fournir un glossaire des termes inscrits aux numérateurs et aux dénominateurs de ces indicateurs à calculer (ex. : bris, absentéisme, crime, évaluation, coût net, etc.).
- Si le chiffre à utiliser est directement tiré d'une source documentaire connue, il importe de préciser sa source exacte.
- Un document standard de présentation de l'information devrait être remis aux municipalités pilotes.
- Il est souhaitable d'offrir aux municipalités pilotes une période de formation avant qu'elles ne commencent leurs travaux.
- Pour le Québec, de toute évidence, des travaux tels ceux du professeur Desbiens confirment le besoin des organismes municipaux de se soumettre à l'évaluation de la performance. Le milieu municipal actuel doit rendre des comptes tant sur le plan de la productivité que de l'efficacité.

Quant aux travaux de la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, ils font ressortir la nécessité de considérer un processus de planification stratégique incluant des objectifs pour chacun des services municipaux.

Aussi, bien que le caractère financier soit couvert par le profil financier du MAMM, madame Boily insiste sur le fait que des indicateurs autres que financiers devraient être développés et réalisés en collaboration avec un comité de travail incluant les autorités gouvernementales.

5.2 Limites

Des expériences recensées, nous notons certaines limites :

- La comparabilité des données entre les organismes est limitée; il pourrait être nécessaire d'établir des catégories d'organismes par indicateur ou par groupe d'indicateurs.
- La possibilité de développer des indicateurs universels qui pourraient satisfaire à la fois chacune des municipalités et leur ensemble est faible.
- La disponibilité des données requises pour calculer l'indicateur est une contrainte incontournable.

5.3 Facteurs de succès

Afin de bien saisir les facteurs de succès reconnus, voici comment le modèle de gestion de la mesure de la performance retenu par la Table se distingue, entre autres, de celui retenu par l'Ontario :

- Il s'inscrit dans le cadre du modèle de gestion stratégique (mission, stratégie, opération).
- Il fait le lien entre les concepts (dimensions et critères) et la pratique (indicateurs).

- Il évalue pour tous les services municipaux la vitalité du service, son efficience économique, la valeur de ses ressources humaines et ses relations avec les groupes de référence.
- Il précise l'objectif de chaque service municipal.
- Il présente les facteurs pouvant influencer l'interprétation des indicateurs.

Ainsi, nous concluons à la nécessité d'intégrer les facteurs de succès suivants :

- La coopération entre ceux qui développent les indicateurs et ceux qui les utiliseront est essentielle. La participation active des décideurs politiques et des gestionnaires est primordiale au développement et à l'implantation des indicateurs de performance.
- La publication des résultats des indicateurs de performance devra s'accompagner des facteurs qui peuvent influencer l'interprétation de chaque indicateur.
- La comparaison des organismes entre eux, fondée sur les résultats des indicateurs de performance, pourrait être optimale si l'on concevait des catégories d'organismes par indicateur ou par groupe d'indicateurs.
- L'assurance que les données de base de chaque indicateur soient établies uniformément par tous les organismes municipaux.
- Prévoir un développement progressif et évolutif des indicateurs.
- La mise en place de bancs d'essai pour valider les indicateurs proposés.
- La tenue de séances d'information et de formation.

6. MODÈLE RETENU

Les systèmes traditionnels de mesure de la performance s'appuyaient sur des indicateurs financiers. Plusieurs auteurs ont souligné l'insuffisance de ces indicateurs parce qu'ils ne permettent pas d'établir de liens entre les opérations et la stratégie. Ces indicateurs n'expliquent aucunement les problèmes d'amélioration des activités liés à la qualité, à l'innovation, au service à la clientèle, à la satisfaction du client, etc. En fait, ils ne reflètent pas la stratégie, mais plutôt les résultats finaux visés par celle-ci. Ils n'indiquent pas quand et où intervenir pour améliorer une situation donnée.

Pour que la performance organisationnelle puisse être améliorée, le système doit fournir des renseignements sur les éléments qui conditionnent le succès de l'organisation. Ces éléments peuvent être propres à un secteur d'activité. Pour être véritablement utiles, ils doivent toucher l'ensemble des dimensions de l'organisation.

L'ouvrage de Morin, Guindon et Boulianne sur le sujet est un guide simple et bien structuré. Nous y retrouvons, entre autres, un chapitre intitulé « Que faut-il mesurer? » qui décrit un modèle de mesure de la performance comportant trois niveaux d'abstraction. Ce modèle a été accepté par les membres de la Table :

| |
|---|
| ÉTAPE 1 : DIMENSION Délimiter l'espace dans lequel une organisation municipale évolue. |
| ÉTAPE 2 : CRITÈRE Établir des caractéristiques observables qui vont définir les dimensions. |
| ÉTAPE 3 : INDICATEUR Fournir un ensemble d'opérations sur des données qui produisent une information pertinente sur les critères. |

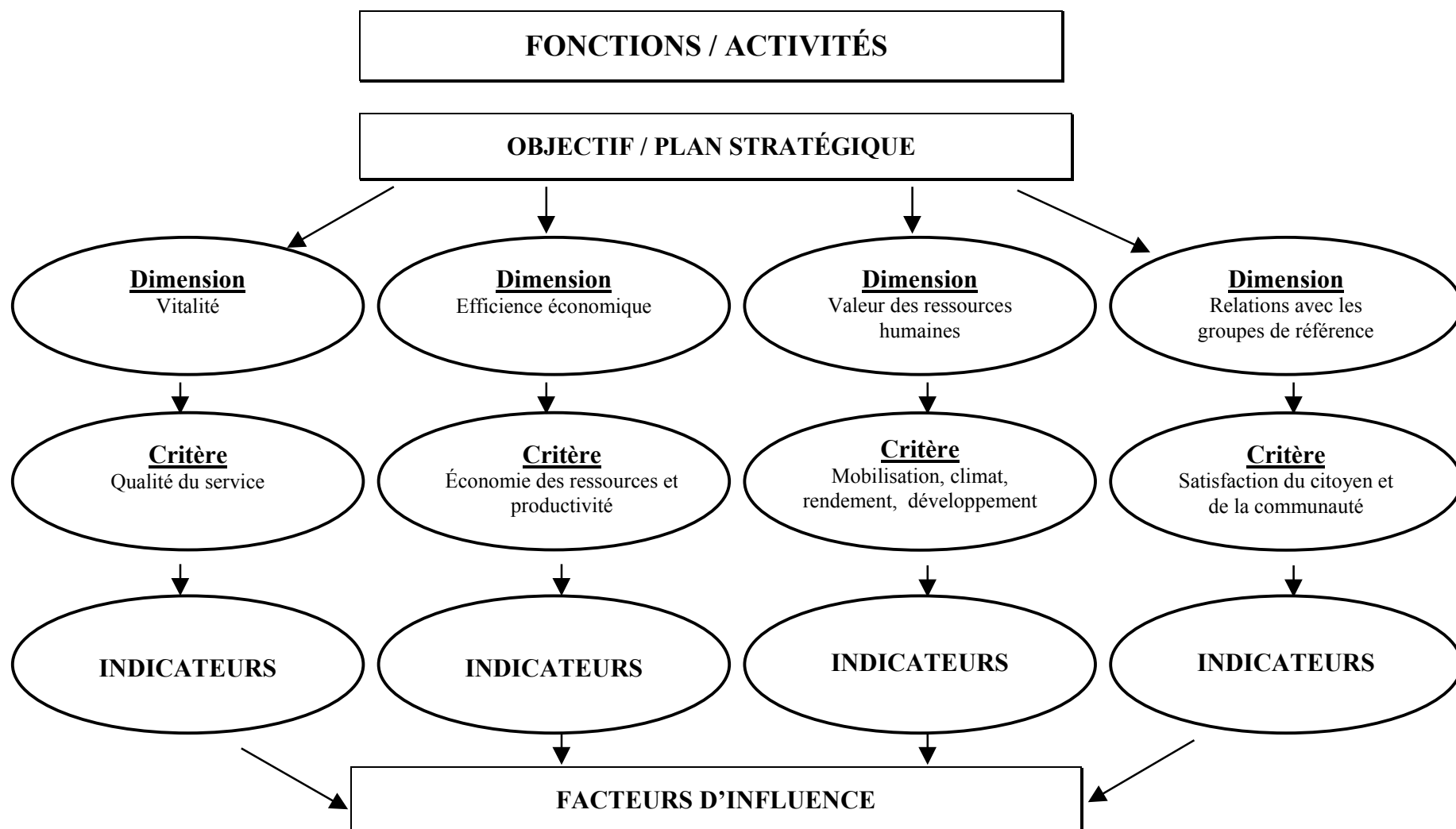
La littérature signale aussi quatre dimensions : pérennité de l'organisation, efficience économique, valeur des ressources humaines et légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Après analyse de ce modèle par l'ensemble des membres de la Table, il a été convenu de retenir un modèle d'évaluation où les quatre dimensions sont prises en considération. Par ailleurs, la Table a procédé à une adaptation pour le domaine municipal, à savoir le remplacement du concept de pérennité par celui de la vitalité. Ainsi, le résultat de ce travail est le suivant :

| DIMENSIONS | CRITÈRES |
|--|--|
| 1. Vitalité | Qualité du service |
| 2. Efficience économique | Économie des ressources et productivité |
| 3. Valeur des ressources humaines | Mobilisation Climat Rendement Développement |
| 4. Relations avec les groupes de référence | Satisfaction du citoyen et de la communauté |

Les dimensions de la performance sont définies à l'aide de critères. Ce sont des caractéristiques concrètes et observables de l'organisation. Il faut rechercher des critères facilement mesurables, peu coûteux à mesurer et valables. Le niveau d'abstraction d'un critère est tel qu'il faut encore déterminer les indicateurs qui le représentent. Un indicateur de performance est donc défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes produisant une information pertinente sur un critère.

L'élaboration de ces concepts est présentée au schéma 1 : Processus d'établissement d'un indicateur de performance.

SCHÉMA 1 : PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE



7. ÉLABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

La mission des organismes municipaux du Québec comporte plusieurs champs de compétence (voir Annexe 2) dont l'administration générale, la sécurité publique, le transport, l'hygiène du milieu, l'aménagement, l'urbanisme et le développement, les loisirs et la culture et l'électricité.

Aux fins de la gestion quotidienne, on remarque de nombreuses activités permettant de concrétiser et de rendre opérationnelle la mission municipale. Parmi celles-ci, on trouve, entre autres, l'application de la loi et la gestion financière et administrative, la police, la protection contre les incendies, la voirie municipale, l'enlèvement de la neige, le transport en commun, l'approvisionnement en eau potable, le traitement des eaux usées, la collecte et l'élimination des matières résiduelles, la rénovation urbaine, le zonage, la promotion et le développement économique, les activités récréatives et culturelles, les bibliothèques.

Bien que les membres de la Table ne rejettent pas l'idée que la performance reliée à une activité puisse influencer la performance d'une autre, il a été unanimement reconnu qu'une évaluation globale et unique de la performance pour l'ensemble d'une municipalité serait moins pertinente et moins utile qu'une évaluation des activités. C'est pourquoi, pour chacune des activités mentionnées précédemment, des mesures de performance ont été développées.

7.1 Démarche utilisée

7.1.1 Le modèle municipal

On trouve en toile de fond des travaux de la Table le modèle de Morin, Guindon, Boulianne. Nous avons adapté ce modèle (voir chapitre 6) à la réalité municipale. Ce modèle se transpose schématiquement dans un tableau utilisé pour l'élaboration des indicateurs.

7.1.1.1 Le tableau

Le tableau 1, ci-joint, schématise l'outil présentant les indicateurs développés par la Table. La définition des termes de ce tableau est la suivante :

A) Fonction :

Il s'agit des champs de compétence des organismes municipaux et précisés dans le *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* (voir Annexe 2).

B) Activité :

Pour chaque fonction, des activités spécifiques peuvent être exercées, lesquelles sont aussi présentées dans le rapport financier des organismes municipaux (voir Annexe 2).

C) Objectif :

Nous croyons essentiel de définir l'objectif visé par l'activité, facilitant ainsi la compréhension de l'indicateur établi. L'objectif permet d'effectuer le lien entre la raison d'être de l'activité et la mesure de la performance accordée à celle-ci.

D) Dimension :

La dimension délimite l'espace dans lequel l'organisme municipal évolue (voir chapitre 6).

E) Critère :

Les critères retenus définissent les dimensions (voir chapitre 6).

F) Indicateur :

Les dimensions et les critères sont constants, d'une activité à l'autre. Ce qui change, ce sont les indicateurs, c'est-à-dire cet ensemble de données concrètes produisant une mesure du critère. Par un ensemble d'opérations sur des données recueillies, l'indicateur produit alors une information pertinente sur les critères.

G) Facteurs d'influence :

Pour améliorer la compréhension et l'interprétation de l'indicateur, certains facteurs doivent être énumérés. Les facteurs pouvant influencer l'interprétation des indicateurs sont utiles. D'abord parce que toute performance, quelle qu'elle soit, doit être interprétée en fonction du contexte à l'intérieur duquel elle se situe; ensuite parce que toute évaluation est une affaire de jugement, et que la qualité du jugement est, entre autres, fonction de l'information disponible.

TABLEAU 1

A) *Fonction* :

B) *Activité* :

C) Objectif :

| D) DIMENSION : | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|-----------------------|---------------------------|--|---|--|
| E) CRITÈRE : | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| F) INDICATEURS | | | | |

G) FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

7.1.2 Élaboration des indicateurs

Une fois le modèle adopté et le tableau établi, nous avons procédé à l'élaboration des indicateurs. Voici la démarche retenue.

7.1.2.1 Indicateurs

Une recension exhaustive de la documentation sur le sujet a d'abord été faite. Ce travail a, entre autres, permis de recenser les indicateurs suggérés par l'Angleterre, l'Australie, les organismes américains Governmental Accounting Standard Board (GASB) et International City/County Management Association (ICMA) ainsi que ceux de l'Ontario.

Par ailleurs, pour compléter le travail de détermination des indicateurs, la Table a ensuite consulté certains ouvrages publiés par les organismes québécois (voir liste 2).

À cette étape, les membres de la Table disposaient de plusieurs centaines d'indicateurs différents.

Les membres de la Table ont enfin examiné la documentation recueillie des indicateurs recensés et sélectionné les indicateurs qui répondaient aux critères suivants :

- Les indicateurs doivent aller au-delà de l'aspect financier.
- Ils doivent être simples à calculer.
- Ils doivent être utiles pour l'ensemble des intervenants, particulièrement pour les citoyens, les élus municipaux et les gestionnaires.

À l'issue de ce travail, la Table a pu compléter l'ensemble de ses travaux qui seront maintenant décrits. À noter que les services municipaux pour lesquels notre Table a développé des indicateurs de performance ont aussi été retenus en tant que services à évaluer par la province de l'Ontario. Tous les indicateurs retenus par cette province trouvent leur équivalent dans les travaux de la Table.

Le résultat des travaux de la Table en ce qui concerne le nombre d'indicateurs par activité municipale est représenté schématiquement au tableau 2 suivant. On trouve la formule de calcul des indicateurs à l'Annexe 3.

TABLEAU 2

| CRITÈRE ACTIVITÉ | Qualité du service | Économie des ressources et productivité | Mobilisation, climat, rendement et développement des ressources humaines | Satisfaction du citoyen et de la communauté (note 2) |
|--|---------------------------|--|---|---|
| Protection contre les incendies | 5 | 2 | 4 | Sondage |
| Police | 3 | 3 | 3 | Sondage |
| Voirie municipale | 3 | 1 | 3 (note 1) | Sondage |
| Enlèvement de la neige | 1 | 2 | (note 1) | 1 indicateur et sondage |
| Approvisionnement en eau potable | 2 | 4 | (note 1) | 1 indicateur et sondage |
| Traitement des eaux usées | 2 | 3 | (note 1) | 1 indicateur et sondage |
| Collecte et élimination des matières résiduelles | 5 | 5 | (note 1) | 1 indicateur et sondage |
| Activités récréatives et culturelles | 3 | 2 | (note 1) | Sondage |
| Bibliothèques | 4 | 2 | (note 1) | Sondage |
| Aménagement, urbanisme et développement | 3 | 1 | (note 1) | 1 indicateur et sondage |
| Transport en commun | 4 | 2 | 3 | 1 indicateur et sondage |
| Électricité | 2 | 5 | 3 | 1 indicateur et sondage |
| TOTAL | 37 | 32 | 16 | 7 |
| TOTAL GÉNÉRAL | 92 | | | |

Note 1: Trois indicateurs précis concernant le taux d'absentéisme, le taux d'accidents et l'effort de formation se répètent pour les activités concernées, puisqu'ils se calculent par groupe d'employés (ex. : cols bleus, cols blancs, etc.) et non par activité spécifique.

Note 2: Un outil facultatif est signalé en plus des indicateurs, pour mesurer la satisfaction du citoyen et de la communauté; il s'agit du sondage.

7.1.2.2 Particularités

L'élaboration et l'établissement des indicateurs par la Table nous obligent à fournir certaines précisions sur le travail accompli. À cette phase, nous avons préféré élaborer plus d'indicateurs que nécessaire, jugeant que les bancs d'essai prévus à la phase II du projet permettront d'éliminer ou d'améliorer les informations ou les indicateurs retenus à cette phase-ci.

Il importe aussi de préciser qu'un indicateur pris isolément est peu révélateur. Pour être significatif, il doit être mis en contexte, d'où la nécessité des facteurs d'influence. Cependant, la source des données doit être bien indiquée et de manière la plus précise possible afin de faciliter la comparaison entre indicateurs. En ce sens, nous prévoyons établir dans une étape ultérieure la source des données afin de permettre l'établissement d'indicateurs comparables.

Une autre particularité s'est présentée pour les critères de la mobilisation, du climat, du rendement et du développement des ressources humaines.

L'évaluation de la valeur des ressources humaines devrait être globale, c'est-à-dire pour l'ensemble des employés d'un service ou par accréditation syndicale. Cependant, pour les services suivants, une évaluation spécifique de certains groupes d'employés est requise, puisqu'il s'agit de corps d'emploi non uniformes en ce qui concerne l'effet des accidents, de l'absentéisme et de la formation sur leurs activités respectives :

- Service de protection contre l'incendie : pompiers.
- Service de police : policiers.

- Service de transport en commun : conducteurs.
- Réseau d'électricité : employés du réseau.

Enfin, le critère de satisfaction du citoyen et de la communauté nous semblait plus difficile à exprimer par des indicateurs précis. Nous concluons, pour l'instant, qu'un des meilleurs outils pour l'organisation municipale dans l'évaluation de ce critère est le sondage. Par contre, conscient de la lourdeur et des coûts importants qu'il suppose, le sondage demeure facultatif pour chacune des organisations; elles jugeront des éléments particuliers qu'il sera à propos de sonder, le moment venu.

7.1.3 Prévalidation

Au cours de la phase I, une prévalidation du travail accompli jusqu'à maintenant a été réalisée et se résume de la façon suivante.

7.1.3.1 Procédure

La Table a soumis ses travaux à une prévalidation. Dix municipalités se sont prêtées à l'exercice (Boucherville, Buckingham, Laval, Montréal, Sorel-Tracy, Saint-Amable, Saint-Hyacinthe, Sainte-Julie, Saint-Sauveur, Val d'Or). Certaines ont calculé tous les indicateurs retenus par la Table, d'autres ont choisi de couvrir des activités spécifiques.

7.1.3.2 Résultats

Les résultats de cette prévalidation sont positifs. Des commentaires constructifs permettent de sentir un intérêt marqué pour le projet. Nous retenons donc les points suivants :

- Le calcul des indicateurs s'est fait dans un délai raisonnable, c'est-à-dire, en moyenne, une vingtaine d'heures pour l'ensemble des indicateurs.
- Un glossaire des termes inscrits aux numérateurs et aux dénominateurs des indicateurs à calculer assurerait une meilleure comparabilité des données.
- Si le chiffre à utiliser est directement tiré d'un document officiel, on doit en préciser la source exacte.
- Le format du document (guide) qu'utiliseront les municipalités pilotes devra être arrêté par la Table. Un tel document aura non seulement l'avantage de faciliter l'analyse des résultats, mais aussi de s'assurer que toutes les informations souhaitées seront traitées uniformément.
- Les municipalités qui accepteront de se prêter au banc d'essai devraient pouvoir profiter d'une journée de formation. Cette journée permettrait à la Table de préciser ses attentes et aux municipalités d'obtenir réponse à leurs interrogations.
- Pour une meilleure compilation des résultats des indicateurs calculés, une feuille de travail, par exemple sur un modèle de feuille « Excel », devrait faciliter le travail.

Ces commentaires font déjà partie des réflexions et des travaux à réaliser à la phase II.

7.2 Information diffusée

Le succès et l'implantation d'indicateurs de performance sont fonction d'un plan de communication stratégique continu. Ce plan doit joindre l'ensemble des intervenants (élus, citoyens, gestionnaires municipaux, employés, vérificateurs, fournisseurs de services) tant sur le plan politique qu'administratif.

À chaque phase du projet, il est et sera essentiel d'informer les groupes d'intervenants en utilisant le véhicule de communication approprié. Les groupes représentés à la Table sur les indicateurs de performance municipaux pourront diffuser l'information en utilisant, entre autres, des communiqués, des revues, des congrès, des journées conférences, des sites électroniques, etc.

7.2.1 Orientations

Le sujet des indicateurs de performance a été traité par de nombreux intervenants. Le monde municipal s'y intéresse, mais la réticence et le scepticisme règnent. Ainsi, il importe de livrer aux intéressés un produit crédible, tenant compte des réalités quotidiennes, et fonctionnel, c'est-à-dire sans trop de coûts financiers ou d'énergie.

La diffusion de l'information vise à permettre l'atteinte d'objectifs; en voici quelques-uns :

- Informer progressivement les clientèles sur le développement et la recherche d'indicateurs de performance municipaux.
- Faire connaître l'état d'avancement des travaux de la Table constituée à cet effet.
- Expliquer les orientations retenues par la Table.
- Sensibiliser les différentes clientèles à l'importance de se doter d'outils d'évaluation pour une saine gestion.

7.2.2 Diffusion de l'information à ce jour

À ce jour, certains efforts de diffusion de l'information se résument ainsi :

- Un rapport préliminaire a été rendu public le 28 mars dernier.
- Un article sur le sujet a été publié dans les revues suivantes :
 - revue *Municipalité* du MAMM (juin-juillet 2000);
 - revue *Le Carrefour* de la COMAQ (juin 2000);
 - revue *Scribe* de l'ADMQ (juin 2000);
 - revue *Le Trésorier* de l'ACFMQ (mai 2000).
- Tenue d'ateliers sur le sujet :
 - le 11 février 2000, lors d'une journée conférence de l'OCGLQ;
 - le 17 juin 2000, lors du congrès de la COMAQ;
 - le 17 août 2000, lors du congrès de l'ADMQ;
 - le 15 septembre 2000, lors du colloque annuel de l'ACFMQ.
- Chaque membre de la Table a informé les membres de son association ou ordre au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

8. PROCHAINES ÉTAPES

Nous avons mentionné précédemment que le projet de recherche et de développement des indicateurs de performance offre une démarche structurée en plusieurs phases. Ce rapport résume les travaux accomplis pendant la première. Deux autres phases sont prévues. Voici les travaux que la Table devrait effectuer au cours de chacune des deux prochaines phases.

8.1 Phase II : Développement et expérimentation

La phase II sera axée sur l'aspect technique des indicateurs de performance; la consultation et la validation par l'intermédiaire d'un banc d'essai sont le cœur de la démarche.

8.1.1 Développement

Avant de franchir l'étape de consultation et de validation, la Table doit parfaire le travail de développement de certains indicateurs de performance et produire un guide pratique.

8.1.1.1 Indicateurs

La parution du *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* est une prémisses au projet de développement des indicateurs de performance. À cet égard, la Table considère que les indicateurs financiers devraient être traités en dernier lieu, allouant ainsi le temps nécessaire à la compréhension de la réforme. Ce travail se fera notamment à partir des indicateurs déjà connus dans le domaine municipal.

La démarche entreprise a nécessité des choix dans le développement d'indicateurs en donnant la priorité à certains secteurs d'activité. Dans la deuxième phase, certaines activités jugées moins prioritaires seront examinées. Pour ces secteurs, de nouveaux indicateurs pourront être développés en fonction d'une analyse appropriée.

8.1.1.2 Guide

Tel qu'il a été mentionné précédemment, les résultats des prétests révèlent le besoin d'élaborer un guide pratique.

8.1.1.2.1 Glossaire

Une définition des termes utilisés ainsi que la provenance des données doivent être élaborées.

8.1.1.2.2 Outil de travail

Un guide servira en premier lieu à orienter les bancs d'essai concernant la procédure à suivre. Ensuite, il pourra être adapté afin de devenir un des outils de travail mis à la disposition des organismes municipaux.

8.1.2 Consultation et validation

La consultation et la validation sont l'essence même de la seconde phase. Elles permettront de positionner la Table quant aux travaux accomplis à ce jour.

8.1.2.1 Bancs d'essai - échantillonnage

Il importe de valider, à l'aide d'un banc d'essai, les travaux de la Table. Le but de cette validation est d'obtenir les commentaires des organismes municipaux, notamment sur la disponibilité des données, la pertinence des indicateurs, les autres indicateurs retenus par le banc d'essai, le temps nécessaire aux calculs des indicateurs, etc.

Les caractéristiques des municipalités qui devraient participer au banc d'essai devront être précisées. Le banc d'essai devra être composé d'un échantillon représentatif des organisations municipales. Une formation pour ce groupe est prévue au préalable afin de bien orienter le travail à réaliser par le banc d'essai.

8.1.2.2 « Groupes d'intérêt »

La validation doit se faire aussi par les « groupes d'intérêt ». En même temps que les travaux du banc d'essai, une consultation auprès d'experts variés sera effectuée. Bien sûr, la Table devra s'enquérir des attentes et des objectifs des élus, particulièrement concernés par ces indicateurs dans leur prise de décision à l'égard du citoyen.

8.1.3 Analyse des résultats

Évidemment, la deuxième phase doit comprendre une consultation auprès des « groupes d'intérêt », une analyse des résultats obtenus lors du banc d'essai, et enfin une révision des indicateurs, s'il y a lieu.

La Table devra terminer sa réflexion concernant la préoccupation de la comparaison éventuelle des organismes municipaux. Il faudra évaluer la pertinence de procéder à la catégorisation des organismes municipaux en fonction de certains critères, compte tenu de l'indicateur considéré. À cet effet, les résultats obtenus lors du banc d'essai devront permettre de valider, s'il y a lieu, l'établissement de catégories.

8.1.4 Réflexion sur un plan d'implantation

L'étape suivante consistera à élaborer le plan d'implantation des indicateurs de performance. Entre autres, la Table devra réfléchir sur le caractère obligatoire de l'utilisation des indicateurs de performance par les organismes municipaux.

Aussi, la Table devra proposer une approche concernant l'ensemble des aspects pour l'implantation des indicateurs de performance et un échéancier correspondant. La consultation, la collecte et la production des données, la diffusion des informations et l'évaluation des coûts prévus constituent quelques-unes des étapes requises à l'implantation des indicateurs de performance.

8.2 Phase III : Implantation

La dernière phase du projet sera celle de la formation et de l'implantation.

8.2.1 Formation

Afin de maximiser les chances de succès du projet, une période de formation est prévue dans le processus. L'objectif consiste à s'assurer d'une meilleure intégration de ce nouvel outil que sont les indicateurs de performance.

8.2.2 Implantation

En fonction de l'approche retenue, le processus d'implantation devra comprendre un échéancier approprié. L'outil de travail retenu et le véhicule de transmission de l'information devront être déterminés au préalable, puisqu'ils serviront à l'implantation du projet. Il sera bon de prévoir aussi une façon d'évaluer *a posteriori* le projet en temps opportun.

9. CONCLUSION

Le mot d'ordre en matière de développement d'indicateurs de performance pour les organismes municipaux est la coopération. Autant dans les expériences relatées que dans notre propre démarche, on insiste sur le fait que les organismes municipaux doivent être associés au processus de développement et d'implantation des indicateurs.

Il est normal qu'il en soit ainsi. Pour que les indicateurs soient bien accueillis, ils doivent d'abord répondre aux attentes des élus et des gestionnaires municipaux québécois. De plus, il faut être conscient que les indicateurs risquent d'être perçus comme un mécanisme de contrôle. En conséquence, une approche souple, ouverte et transparente doit caractériser la réalisation de l'ensemble du projet.

L'utilisation des indicateurs peut entraîner un changement dans la façon de faire des élus, des gestionnaires et des citoyens. Les mesures de performance mettent l'accent sur les résultats obtenus, ce qui implique l'acceptation de l'imputabilité qui accompagne la publication des résultats. Le coût des services municipaux demeure sans doute une préoccupation pour les citoyens, mais plus ils seront informés sur la performance de leurs municipalités, plus ils voudront s'assurer « qu'ils en ont pour leur argent ».

Cependant, par-dessus tout, il faut garder à l'esprit que la raison fondamentale du développement d'indicateurs de performance est de doter les municipalités d'outil de gestion dans l'optique de l'amélioration continue du fonctionnement des organismes municipaux et de prestation des services à la population.

Ce projet issu du milieu est ambitieux et les efforts des partenaires importants. Ce rapport permet de stimuler nos réflexions en vue de poursuivre, de concert avec le MAMM, l'étape subséquente nécessaire à la réussite de ce projet.

BIBLIOGRAPHIE

LISTE 1

Liste de quelques références sur les indicateurs de performance

1. Alexandra, Jason, Higgins, John et White, Terry. *Environmental indicators for national state of environment reporting local and community uses*, Australia, State of the environment.
2. Ammons, David N. *Municipal Benchmarks – Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*, Sage Publications, 1996.
3. Beauregard, Claude. *La mesure de la performance dans le domaine municipal*, ENAP.
4. Boily, Chantale. *Le développement d'un outil de gestion pour les municipalités : Les indicateurs de performance*, ENAP, 1998.
5. Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU). *Plan de communication visant à sensibiliser les élus municipaux à assurer une gestion optimale des infrastructures urbaines*, 2000.
6. Cérutti, Olivier et Gattino, Bruno. *Indicateurs et tableaux de bord*, 3^e édition, 1997, France.
7. Commonwealth of Australia. *Benchmarking for Local Government*, September 1995, A practical guide.
8. Corporation métropolitaine de transport – Sherbrooke. *Rapport annuel 1998*.
9. Desbiens, J. et Simon, Carl. *Gestion des services municipaux du Québec*, 1997.
10. Desbiens, J. *Les bibliothèques publiques au Québec*, 2000.
11. Gonzalez, Patrick. *Mesures de performance dans le secteur municipal*, CIRANO, 1999.
12. Gouvernement du Québec. *Les indicateurs de performance en évaluation foncière municipale*, 1999.
13. Gouvernement du Québec/Conseil du trésor. *Les indicateurs en gestion des ressources humaines*, 1998.

14. Governmental Accounting Standards Board. *Service Efforts and Accomplishment Reporting : Its Time Has Come*, 1990.
15. Hatry, Blair, & al. *How effective are your community services ? Procedures for measuring their quality* – The Urban Institute, ICMA, 1992.
16. Joron, Pierre. *Proposition d'un ensemble d'indicateurs de gestion en vue de constituer le tableau de bord du directeur des ressources humaines et de permettre d'apprécier la contribution de la DRH à l'efficacité organisationnelle en milieu de santé*, ENAP, 1996.
17. Laberge, Véronique. *Comment améliorer la performance de votre organisation*, Sablier (Le), volume 4, numéro 2, décembre 1999.
18. Local Government Ministers' Conference. *Benchmarking Project Report*, April 1995.
19. McCrindell, James Q. *Établissement des coûts des services gouvernementaux en vue d'une amélioration de la mesure de la performance et de la reddition des comptes*, ICCA – Rapport de recherche, 1999.
20. Ministère de la Culture et des Communications. *Bibliothèques publiques - statistiques 1997*, 1999.
21. Ministère de la Sécurité publique. *Données de l'administration des corps de police municipaux – 1997*.
22. Morin, Estelle M., Guindon, Michel, Boulianne, Émilio. *Les indicateurs de performance*, Guérin, 1996.
23. NSW Department of Local Government (Australia). *Comparative Information on New South Wales Local Government Councils*, 1997/98.
24. Operating Budget, Volume V. *Performance measures*, 1997.
25. Performance Measures for Councils. *Improving Local Government Performance Indicators*, Productivity Commission – Australia.
26. Samson Bélair Deloitte & Touche. *Étude comparative d'organisation et de gestion municipale – 1998* – Commission nationale sur les finances et la fiscalité locales, Rapport final – janvier 1999.
27. Singh, Brad. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation de l'Ontario, *Municipal Services performance measures project*, 1997, 3 documents.
28. The FCM Quality of Life. *Quality of life in canadian communities*, 1999.

29. Ville de Laval. *Service des travaux publics et de l'environnement urbain – Rapport annuel 1998*.
30. Voyer, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e éd., Presses de l'Université du Québec, 1999.
31. Plusieurs sites Internet, entre autres :

Department of local government, New South Wales :
<http://www.dlg.nsw.gov.au>, hiver 2000

Site se référant à divers liens concernant le « benchmarking » :
<http://www.mayaconcept.com/gestion/benchmfr.htm>, hiver 2000

State university of New Jersey (GASB) :
<http://www.rutgers.edu/Accounting/raw/seagov/pmg/index.html>, hiver 2000

Université de Victoria, Colombie-Britannique :
<http://www.hsd.uvic.ca/PADM/research/lgi/lgi.htm>, hiver 2000

Performance measures for councils :
<http://bilbo.indcom.gov.au/inquiry/localgov/final/>, hiver 2000

Cheshire county council, performance indicators :
<http://www.cheshire.gov.uk/perform/home.htm>, hiver 2000

Audit commission act :
<http://www.audit-commission.gov.uk/ac2/p1first>, hiver 2000

Fédération canadienne des municipalités :
<http://www.fcm.ca>, hiver 2000

Sécurité publique du gouvernement du Québec :
<http://www.secpub.gouv.qc.ca>, hiver 2000

LISTE 2

Liste des organismes pour lesquels des ouvrages sur des indicateurs de performance ont été consultés

- Association des bibliothécaires;
- Association des centres locaux de développement;
- Association des directeurs de police et de pompiers du Québec;
- Association des directeurs généraux des MRC du Québec;
- Association des évaluateurs municipaux du Québec;
- Association des greffiers de cours municipales du Québec;
- Association des ingénieurs municipaux du Québec;
- Association des organismes municipaux en gestion des déchets du Québec;
- Association des travaux publics;
- Association des urbanistes et des aménagistes municipaux du Québec;
- Association québécoise des techniques de l'eau;
- Association québécoise des travaux routiers;
- Association québécoise du loisir municipal;
- Communauté urbaine de Montréal;
- Consultik;
- Corporation des gestionnaires municipaux en ressources humaines du Québec;
- Ministère de l'Éducation;
- Ministère de la Culture et des Communications;
- Ministère de l'Environnement;
- Ministères de l'Industrie et du Commerce;
- Ministère des Affaires municipales et de la Métropole – Division des infrastructures;
- Ministère des Transports;

- Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal;
- Société de transport de Laval;
- Société d'habitation du Québec;
- Urbasoft;
- Villes de Montréal, Laval, Sainte-Foy, Trois-Rivières, Chicoutimi, Québec et Sherbrooke.

ANNEXE 1

Résultats du banc d'essai ontarien

Cette annexe est un sommaire de la publication : *Municipal services performance measures project : evaluation of the test run results of proposed effectiveness measures*, Brad Singh, avril 2000.

LE SERVICE DE LA PROTECTION CONTRE LES INCENDIES

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|--|---|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation par 1000 \$ d'évaluation | 1.1 Recommandé |
| 2. Minimiser les pertes matérielles lors de l'extinction des feux | 2.1 Temps de réponse moyen | 2.1 Recommandé 2.1.1 Le temps de réponse moyen n'est pas calculé de la même façon par toutes les municipalités. Il est donc nécessaire de préciser le mode de calcul. 2.1.2 Calculer ce temps de réponse pour toutes les urgences, et non seulement pour les feux. |
| 3. Minimiser le nombre d'appels d'urgence pour les feux (prévention) | 3.1 Comparer le nombre d'appels d'urgence (pour les feux), d'une année à l'autre, qui auraient pu être évités 3.2 Dollars investis dans la prévention divisés par le nombre d'incidents prévisibles | 3.1 Non recommandé 3.2 Non recommandé Pour remplacer ces deux derniers indicateurs, le banc d'essai recommande les trois indicateurs suivants : 3.3 Nombre de feux par 1000 habitants 3.4 Nombre d'inspections par types de locaux 3.5 La comparaison des deux moyennes suivantes calculées à partir des données des cinq dernières années : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'accidents là où se trouvent des détecteurs de fumée ▪ Nombre d'accidents là où on ne trouve pas de détecteurs de fumée |

ANNEXE 1 (suite)

BIBLIOTHÈQUE

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|---|---|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation par habitant | 1.1 Recommandé |
| 2. Mesurer le lien entre les services rendus par les bibliothèques et les besoins de la communauté | 2.1 Nombre de membres actifs par habitant 2.2 Nombre de visiteurs par habitant 2.3 Nombre de documents empruntés divisé par le nombre d'emprunteurs 2.4 Nombre de questions de référence divisé par le nombre d'utilisateurs 2.5 Nombre de visiteurs qui utilisent les outils électroniques | 2.1 Recommandé 2.2 Recommandé 2.3 Recommandé 2.4 Recommandé 2.5 Optionnel |
| 3. Mesurer la facilité d'accès aux services de la bibliothèque | 3.1 Nombre d'heures d'ouverture total par semaine par tranche de 10 000 habitants | 3.1 Non recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

SOINS À LONG TERME

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|---|--|--|
| 1. Savoir si les ressources disponibles permettent de satisfaire la demande | 1.1 Pourcentage des lits à domicile pour soins à long terme non utilisés 1.2 Nombre de personnes de plus de 75 ans sur les listes d'attente | 1.1 Recommandé 1.2 Non recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

PLANIFICATION ET DÉVELOPPEMENT

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|---|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation par 1000 \$ d'évaluation 1.2 Frais d'exploitation par 1000 \$ de construction | 1.1 Recommandé 1.2 Recommandé |
| 2. Évaluer l'équilibre entre la planification à long terme et les besoins environnementaux, communautaires, sociaux et économiques | 2.1 Nombre de décisions du conseil de planification acceptées sans appel, divisé par le nombre total de décisions (par année) | 2.1 Non recommandé Pour remplacer cet indicateur, le banc d'essai recommande : 2.2 Nombre de demandes ayant fait l'objet d'un appel, divisé par le nombre de demandes acceptées 2.3 Nombre de décisions favorables à la municipalité divisé par le nombre total d'appels |
| 3. Évaluer si les infrastructures d'aqueduc et d'égout planifiées peuvent satisfaire à la demande future de construction résidentielle | 3.1 Nombre d'années pendant lesquelles les infrastructures actuelles peuvent satisfaire à la demande future | 3.1 Non recommandé Pour remplacer cet indicateur, le banc d'essai recommande : 3.2 La capacité non utilisée du réseau d'aqueduc et du réseau d'égout 3.3 Le nombre d'année pendant lesquelles les infrastructures actuelles peuvent suffire à la demande |

ANNEXE 1 (suite)

SERVICE DE POLICE

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|--|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation par 1000 \$ d'évaluation | 1.1 Recommandé |
| 2. Minimiser le taux de crimes (prévention) | 2.1 La comparaison du nombre de crimes signalés chaque année avec les années précédentes (sauf les crimes reliés à la circulation) | 2.1 Recommandé |
| | 2.2 Le pourcentage du temps des employés consacré à la prévention | 2.2 Non recommandé |
| 3. Minimiser les incidents reliés à la circulation | 3.1 Nombre de crimes reliés à la circulation signalés | 3.1 Non recommandé |
| | 3.2 Nombre d'heures de travail consacrées aux accidents de la route | 3.2 Non recommandé |
| 4. Évaluer l'efficacité du service des enquêtes | 4.1 Nombre de cas résolus divisé par le nombre de cas totaux (par types de crimes) | 4.1 Recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

SERVICE DE SANTÉ PUBLIQUE

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|---------------------------------------|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation par habitant | 1.1 Recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

VOIRIE

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|---|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Coût total d'entretien et d'exploitation par km de rue | 1.1 Recommandé |
| | 1.2 Coût total d'entretien et d'exploitation par km de rues entre le 15 avril et le 15 novembre | 1.2 Recommandé |
| | 1.3 Coût total d'entretien et d'exploitation par km de rues entre le 15 novembre et le 15 avril | 1.3 Recommandé |
| 2. Pour la période du 15 avril au 15 novembre : évaluer dans quelle mesure le réseau routier satisfait | 2.1 Le nombre de km de rues classés « adéquat » divisé par le nombre de km total | 2.1 Recommandé |
| | 2.2 Nombre de plaintes par année par km de rues | 2.2 Non recommandé |
| | 2.3 Pourcentage du système routier jugé déficient | 2.3 Non recommandé |
| | 2.4 Pourcentage du système routier où on doit remplir des trous (en km) | 2.4 Non recommandé Le banc d'essai suggère de tenir compte du nombre de tonnes de remplissage utilisées. |
| | 2.5 Pourcentage du réseau routier encore en bon état un an après que des réparations ont été effectuées | 2.5 Non recommandé |
| | 2.6 Nombre de fois où des travaux ont dû être repris | 2.6 Non recommandé |
| 3. Pour la période du 15 novembre au 15 avril : évaluer dans quelle mesure le programme de déneigement et du contrôle des routes glacées est adéquat | 3.1 Nombre d'activités complétées entre les tempêtes | 3.1 Optionnel |
| | 3.2 Coût réel consacré à chaque type d'équipement et d'activités | 3.2 Optionnel |
| | 3.3 Pourcentage de la machinerie disponible lorsque nécessaire (en moyenne) | 3.3 Non recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|---|--|---|
| 1. Le service est conforme aux besoins locaux | 1.1 Nombre de plaintes par année par usager | 1.1 Non recommandé Remarque du banc d'essai : Les municipalités devraient tout de même tenir compte des plaintes fondées en vue d'améliorer le service |
| 2. La gestion des matières résiduelles ne doit pas entraîner des effets pervers sur l'environnement | 2.1 Nombre de violations déclarées (certificate of approval violations) dans l'année | 2.1 Recommandé |
| 3. Les programmes de réduction des matières résiduelles atteignent les objectifs prévus | 3.1 Pourcentage des matières résiduelles convertis en matières recyclables | 3.1 Recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

ÉPURATION DES EAUX USÉES

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|---|--|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation du traitement des eaux usées par mètre cube d'eaux traitées | 1.1 Recommandé |
| | 1.2 Coût de la disposition des matières résiduelles par mètre cube d'eaux traitées | 1.2 Recommandé |
| | 1.3 Frais d'exploitation par km d'infrastructure | 1.3 Recommandé |
| | 1.4 Frais d'exploitation totaux par mètre cube d'eaux traitées | 1.4 Recommandé |
| 2. Le traitement des eaux usées est efficace en ce qu'il permet d'éviter les désastres pour les êtres humains et pour l'environnement | 2.1 Nombre d'infractions à ce titre par année | 2.1 Recommandé |
| | 2.2 Nombre de jours pendant lesquels les usines d'épuration ne satisfont pas aux normes par rapport au nombre total de jours de traitement | 2.2 Non recommandé Le banc d'essai suggère de remplacer « jours » par « mois ». |
| | 2.3 Nombre de jours par année où la capacité de traitement est insuffisante par rapport au nombre total de jours | 2.3 Le banc d'essai suggère de ne retenir que les jours où l'excédent n'a pu être traité |
| | 2.4 Le nombre de fois où les eaux usées ont été versées dans les cours d'eaux naturels | 2.4 Recommandé Le banc d'essai suggère de considérer comme indicateur optionnel : Le nombre de mètres cubes d'eaux usées versés dans les cours d'eaux naturels par incident. |
| | 2.5 Le nombre de refoulements des égouts par 1000 comptes par année | 2.5 Non recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

DISTRIBUTION DE L'EAU POTABLE

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|---|--|---|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.2 Frais d'exploitation de la distribution par km de gazoduc | 1.1 Recommandé |
| | 1.3 Frais d'exploitation par million de litres d'eaux traités | 1.2 Recommandé |
| | 1.4 Le pourcentage de l'eau facturée par rapport au total de l'eau traitée | 1.3 Optionnel |
| 2. L'eau est propre à la consommation et esthétique | 2.1 Nombre de fois où les normes n'ont pas été respectées | 2.1 Le banc d'essai suggère de remplacer le « nombre de fois » par le « nombre de jours ». |
| | 2.2 Nombre de plaintes concernant le goût, l'odeur et la couleur par usager | 2.2 Non recommandé |
| 3. Le service satisfait aux besoins locaux | 3.1 Nombre de bris par 100 km de gazoduc par année | 3.1 Recommandé |
| | 3.2 Nombre de comptes x le nombre d'heures d'interdiction de consommation par 1000 comptes | 3.2 Non recommandé |
| | 3.3 Pourcentage des bornes-fontaines testées, qui sont conformes aux normes de pressurisation et de volume | 3.3 Non recommandé Le banc d'essai suggère de considérer le nombre de bornes-fontaines testées, qui sont inopérantes. |
| | 3.4 Nombre de jours de restriction par année (domestique et industriel) | 3.4 Non recommandé |

ANNEXE 1 (suite)

PARCS ET LOISIRS

| L'objectif de l'indicateur | L'indicateur | La recommandation du banc d'essai |
|--|--|--|
| 1. Mesurer l'efficacité de l'ensemble du service | 1.1 Frais d'exploitation brut pour les parcs et espaces ouverts par âcre | 1.1 Recommandé |
| | 1.2 Frais d'exploitation brut pour l'ensemble des services culturels et de loisirs par mètre carré d'espace intérieur | 1.2 Recommandé |
| | 1.3 Frais d'exploitation brut pour les parcs, les loisirs et la culture par habitant | 1.3 Recommandé |
| 2. Optimiser l'accès et la participation aux parcs, services culturels et de loisirs | 2.1 Nombre total d'utilisateurs des espaces intérieurs dévolus aux loisirs et à la culture par rapport à l'ensemble de la population | 2.1 Recommandé |
| | 2.2 Nombre d'âcres de parcs et d'espaces ouverts par habitant | 2.2 Recommandé |
| | 2.3 Nombre de km de sentiers de loisirs par habitant | 2.3 Recommandé |
| 3. Mesurer la satisfaction des citoyens par rapport aux services des loisirs, des parcs et culturels | 3.1 Un sondage, au hasard et uniformisé | 3.1 Recommandé |

ANNEXE 2

Fonctions et activités de développement d'indicateurs de performance

ADMINISTRATION GÉNÉRALE

- Conseil municipal
- Application de la loi
- Gestion financière et administrative
- Greffes
- Évaluation
- Gestion du personnel

SÉCURITÉ PUBLIQUE

- Police
- Protection contre les incendies
- Sécurité civile

TRANSPORT

- Réseau routier
 - voirie municipale
 - enlèvement de la neige
 - éclairage des rues
 - circulation et stationnement
- Transport collectif
 - transport en commun
 - transport aérien
 - transport par eau

HYGIÈNE DU MILIEU

- Eau et égouts
 - purification et traitement de l'eau potable
 - réseaux de distribution de l'eau potable
 - traitement des eaux usées
 - réseaux d'égout

ANNEXE 2 (suite)

- Matières résiduelles
 - Déchets domestiques
 - collecte et transport
 - élimination
 - matières secondaires
 - collecte et transport
 - traitement
 - élimination des matériaux secs
- Amélioration des cours d'eau
- Protection de l'environnement

SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

- Inspection des aliments
- Logement social

AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT

- Aménagement, urbanisme et zonage
- Promotion et développement économique
 - industries et commerces
 - tourisme
- Rénovation urbaine
 - biens patrimoniaux
 - autres biens

LOISIRS ET CULTURE

- Activités récréatives
 - centres communautaires
 - patinoires intérieures et extérieures
 - piscines, plages, ports de plaisance
 - parcs et terrains de jeux
 - expositions et foires
- Activités culturelles
 - centres communautaires
 - bibliothèques
 - patrimoine
 - musées et centres d'exposition
 - autres ressources du patrimoine

ÉLECTRICITÉ

ANNEXE 3

Tableaux des indicateurs par activité développés par les membres de la Table

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : PROTECTION CONTRE LES INCENDIES

Objectif : Minimiser le nombre d'accidentés et les pertes à la propriété en agissant tant sur le plan de l'intervention que de la prévention.

| DIMENSION : | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|--|--|---|---|
| CRITÈRE : | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | A. SUR LE PLAN DE LA PRÉVENTION 1. Taux d'inspection des locaux : <u>nombre de locaux inspectés</u> nombre total de locaux 2. Taux d'incendies déclarés (variation du taux) : <u>nombre d'incendies déclarés</u> nombre total des bâtiments 3. Taux de la masse salariale consacrée à la prévention : <u>valeur de la rémunération en prévention</u> valeur de la rémunération totale | 1. Coût par 100 \$ d'évaluation : <u>coût net du service des incendies</u> 100 \$ d'évaluation foncière uniformisée totale 2. Coût par habitant : <u>coût net du service</u> nombre total d'habitants | 1. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen de pompiers à temps partiel et/ou permanents 2. Effort de formation : a) <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre moyen de pompiers annuellement b) <u>valeur de rémunération en formation</u> valeur de la rémunération totale | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. |
| | B. SUR LE PLAN DE L'INTERVENTION 1. Taux des pertes matérielles reliées aux bâtiments incendiés : <u>pertes matérielles des bâtiments incendiés</u> évaluation totale des bâtiments incendiés 2. Délai de réponse : <u>la somme du temps de réponse (A)</u> nombre d'appels (incendie) | 3. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés Évaluation spécifique des pompiers | | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. profil du territoire (superficie, géographie, topographie);
2. profil du parc immobilier (âge bâtiment, structure, densité, industrie, entreprise à risque);
3. profil des équipements (état, nombre de casernes);
4. statut du pompier (permanent, temps partiel);
5. fluctuation de l'évaluation.

(A) Temps de réponse moyen, c'est-à-dire le délai entre la réception de l'appel et l'arrivée des pompiers sur les lieux. S'il y a entente de services, les calculs se font pour le territoire de l'organisme visé.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : POLICE

Objectif : Assurer la sécurité de la communauté par le maintien de l'ordre, de la paix et par la prévention de la criminalité.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|---|---|---|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Taux de criminalité par 1000 habitants : <u>nombre total de crimes</u> 1000habitants | 1. Coût par 100 \$ d'évaluation : <u>coût net du service de police</u> 100 \$ d'évaluation foncière uniformisée totale | 1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés (B) | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. |
| | 2. Taux de résolution de crimes : <u>nombre total de crimes résolus</u> nombre total des crimes | 2. Coût par habitant : <u>coût net du service</u> nombre total d'habitants | 2. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen (A) | |
| | 3. Temps-réponse moyen : <u>somme des temps-réponse d'appels d'urgence</u> nombre d'appels d'urgence | 3. Policiers par 1000 habitants : <u>nombre de policiers (année-personne)</u> 1000 habitants | 3. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents (B) | |
| | | | <i>On précisera la définition du jour-travail par policier et d'absentéisme.</i> | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- profil socio-économique de la population (âge, revenu, taux de chômage, ethnies, etc.); (A) Le terme année-personne englobe les civils et les constables, tout le personnel du service.
(B) Évaluation spécifique des policiers.
- profil du territoire (superficie, topographie, géographie);
- type du parc immobilier (bâtiment);
- type d'activité économique (université, tourisme, ville-centre, région, industriel);
- fluctuation du rôle de l'évaluation.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : TRANSPORT-RÉSEAU ROUTIER / ACTIVITÉ : VOIRIE MUNICIPALE

Objectif : Assurer l'entretien des infrastructures routières.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|---------------------------|---|--|--|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | <p>1. Lien entre les coûts et la vétusté : <u>coût net annuel du service</u> coût amorti des infrastructures de rues</p> <p>2. Requête par 1000 habitants : <u>nombre de requêtes externes</u> 1000 habitants</p> <p>3. Requête par km de rues : <u>nombre de requêtes externes</u> km de rues</p> | <p>1. Coût par km de rues : <u>coût net du service</u> nombre de km de rues</p> | <p>1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés</p> <p>2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents</p> <p>3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen</p> <p>Évaluation globale pour l'ensemble des employés.</p> | <p>La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.</p> |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. fréquence de circulation; 2. type de circulation; 3. investissement; 4. nombre de km de trottoir; 5. topographie; 6. type de rue (boulevard, ruelle, etc.); | <ol style="list-style-type: none"> 7. viaduc, pont, tunnel; 8. climat; 9. type de recouvrement; 10. état des équipements; 11. programme d'entretien préventif. |
|---|---|

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : TRANSPORT-RÉSEAU ROUTIER / ACTIVITÉ : ENLÈVEMENT DE LA NEIGE

Objectif : Assurer le déneigement du réseau routier pour le maintenir accessible et sécuritaire.

| DIMENSION : | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|-------------|---|---|---|--|
| CRITÈRE : | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | <p>1. Nombre de plaintes par km de rues : <u>nombre de plaintes externes</u> nombre km de rues</p> | <p>1. Coût par km de rues : <u>coût net du service</u> km linéaire de rues</p> <p>2. Coût par km de rues par cm de précipitations : <u>résultat du n° 1</u> nombre de cm de précipitation</p> | <p>1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés</p> <p>2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents</p> <p>3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen</p> <p>Évaluation globale pour l'ensemble des employés.</p> <p>Rubrique sommaire par groupe d'employé défini par le manuel de normalisation.</p> | <p>La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.</p> <p>1. Plaintes par 1000 habitants : <u>nombre de plaintes externes</u> 1000habitants</p> |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. proximité d'un établissement public (école, hôpital, parc); 2. densité de la population; 3. topographie; 4. type de rue (boulevard, rue, ruelle); 5. nombre de km de trottoirs; 6. stationnement public, abribus; | <ol style="list-style-type: none"> 7. climat; 8. type de précipitation; 9. type d'activités (épandage, soufflage, ramassage, tassement); 10. plan d'intervention de déneigement et la priorité; 11. règlement municipal sur l'interdiction de stationnement; 12. type d'équipements utilisés et nombre. |
|---|---|

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU / ACTIVITÉ : APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE

Objectif : Fournir un approvisionnement adéquat, conforme aux normes environnementales québécoises.

| DIMENSION : | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|---|---|---|
| CRITÈRE : | QUALITÉ DU SERVICE ET RENTABILITÉ | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Respect des normes provinciales : nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées (avis d'ébullition) | 1. Coût de distribution par km: <u>frais net d'exploitation pour la distribution</u> km de conduites | 1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. |
| | 2. Bris par km: <u>nombre de bris</u> km de conduites | 2. Coût de traitement et d'approvisionnement par m³ : frais net d'exploitation de traitement et d'approvisionnement m ³ d'eaux traitées | 2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents | |
| | | 3. Coût de distribution par m³ : <u>frais net d'exploitation de distribution</u> m ³ d'eaux traitées | 3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen | |
| | | 4. Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par m³ : frais net d'exploitation de traitement et d'approvisionnement et frais net d'exploitation de distribution m ³ d'eaux traitées | Évaluation globale pour l'ensemble des employés. | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. politique de l'économie de l'eau; 2. immobilisations amorties; 3. programme de détection de fuite; 4. état du réseau; 5. vétusté de l'équipement; 6. type de traitement; | <ol style="list-style-type: none"> 7. capacité des usines; 8. population en transit; 9. modalité des ententes intermunicipales; 10. topographie. |
|--|--|

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU / ACTIVITÉ : TRAITEMENT DES EAUX USÉES

Objectif : Assurer la captage et l'épuration des eaux usées selon les normes environnementales québécoises.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|---|---|---|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Taux de refoulement : somme des locaux touchés lors de chaque <u>refoulement</u> nombre total de locaux | 1. Coût du traitement par m³ : frais net d'exploitation pour le traitement des <u>eaux usées</u> m ³ d'eaux usées traitées | 1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. |
| | 2. Indice de non-conformité : nombre de jours de la non-conformité du résidu | 2. Coût du réseau et du traitement par m³ : frais net d'exploitation pour le réseau d'égout et <u>le traitement des eaux usées</u> m ³ d'eaux usées traitées | 2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents | |
| | Note : un local touché par plus d'un refoulement est compilé autant de fois qu'il y a refoulement. | 3. Coût du réseau par km: <u>frais net d'exploitation du réseau d'égout</u> nombre de km de conduites | 3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen | |
| | | Évaluation globale pour l'ensemble des employés. | | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. nombre de citoyens (densité); 2. industrie; 3. population en transit; 4. degré de pollution; 5. programme d'entretien préventif; 6. programme de détection de fuite; 7. état du réseau; | <ol style="list-style-type: none"> 8. profil du territoire; 9. type de traitement; 10. capacité de l'usine; 11. nombre de débordements; 12. nombre de mm de pluie; 13. existence d'une réglementation sur les clapets; 14. type de réseau (pluvial, sanitaire, combiné). |
|--|---|

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU / ACTIVITÉ : COLLECTE ET ÉLIMINATION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

Objectif : Assurer la collecte et l'élimination des déchets domestiques et celle des matières recyclables dans le respect de l'environnement.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|--|---|---|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Déchets domestiques par habitant : nombre de kg de déchets domestiques collectés _____ nombre total d'habitants | 1. Coût de collecte des déchets domestiques par tonne : frais net d'exploitation de collecte des déchets domestiques _____ kg des déchets domestiques | 1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. 1. Plaintes par 1000 habitants : <u>nombre de plaintes</u> 1000 habitants |
| | 2. Déchets domestiques collectés par local : <u>nombre de kg de déchets domestiques</u> nombre de locaux | 2. Coût de collecte des déchets domestiques par logement : frais net d'exploitation de collecte et transport des déchets domestiques _____ nombre d'unités de logement | 2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> _____ nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents | |
| | 3. Matières recyclables collectées par habitant : nombre kg de matières recyclables <u>résidentielles</u> _____ nombre total d'habitants | 3. Coût de collecte de matières recyclables par tonne: frais net d'exploitation de collecte et transport de matières secondaires (matières recyclables) tonne de matières secondaires (matières recyclables) | 3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen | |
| | 4. Matières recyclables collectées par logement : <u>nombre de kg de matières recyclables</u> nombre d'unité de logement | 4. Coût de collecte de matières recyclables par kg de matières résiduelles totales : frais net d'exploitation de collecte et de transport des matières secondaires (matières recyclables) _____ nombre d'unités de logement | Évaluation globale pour l'ensemble des employés. | |
| | 5. Effort de recyclage: <u>nombre de kg de matières recyclables</u> nombre total de kg de matières recyclables et de déchets domestiques | 5. Coût d'élimination des déchets domestiques par tonne : <u>coût net d'élimination des déchets domestiques</u> nombre de tonnes des déchets domestiques collectés | | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. fréquence des collectes;
2. type de collecte (résidus, solides, etc.);
3. lieu du site de disposition (distance);
4. types d'organisation assurant le service;
5. âge des véhicules;
6. modification à la collecte;
7. clientèle desservie (résidentielle, commerciale, industrielle);
8. superficie du territoire desservi;
9. densité de la population;
10. présence d'un site d'enfouissement sur le territoire;
11. type d'élimination.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉS : RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES

Objectif : Offrir à la communauté des activités récréatives et culturelles favorisant une meilleure qualité de vie.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|--|--|--|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | <p>1. Espace vert par habitant : <u>superficie des parcs municipaux aménagés</u> nombre total d'habitants</p> <p>2. Coût des activités récréatives par habitant (A): frais net d'exploitation des activités récréatives nombre total d'habitants</p> <p>3. Coût des activités culturelles par habitant (A): frais net d'exploitation des activités culturelles nombre total d'habitants (excluant bibliothèque)</p> | <p>1. Coût des parcs et terrains de jeux par habitant : frais net d'exploitation des parcs et terrains jeux nombre total d'habitants</p> <p>2. Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant : frais net d'exploitation des patinoires intérieures et extérieures nombre total d'habitants</p> | <p>1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés</p> <p>2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents</p> <p>3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen</p> <p>Évaluation globale pour l'ensemble des employés.</p> | <p>La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.</p> |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. taille, type, vétusté et nombre des équipements;
2. principe de « l'utilisateur-payeur »;
3. profil démographique;
4. taux d'utilisation par des non-résidents (le tourisme par exemple);
5. équipement à vocation régionale et/ou touristique;
6. niveau d'engagement de la communauté dans l'organisation et la gestion des activités.

(A) Cet indicateur peut être utilisé principalement pour analyser la qualité du service, mais il peut avoir aussi des applications quant à l'efficacité économique.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉ : BIBLIOTHÈQUES

Objectif : Offrir à la communauté l'accès à des documents diversifiés sous toutes leurs formes.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|---|--|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | <p>1. Inventaire par habitant : <u>nombre de documents</u> nombre total d'habitants</p> <p>2. Effort de renouvellement : <u>coût brut d'acquisition de documents</u> nombre total d'habitants</p> <p>3. Taux d'utilisation : <u>nombre de documents empruntés</u> nombre total d'habitants</p> <p>4. Accessibilité : nombre d'heures qu'une bibliothèque est accessible pour le citoyen dans une semaine</p> | <p>1. Frais d'exploitation par habitant : <u>frais net d'exploitation</u> nombre total d'habitants</p> <p>2. Frais d'exploitation par heure d'ouverture (A) : <u>frais net d'exploitation</u> nombre d'heures d'ouverture totales annuelles</p> | <p>1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés</p> <p>2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents</p> <p>3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen</p> <p>Évaluation globale pour l'ensemble des employés.</p> | <p>La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.</p> |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. type de service (régional, ambulancier, etc.); 2. proportion des utilisateurs non résidents; 3. durée maximale des emprunts; 4. nombre maximal de documents par emprunt; | <ol style="list-style-type: none"> 5. superficie de la bibliothèque; 6. importance de la participation des bénévoles; 7. entente de service avec d'autres organismes (commission scolaire); 8. profil socio-économique de la communauté; 9. politique de tarification. |
|--|---|

(A) Correspond au total des heures d'ouverture de l'ensemble des bibliothèques sur le territoire.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT

ACTIVITÉS : ZONAGE, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, RÉNOVATION URBAINE

Objectif : Optimiser l'utilisation et le développement du territoire.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|---------------------------|--|---|--|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| <i>INDICATEURS</i> | <p>1. L'ajout des valeurs résidentielles : <u>valeur des nouvelles unités résidentielles</u> valeur totale des unités résidentielles</p> <p>2. Ajout des valeurs non résidentielles : <u>valeur des nouvelles unités non résidentielles</u> valeur totale des unités non résidentielles</p> <p>3. Nombre d'ajouts d'unités résidentielles : <u>nombre de nouvelles unités résidentielles</u> nombre total d'unités résidentielles</p> | <p>1. Effort de développement : <u>frais net d'exploitation du service</u> évaluation totale uniformisée</p> | <p>1. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payés</p> <p>2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents</p> <p>3. Effort de formation : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen</p> <p>Évaluation globale pour l'ensemble des employés.</p> | <p>La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.</p> <p>1. Plaintes par 1000 habitants : <u>nombre de plaintes</u> 1000 habitants</p> |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. âge du parc immobilier;
2. croissance de développement du parc immobilier.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : TRANSPORT COLLECTIF / ACTIVITÉ : TRANSPORT EN COMMUN

Objectif : Assurer à la communauté un service de transport en commun adéquat.

Note : Exclut le transport scolaire et adapté.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|---|--|---|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Taux d'utilisation du service : <u>total des passagers</u> nombre total d'habitants desservis | 1. Coût par passager : <u>coût net du service</u> nombre total de passagers | 1. Taux d'absentéisme des chauffeurs d'autobus : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> <u>nombre de « jours-personnes » payés</u> | La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. |
| | 2. Taux d'occupation des véhicules : <u>total des passagers</u> nombre d'heures de service des véhicules | 2. Taux de récupération des coûts : <u>revenus provenant des usagers</u> frais net d'exploitation | 2. Taux d'accidents de travail des chauffeurs d'autobus : <u>nombre d'accidents</u> nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents | Sondage enquête « origine-destination ». |
| | 3. Taux d'utilisation des véhicules : <u>total des passagers</u> total des km parcourus par les véhicules | | 3. Effort de formation des chauffeurs d'autobus : <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre d'années-personnes moyen | 1. Taux de plaintes par passager : <u>nombre de plaintes</u> 1000 passagers |
| | 4. Étendue du service : <u>total des km parcourus par les véhicules</u> nombre total d'habitants desservis | | | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. existence d'un métro;
2. voie réservée au covoiturage et aux autobus;
3. superficie et densité du territoire desservi;
4. présence de stationnements incitatifs (nombre d'emplacements);
5. politique de tarification;
6. profil socio-démographique;
7. topographie du territoire.

ANNEXE 3 (suite)

FONCTION : ÉLECTRICITÉ

Objectif : Assurer à la clientèle du territoire desservi l'approvisionnement en électricité.

| <i>DIMENSION :</i> | VITALITÉ | EFFICIENCE ÉCONOMIQUE | VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES | RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE |
|--------------------|--|--|--|--|
| <i>CRITÈRE :</i> | QUALITÉ DU SERVICE | ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ | MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT | SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ |
| INDICATEURS | 1. Fiabilité du service – durée moyenne des interruptions de service par client par année : <u>total des heures d'interruption de l'année</u> nombre total de clients | 1. Ratio de profitabilité : <u>bénéfice net</u> _____ x 100 ventes totales d'énergie | 1. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents</u> _____ nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents | La satisfaction de la clientèle est mesurée par sondage. 1. Taux de plaintes par 1000 abonnés : <u>Nombre de plaintes</u> 1000 abonnés |
| | 2. Proportion des clients utilisant le mode de versements égaux (MVE) : <u>nombre de clients MVE</u> nombre total de clients | 2. Croissance des ventes d'énergie : KWH vendus de l'année courante - <u>KWH vendus de l'année précédente</u> x 100 KWH vendus de l'année précédente | 2. Effort de formation : a) <u>nombre d'heures annuelles de formation</u> nombre moyen d'employés annuellement b) <u>valeur de rémunération en formation</u> valeur de la rémunération totale | |
| | | 3. Taux de profitabilité par KWH : <u>bénéfice net</u> KWH vendus | 3. Taux d'absentéisme : <u>nombre de « jours-personnes » d'absence</u> nombre de « jours-personnes » payé | |
| | | 4. Taux de mauvaises créances : <u>mauvaises créances</u> x 100 ventes totales d'énergie | Évaluation spécifique des employés du réseau d'électricité. | |
| | | 5. Ratio d'endettement : <u>dette à long terme</u> x 100 dette à long terme + avoir des contribuables (A) | | |

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :

1. écarts de température par rapport aux normales saisonnières;
2. températures normales selon la localisation géographique;
3. composition des clientèles desservies;
4. densité du territoire desservi.

(A) Avoir des contribuables pour le réseau d'électricité.