

Rapport concernant les travaux sur la reddition de comptes et l'optimisation des indicateurs de gestion municipaux

présenté au
ministère des Affaires municipales et des Régions

par
la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec

pour
les membres de la table de concertation sur
les indicateurs de gestion municipaux

Juin 2005

Table des matières

• Introduction	3
• Enrichissement des indicateurs de gestion	4
• Reddition de comptes	11
• Plan d'implantation	13
• Développement des indicateurs portant sur les ressources humaines	17
• Conclusion	19

LES ANNEXES

ANNEXE 1	Commentaires techniques retenus sur les 19 indicateurs obligatoires	20
ANNEXE 2	Ordre du jour de la journée de consultation du 20 janvier 2005	27
ANNEXE 3	Liste des participants à la journée de consultation du 20 janvier 2005	29
ANNEXE 4	Guide sur la reddition de comptes	33
ANNEXE 5	Liste des indicateurs sur les résultats de 2006	73

1. Introduction

Ce rapport dresse la synthèse des travaux accomplis par les membres du groupe de travail en vertu d'un contrat accordé à la COMAQ par le ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR) afin de fournir principalement des outils destinés au milieu municipal pour faciliter l'interprétation des résultats des indicateurs de gestion et la reddition de comptes auprès des citoyens.

De façon plus exhaustive, ce rapport traite de l'optimisation des indicateurs de gestion, en proposant les ajustements requis aux indicateurs existants et aux facteurs d'influence afin de tenir compte des résultats et des commentaires formulés par les organismes municipaux, notamment lors de la journée consultative tenue en janvier 2005 et aussi en tenant compte des conséquences des municipalités reconstituées et des agglomérations. Le rapport traite également de la reddition de comptes des indicateurs auprès du citoyen et propose un plan d'implantation quant à l'ajout d'indicateurs et aux organismes visés.

Enfin, on aborde le développement d'indicateurs de gestion reliés aux ressources humaines en présentant les recommandations des membres de la table concernant la composition du nouveau groupe de travail et le mandat à réaliser par ce dernier.

Comme pour l'ensemble des travaux dans les trois étapes précédentes, la COMAQ a agi à titre de coordonnatrice d'un groupe de travail issu du milieu municipal, lequel était composé de représentants des organismes suivants :

- Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ)
- Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ)
- Association des gestionnaires financiers municipaux du Québec (AGFMQ)
- Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ)
- Fédération québécoise des municipalités du Québec (FQM)
- Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)
- Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ)
- Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA)
- Ordre des comptables en management accrédités du Québec (OCMAQ)
- Union des municipalités du Québec (UMQ)

Le groupe de travail s'était également adjoint les services d'un professeur titulaire de HEC Montréal.

Ce document décrit l'environnement dans lequel s'est déroulé le processus d'enrichissement des indicateurs de gestion, mais aussi l'importante réflexion sur certains sujets, le tout appuyé par des annexes appropriées.

2. Enrichissement des indicateurs de gestion

Les travaux sur les indicateurs de gestion ont nécessité plusieurs étapes avant leur implantation officielle. Une importante phase de recherche et de développement a débuté en 1999, suivie de bancs d'essai pour valider les indicateurs proposés. Une analyse approfondie des commentaires reçus suivant ces bancs d'essai a également été réalisée, accompagnée de consultations d'experts dans des domaines précis tels que la voirie municipale, l'enlèvement de la neige, l'eau potable et les eaux usées.

C'est à la suite de cette analyse et de l'expérimentation auprès des organismes municipaux que quelque cent trente indicateurs, incluant ceux sur les ressources humaines et les plaintes, ont été retenus. Un consensus de tous les intervenants, dont les élus municipaux, a permis l'implantation de dix-neuf indicateurs obligatoires en 2004.

L'un des éléments confiés au groupe de travail consistait, lors du présent mandat, à proposer les modifications requises aux indicateurs existants pour tenir compte des résultats et des commentaires reçus des organismes municipaux après cette première transmission au MAMR, à préciser les changements devant être intégrés dans la mise à jour du logiciel et, enfin, à considérer les conséquences des villes reconstituées et des agglomérations sur les indicateurs de gestion.

La présente section relate notamment les moyens utilisés par le groupe de travail pour connaître les commentaires des gens du milieu à la suite de la première année d'implantation des indicateurs. Elle aborde les précisions et modifications retenues permettant d'améliorer la compréhension et le calcul des indicateurs de gestion obligatoires pour qu'ils soient davantage utiles aux gestionnaires et aux élus. Ces précisions et modifications apparaissent en détail à l'annexe 1 intitulé « Commentaires techniques retenus sur les 19 indicateurs obligatoires ».

Journée consultative du 20 janvier 2005

Une journée de consultation s'est tenue à Trois-Rivières, le 20 janvier 2005, à laquelle ont assisté plus de 50 personnes provenant de municipalités de tailles variées. Le but de cette rencontre était de recueillir les commentaires des gestionnaires municipaux eux-mêmes et d'effectuer un retour sur les indicateurs obligatoires, ceci aux fins d'optimisation des indicateurs de gestion. L'ordre du jour de la journée et la liste des personnes présentes figurent respectivement aux annexes 2 et 3.

Cet exercice de consultation a été enrichissant autant pour les membres du groupe de travail que pour les participants. Ces derniers ont apporté une contribution fort appréciée par des

propos généraux sur l'expérience vécue et par la proposition de bonifications concrètes à plusieurs des indicateurs implantés.

Le groupe de travail avait en main pour cette occasion l'ensemble des questions et des commentaires formulés par téléphone ou par courriel au personnel du ministère des Affaires municipales et des Régions responsable de répondre aux demandes d'information sur les indicateurs de gestion.

Les représentants des municipalités ont profité de cette journée du 20 janvier pour émettre des commentaires généraux. Voici de façon succincte les principaux points soulevés.

- L'importance d'augmenter le nombre d'indicateurs pour une meilleure vision de l'ensemble de la municipalité.
- La bonne imputation des coûts et l'application exacte des normes comptables sont des éléments clés pour assurer la qualité des résultats. Ainsi, l'état du coût des services municipaux prend toute son importance lorsqu'il est question des indicateurs de gestion. La dépense d'amortissement, notamment, peut avoir un effet important sur le résultat d'un indicateur.
- La notion de facteurs d'influence contrôlables et incontrôlables demande à être précisée. Un facteur d'influence doit nettement distinguer la municipalité.
- La comparaison entre les municipalités de même niveau peut être très utile et aider à mieux interpréter les résultats.
- L'utilisation d'un sondage doit être encouragée.
- La reddition de comptes demeure un processus qui demande la participation de tous. Il faut penser qu'elle sera plutôt sommaire au début, pour devenir plus élaborée avec le temps.
- Un produit de formation est nécessaire et devrait viser principalement l'analyse et l'interprétation des résultats ainsi que la reddition de comptes.

Les commentaires techniques soulevés sont décrits plus loin dans la présente section.

Rencontre avec des villes de plus de 100 000 habitants

Pour répondre à la volonté exprimée par les directeurs généraux des villes de plus de 100 000 habitants, une rencontre s'est tenue le 30 novembre 2004 avec des représentants

de ces villes et des gestionnaires du ministère des Affaires municipales et des Régions. Le groupe de travail sur les indicateurs de gestion y était également représenté.

Tout comme le 20 janvier, cette rencontre fut l'occasion pour les participants d'exprimer leurs commentaires quant à l'ensemble du dossier des indicateurs et plus spécifiquement de faire part de précisions ou de bonifications à apporter aux indicateurs retenus.

Les commentaires généraux exprimés sont du même ordre que ceux du 20 janvier tels qu'ils ont été résumés précédemment. Il en est de même pour les commentaires plus techniques mentionnés ci-après.

Il est important de mentionner que les commentaires reçus lors de cette journée, parallèlement à ceux qui ont été formulés le 20 janvier, ont aidé autant à enrichir et à bonifier les indicateurs qu'à adapter en conséquence le matériel de formation devant servir aux formateurs pour les cours offerts à l'automne 2005 ou à l'hiver 2006. Cela afin de rendre ces cours davantage collés à la réalité vécue sur le terrain, principalement en ce qui concerne l'interprétation des résultats.

Optimisation des indicateurs de gestion

Malgré les efforts déployés pour mettre en place des indicateurs les plus précis possible, le groupe de travail était conscient que certains d'entre eux devraient éventuellement être précisés ou adaptés. Plusieurs éléments entrent en ligne de compte dans le calcul d'un indicateur : le nom même de celui-ci, la formule impliquant généralement un numérateur et un dénominateur, la source des données, diverses définitions, etc. Il aurait été plus que prétentieux de penser que les dix-neuf indicateurs obligatoires, notamment, n'auraient pas besoin éventuellement de raffinement. Le développement d'indicateurs de gestion demeure un projet en évolution!

Les rencontres du 20 janvier 2005 et du 30 novembre 2004 ont ainsi été une source intéressante de suggestions pour optimiser les indicateurs de gestion. Avec les précisions et modifications apportées, il y a lieu de penser que le calcul se fera plus facilement dans plusieurs cas et que l'indicateur comme tel sera maintenant mieux compris.

Les commentaires techniques retenus lors de ces deux journées figurent à l'annexe 1. Le lecteur constatera que certaines des modifications ont déjà été apportées aux indicateurs, que ce soit à la version SÉSAMM 2004 ou au logiciel même. Les autres modifications devront être intégrées à la prochaine mise à jour de SÉSAMM et du logiciel pour le calcul des indicateurs 2005.

Il est recommandé que, lors de cette mise à jour, les titres de certains indicateurs soient modifiés, les numérateurs et dénominateurs voient dans certains cas leurs noms être changés, les descriptions de ceux-ci soient parfois bonifiées, les sources de quelques données soient davantage précisées et des notes et avis ajoutés, tout ça pour faciliter la compréhension et le calcul des indicateurs. À titre d'exemple, l'indicateur « État de la vétusté » s'appellerait « État des infrastructures de rue » après la mise à jour suggérée.

Concernant la rencontre du 30 novembre 2004, l'un des indicateurs ayant amené le plus de discussions par les personnes présentes portait sur les eaux usées, soit l'indicateur « Coût du traitement par mètre cube ».

Le groupe de travail s'est penché de façon particulière sur cet indicateur. Il est arrivé à la conclusion qu'en spécifiant qu'il s'agit du nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées par la station d'épuration, passant par toutes les étapes du traitement, cela devrait permettre une meilleure compréhension. Quant à savoir si l'on doit considérer le nombre de mètres cubes d'eaux à l'entrée du bassin de traitement ou à la sortie, divers points de vue existent, même parmi les experts consultés. Les membres ont retenu l'option de considérer la donnée à l'entrée et cette spécification a d'ailleurs déjà été introduite dans SÉSAMM. Une municipalité pourra apporter les précisions supplémentaires s'il y a lieu dans les sections des facteurs d'influence ou des commentaires.

D'autres propositions particulières ont également été discutées à cette réunion du 30 novembre. L'ajout d'indicateurs a été proposé, notamment un indicateur portant sur l'enlèvement des charges polluantes des eaux usées. Le groupe de travail estime que les indicateurs actuels sur les eaux usées en fonction du volume traité sont des indicateurs de base reconnus. En Ontario, où les indicateurs de gestion en sont à leur sixième année, on y exclut les indicateurs basés sur les charges polluantes retirées.

L'acceptation de nouveaux indicateurs doit suivre un processus de validation par banc d'essai, comme ce fut le cas jusqu'à présent. Le groupe de travail juge donc pertinent de ne pas développer immédiatement d'autres indicateurs. L'expérience des prochaines années permettra de bien intégrer l'outil actuel à la gestion.

Les municipalités qui veulent aller plus loin sont toutefois encouragées à calculer des indicateurs complémentaires. Dans le domaine des eaux usées par exemple, les municipalités compilent et transmettent déjà au MAMR des données sur l'enlèvement des charges, qu'il s'agisse des matières en suspension ou de la demande biologique en oxygène (DBO₅). En y ajoutant les coûts de traitement, cela peut constituer des indicateurs additionnels pour la municipalité qui le désire. Parmi d'autres exemples d'indicateurs supplémentaires, la distinction entre les compensations tenant lieu de taxes et les taxes perçues sur les immeubles imposables permet de préciser davantage le pourcentage de taxation, et l'introduction de la largeur des voies de circulation peut aussi expliquer d'un autre point de vue la fonction de transport routier.

Conséquences des municipalités reconstituées et des agglomérations

Particularités générales

La reconstitution de certaines municipalités et l'arrivée du concept d'agglomération apportent un questionnement sur la pertinence de calculer des indicateurs donnés pour les municipalités reconstituées et pour les municipalités dites centrales, soit celles qui ont été démembrées, mais qui possèdent des compétences d'agglomération.

Le groupe de travail a entrepris une réflexion sur ce sujet qui ne vise directement, au moment d'écrire ces lignes, que onze municipalités centrales et trente et une municipalités reconstituées.

Il importe de bien connaître les compétences dévolues par la Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations (2004, chapitre 29) afin de repérer les indicateurs de gestion obligatoires qui seront touchés par la création de l'agglomération et conséquemment les répercussions sur les municipalités reconstituées.

À la suite de l'adoption des projets de loi (PL) 111, 75 et 9, l'ensemble des compétences qui constituent les compétences d'agglomération se résument comme suit :

- 1° l'évaluation municipale;
- 2° le transport collectif des personnes;
- 3° les voies de circulation constituant le réseau artériel à l'échelle de l'agglomération;
- 4° l'alimentation en eau et l'assainissement des eaux;
- 5° l'élimination et la valorisation des matières résiduelles, l'élaboration et l'adoption du plan de gestion de ces matières et la gestion des matières résiduelles dangereuses;
- 6° les cours d'eau municipaux;
- 7° la quasi-majorité des éléments de la sécurité publique;
- 8° la cour municipale;
- 9° le logement social et l'aide destinée spécifiquement aux sans-abri;
- 10° certains éléments du développement économique;
- 11° dans le cas où la municipalité centrale a succédé à une municipalité régionale de comté ou à une communauté urbaine, toute autre matière qui relève de la municipalité centrale et qui appartenait, en vertu d'une disposition législative, à l'organisme auquel la municipalité a succédé.

Concept d'agglomération

Chaque agglomération correspond au territoire de la municipalité, tel qu'il existait le 17 décembre 2004, soit la date de sanction du PL 75. L'agglomération comprend la municipalité centrale (ville démembrée) et les municipalités reconstituées dont le territoire

correspond à celui d'une ancienne municipalité. Ces municipalités sont liées entre elles dans l'agglomération, de sorte qu'une municipalité reconstituée est également une municipalité dite liée aux autres municipalités de l'agglomération.

Exemple de Québec en 2006

La ville de L'Ancienne-Lorette et la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures sont constituées pour donner suite aux résultats d'un scrutin référendaire. L'agglomération de Québec est donc formée par les territoires de la ville de Québec, de la ville de L'Ancienne-Lorette et de la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures. La ville de Québec constitue, à l'égard de l'agglomération, la municipalité centrale. La ville de L'Ancienne-Lorette et la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures sont des municipalités reconstituées et sont liées entre elles avec la ville de Québec. Elles ont des compétences uniquement de nature locale.

Les conséquences

La municipalité centrale exerce de plein droit les compétences d'agglomération, et ce, dans toute l'agglomération. Elle devra produire des documents financiers qui refléteront cette nouvelle réalité en présentant distinctement les éléments constituant les compétences d'agglomération et les compétences de nature locale.

Les indicateurs de gestion concernant les compétences d'agglomération doivent aussi être présentés distinctement. De plus, le territoire de l'agglomération est différent, il regroupe toutes les municipalités liées dont les territoires forment ensemble une agglomération.

La règle suivante s'applique :

Municipalité centrale : Un indicateur pour les compétences d'agglomération.
 Un indicateur pour les compétences de nature locale.

Municipalité liée : Un indicateur pour les compétences locales.

Le groupe a indiqué dans le tableau qui suit l'organisme ayant la responsabilité de calculer les indicateurs, soit la municipalité centrale, soit la municipalité liée; pour la municipalité centrale, on spécifie si l'indicateur relève de l'agglomération ou s'il est de nature locale.

De plus, le groupe de travail sur les indicateurs de gestion municipaux recommande au ministère d'apporter des modifications et des instructions dans SÉSAMM et au logiciel afin de tenir compte des conséquences de la création d'agglomérations telles qu'elles sont décrites dans le tableau intitulé *Conséquences de la création d'agglomération sur les indicateurs de gestion*.

TABLEAU

**CONSÉQUENCES DE LA CRÉATION D'AGGLOMÉRATION
SUR LES INDICATEURS DE GESTION**

Municipalités assujetties à la loi (2004, c. 29) concernant les agglomérations et les municipalités liées			
Municipalité centrale (Centrale), municipalité liée (Liée)	Centrale		Liée
A = Agglomération, L = Nature locale	A	L	L
TRANSPORT ROUTIER – VOIRIE MUNICIPALE			
État de la vétusté	A	L	L
Coût de la vétusté par 100 \$ d'infrastructures de rue	A	L	L
Coût par kilomètre de voie	A	L	L
TRANSPORT ROUTIER – ENLÈVEMENT DE LA NEIGE			
Coût par kilomètre de voie	A	L	L
Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	A	L	L
HYGIÈNE DU MILIEU – APPROVISIONNEMENT EN EAU, TRAITEMENT ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION			
Respect des normes provinciales pour les avis d'ébullition	A		
Bris par kilomètre de conduite	A	L	L
Coût de distribution par kilomètre de conduite	A	L	L
Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube	A		
Coût de distribution par mètre cube	A	L	L
HYGIÈNE DU MILIEU – TRAITEMENT DES EAUX USÉES ET RÉSEAUX D'ÉGOUT			
Coût du traitement par mètre cube	A		
Coût du réseau par kilomètre	A	L	L
SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE			
Pourcentage de taxation	A	L	L
Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation	A	L	L
Pourcentage du service de la dette	A	L	L
Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage	A	L	L
Pourcentage d'endettement	A	L	L
Endettement de l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation	A	L	L
Richesse collective par 100 \$ d'évaluation	A	L	L

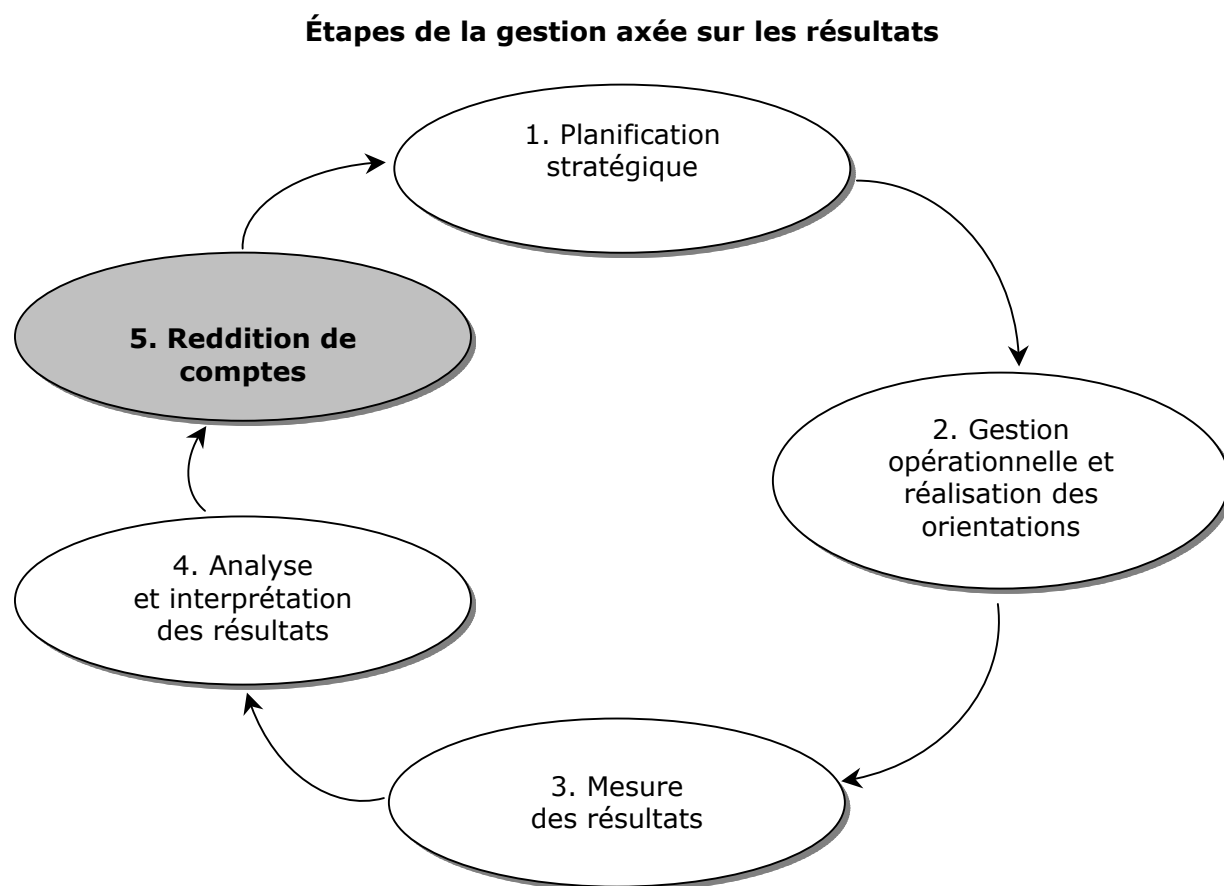
3. Reddition de comptes

L'étape finale découlant du développement des indicateurs de gestion est liée à la reddition de comptes faite par le conseil municipal de son administration auprès du citoyen. Tout au long du processus de développement, un objectif principal a été poursuivi par le groupe de travail : une reddition claire, simple et souple.

Ainsi, en 2002, des élus mandatés par les associations d'élus municipaux échangeaient avec le groupe de travail sur les indicateurs de gestion municipaux afin de fixer les paramètres initiaux d'une reddition de comptes pour ainsi créer un nouveau lien de communication avec le citoyen.

Le présent mandat requérait la création d'un guide destiné aux élus et aux gestionnaires sur la reddition de comptes souhaitée et souhaitable.

Comme le montre le graphique ci-dessous, la reddition de comptes constitue une étape du processus d'analyse des indicateurs que le gestionnaire aura effectuée avec le conseil municipal.



Sans vouloir reprendre les concepts et les conseils abordés dans le guide que l'on trouve à l'annexe 4 et qui a été soumis au ministère, il importe de considérer que le guide sur la reddition de comptes privilégie la flexibilité et la souplesse pour l'administration. Cet outil met aussi en relief les facteurs qui influencent les résultats, et la façon de communiquer ceux-ci. Enfin, trois simulations permettent aux municipalités de visualiser une analyse de résultats comparative. Ces exemples donnent également une lecture plus juste et évolutive de la tendance par rapport aux orientations stratégiques établies par le conseil.

Pour appuyer les gestionnaires et les élus municipaux dans leur obligation de rendre compte, une activité de perfectionnement a été conçue, notamment pour les alimenter sur les méthodes optimales de reddition de comptes.

Soulignons que la reddition de comptes obligatoire est souple et peu contraignante pour l'organisme municipal, la seule obligation du conseil municipal étant de transmettre ses résultats des indicateurs obligatoires au ministère des Affaires municipales et des Régions au plus tard le 30 septembre et de déposer ceux-ci à une séance ordinaire du conseil au plus tard le 31 décembre. À ce titre, l'arrêté ministériel présenté dans l'annexe du guide sur la reddition de comptes permet au lecteur de bien circonscrire l'étendue de ses obligations. Les membres de la table constatent que ce simple dépôt de résultats sans aucun commentaire de l'administration serait bien peu et proposent donc aux municipalités d'opter pour l'intégration de la reddition de comptes aux indicateurs à travers une autre obligation statutaire qu'est le discours du maire sur la situation financière de la municipalité.

4. Plan d'implantation

En mai 2004, le ministère rendait le calcul obligatoire de 19 indicateurs de gestion avec une année de rodage pour la reddition de comptes, le temps pour les administrations municipales de bien s'approprier les concepts et de parfaire la qualité des données requises pour les calculs de ces indicateurs. Il importe de noter que les activités retenues à cette époque ont été choisies selon la disponibilité des données pour les municipalités locales uniquement. L'implantation des 19 indicateurs avait été convenue avec les représentants des deux associations d'élus municipaux délégués par la table Québec-municipalités (TQM).

Les activités suivantes en sont à leur deuxième année de calcul obligatoire :

- Voirie municipale (3 indicateurs)
- Enlèvement de la neige (2 indicateurs)
- Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution (5 indicateurs)
- Traitement des eaux usées et réseaux d'égout (2 indicateurs)
- Santé financière globale (7 indicateurs)

La mise en place progressive des indicateurs de gestion a permis aux municipalités de se familiariser avec l'outil. Maintenant que cette étape est franchie, le groupe de travail recommande au ministère de poursuivre en ajoutant d'autres indicateurs. Ainsi, les organismes municipaux pourront, selon la chronologie décrite ci-après, s'approprier et analyser dès maintenant les résultats reliés aux nouvelles activités avant d'en rendre compte publiquement, le temps de raffiner certaines données.

Voici donc le plan d'implantation que recommande le groupe de travail. À noter que les nouveaux indicateurs proposés excluent ceux portant sur les ressources humaines et les plaintes. Ces derniers continuent de figurer seulement dans le logiciel contenant l'ensemble des indicateurs développés.

Résultats de l'année 2005

Suivant le lancement officiel des indicateurs de gestion en mai 2004, une période de rodage, soit 2003, a permis aux municipalités locales de s'approprier la démarche conceptuelle et les indicateurs de gestion reliés aux activités obligatoires.

Les calculs seront effectués en 2006, pour 2005, concernant les mêmes 19 indicateurs. Cette année 2005 constitue donc la troisième année de calcul des indicateurs de départ. Après cette expérience et avec le produit de formation développé sur l'interprétation des indicateurs et la reddition de comptes, l'ensemble des municipalités sont outillées

adéquatement pour aborder une cadence plus soutenue d'implantation d'indicateurs, mais surtout respectueuse de la capacité des organisations.

Résultats de l'année 2006 (compilation et reddition de comptes en 2007)

Le groupe de travail recommande au ministère d'amorcer l'implantation de 19 nouveaux indicateurs de gestion reliés aux activités suivantes en fonction des résultats de l'année 2006 :

- Bibliothèques (7 indicateurs)
- Cueillette et élimination des matières résiduelles (9 indicateurs)
- Traitement des eaux usées et réseaux d'égout (3 indicateurs)

En introduisant 19 nouveaux indicateurs de gestion, le gestionnaire et l'élu seront amenés à poser un regard neuf sur d'autres activités qu'ils gèrent. Rappelons que ces indicateurs ne touchent pas les ressources humaines ni les plaintes.

L'enjeu environnemental de la cueillette et de l'élimination des matières résiduelles est au cœur de cette année d'implantation. Un autre service direct à la population, soit l'activité des bibliothèques, suivra également en 2006, activité déjà grandement documentée statistiquement, comme c'est le cas pour les matières résiduelles. D'ailleurs, il y a lieu de préciser que les nouveaux indicateurs font référence beaucoup plus à des données de statistiques internes qu'à des données financières.

Ce sont donc 19 indicateurs de gestion qui s'ajoutent à ceux qui auront été calculés pendant trois ans, pour un total de 38 pour les résultats de l'année 2006. Voir à l'annexe 5 la liste de ces 38 indicateurs qui seraient obligatoires.

Résultats de l'année 2007 (compilation et reddition de comptes en 2008)

En 2007, les membres du groupe de travail considèrent que les MRC et toutes les régies intermunicipales doivent emboîter le pas pour les activités dont elles ont la responsabilité. Elles auront bénéficié de plusieurs années pour s'approprier les données et mettre en place les processus entre elles et les municipalités locales pour donner des résultats optimaux.

Les activités que le groupe de travail recommande d'implanter en 2007 sont les suivantes :

- Police (11 indicateurs)
- Sécurité incendie (8 indicateurs)
- Transport en commun (6 indicateurs)

L'année 2007 inclut donc, pour les organismes s'occupant de transport et les municipalités locales, l'activité *transport en commun* où six indicateurs les concernant devront être calculés. Avec ces 25 nouveaux indicateurs, le nombre total atteindra 63 indicateurs à être calculés en 2008 à partir des résultats de l'année 2007.

Quant aux villes-MRC, après discussions notamment avec les représentants des associations d'élus, elles sont considérées comme des municipalités locales par rapport aux indicateurs. Par exemple, en plus de planifier le développement régional, elles coordonnent la mise en œuvre de cette planification comme toute autre municipalité locale.

Résultats de l'année 2008 (compilation et reddition de comptes en 2009)

La dernière phase d'implantation est destinée à l'ensemble des organismes municipaux. Le calcul des activités suivantes deviendrait obligatoire :

- Activités récréatives et culturelles (11 indicateurs)
- Zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine (5 indicateurs)
- Réseau d'électricité (7 indicateurs)
- Administration générale (12 indicateurs)

Avec un total de 35 nouveaux indicateurs de gestion reliés principalement au domaine des loisirs et des services communautaires et à celui de l'administration générale, le milieu municipal serait doté de 98 indicateurs de gestion touchant toutes les sphères de l'activité municipale.

Autres recommandations

Le groupe de travail s'est fait jusqu'à maintenant le récepteur des commentaires et des appréciations des utilisateurs du milieu. Comme celui-ci cesse ses activités par le dépôt du présent rapport, les membres recommandent au MAMR que, pour le suivi et l'évolution des indicateurs, il y a lieu que le Comité consultatif sur les finances municipales, comité relevant de la direction des finances municipales et formé de la plupart des associations présentes au groupe de travail sur les indicateurs de gestion, soit à l'avenir le répondant de l'évolution de ceux-ci.

Avec l'introduction progressive de 98 indicateurs de gestion municipaux, deux dimensions sur les quatre du modèle auront été touchées, soit la *vitalité* et l'*efficience économique*.

Pour la dimension *valeur des ressources humaines*, le groupe de travail recommande au ministère de ne pas implanter les indicateurs de gestion développés, mais plutôt de suggérer aux organismes de se les approprier, le temps que le groupe de travail à être formé sur le sujet dépose ses conclusions au ministère. Pour la dimension *relations avec les groupes de référence*, tout comme le nombre de plaintes, le sondage sert de validation supplémentaire, pour le conseil municipal, des résultats obtenus des indicateurs de gestion. Cela signifie qu'il n'y a aucun caractère obligatoire à donner aux indicateurs portant sur les plaintes et sur le sondage.

5. Développement des indicateurs portant sur les ressources humaines

Les membres de la table ont développé plusieurs indicateurs de gestion reliés à la valeur des ressources humaines alors que la réorganisation municipale s'opérait. Celle-ci n'est pas encore terminée et le capital humain constituant les organisations sera en mouvance pour quelque temps encore.

Bien que des indicateurs de gestion concernant les cinq principaux groupes d'employés municipaux, soit policiers, pompiers, cols blancs, cols bleus et cadres, ont été testés par le banc d'essai de 2002, le groupe de travail considère que ce segment de l'activité municipale mérite une étude plus approfondie.

Le fait de penser que près de 45 % du budget municipal est dédié aux ressources humaines dans le milieu municipal ou qu'environ 40 % des employés municipaux quitteront pour la retraite d'ici 2010 incite à une profonde réflexion.

Considérant l'importance du travail effectué par l'ensemble des employés municipaux, mais aussi la complexité de pareil chantier, le groupe de travail recommande au ministère des Affaires municipales et des Régions de créer un nouveau groupe de travail consacré uniquement à ce sujet et composé d'un représentant de chacun des organismes suivants :

- Association des directeurs généraux des municipalités du Québec
- Association des directeurs généraux des MRC du Québec
- Association des directeurs municipaux du Québec
- Corporation des officiers municipaux agréés du Québec
- Fédération québécoise des municipalités
- Les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec
- Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec
- Union des municipalités du Québec

Toutes ces associations ont été rencontrées et se disent prêtes à s'investir dans le défi de concevoir de nouveaux indicateurs de gestion reliés à la fonction *ressources humaines*.

Considérant que les résultats des indicateurs de gestion servent à la bonne gouverne, les membres croient fermement que ce futur groupe de travail devrait représenter l'employeur, excluant ainsi la présence des groupes syndiqués qui se dénombrent par centaines dans le milieu.

Si le ministère donne son aval à cette recommandation, nous croyons que le mandat de ce groupe devrait être le suivant :

- Développer de nouveaux indicateurs de gestion portant sur la valorisation des ressources humaines, notamment en étudiant les concepts de mobilisation des effectifs, du climat de travail, du rendement des employés et de leur développement professionnel.

Bien sûr, les indicateurs conçus devront s'appuyer sur le modèle conceptuel reconnu par le ministère et le milieu municipal. Comme l'expérience des six dernières années l'a démontré, il est essentiel que le groupe de travail s'associe, si besoin il y a, à d'autres experts et recueille auprès des organismes municipaux leur vision quant à ce projet.

La durée de ce travail est évaluée à environ 18 mois. Comme ce fut le cas pour le développement des indicateurs actuels, un banc d'essai devra être réalisé afin d'assurer la rigueur nécessaire pour rendre à terme cette prochaine étape des travaux.

Les nombreux échanges avec les organismes précités et les grands changements vécus dans le milieu municipal invitent à la retenue. Ces échanges ont permis de mesurer la complexité de ce dossier et ont conduit le groupe de travail à conclure qu'il était prématuré d'établir un plan d'action détaillé de ce futur mandat. Celui-ci devrait être élaboré par le groupe de travail concerné.

6. Conclusion

Le mandat confié au groupe de travail visait divers travaux dont le principal portait sur le développement d'outils facilitant la reddition de comptes. Les élus expérimenteront le processus de reddition de comptes sur les indicateurs de gestion pour la première fois durant l'année 2005. Il y a donc un besoin de fournir aux personnes concernées des suggestions pour faciliter cette nouvelle responsabilité. Le guide devrait aider grandement en ce sens.

Tout en élaborant sur des concepts théoriques de base en matière de reddition de comptes, le guide porte principalement sur des modèles très variés que les municipalités pourront utiliser, en tout ou en partie, selon leurs besoins. Ces exemples ont été validés auprès des gens touchés directement par cette obligation de rendre compte. Les commentaires obtenus ont permis de les bonifier pour qu'ils rejoignent les objectifs recherchés.

La formation à venir, offerte par les associations de fonctionnaires et d'élus municipaux, devrait être l'occasion de puiser les meilleurs éléments inclus dans ce guide et d'orienter davantage les municipalités pour bien réaliser cette étape essentielle que constitue la reddition de comptes.

Un second volet du mandat concernait l'optimisation des indicateurs. Les suggestions de changements proposées, que ce soit lors des journées de consultation ou lors de diverses conversations formelles ou informelles, ont permis l'enrichissement de plusieurs indicateurs pour assurer une qualité accrue des résultats. Par le fait même, les précisions apportées aux indicateurs contribueront à mettre au point un meilleur produit de formation afin d'expliquer plus concrètement les concepts d'analyse et d'interprétation et de mieux répondre aux attentes du milieu.

Concernant l'implantation d'autres indicateurs, le plan suggéré permet aux organismes municipaux de planifier dès maintenant le calcul et la reddition de comptes des prochains indicateurs obligatoires. Après une expérience de trois années, les municipalités devraient également être mieux préparées lorsque viendra le temps de calculer en 2007 les indicateurs basés sur les résultats de 2006.

La poursuite du développement d'indicateurs sur les ressources humaines constitue une priorité. C'est un travail considérable mais intéressant qui attend les personnes qui seront invitées à contribuer à la réalisation de ce champ d'activité. Il s'agit là d'un domaine très particulier qui demandera la collaboration de spécialistes en la matière.

Les indicateurs de gestion continueront d'évoluer dans un environnement dynamique pendant plusieurs années. Développés pour supporter la gestion, les indicateurs municipaux et tout ce qui y est relié, notamment leur calcul, l'analyse des résultats, leur interprétation et la reddition de comptes, sont appelés à évoluer pour remplir pleinement leur rôle. Le milieu municipal est bien engagé dans l'amélioration continue de la gestion, et l'outil que constituent les indicateurs devrait continuer de contribuer à cette amélioration.

ANNEXE 1

Commentaires techniques retenus sur les 19 indicateurs obligatoires

Commentaires techniques retenus sur les 19 indicateurs obligatoires

Les changements déjà effectués sont indiqués par le symbole suivant : (*).

Fonction et activité : Transport routier – Voirie municipale

Indicateur : État de la vétusté

1. Remplacement du titre « État de la vétusté » par le titre « État des infrastructures de rue ».
2. Changement du nom du numérateur « Coût amorti des infrastructures de rue » par « Valeur nette des infrastructures de rue ».
3. Ajout des mots « appartenant à la municipalité » dans la définition du dénominateur « Nombre de km de voie ». (*)
4. Précision établissant que le dénominateur « Nombre de km de voie » ne doit pas prendre en considération la largeur des voies et les pistes cyclables, une voie étant une subdivision de la chaussée permettant la circulation d'une file de véhicules.
5. Précision établissant que le dénominateur « Nombre de km de voie » doit prendre en considération les voies ayant des espaces de stationnement si ces espaces servent également à la circulation.
6. Précision établissant que le mot « rue » est différent du mot « voie », une rue étant une voie de communication généralement bordée de bâtiments dans une agglomération.

Indicateur : Coût de la vétusté

- Ajout des mots « par 100 \$ d'infrastructures de rue » dans le titre de l'indicateur. (*)
- Changement du titre du dénominateur « Coût amorti des infrastructures de rue » par « Valeur nette des infrastructures de rue ».

Indicateur : Coût par kilomètre de voie

- Ajout des mots « appartenant à la municipalité » dans la définition du dénominateur « Nombre de km de voie ». (*)

Fonction et activité : Transport routier – Enlèvement de la neige

Indicateur : Coût par kilomètre de voie

- a) Ajout des mots « appartenant à la municipalité » dans la définition du dénominateur « Nombre de km de voie déneigés ». (*)
- b) Précision à l'effet que le nombre de kilomètres de voie déneigés ne doit pas inclure les voies appartenant au ministère des Transports, les services rendus à ce même ministère étant soustraits du numérateur « Coût de l'activité enlèvement de la neige ».

Indicateur : Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations

- a) Les données avec décimales sont arrondies. (*)
- b) Ajout, au dénominateur, qu'en plus d'Environnement Canada « toute autre source est valable ». (*) Les exemples suivants sont retenus :
- c)
 - a. Abonnement avec des frais :

Philippe Saucier
Service de l'information sur le milieu atmosphérique
Ministère de l'Environnement
Direction du suivi de l'état de l'environnement
675, boul. René-Lévesque Est, 7^e étage
Québec (Qc) G1R 5V7
Tél. : (418) 521-3820 poste 4579
Télec. : (418) 643-9591
Courriel : philippe.saucier@menv.gouv.qc.ca

- b. Autres données accessibles par Internet - sans frais :

Voici l'adresse du fédéral :

http://www.climate.weatheroffice.ec.gc.ca/climateData/canada_f.html

Exemple pour trouver les chiffres de Verchères :

- a. Choisir Québec dans la barre déroulante et par la suite cliquer sur recherche spécifique.
- b. Choisir encore Québec dans la seconde fenêtre et cocher recherche par année – choisir par menu déroulant, 2003 à 2004.
- c. Choisir une ville où il y a des relevés – exemple Verchères – avancer les pages par les chiffres en bas jusqu'à 326.
- d. Choisir vis-à-vis de la ville – données mensuelles et cliquer sur « allez » à droite.
- e. Vous avez les données de cette station de relevé par mois.

Fonction et activité : Hygiène du milieu – Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution

Indicateur : Respect des normes provinciales

- a) Ajout, dans le titre, des mots « pour les avis d'ébullition ». (*)
- b) Ajout, à la suite de la définition de l'indicateur, de la note suivante : « Les fausses alarmes et les avis préventifs ne doivent pas être considérés. »
- c) Ajout également de cette note-ci : « Pour chaque fois où les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées, veuillez indiquer dans la section des « commentaires » la durée de l'avis et le nombre de personnes affectées. »

Indicateur : Bris par kilomètre de conduite

- a) Ajout, à la définition du numérateur, de l'énoncé suivant : « incluant les bris sur la portion des entrées de service d'aqueduc appartenant à la municipalité ».

Indicateur : Coût de distribution par kilomètre de conduite

Aucune modification

Indicateur : Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube

1. Changement du nom du dénominateur « Nombre de m³ d'eau circulant dans le réseau » pour « Nombre total de m³ d'eau traitée ». (*)
2. Ajout, à la définition du dénominateur, pour tenir compte du « nombre de mètres cubes d'eau vendue, s'il y a lieu ». (*)

Indicateur : Coût de distribution par mètre cube

1. Précision dans la définition du dénominateur « Nombre de m³ d'eau circulant dans le réseau » pour spécifier qu'il s'agit du nombre de mètres cubes d'eau au début du réseau de distribution et qu'il faut tenir compte uniquement de l'eau distribuée dans la municipalité (*).

Fonction et activité : Hygiène du milieu – Traitement des eaux usées et réseaux d'égout

Indicateur : Coût du traitement par mètre cube

- a) Ajout au dénominateur « Nombre de m³ d'eaux usées traitées » des mots « par la station d'épuration ». (*)
- b) Ajout, à la définition du dénominateur, des mots « passant par toutes les étapes du traitement de la station d'épuration ». Ceci afin de référer au nombre de mètres cubes d'eaux à l'entrée du bassin de traitement. (*)

Indicateur : Coût du réseau par kilomètre

Aucune modification

Santé financière globale

Indicateur : Pourcentage de taxation

Aucune modification

Indicateur : Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation

- a) Précision, pour la source de la donnée du dénominateur, indiquant que « la richesse foncière uniformisée calculée pour chacune des municipalités est disponible dans les publications électroniques des prévisions budgétaires sur le site Internet du ministère ». (*)
- b) Précision indiquant que les pourcentages sont ceux qui sont décrétés pour l'exercice financier à l'étude, c'est-à-dire ceux pour le rôle déposé en septembre de l'année précédente.

Indicateur : Pourcentage du service de la dette

- a) Précision de la référence exacte pour indiquer la source de la donnée du numérateur et du dénominateur. (*)

Indicateur : Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage

Aucune modification

Indicateur : Pourcentage d'endettement

Aucune modification

Indicateur : Endettement de l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation

- a) Précision, pour la source de la donnée du dénominateur, indiquant que « la richesse foncière uniformisée calculée pour chacune des municipalités est disponible dans les publications électroniques des prévisions budgétaires sur le site Internet du ministère ». (*)
- b) Précision établissant que les dettes à l'ensemble des contribuables, avant la fusion des villes concernées, deviennent des dettes de secteur de la nouvelle ville après la fusion. Puisque la loi et les règles de présentation de l'information financière municipale considèrent toujours ces dettes comme des dettes de secteur, cette note permet de prendre conscience de l'importance de respecter le traitement comptable exigé, notamment pour une uniformité entre municipalités visées.

Indicateur : Richesse collective par 100 \$ d'évaluation

- a) Précision, pour la source de la donnée du dénominateur, établissant que « la richesse foncière uniformisée calculée pour chacune des municipalités est disponible dans les publications électroniques des prévisions budgétaires sur le site Internet du ministère ». (*)

ANNEXE 2

Ordre du jour de la journée de consultation du 20 janvier 2005

Ordre du jour de la journée de consultation du 20 janvier 2005
Hôtel Delta Trois-Rivières

a) Accueil :

- a) Mot de bienvenue
- b) Objectifs de cette rencontre
- c) Présentation du directeur général de Hawkesbury, M. Martin Bonhomme

a) État de la situation :

- d) Statistiques
- e) Retour sur les communications du ministère
- f) Site Web du MAMSL
- g) Ligne-info : questions et commentaires reçus des municipalités
- h) Logiciel de calcul et SÉSAMM
- i) Phase IV
- j) Centre de promotion de l'excellence en gestion municipale

b) Tables rondes :

- Les indicateurs obligatoires :
 - Voirie municipale et enlèvement de la neige
 - Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution
 - Traitement des eaux usées et réseaux d'égout
 - Santé financière

• **Séance plénière**

c) Tables rondes :

- Compréhension des facteurs d'influence et interprétation des résultats
- Observations sur l'ensemble des indicateurs de gestion
- Reddition de comptes
- Type de formation souhaitée
- Utilisation du sondage

• **Séance plénière**

d) Clôture

ANNEXE 3

Liste des participants à la journée de consultation du 20 janvier 2005

Liste des participants à la journée de consultation du 20 janvier 2005

Participant	Fonction	Organisme
- Claude Delisle	Directeur exécutif	Association des directeurs généraux des municipalités du Québec
- Martine Vallières	Directrice générale adjointe, directrice des finances, trésorière	Beloeil
- Danik Salvail	Trésorier adjoint	Beloeil
- Marc Rémillard	Trésorier	Candiac
- Serge Drouin	Directeur général	Candiac
- Michel L. Guay	Adjoint à la direction des finances et assistant-trésorier	Chambly
- Érick Parent	Directeur général	COMAQ
- Katy Patton	Secrétaire	COMAQ
- Mario Lafrance	Directeur général	Cowansville
- Sylvie Dubois	Secrétaire-trésorière	Deschaillons-sur-Saint-Laurent
- Gérald Lapierre	Directeur général	Drummondville
- Michel Pinault	Directeur général	Granby
- Jean-Pierre Renaud	Directeur général adjoint, trésorier	Granby
- Martin Bonhomme	Directeur général	Hawkesbury (Ontario)
- Michel Guindon	Chargé de projet	HEC Montréal
- France Venne	Trésorière	Joliette
- Gabriel Boucher	Directeur des services techniques	Joliette
- Jacynthe Matteau	Trésorière	Kingsey Falls

Participant	Fonction	Organisme
- Manon Lemay	Trésorière	La Pocatière
- Jacques Desjardins	Directeur des services techniques	La Pocatière
- Gaétan Vandal	Directeur adjoint, bureau du budget	Laval
- Nathalie Labrecque	Adjoint au directeur des finances et des services administratifs	Lévis
- Charles Dubuc	Chef du service de la planification stratégique à la direction générale (étudiant au doctorat à l'ENAP)	Longueuil (à titre d'observateur)
- Martine St-Yves	Directrice générale	Louiseville
- René Boilard	Directeur des travaux publics	Louiseville
- Claude Brochet	Agent de recherche, direction des finances municipales	Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Jocelyne Robitaille	Agente de recherche, direction des finances municipales	Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Annie Simoneau	Agente de recherche, direction des finances municipales	Ministère des Affaires municipales et des Régions
- Bernard Létourneau	Directeur général	Montmagny
- Françoise Boudreau	Chef division - plan d'affaires et du budget	Montréal
- Renée Ouellet	Directrice comptabilité par activités	Québec
- Suzanne Habel	Analyste-comptable	Québec
- Réjean Durocher	Directeur général adjoint	Repentigny
- Mario Boulianne	Trésorier adjoint	Repentigny
- Jean Matte	Directeur général	Rimouski
- Jean-Charles Fournier	Directeur du service des finances	Rimouski
- Christine Tremblay	Trésorière adjointe	Saguenay
- Marcel Jr Dallaire	Directeur du génie	Sainte-Julie

Participant	Fonction	Organisme
- Jean-Pierre Duplin	Trésorier	Sainte-Julie
- Yves Gagnon	Directeur général	Saint-Jérôme
- Jean Bélisle	Directeur des finances	Saint-Hyacinthe
- Alain Rivard	Directeur général	Saint-Hyacinthe
- Luc Bourassa	Assistant-trésorier	Shawinigan
- François Poulette	Directeur, service des finances et de la trésorerie	Sherbrooke
- Rosaire Côté	Assistant-trésorier	Sherbrooke
- Alain Dupré	Conseiller à la direction générale et coordonnateur à la sécurité civile	Terrebonne
- Raymond Champagne	Trésorier	Terrebonne
- Yvan Faucher	Directeur général	Thetford Mines
- Michel Byette	Directeur général	Trois-Rivières
- France Cinq-Mars	Trésorière	Trois-Rivières
- Luc Forcier	Directeur général, secrétaire-trésorier	Verchères
- Peggy Bachman	Conseillère en fiscalité, direction des politiques	Union des municipalités du Québec

ANNEXE 4

Guide sur la reddition de comptes

Table des matières

I. Introduction	35	
II. La gestion axée sur les résultats	36	
III. Les étapes de la gestion axée sur les résultats	38	
1. <i>Planification stratégique</i>	38	
2. <i>Gestion opérationnelle et réalisation des orientations</i>	39	
3. <i>Mesure des résultats</i>	40	
4. <i>Analyse et interprétation des résultats</i>	40	
5. <i>Reddition de comptes</i>	41	
A. Les principes en matière de publication de l’information	41	
B. Les indicateurs de gestion municipaux obligatoires	43	
C. Un modèle permettant de broser un portrait d’ensemble intégré	43	
IV. Conclusion	51	
LES ANNEXES		
ANNEXE A	1 ^{er} exemple de reddition de comptes	52
ANNEXE B	2 ^e exemple de reddition de comptes	58
ANNEXE C	3 ^e exemple de reddition de comptes	67
ANNEXE D	Arrêté ministériel	69

Guide sur la reddition de comptes des indicateurs de gestion auprès du citoyen

I - Introduction

Ce texte sur la reddition de comptes est l'aboutissement du travail accompli par les membres de la table sur les indicateurs de gestion municipaux. Après avoir conceptualisé un modèle de mesure de rendement pour les organismes municipaux québécois, ils ont procédé à sa validation. Le modèle a ensuite été revu et bonifié pour tenir compte des opinions formulées par les élus et par les dirigeants des organismes municipaux.

À la suite de l'adoption d'une loi par le gouvernement du Québec, le calcul de 19 indicateurs a été rendu obligatoire. Dorénavant, chaque année, les municipalités rendront compte aux citoyens en utilisant, comme données de base, les résultats de ces indicateurs.

Monsieur Jean-Marc Fournier écrivait, alors qu'il était ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir¹ :

« L'instauration des indicateurs de gestion municipaux est le fruit d'une belle initiative, issue du milieu municipal et appuyée par le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir. Elle témoigne d'une volonté partagée de faire progresser la gouvernance locale.

L'accès de plus en plus aisé à l'information, à la formation et aux moyens de communication amène les citoyens et les citoyennes du Québec à manifester des attentes croissantes à l'égard des administrations publiques. La collectivité réclame des institutions municipales de plus en plus performantes, démocratiques et responsables.

Afin de répondre à ces attentes, les municipalités se sont résolument engagées dans la modernisation de leurs approches de gestion et de prestation de services. Le ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir les soutient dans cette voie. Il travaille avec énergie à les outiller dans leur cheminement vers une plus grande efficience, une autonomie accrue et une meilleure reddition de comptes. »

Outiller les municipalités pour faciliter la reddition de comptes. Voilà précisément l'objet de ce texte. Et puisque la reddition de comptes est une étape essentielle de la gestion axée sur les résultats, il convient de s'attarder sur cette dernière.

Ce guide sur la reddition de comptes rappelle les concepts associés aux différentes étapes de la gestion axée sur les résultats. Il présente les divers éléments d'une reddition de comptes adaptée aux indicateurs développés en élaborant sur le contenu d'informations à considérer pour dresser un portrait complet de la municipalité. Trois exemples précis sont fournis.

1. Devenu « ministère des Affaires municipales et des Régions ».

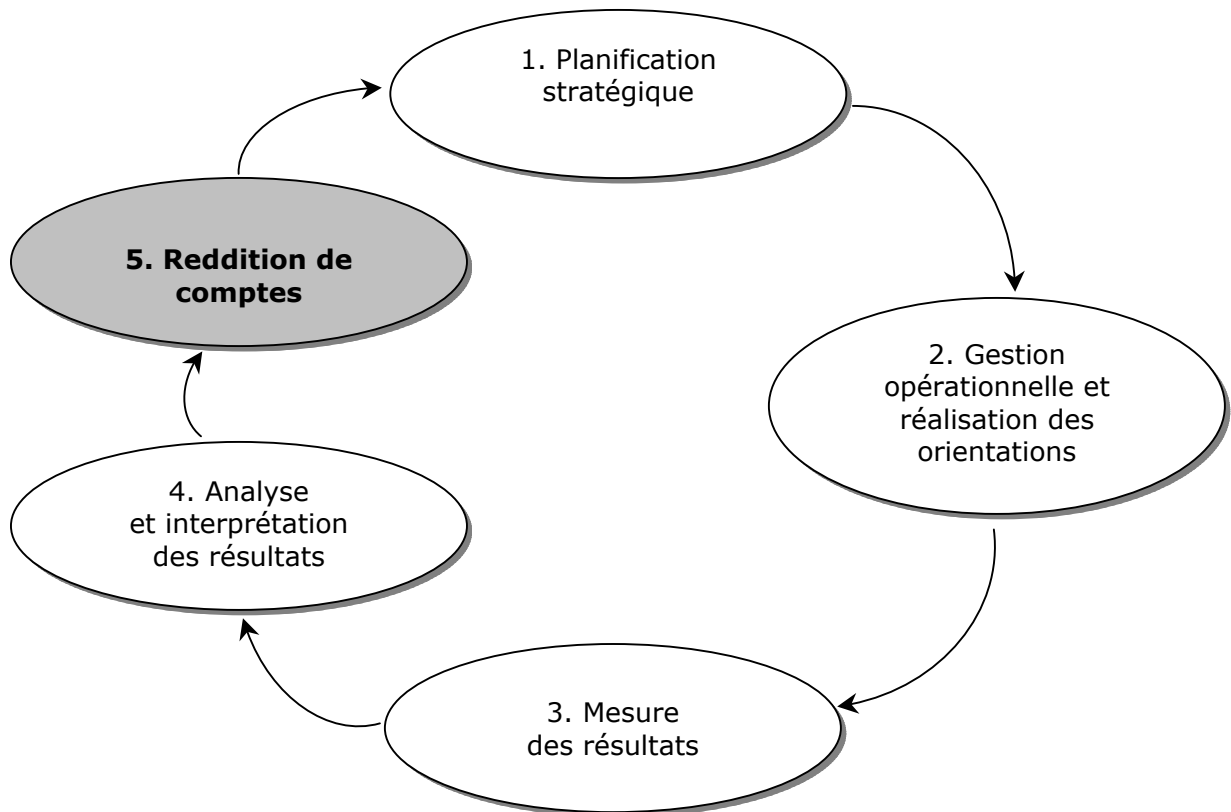
II - La gestion axée sur les résultats

Au cours des deux dernières décennies, les provinces canadiennes et les pays suivants ont voulu réformer leur administration publique en mettant en place un cadre de gestion axée sur les résultats : le Québec, l'Ontario, l'Alberta, le Canada, les États-Unis, l'Australie, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande.

Bien que la documentation scientifique n'aborde que très peu ce thème (les écrits scientifiques et autres publications qui traitent du sujet le font généralement sous l'angle plus large de la modernisation de l'État), on observe que les modèles de gestion retenus dans ces provinces et ces pays sont composés de plusieurs étapes.

Les éléments communs de la gestion axée sur les résultats pour ces territoires sont la planification stratégique, la gestion opérationnelle et la réalisation des orientations, la mesure des résultats, l'analyse et l'interprétation des résultats et la reddition de comptes. Ces étapes de la gestion axée sur les résultats sont illustrées dans le graphique suivant.

Étapes de la gestion axée sur les résultats



La gestion axée sur les résultats implique qu'un gouvernement accepte sa responsabilité face à ses résultats et en rende compte à ses citoyens par la production de rapports². Cette approche de gestion est apparue comme une façon de se distinguer d'une gestion axée sur le contrôle des ressources associée au mode de fonctionnement bureaucratique³.

En Alberta, une loi particulière définit les exigences apportées par la gestion axée sur les résultats alors qu'au Québec ces exigences ont été incluses dans une loi plus générale sur l'administration publique. Au niveau fédéral, le cadre de gestion actuel est plutôt le résultat de plusieurs initiatives et d'exigences administratives. Toutefois, le vérificateur général plaide pour l'adoption d'une loi qu'il considère comme un élément important permettant de soutenir l'effort de réforme⁴. La situation est la même pour l'Ontario. On y met l'accent sur l'importance de s'entendre, autant au niveau ministériel que pour chaque programme ou initiative, sur les processus qui concrétiseront les composantes du modèle de gestion axée sur les résultats. Ces ententes se font au moyen de documents obligatoires à présenter au gouvernement.

2. Canada, Vérificateur général. *Rapport du vérificateur général du Canada 1997* (Ottawa : Gouvernement du Canada, 1997).

3. OCDE. *En quête de résultats : pratiques de gestion des performances* (Paris, PUMA, 1997).

4. Canada, Vérificateur général. *Rapport du vérificateur général du Canada 2000* (Ottawa : Gouvernement du Canada, 2000).

III - Les étapes de la gestion axée sur les résultats

Tel que mentionné précédemment, les étapes de la gestion axée sur les résultats sont la planification stratégique, la gestion opérationnelle et la réalisation des orientations, la mesure des résultats, l'analyse et l'interprétation des résultats et la reddition de comptes.

1. Planification stratégique

La planification stratégique permet de définir des objectifs en matière de résultats à atteindre. Ces résultats devraient être la réponse que le conseil veut apporter à des besoins perçus des citoyens⁵.

Les objectifs à poursuivre sont la personnification des priorités déterminées par les élus. Un changement du conseil à la suite d'une élection peut amener des modifications correspondant au niveau des orientations stratégiques. Ces dernières contiennent généralement les résultats stratégiques à atteindre, les stratégies retenues, les cibles visées et les mesures à utiliser. De nombreux facteurs peuvent être responsables de l'échec ou du succès dans l'atteinte de ces objectifs. Il n'en demeure pas moins qu'en fixant les objectifs en matière de résultats on s'assure de ne pas perdre de vue la finalité des mandats confiés aux gestionnaires.

Pour être significatif, un plan stratégique ne devrait contenir que des objectifs prioritaires. Un des dangers est de vouloir répondre aux demandes de tout un chacun parce que les acteurs dont les activités ne sont pas incluses dans le plan stratégique peuvent se sentir délaissés ou dévalorisés. Il faut éviter de céder aux pressions des individus et des collectifs en ce sens. Un plan stratégique perd de son effet lorsqu'il n'est plus sélectif et qu'il est trop large⁶. L'exercice de planification stratégique est d'autant plus profitable que la fixation des objectifs se fait en consultation avec l'ensemble des parties prenantes. Une définition d'un cadre de gestion axée sur les résultats nécessite de convenir des résultats à atteindre et de s'entendre sur les stratégies, les indicateurs et les résultats escomptés.

5. Canada, Secrétariat du conseil du trésor. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* (Ottawa : Gouvernement du Canada, août 2001).

6. Alex Matheson, Gérald Scanlan et Ross Tanner, « Strategic management in Government », dans OCDE. *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector* (Paris: PUMA, 1996).

2. Gestion opérationnelle et réalisation des orientations

La gestion opérationnelle permet à une organisation de déployer ses objectifs à travers toute sa structure. On observe souvent un fossé entre les objectifs stratégiques et les actions concrètes. C'est que le déploiement des objectifs est une activité complexe. Les difficultés résident dans la traduction opérationnelle des objectifs par unité administrative, la définition des stratégies de réalisation et la construction d'indicateurs permettant de mesurer l'activité au quotidien.

On ignore bien souvent l'influence des facteurs externes. Souvent, la réalisation de ce déploiement se traduit par un grand nombre de documents et de processus visant à préciser les cibles, à faire rapport sur celles-ci et à les traduire en cibles significatives pour le niveau suivant. Les organisations ont tendance à essayer de décrire leurs actions au lieu de faire une réelle réflexion sur la nécessité des activités dont elles ont la responsabilité à l'intérieur de la mission et des objectifs stratégiques qui leur sont confiés. Il en résulte que leurs objectifs sont en fonction de ce qu'elles peuvent mesurer plutôt qu'en fonction de leurs priorités. À l'opposé, d'autres organisations formulent des objectifs généraux, sans les accompagner d'indicateurs précis et significatifs.

La réalisation des orientations est une étape implicite de la gestion axée sur les résultats. Au Québec, c'est une des quatre grandes phases du modèle proposé par le Secrétariat à la modernisation de la gestion publique (s'engager, réaliser, rendre compte, apprendre et s'adapter). Au Canada, on retrouve parfois des plans de travail internes pour guider la réalisation. Le vérificateur général du Canada considère aussi que les structures de gestion et les processus devraient être harmonisés par rapport aux résultats attendus.

L'utilisation des objectifs et des indicateurs choisis pour mesurer l'atteinte de ces objectifs peut permettre de faire le suivi de la réalisation des orientations. Les organisations peuvent se doter d'un tableau de bord à cet effet. Ces tableaux de bord rassemblent les indicateurs relatifs aux objectifs planifiés et permettent de définir les actions correctrices à entreprendre lorsque nécessaire.

3. Mesure des résultats

La mesure des résultats est essentielle, car sans elle il n'est pas possible de déterminer si les résultats sont adéquats.

L'action de mesurer les résultats vise à encourager chez les gestionnaires des comportements qui vont dans le sens des objectifs de l'organisation. Des mesures mal choisies peuvent avoir des effets pervers. Il est donc important lors de l'élaboration des mesures de prêter attention à la façon dont les personnes les percevront et comment elles y réagiront. Parmi les caractéristiques idéales des mesures de résultats dans les organismes publics, on trouve la fonctionnalité, c'est-à-dire la contribution qu'elles apportent au développement de l'organisation, l'uniformité des mesures, un format standardisé facilitant la lecture et la comparaison, la parcimonie, car un trop grand nombre de mesures peut mener à un portrait confus de la situation. Finalement, les mesures doivent être peu coûteuses et ne pas trop alourdir la tâche des gestionnaires lors de leur élaboration⁷.

4. Analyse et interprétation des résultats

L'analyse devrait faire ressortir les facteurs d'influence qui permettent d'expliquer les écarts entre les résultats et les objectifs.

Les municipalités choisissent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs en fonction de leur environnement et des ressources disponibles. Toute performance doit être interprétée dans son contexte et selon les choix effectués. C'est pourquoi l'interprétation des valeurs obtenues pour un indicateur donné sera souvent différente d'une municipalité à une autre en fonction de facteurs propres à la municipalité pour l'activité évaluée.

En somme, la signification des résultats dépend du contexte qui les a produits. C'est pourquoi les facteurs d'influence occupent une place centrale dans le plan d'application des indicateurs de gestion municipaux.

C'est à la lumière des facteurs d'influence et de l'analyse que la municipalité pourra interpréter les indicateurs et les utiliser comme outils de diagnostic pour se fixer des objectifs réalistes et mieux rendre compte à la population.

7. Peter Aucoin. « Points de vue comparatifs sur la réforme de la fonction publique canadienne au cours des années 1990 », dans Canada, Bureau du vérificateur général. *La réforme de la gestion de la fonction publique : progrès, échecs*, annexe 3 (Ottawa : Gouvernement du Canada, février 2001).

5. Reddition de comptes

Les résultats mesurés servent aussi à la reddition de comptes. La présentation des résultats permet de faire le bilan du rendement de l'organisation en fonction des objectifs fixés dans ses plans stratégiques. Les documents servant à la reddition de comptes devraient donc rappeler les objectifs, donner le niveau de résultats selon les mesures choisies, apprécier ce niveau en fonction de la cible fixée de même qu'en fonction du contexte et des facteurs d'influence pertinents. La reddition de comptes devrait aussi se faire à l'interne pour les orientations opérationnelles.

Sous la coordination de la direction générale, la reddition de comptes interne porte notamment sur les actes posés par les gestionnaires et sur les résultats obtenus. Elle s'effectue des employés jusqu'au conseil. La reddition de comptes externe porte essentiellement sur la responsabilité des élus et s'effectue auprès des citoyens. Elle consiste principalement à déposer un rapport aux citoyens pour rendre compte de la réalisation des engagements initiaux. Au gouvernement du Québec, la reddition de comptes est réalisée au moyen d'un rapport annuel de gestion.

A. Les principes en matière de publication de l'information

Des principes en matière de publication de l'information jouent un rôle clé dans la publication d'information. Ils indiquent en quoi le rapport devrait consister. Ils constituent l'objectif qu'on espère atteindre en matière de présentation de l'information. Au fur et à mesure qu'ils sont mieux acceptés, ils deviennent les normes ou le seuil minimal.

Lors de la publication d'information, on peut considérer les principes suivants :

1. Focaliser sur les quelques aspects essentiels. L'information publiée doit considérer le traitement de manière sélective et significative d'un petit nombre de facteurs. L'information doit porter sur des objectifs clés, sur ce qui est important pour les citoyens et sur les aspects que la municipalité juge essentiels.
2. Porter à la fois sur l'avenir et sur le passé. L'information présentée doit porter aussi bien sur les aspects prospectifs que rétrospectifs. Elle doit renseigner les citoyens sur les buts que leur municipalité poursuit ainsi que sur la façon dont les activités de cette dernière contribuent à atteindre ces objectifs.

3. Expliquer tout autre facteur essentiel. D'autres facteurs (autres que ceux qui ont été mentionnés précédemment) peuvent influencer les résultats de la municipalité. Ces facteurs peuvent se rapporter à des changements survenus dans le contexte économique, social ou démographique. Lorsque ces facteurs influent considérablement sur le résultat, l'information publiée doit aider à comprendre ces facteurs et leurs incidences.
4. Expliquer les principales considérations relatives aux moyens dont dispose l'organisation. L'information doit éclairer les citoyens sur toute considération clé qui se répercute au niveau stratégique sur la capacité de la municipalité à maintenir ou à améliorer les résultats ou à satisfaire les attentes (par exemple : la capacité de payer des citoyens).
5. Expliquer les choix et les menaces. Une menace est la possibilité que quelque chose se produise et ait une incidence sur la capacité de la municipalité à atteindre ses objectifs. Il faut en tenir compte dans l'information publiée et souligner les choix qui s'ensuivent.
6. Intégrer l'information financière à l'information non financière. L'argent des citoyens doit servir à atteindre des buts qui sont dans leur intérêt. L'information publiée doit tenir compte de ce fait. Elle doit montrer combien de ressources sont affectées aux stratégies clés et expliquer comment les changements dans les dépenses influent sur les résultats. Il s'agit ici du lien entre la qualité des services rendus et leurs coûts (rapport qualité/prix).
7. Présenter une information comparative. L'information sur les tendances montre si le rendement est stable, s'il s'améliore ou se détériore et contribue aussi à établir un lien entre les résultats réels et les buts à long terme. Quant à l'information présentée sur les résultats obtenus par des municipalités comparables, elle aide à montrer le caractère raisonnable des attentes et le potentiel d'amélioration. Les rapports doivent contenir une information comparative lorsque cela peut aider à mieux comprendre l'information publiée et lorsqu'une information pertinente et fiable, présentée de façon uniforme d'une fois à l'autre, est raisonnablement accessible.
8. Présenter une information crédible, interprétée fidèlement. Ce sont le professionnalisme et l'obligation de prudence et de diligence des gestionnaires municipaux qui définissent la crédibilité de l'information publiée. Une information utile reflète les jugements que posent les gestionnaires et précise les raisons motivant leur interprétation.

9. Expliquer les principaux jugements façonnant le rapport. Par principaux jugements on entend les aspects considérés comme cruciaux, les décisions prises pour modifier la façon dont le rendement est mesuré ou présenté. Ce qui est particulièrement important pour les citoyens, c'est de savoir sur quoi les gestionnaires municipaux se fondent pour assurer la fiabilité de l'information publiée.

B. Les indicateurs de gestion municipaux obligatoires

Pour les municipalités du Québec, la reddition se fera avant la fin de l'année qui suit l'exercice financier pour lequel les indicateurs sont calculés. La reddition de comptes et les indicateurs obligatoires sont encadrés dans un arrêté ministériel que l'on retrouve à l'annexe D. Outre le dépôt obligatoire du document transmis au ministère lors d'une séance ordinaire du conseil municipal, la municipalité pourra informer ses citoyens en publiant l'information dans un bulletin municipal ou dans un journal distribué sur son territoire, en l'affichant sur Internet ou en recourant à tout autre moyen de son choix. En 2004, le dépôt des résultats 2003 au conseil municipal était facultatif. La première communication obligatoire portera donc sur les résultats de l'année 2004 et se fera en 2005.

La reddition de comptes obligatoire sur des indicateurs de gestion municipaux est un phénomène nouveau dans le milieu municipal québécois. Les lignes qui suivent présentent donc un modèle permettant de broser un portrait d'ensemble intégré d'une municipalité. Ce modèle est accompagné d'exemples.

C. Un modèle permettant de broser un portrait d'ensemble intégré

Les éléments présentés ici ne constituent pas un modèle obligatoire, mais plutôt des thèmes qui peuvent donner l'avantage de présenter un portrait d'ensemble bien intégré. Il n'y a pas de barème quant à l'ampleur que les divers éléments peuvent avoir. L'important, c'est de les présenter de façon claire et relativement simple.

Les éléments d'information présentés lors de la reddition de comptes pourraient être les suivants :

- un portrait de la municipalité;
- les orientations annuelles, le contexte et les faits saillants;
- la présentation des résultats.

Le portrait de la municipalité

Le portrait de la municipalité est présenté selon différents angles : sociodémographique, géographique, organisationnel.

L'angle sociodémographique renseigne par exemple sur la taille de la population, sur les strates de la population selon l'âge, sur le revenu moyen et sur la langue maternelle. L'angle géographique décrit les quartiers et leurs particularités topographiques. L'angle organisationnel décrit l'organisation municipale : conseil municipal, organigramme, direction générale, aménagement et développement du territoire, culture et loisirs, administration et finances, protection des personnes et des biens, travaux publics, environnement, etc. Voici la transposition du portrait d'une municipalité.

Portrait de la municipalité

Sociodémographique

1. Population selon le décret provincial de l'année précédente _____ habitants

2. Strates d'âge selon statistique Canada 2001

0-14 ans _____ %

15-44 ans _____ %

45-65 ans _____ %

65 ans et + _____ %

3. Revenu moyen selon statistique Canada _____ \$

4. Langue maternelle

Français _____ %

Anglais _____ %

Autre _____ %

5. Taux de vacances des logements _____ %

6. Population saisonnière _____ habitants

Géographique

1. Superficie des limites territoriales de la municipalité

2. Topographie

Organisationnel

1. Présentation des membres du conseil municipal

2. Présentation de chacun des services municipaux : direction générale, aménagement et développement du territoire, culture et loisirs, administration et finances, protection des personnes et des biens, travaux publics et environnement.

Pour chaque service, en plus des employés, on présente les réalisations de la dernière année et les cibles de l'année qui débute.

Orientations annuelles - contexte et faits saillants

Les orientations annuelles du conseil devraient porter sur les choix de l'organisation dans la réalisation de sa mission. Le contexte décrit les principaux facteurs sociaux, économiques ou environnementaux liés à la municipalité. Enfin, les faits saillants survenus au cours de l'année qui s'est écoulée sont présentés. Il s'agit de nouveaux programmes ou services et de leurs retombées auprès des citoyens, de situations climatiques difficiles ou de catastrophes comme un incendie. Les objectifs décrits dans le budget de la municipalité, le plan d'urbanisme et le plan de schéma de couverture des risques d'incendie sont tous autant d'éléments à considérer. Voici un résumé de ces concepts.

Orientations annuelles - contexte et faits saillants

Contexte

Le (date) dernier se tenait la rencontre annuelle de consultation des citoyens de notre municipalité.

Cet événement a réuni plus de (nombre) participants qui ont discuté de leurs préoccupations et ont formulé des recommandations sur l'avenir de leur ville.

Cette rencontre se voulait d'abord un compte rendu des gestes posés au cours de l'année pour atteindre les objectifs formulés lors de la rencontre de l'année précédente. Elle servait également à indiquer les actions à privilégier pour pousser encore plus loin notre réflexion sur ce que nous désirons faire pour poursuivre notre démarche dans l'amélioration continue de la qualité de vie qui est une des caractéristiques de notre ville.

Faits saillants

Sur le plan de l'environnement

Pour l'ensemble des participants, toutes les questions relatives à l'environnement constituent des priorités incontournables.

Après avoir salué les nombreuses réalisations de l'année écoulée, les participants ont souligné l'importance de faire connaître les divers sites historiques en les désignant et en promouvant leur importance auprès de la population. Ils ont aussi insisté sur la protection de l'aménagement des espaces verts.

Les participants ont aussi réclamé qu'une politique de recyclage à l'intention des commerces et des industries soit établie et que l'on augmente la fréquence de la cueillette des déchets domestiques dangereux.

Sur le plan de la vie communautaire, de la culture et des communications

Les participants ont suggéré une approche de partenariat avec le secteur privé afin de combler les besoins en ce qui concerne les locaux et les équipements. On a aussi demandé que des activités particulières soient mises en place à l'intention des jeunes, notamment par le réaménagement des parcs afin d'y ajouter des installations permettant la pratique de sports de patins et de planches à roulettes.

(suite)

Sur le plan de l'habitation

Puisque la population à mobilité réduite augmente, les participants ont suggéré que des terrains leur soient spécifiquement dédiés et que des mesures incitatives soient mises de l'avant afin de favoriser la construction de logements adaptés à coût modique.

Sur le plan de la sécurité publique

Des suggestions ont été apportées afin de poursuivre l'amélioration des relations citoyens-policiers. De plus, les participants voient la nécessité de sensibiliser les jeunes en ce qui concerne le vandalisme et les graffitis.

Sur le plan du transport

De nombreuses suggestions ont été mises de l'avant afin d'améliorer les déplacements autant à l'intérieur de la ville que vers des destinations extérieures.

Conclusion

Toutes ces suggestions nous permettent de dégager les actions à privilégier au cours de l'année qui débute.

La présentation des résultats

Qu'il y ait ou non un portrait de la municipalité et une description du contexte et des faits saillants, la reddition de comptes sur les indicateurs doit comporter naturellement au minimum une présentation des résultats. Les résultats peuvent être mis en contexte et être accompagnés de commentaires expliquant les écarts entre les cibles fixées et les résultats atteints et ceux des années précédentes. Les commentaires peuvent également faire état des solutions ou des gestes à poser pour redresser toute situation qui aura fait obstacle à l'atteinte des résultats.

Afin de favoriser la juste interprétation d'un résultat, une description de l'indicateur est opportune.

De plus, la comparaison ajoute une valeur importante à la présentation des résultats. Par exemple, la comparaison fondée sur une séquence historique

de trois ans est une pratique recommandée. Cela implique autant que possible la stabilité des indicateurs retenus.

La comparaison avec d'autres municipalités similaires peut apporter un élément d'information additionnel permettant de mieux apprécier le résultat atteint par la municipalité.

Le format retenu pour présenter les résultats peut varier d'une municipalité à l'autre et d'une année à l'autre. Par exemple, une municipalité peut choisir de déposer au conseil municipal le rapport obligatoire requis par le ministère, qui inclut une page sommaire et une page détaillée par indicateur. Un exemple de page détaillée est repris ci-dessous avec un indicateur concernant la voirie municipale.

Fonction : **TRANSPORT ROUTIER**

Activité : **Voirie municipale**

Dimension – critère : **Vitalité – qualité du service**

Définition : Coût amorti des infrastructures de rue par kilomètre de voie

Formule : **Coût amorti des infrastructures de rue**
Nombre de km de voie

Numérateur

- Source de la donnée : Rapport financier 2004, page S16-4, ligne 80
- Définition : Valeur nette des infrastructures de rue pour l'exercice financier à l'étude.

Dénominateur

- Source de la donnée : À l'interne
- Définition : Nombre total de kilomètres de voie appartenant à la municipalité. Une voie est une subdivision de la chaussée permettant la circulation d'une file de véhicules.

	2004	2003
Coût amorti des infrastructures de rue		
Nombre de kilomètres de voie		
Résultats (\$)		

Facteurs d'influence

Commentaires

Il serait beaucoup plus approprié pour la compréhension du citoyen, mais aussi des gestionnaires, qu'en plus de déposer au conseil le document de base la municipalité applique l'un des exemples soumis en annexe du présent guide.

Les exemples de reddition de comptes aux annexes A et B peuvent être utilisés immédiatement par le gestionnaire ou l'élu municipal. En les adaptant selon la situation vécue, certaines parties de ces exemples pourront alors soit être mises davantage en évidence, soit au contraire être moins élaborées. Les notions traitées précédemment touchant le portrait de la municipalité, les orientations annuelles, le contexte et les faits saillants peuvent être appliquées de façon concrète en partant de ces modèles.

L'exemple A constitue une analyse technique des indicateurs obligatoires. Après avoir précisé les objectifs recherchés par la mise en place des indicateurs de gestion, la municipalité passe en revue chacun des indicateurs et commente les résultats constatés en les comparant à ceux de l'année précédente.

L'exemple B met en évidence les particularités de la municipalité. L'analyse et l'interprétation de chaque indicateur, tout en étant techniques, laissent davantage place aux commentaires. Les résultats sont comparés sur une période de trois années. La municipalité termine en portant un regard sur les indicateurs pris dans leur ensemble.

L'exemple C, encore plus complet, fait intervenir un sondage et des cibles précises que la municipalité aurait préalablement établies, le tout en relation avec l'orientation annuelle par rapport à un indicateur donné. Les commentaires font donc la relation entre les cibles et les résultats atteints, les résultats étant analysés sur un horizon de trois ans. Cette annexe C ne présente qu'un indicateur. Il faut retenir qu'il pourrait y avoir autant de pages qu'il y a d'indicateurs obligatoires ou, dans un autre cas, qu'il pourrait y avoir une présentation détaillée des résultats des indicateurs jugés les plus significatifs.

IV - Conclusion

Les indicateurs de gestion municipaux fournissent de l'information factuelle qui, interprétée correctement en tenant compte des particularités de la municipalité et des choix effectués, favorise une prise de décision éclairée par les élus et les gestionnaires municipaux. Les indicateurs permettent également de mieux informer le citoyen sur les services qu'il reçoit dans un contexte de gestion par résultats où le gestionnaire est responsable de ses choix. Outre cette imputabilité reliée à l'administration publique, les municipalités se doivent d'être transparentes dans leurs actions et ont la responsabilité de faire connaître à leurs citoyens les résultats qu'elles ont atteints en fonction des objectifs établis.

Les documents de reddition de comptes servent de point de départ à une réflexion d'ensemble sur l'organisme municipal. Il est essentiel que ces documents contiennent les informations nécessaires pour permettre l'interprétation des résultats. Pour ce faire, le contexte et l'environnement dans lesquels agit la municipalité doivent être précisés, notamment les facteurs qui permettent d'expliquer les écarts entre les résultats de plusieurs années ou entre des organismes semblables. Ces renseignements devraient permettre un dialogue éclairé sur le rendement d'une municipalité.

Les principes énumérés en matière de publication de l'information devraient guider les fonctionnaires et les élus dans le processus en vue de dresser un rapport sur la reddition de comptes adapté à leur entité. Le modèle proposé en vue de dresser un portrait global de la municipalité peut servir de guide aux élus et aux gestionnaires municipaux.

Les exemples de reddition de comptes demeurent des références adaptables par la municipalité selon sa situation propre. Il peut y avoir autant d'exemples que d'organismes existants. Le but visé est de fournir un outil pour soutenir une reddition de comptes utile sur les indicateurs.

Cette démarche constitue donc l'occasion pour les gestionnaires, les élus municipaux et les contribuables de jeter un regard neuf sur leur municipalité.

Annexe A

1^{er} exemple de reddition de comptes

Message du maire sur les indicateurs de gestion

Mesdames, Messieurs,

C'est avec un grand plaisir et un sentiment de fierté que je dépose devant cette assemblée les premiers indicateurs de gestion reconnus officiellement par le milieu municipal.

Il s'agit en effet de la première année d'implantation de ces indicateurs, depuis leur lancement l'an dernier par le ministre des Affaires municipales et des Régions.

Issus d'une démarche méticuleuse à laquelle ont participé de nombreux experts des milieux municipal et universitaire, ces indicateurs viennent aider les municipalités dans leur prise de décisions, favorisant l'amélioration du rendement et l'adoption des meilleures pratiques de gestion.

Considérant le caractère public des institutions municipales et la nature des services qu'elles rendent, ces indicateurs de gestion constituent une amélioration indéniable de la qualité de l'information communiquée aux citoyens.

Dès cette année, les municipalités introduisent les dix-neuf premiers indicateurs obligatoires.

Les huit objectifs d'utilisation de ces indicateurs de gestion sont :

- d'améliorer le rendement des organismes municipaux dans la prestation de leurs services;
- de permettre aux élus et aux fonctionnaires de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services offerts et celle de la santé financière de leur organisation;
- de mieux éclairer les choix des décideurs municipaux;
- de mieux planifier les services municipaux et de mieux déterminer les cibles grâce à une meilleure connaissance de la situation;
- de préserver les ressources;
- de fournir aux contribuables une information objective sur la gestion des services municipaux permettant de mieux répondre à leurs demandes;
- de renforcer l'engagement de l'administration municipale envers la population;
- et de permettre la communication d'information entre municipalités comparables dans le but de dégager les meilleures pratiques de gestion.

Ces indicateurs obligatoires vous sont présentés sous cinq activités comprenant la voirie municipale, l'enlèvement de la neige, l'approvisionnement en eau, le traitement et le réseau de distribution, le traitement des eaux usées et le réseau d'égout, ainsi que la santé financière globale.

Voirie municipale

Le premier indicateur est l'état de la vétusté de nos infrastructures routières. Il représente le coût amorti (nos investissements nets) des infrastructures de rue pour un kilomètre de voie (subdivision de la chaussée permettant la circulation d'une file de véhicules). Pour l'année 2004, le résultat de notre indicateur est de 66 803 \$ comparativement à 63 078 \$ en 2003. Cette augmentation de 5,9 % de la valeur de notre investissement unitaire de chaque kilomètre de voie de chaussée signifie que nous avons amélioré nos infrastructures de rue grâce à des dépenses en immobilisations de 5,1 M\$ en 2004.

Le coût de la vétusté est calculé à partir du coût annuel pour l'activité « voirie municipale » par rapport au coût amorti de nos infrastructures de rue, dont le résultat est multiplié par 100, ce qui nous donne un résultat de 19,33 \$ pour 2004 et de 20,04 \$ pour 2003, une baisse de 3,5 % qui confirme l'importance d'investir dans l'amélioration de nos rues, en plus des investissements pour de nouvelles rues, dont une partie est assumée par nos promoteurs.

L'indicateur coût par kilomètre de voie est établi en fonction du coût annuel de l'activité « voirie municipale » par le nombre de kilomètres de voie, ce qui nous donne 12 910 \$ en 2004 et 12 830 \$ en 2003.

Enlèvement de la neige

L'indicateur coût par kilomètre de voie de l'activité d'enlèvement de la neige est de 5 384 \$ pour 2004, comparativement à 5 325 \$ pour 2003, représentant une légère hausse de 1,1 % pour les 742,4 kilomètres de voie déneigés.

Un autre indicateur complémentaire est ce dernier résultat par centimètre de précipitations, soit le coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations. Il s'établit à 29,75 \$ en 2004 et à 25,36 \$ en 2003. Malgré une faible augmentation de 1,1 % de l'indicateur du coût/kilomètre de voie, le nombre de centimètres de précipitations de neige, qui était de 210 en 2003, n'a été que de 181 en 2004.

Une portion importante de nos coûts est fixe puisque 70 % des kilomètres déneigés le sont par nos employés permanents, et 30 % par des entrepreneurs privés pour lesquels les contrats prévoient un coût de base pour un minimum de 200 centimètres de précipitations.

Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution

Au cours des années 2003 et 2004, aucun avis d'ébullition n'a été nécessaire pour le respect des normes provinciales puisque tous les tests se sont révélés conformes aux normes de la réglementation.

Le nombre de bris par kilomètre de conduite d'eau, tant principale que secondaire, a augmenté de 86 % entre 2003 et 2004, passant de 0,19 bris/km à 0,36 bris/km. En effet, le nombre de ruptures ou de fuites ayant nécessité des travaux d'excavation est passé de 56 en 2003 à 104 en 2004 considérant la faible quantité de précipitations et de neige conservée au sol durant la saison hivernale et la désuétude d'une partie de notre réseau d'aqueduc.

C'est cette hausse du nombre de bris qui explique principalement que l'indicateur du coût de distribution par kilomètre de conduite d'eau potable a augmenté de 8 469 \$ à 11 009 \$ entre 2003 et 2004. Plus de 10 % de nos bris ont nécessité des travaux d'envergure sur nos conduites principales avec des dépenses qui correspondent à 65 % de cette hausse annuelle.

Le coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube d'eau qui circule dans notre réseau d'aqueduc est passé en 2003 de 0,14 \$ à 0,15 \$ pour 2004. Malgré une augmentation importante des coûts de traitement dus à la hausse du prix des produits chimiques, le résultat de cet indicateur est atténué par une plus grande quantité d'eau traitée.

L'eau potable ainsi traitée est acheminée dans notre réseau. Le coût de distribution par mètre cube qui était de 0,164 \$ en 2003 a augmenté de 31 % à 0,215 \$ pour l'année 2004. Encore une fois, cet écart est fonction du nombre de bris d'aqueduc et des coûts des travaux réalisés sur nos conduites principales. Dans les années à venir, nous devons investir massivement pour remplacer plusieurs kilomètres de conduite d'aqueduc, et ce, avec l'aide financière des gouvernements.

Traitement des eaux usées et réseaux d'égout

Le prix de revient du traitement d'un mètre cube d'eau usée traitée depuis les sources d'approvisionnement jusqu'à la fin du traitement nous est donné par l'indicateur du coût de traitement par mètre cube.

De 0,1065 \$/m³ en 2003, l'indicateur a augmenté de 1,2 % seulement pour 2004 à 0,1078 \$/m³, considérant que le coût de l'activité de traitement des eaux usées a subi une hausse de 7,1 % et que le nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées a augmenté de 5,8 % pour la même période. L'état de notre réseau d'égout sanitaire est un facteur qui influence nos coûts et nos résultats. Son âge moyen est de 25 ans et 7,4 % du réseau a une fonction combinée « pluviale-sanitaire ».

Notre coût du réseau par kilomètre qui comprend le coût de l'activité des réseaux d'égout combiné, sanitaire et pluvial, dont nous avons la responsabilité, par rapport au nombre de kilomètres de ces conduites est de 5 528 \$ en 2004, une baisse de 6 % comparativement à 5 879 \$ pour 2003. Le coût de l'activité a baissé et le nombre de kilomètres de conduite a augmenté.

Santé financière globale

Pour l'année 2004, 65,6 % du total de nos revenus provenait des taxes. Ce pourcentage était de 64,2 % en 2003.

L'indicateur du coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation pour l'année 2004 est de 2,51 \$, une baisse de 3,5 % comparativement à 2,60 \$ pour 2003. Cet indicateur représente le coût des services rendus aux citoyens par rapport à la richesse foncière uniformisée.

Le pourcentage du service de la dette, qui comprend les frais de financement et le remboursement de la dette à long terme par rapport aux dépenses, est de 27,46 % en 2004. Il était légèrement supérieur en 2003, soit 27,56 %. Le loyer annuel de la dette qui est le pourcentage des frais de financement par rapport à la dette moyenne est de 5,54 % en 2004 et de 5,46 % en 2003.

L'indicateur d'endettement de l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation représentait 4,40 \$ au 31 décembre 2003. Si on calcule un indicateur complémentaire à celui-ci, soit l'endettement attribuable à l'ensemble des contribuables plus l'endettement attribuable à l'ensemble des contribuables de chacune des ex-villes, le résultat est de 3,30 \$ au 31 décembre 2003 et de 3,77 \$ au 31 décembre 2004. Enfin, en calculant ce dernier indicateur par rapport à la richesse foncière du budget 2005, nous obtenons 3,23 \$ par 100 \$ d'évaluation au 1^{er} janvier 2005, soit une amélioration marquée.

Une autre mesure de l'endettement est le pourcentage de l'endettement net à long terme par rapport à la valeur des immobilisations et des propriétés municipales destinées à la revente. L'indicateur d'endettement est de 42,78 % au 31 décembre 2004 et de 37,89 % en 2003.

Finalement, comme pour les actionnaires d'une entreprise, l'indicateur de la richesse collective par 100 \$ d'évaluation démontre l'avoir des contribuables au 31 décembre de l'année par rapport à la richesse foncière uniformisée. Cet indicateur est passé de 2,84 \$ en 2003 à 2,96 \$ au 31 décembre 2004, ce qui signifie que le propriétaire d'un immeuble évalué à 100 000 \$ a un avoir dans sa municipalité de 2 960 \$, une augmentation de 120 \$ pour l'année 2004.

Conclusion

Je suis très satisfait de ces résultats et je le suis d'autant plus que les indicateurs de gestion introduits cette année rendent nos évaluations de la situation financière de plus en plus objectives et réalistes.

Nos indicateurs de gestion démontrent que notre santé financière s'améliore et que la valeur de nos possessions collectives s'accroît sans alourdir indûment le fardeau fiscal.

Au cours des prochaines années, nous pourrons étendre nos analyses par des comparaisons avec des villes dotées de caractéristiques similaires, entre autres la population, la densité, l'étendue du territoire et la richesse foncière uniformisée.

Ces comparaisons nous guideront davantage dans notre planification et lors de nos travaux pour l'élaboration de nos budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations. Nous pourrons même nous fixer des cibles particulières à court et à long terme, qui contribueront à une meilleure mobilisation de notre organisation.

J'en profite pour remercier les membres du conseil municipal, les gestionnaires et l'ensemble des employés pour leur travail, leur rigueur et leur contribution à bien servir nos citoyens et à atteindre les objectifs.

Maire

Annexe B

2^e exemple de reddition de comptes

Message du maire sur les indicateurs de gestion

En tant que maire de la municipalité ABC, j'ai le plaisir de vous présenter les indicateurs de gestion 2004. Ces indicateurs ont été développés par un comité de travail regroupant différentes associations municipales et les ordres comptables.

Ces indicateurs ont été élaborés afin de doter le monde municipal d'un nouvel outil de gestion, permettant de poser un regard neuf sur nos activités et de valider nos résultats par rapport à nos objectifs.

Dans un premier temps, nous avons à compléter les indicateurs pour les fonctions suivantes : le transport routier, l'hygiène du milieu et la santé financière. D'autres indicateurs seront mis en place ultérieurement.

Pour analyser les résultats, nous devons prendre en considération les particularités de la municipalité ABC qui sont les suivantes :

- Municipalité de _____ habitants ayant à cœur de conserver son caractère villageois. La municipalité ABC développe le volet touristique depuis quelques années mais le tout dans le respect de la population qui désire préserver sa tranquillité.
- Le territoire de notre municipalité couvre _____ km² dont 95 % est en zone agricole. La portion urbaine est constituée d'un vieux village avec de petites maisons ouvrières et de deux secteurs résidentiels qui se sont développés à partir des années 1970 jusqu'à aujourd'hui. Nous avons aussi un secteur industriel pour accueillir des PME non polluantes. Plus de 70 % des valeurs foncières proviennent du secteur résidentiel.
- Les infrastructures des nouveaux développements résidentiels sont réalisées aux frais du promoteur, qui répartit cette charge financière sur le coût des terrains. Les infrastructures sont par la suite cédées à la municipalité pour 1 \$, mais la valeur réelle de celles-ci est comptabilisée dans nos livres.

Avant de présenter et de commenter nos résultats 2004, il faut noter que plusieurs données proviennent de l'état intitulé « État du coût des services municipaux » qui fut ajouté à nos états financiers, avec les changements à la comptabilité en 2000.

Cet état inclut non seulement les dépenses annuelles d'exploitation, mais aussi la répartition des frais de financement, les amortissements sur les immobilisations de même que l'amortissement des subventions reçues pour celles-ci.

Un amortissement est la répartition de la dépréciation d'un bien, sur la durée de sa vie normale. Par exemple, les rues sont amorties sur 40 ans, les équipements lourds sur 20 ans et les véhicules sur 10 ans.

Cet état considère aussi les revenus d'un service, par exemple le dépôt de neige usée où nous recevons la neige de la municipalité XYZ avec rémunération.

État du coût des services municipaux

-----Amortissement-----

Dépenses de fonctionnement	Frais de financement	Immobilisations	Subventions reportées (gouvernements et leurs entreprises)	Subventions de fonctionnement (gouvernements et leurs entreprises)	Services rendus	Gain (perte) sur dispositions	Coût des services municipaux
+	+	-	-	-	-	=	

Nous vous annexons aussi un sommaire des résultats. Nous les aborderons ici par fonction.

FONCTION TRANSPORT ROUTIER

Voirie municipale

	2004	2003	2002
État de la vétusté	83 468 \$	82 083 \$	73 162 \$
Coût de la vétusté	5,46 \$	5,68 \$	7,11 \$
Coût par kilomètre de voie	4 558 \$	4 665 \$	5 199 \$

État de la vétusté : Valeur amortie des infrastructures de rue par kilomètre de voie.

Nous ne parlons pas de dépenses mais bien de valeur résiduelle de nos infrastructures de rue. Pour analyser la variation d'une année à l'autre, nous devons prendre en compte les amortissements, les investissements sur le réseau existant et l'ajout de nouvelles rues. Si la municipalité ne fait aucune intervention, cet indice baissera, nous démontrant, par le fait même, le vieillissement des infrastructures. Une augmentation de cet indice démontre que nous avons amélioré notre situation.

Nous pouvons constater que la valeur amortie a augmenté principalement de 2002 à 2003. La majeure partie de cette variation est explicable par l'entrée aux livres de plusieurs nouveaux projets réalisés par les promoteurs. Nos interventions sur le réseau existant, par contre, ont été minimales.

Cet indice nous permet de vérifier, en faisant une corrélation avec les autres indices de cette section, l'effet du vieillissement de nos infrastructures sur le coût d'entretien de celles-ci. Une municipalité qui ne ferait pas d'intervention notable sur son réseau aurait normalement un coût d'entretien à la hausse.

De plus, cet indice nous démontre l'importance de prévoir des investissements annuellement afin de maintenir notre réseau routier en bon état et d'éviter sa détérioration.

À titre informatif, une nouvelle rue en secteur urbain coûte environ _____ \$ le kilomètre. Nous devons prendre en compte que nous avons plus de 24 km de route rurale sur un total de 44,1 km de route. Nos routes ayant deux voies, $44,1 \times 2 = 88,2$ km de voie.

La valeur actuelle de nos routes est donc de $83\,468 \$ \times 2 \text{ voies} = 166\,936 \$$ le kilomètre.

Coût de la vétusté : Coût de l'activité voirie par rapport à la valeur amortie des infrastructures.

La lecture de cet indice montre une amélioration marquée par rapport à 2002, une diminution de cet indice étant une amélioration.

Dans les faits, outre un souci constant d'amélioration, nous devons mentionner que l'augmentation de la valeur de nos infrastructures de rue, à la suite de l'ajout de nouvelles rues, et la modification de la répartition du temps « homme et machinerie » affecté à l'activité voirie municipale sont à l'origine de la majeure partie de cette variation.

Nos vérifications nous ont démontré que nous sous-estimions le temps « homme » passé dans l'entretien des parcs, et la portion du temps affecté au déneigement par les cols bleus permanents.

Le coût de notre activité voirie est donc passé de 447 117 \$ en 2002 à 402 061 \$ en 2004, une nette amélioration.

Coût par kilomètre de voie : Coût de l'activité voirie par kilomètre de voie (kilomètres de rue x 2)

Nous constatons une légère baisse en 2004, non réellement significative. Il s'agit plutôt d'un maintien de l'indice de cette activité. La différence et l'amélioration marquée par rapport à 2002 sont explicables par les mêmes raisons qui ont été exposées pour l'indice précédent.

Une diminution de cet indice nous démontre qu'il en coûte moins cher du kilomètre de voie pour l'activité voirie. Une amélioration encore ici.

Enlèvement de la neige

	2004	2003	2002
Coût par kilomètre de voie	1 725,25 \$	1 798,40 \$	1 218,67 \$
Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	11,82 \$	7,59 \$	5,30 \$

Nous rappelons que cette activité est assurée principalement par l'entreprise privée à la suite de l'octroi d'un contrat. Nos employés effectuent l'épandage des abrasifs, le déneigement des passages piétonniers et des stationnements publics et la gestion du contrat de déneigement.

Nous constatons, à première vue, une augmentation importante du premier indice de 2002 à 2003, ce qui est négatif puisque cela démontre une importante variation à la hausse des coûts de déneigement.

Cette variation importante de 2002 à 2003 est due principalement à l'octroi d'un nouveau contrat à la suite d'un appel d'offres. Le contrat qui se terminait en 2002 était au même prix ou presque que le précédent. Nous avons le même prix depuis l'année 1993. Entre-temps, il y a eu l'ajout de la taxe fédérale (TPS), l'augmentation des coûts du carburant, etc. Nous avons aussi demandé, dans l'appel d'offres de 2003, à la suite de plusieurs remarques des citoyens, d'avoir des véhicules plus récents pour effectuer les activités de déneigement. Tout cela explique la variation à la hausse de cet indice.

Pour ce qui est du second indice, qui met en relation nos coûts avec la quantité de neige reçue durant l'année, nous constatons encore ici une augmentation importante. La variation entre 2002 et 2003 est explicable par le renouvellement du contrat tel qu'il est décrit ci-dessus.

La variation entre 2003 et 2004 s'explique par le fait que, malgré une baisse importante du nombre de centimètres de précipitations (237 cm en 2003 et 146 cm en 2004), notre coût demeure relativement stable en raison du contrat de déneigement qui ne varie pas selon la quantité de neige. Nous pouvons tout de même constater une diminution de ce coût qui est passé de 1 798 \$ 2003 à 1 725 \$ en 2004.

Notre coût par kilomètre de voie est comparable à ceux des municipalités similaires.

Nous pourrions constater une stabilité de l'indice, coût par kilomètre de voie, de 2003 à 2007 soit pour la durée du contrat qui est de 5 ans.

FONCTION HYGIÈNE DU MILIEU

Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution

	2004	2003	2002
Nombre d'avis d'ébullition	0	0	0
Bris par kilomètre de conduite	0,2326	0,2366	0,2838
Coût de distribution par kilomètre de conduite	3 790,17 \$	3 658,58 \$	4 325,48 \$
Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube	0,23 \$	0,20 \$	0,21 \$
Coût de distribution par mètre cube	0,1642 \$	0,1525 \$	0,1719 \$

Nous pouvons constater que nous n'avons pas de problème de qualité de l'eau. Depuis 3 ans aucun avis d'ébullition n'a été émis.

Les indices démontrent une relative stabilité et nos résultats sont avantageusement comparables à ceux d'autres municipalités. Le nombre de bris est stable et bas, ce qui démontre que nous n'avons pas de secteur particulièrement problématique.

Pour ce qui est du coût par kilomètre de conduite, nous devons, par contre, mentionner que le fait d'avoir un réseau dans la presque totalité de la municipalité augmente de beaucoup nos kilomètres de conduite et réduit par le fait même l'indice. Nos réseaux en milieu rural ont été construits avec des conduites de plastique et ne sont pas très âgés. Nous constatons tout de même une amélioration de cet indice par une diminution du coût qui est passé de 4 325 \$ en 2002 à 3 790 \$ en 2004.

Pour le réseau de distribution, nous sommes en attente d'une subvention du programme d'infrastructures afin de terminer les travaux de bouclage du réseau. Cela nous permettra de régler les problèmes de variation de pression en période de forte demande et d'assurer un débit incendie satisfaisant dans le réseau.

Le coût de production de l'eau est de 0,23 \$/m³, ce qui est comparable à celui d'autres municipalités qui ont un traitement similaire au nôtre. Une ville qui utiliserait l'eau d'un puits ne nécessitant que peu de traitement devrait avoir des coûts inférieurs.

Nous rappelons tout de même à la population qu'une usine de filtration et un réseau d'aqueduc ont des limites et que cette eau de grande qualité est là pour assurer les besoins domestiques. Des utilisations extérieures limitées et en respect des règlements permettraient aussi de limiter les problèmes de pression dans le réseau.

Certains secteurs font présentement l'objet d'analyse à la demande des résidants. Les remplacements de conduites sont effectués par règlement d'emprunt et sont payables par le secteur visé.

Traitement des eaux usées et réseaux d'égout

	2004	2003	2002
Coût de traitement par mètre cube	0,1724 \$	0,1561 \$	0,1285 \$
Coût du réseau par kilomètre de conduite	12 679,66 \$	12 160,85 \$	12 197,56 \$

Pour le traitement de l'eau, l'augmentation du coût par mètre cube de 2002 à 2003 résulte d'un ajustement de 30 000 \$ des amortissements des subventions de la Société québécoise d'assainissement des eaux (SQAE) qui étaient affectées au traitement et qui furent affectées au réseau en 2003. Nos coûts de fonctionnement ont quant à eux varié de 78 047 \$ à 84 530 \$.

La variation 2003 à 2004 est due quant à elle à l'augmentation des coûts des produits chimiques nécessaires pour le traitement des eaux usées industrielles. Une taxe spéciale industrielle couvre ces frais.

Nos coûts électriques sont variables en raison des tarifs d'électricité que nous payons sur ce type de bâtiment ayant des consommations importantes. Un suivi constant nous permet de bénéficier par périodes de taux réduits, ce qui n'a pas été possible en 2004.

Concernant le coût du réseau par kilomètre de conduite, nos résultats sont relativement élevés. Pour analyser cet indice, nous devons prendre en considération que nous avons beaucoup de réseaux combinés, ce qui diminue le nombre de kilomètres de conduite et augmente donc le résultat de cet indice.

Le réseau d'égout comprend trois types de conduites. Des conduites pluviales servant à recueillir les eaux de pluie des rues et des drains de fondation des maisons. Il y a aussi des conduites sanitaires qui recueillent seulement les eaux usées en provenance des résidences, des commerces et des industries. Nous retrouvons enfin dans les plus vieux secteurs des conduites combinées, le pluvial et le sanitaire étant dans la même conduite.

Cet indice relativement élevé par rapport à celui d'autres municipalités nous obligera à revoir nos coûts d'exploitation et la répartition de nos amortissements, afin de nous assurer dans un premier temps de la validité de ceux-ci.

Ce secteur d'activité moins performant devra donc faire l'objet d'analyses plus approfondies.

SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE

	2004	2003	2002
Pourcentage de taxation	77,68 %	68,15 %	83,44 %
Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation	1,66 \$	1,67 \$	1,66 \$
Pourcentage du service de la dette	13,27 %	14,30 %	14,11 %
Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage	5,39 %	6,24 %	6,27 %
Pourcentage d'endettement	17,39 %	17,80 %	20,28 %
Endettement à l'ensemble par 100 \$ d'évaluation	0,38 \$	0,41 \$	0,18 \$
Richesse collective par 100 \$ d'évaluation	2,33 \$	2,35 \$	1,97 \$

Le pourcentage de taxation 2003 et 2004 est grandement affecté par les contributions des promoteurs pour les nouveaux développements. Les travaux sont réalisés à 100 % par les promoteurs et sont remis à la municipalité qui doit comptabiliser les infrastructures au coût et considérer un revenu de contribution des promoteurs. Notre indice, sans cet effet, est donc de l'ordre de 83 %. Cela veut dire que toute augmentation de coût a une incidence directe sur les besoins en revenu de taxation. En bref, 80 % de nos revenus sont les taxes.

Le coût des services par 100 \$ nous donne une valeur du taux de taxe qui serait en vigueur si toutes les taxes étaient basées sur la valeur foncière uniformisée, soit la valeur au rôle ramenée à 100 % de la valeur marchande.

Le loyer annuel de la dette montre que nous payons en moyenne 5,39 % sur nos emprunts. Ce taux est à la baisse en raison du marché qui est favorable présentement.

La dette à l'ensemble a augmenté à la suite de la réalisation des projets du garage municipal, d'achat d'équipements et de la mairie; en contrepartie, la richesse collective, soit la valeur des biens appartenant à la municipalité, a augmenté. La dette des secteurs a diminué, ce qui nous donne une dette totale légèrement inférieure.

Si un contribuable a une hypothèque de 100 000 \$, est-il en bonne ou en mauvaise situation? La dette seule ne nous permet pas de répondre à la question. Si la personne a une maison de 150 000 \$, elle n'est probablement pas en mauvaise situation. Par contre, si elle a une maison de 80 000 \$, elle pourrait être dans une situation difficile.

La municipalité a une dette totale à long terme en 2004 de 2 535 408 \$ et une valeur d'immobilisations de 14 582 124 \$, ce qui donne un pourcentage d'endettement de 17,39 %. Cela démontre que nous avons peu de dettes et que celles-ci ont diminué légèrement en

2004. Cela s'explique par la fin des paiements de certains travaux qui avaient été financés sur 20 ans.

ANALYSE GLOBALE DES INDICATEURS

Nous devons prendre en considération que ces indices sont calculés dans la grande majorité des cas à partir de l'état du coût des services, celui-ci prenant en considération les amortissements sur les biens immobilisés et sur les subventions s'y rattachant.

Nous avons comptabilisé dans nos livres les immobilisations à partir des règlements de l'année 1972. Ces infrastructures ont été, dans le cas des projets de rues, réparties en pourcentage pour retrouver les valeurs voirie, aqueduc et égout.

Nous sommes au début de l'utilisation de ce nouvel outil. Cela nous amène à mieux analyser nos activités et à revoir, dans certains cas, la répartition de nos dépenses afin d'avoir un portrait le plus réaliste possible.

Nous constatons que nos résultats sont comparables à ceux de la moyenne des municipalités similaires. Pour le réseau de distribution de l'eau, nos indices sont inférieurs à la moyenne, par contre ils sont supérieurs à ceux du réseau d'égout.

Nos coûts de déneigement, malgré la hausse entre 2002 et 2003, sont relativement bas par rapport à ce que l'on peut voir dans d'autres municipalités.

Au niveau de la santé financière, nous devons composer avec les spécificités de la municipalité ABC qui est un village particulier sans grande richesse foncière et sans valeur industrielle prédominante. La plus grande partie des taxes provient du résidentiel.

Le conseil travaille en étroite collaboration avec l'équipe des employés municipaux afin d'offrir des services de qualité à des coûts acceptables et dans le respect de la capacité de payer de nos citoyens.

Les constats issus de l'analyse de ces indices seront pris en compte lors du prochain exercice budgétaire afin de poursuivre le travail visant à toujours bien servir les gens de la municipalité ABC.

Ce nouvel outil de gestion nous amène à parfaire le traitement comptable de nos activités, afin de mieux connaître nos coûts et ainsi nous permettre de faire des choix éclairés pour les années à venir.

Maire

Annexe C

3^e exemple de reddition de comptes

Présentation des résultats

Orientation annuelle :	Amélioration de la qualité des services aux citoyens
Axe d'intervention :	Services de qualité adaptés aux attentes des citoyens
Objectif :	Améliorer la qualité du déneigement

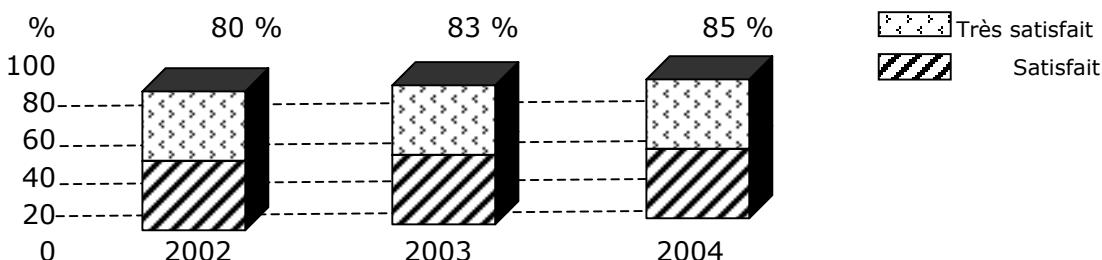
Indicateurs	Cible 2004	Résultats 2004
Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	12,39 \$	12,08 \$
Taux de satisfaction des citoyens relativement à l'enlèvement de la neige	87 %	85 %

Commentaires

En tenant compte de l'analyse des plaintes et des commentaires formulés par les citoyens, la municipalité a constaté que le déneigement devrait être amélioré. Nous avons entrepris de sensibiliser le personnel au regard du délai requis pour exécuter les travaux de déneigement, de l'importance d'une chaussée et de trottoirs bien déneigés et de l'absolue nécessité d'effectuer le ramassage et le soufflage de façon sécuritaire.

Le taux de satisfaction de 85 % provient du sondage mené au cours de l'exercice. On constate que la satisfaction des citoyens n'évolue pas aussi rapidement qu'on l'avait prévu. Cependant, le coût diminue.

Taux de satisfaction de la clientèle relativement au déneigement



Indicateur	Résultats		
	2004	2003	2002
Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	12,08 \$	12,21 \$	12,56 \$

En poursuivant la sensibilisation et en ajoutant la formation, la municipalité estime toujours, comme le prévoit le plan stratégique, pouvoir augmenter à 90 % le taux de satisfaction des citoyens relativement au déneigement d'ici la fin de l'exercice 2006, tout en maintenant la décroissance des coûts.

En vue d'atteindre cette cible pluriannuelle, les mesures appliquées font l'objet d'un suivi serré et si nécessaire seront bonifiées sans accroissement significatif des coûts.

Annexe D

Arrêté ministériel

Arrêté du ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir concernant l'établissement d'indicateurs de performance relatifs à l'administration de certains organismes municipaux en date du 21 mai 2004

ATTENDU QUE, en vertu de l'article 17.6.1 de la Loi sur le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (L.R.Q., c. M-22.1), édicté par l'article 241 du chapitre 37 des lois de 2002, le ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir peut, après consultation des organismes représentatifs des municipalités et notamment de l'Union des municipalités du Québec et de la Fédération québécoise des municipalités locales et régionales (FQM), établir des indicateurs de performance relatifs à l'administration des organismes municipaux et prescrire les conditions et modalités suivant lesquelles ces indicateurs doivent être implantés dans ces organismes;

ATTENDU QUE, en vertu de ce même article, le ministre peut aussi :

- classer par catégorie les organismes municipaux et établir des indicateurs de performance ou des conditions et modalités d'implantation pouvant varier suivant les catégories d'organismes municipaux;
- prescrire les modalités suivant lesquelles les organismes municipaux doivent fournir aux citoyens l'information qu'il détermine relativement aux résultats constatés à travers les indicateurs de performance appliqués;
- soustraire à l'application des indicateurs de performance, pour toute période qu'il détermine, tout organisme municipal;

ATTENDU QUE l'Union des municipalités du Québec et la Fédération québécoise des municipalités locales et régionales (FQM) ont été consultées;

ATTENDU QU'il est opportun, à la suite de cette consultation, d'établir un certain nombre d'indicateurs de performance relatifs à l'administration d'une catégorie d'organismes municipaux;

ATTENDU QUE l'article 12 de la Loi sur les règlements (L.R.Q., c. R-18.1) prévoit qu'un règlement peut être édicté sans avoir été précédé de la publication, à la Gazette officielle du Québec, d'un projet de règlement lorsque l'autorité qui l'édicte est d'avis que l'urgence de la situation l'impose;

ATTENDU QUE l'article 18 de la Loi sur les règlements prévoit qu'un règlement peut entrer en vigueur dès la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec* lorsque l'autorité qui l'a édicté est d'avis que l'urgence de la situation l'impose;

ATTENDU QUE la décision du ministre d'établir des indicateurs de performance relatifs à l'administration des organismes municipaux et de prescrire les conditions et modalités suivant lesquelles ces indicateurs doivent être implantés dans ces organismes doit être mise en application de toute urgence vu que le premier exercice financier convenu pour l'implantation des mesures nouvelles est celui de 2003;

ATTENDU QUE la procédure et les délais normaux prévus aux articles 11 et 17 de la Loi sur les règlements, relativement à la publication d'un projet de règlement et à la date d'entrée en vigueur du règlement le quinzième jour qui suit sa publication à la *Gazette officielle du Québec*, pourraient avoir pour effet, s'ils étaient observés, d'enclencher trop tardivement le processus d'implantation des indicateurs de performance;

ATTENDU QUE, de l'avis du ministre, ces circonstances entraînent une urgence qui justifie que soit pris le présent arrêté sans avoir fait l'objet de la publication d'un projet de règlement et qui justifie que ce règlement entre en vigueur dès la date de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*;

EN CONSÉQUENCE, il est édicté ce qui suit:

1. Sont établis les indicateurs de performance apparaissant à l'annexe du présent arrêté.
2. La catégorie d'organismes municipaux visée par le présent arrêté est celle constituée des municipalités locales.
3. Toute municipalité locale doit, à l'égard de chaque exercice financier, mesurer la performance relative à toute activité de son administration que détermine l'annexe en calculant, suivant la formule qui y est prescrite, la valeur de chaque indicateur qui se rapporte à cette activité.

Le premier exercice financier à l'égard duquel sont appliqués les indicateurs est celui de 2003.

4. Toute municipalité locale doit, avant le 30 septembre de l'exercice financier qui suit celui à l'égard duquel sont appliqués les indicateurs de performance, transmettre au ministre des Affaires municipales, du Sport et du Loisir un document comportant au moins les résultats constatés à la fin de l'exercice financier visé.
5. Le document mentionné à l'article 4 doit être déposé, au plus tard le 31 décembre de l'exercice financier qui suit celui à l'égard duquel sont appliqués les indicateurs de performance, lors d'une séance ordinaire du conseil.

Le premier exercice financier au cours duquel doit être déposé le document visé au premier alinéa est celui de 2005 et ce document doit comporter les résultats constatés pour l'exercice de 2004.

6. La municipalité peut informer les citoyens du contenu du document visé à l'article 5, outre par le dépôt de celui-ci au conseil, en le publiant dans un journal diffusé sur son territoire ou dans un bulletin municipal visé à l'article 346.1 de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19) ou à l'article 437.1 du Code municipal du Québec (L.R.Q., c. C-27.1), en l'affichant sur le site Internet de la municipalité ou par tout autre mode qu'elle choisit.
7. Le présent arrêté entre en vigueur le jour de sa publication à la *Gazette officielle du Québec*.

Québec, le 21 mai 2004

Le ministre des Affaires municipales,
du Sport et du Loisir
JEAN-MARC FOURNIER

ANNEXE 5

Liste des indicateurs sur les résultats de 2006

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *TRANSPORT*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
TRANSPORT RÉSEAU ROUTIER Voirie municipale	Coût de la vétusté par 100 \$ d'infrastructures de rue	Coût de l'activité de voirie municipale par rapport au coût amorti des infrastructures de rue multiplié par 100	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Valeur nette des infrastructures de rue}} \times 100$
	Coût par kilomètre de voie	Coût de l'activité de voirie municipale par kilomètre de voie	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Nombre de km de voie}}$
	État des infrastructures de rue	Coût amorti des infrastructures de rue par kilomètre de voie	$\frac{\text{Valeur nette des infrastructures de rue}}{\text{Nombre de km de voie}}$
TRANSPORT RÉSEAU ROUTIER Enlèvement de la neige	Coût par kilomètre de voie	Coût de l'activité d'enlèvement de la neige par kilomètre de voie	$\frac{\text{Coût de l'activité enlèvement de la neige}}{\text{Nombre de km de voie déneigés}}$
	Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	Coût de l'activité d'enlèvement de la neige par rapport au nombre de kilomètres de voie déneigés par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Coût de l'activité enlèvement de la neige}}{\frac{\text{Nombre de km de voie déneigés}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}}$

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *HYGIÈNE DU MILIEU*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
HYGIÈNE DU MILIEU Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution	Bris par kilomètre de conduite	Nombre de bris d'aqueduc par kilomètre de conduite d'eau	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$
	Coût de distribution par kilomètre de conduite	Coût de l'activité de distribution de l'eau potable par rapport au nombre de kilomètres de conduite d'eau dont l'organisme municipal est propriétaire	$\frac{\text{Coût de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$
	Coût de distribution par mètre cube	Coût pris en charge par l'organisme municipal pour distribuer un mètre cube d'eau potable	$\frac{\text{Coût de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau}}$
	Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube	Coût pris en charge par l'organisme municipal pour traiter un mètre cube d'eau et s'en approvisionner	$\frac{\text{Coût de l'activité approvisionnement et traitement de l'eau potable + services rendus}}{\text{Nombre total de mètres cubes d'eau traitée}}$
	Respect des normes provinciales pour les avis d'ébullition	Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées pour l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées pour une partie du territoire desservi par le système de distribution d'eau	Nombre d'avis d'ébullition pour l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau Nombre d'avis d'ébullition pour une partie du territoire desservi par le système de distribution d'eau

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *HYGIÈNE DU MILIEU*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
HYGIÈNE DU MILIEU Traitement des eaux usées et réseaux d'égout	Coût de traitement par mètre cube	Prix de revient du traitement d'un mètre cube d'eaux usées	$\frac{\text{Coût de l'activité traitement des eaux usées} + \text{services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées par la station d'épuration}}$
	Coût du réseau par kilomètre	Coût du maintien du réseau d'égout par kilomètre d'égout	$\frac{\text{Coût de l'activité réseaux d'égout}}{\text{Nombre de km de conduite d'égout}}$
	Performance des ouvrages d'assainissement (A)	Pourcentage de respect des exigences de rejet de la station d'épuration	Respect des exigences de rejet en pourcentage pour la station d'épuration
	Performance des ouvrages d'assainissement (B)	Pourcentage de respect des exigences de rejet pour l'ensemble des ouvrages de surverse rattachés à la station d'épuration	Respect des exigences de rejet en pourcentage pour l'ensemble des ouvrages de surverse rattachés à la station d'épuration
	Taux de refoulement par 100 locaux	Rapport entre le nombre de réclamations reliées aux refoulements et le nombre de locaux desservis en égout	$\frac{\text{Nombre de réclamations reliées aux refoulements}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}} \times 100$
HYGIÈNE DU MILIEU Cueillette et élimination des matières résiduelles	Coût de la cueillette des déchets domestiques par local	Coût pour la cueillette, le transport et l'élimination des déchets domestiques d'un local	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de déchets domestiques}}$

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *HYGIÈNE DU MILIEU*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
	Coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique	Coût pour la cueillette, le transport et l'élimination d'une tonne métrique de déchets domestiques	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}$
	Coût de la cueillette des matières secondaires par local	Coût pour la cueillette, le transport et le traitement des matières secondaires d'un local	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de matières secondaires}}$
	Coût de la cueillette des matières secondaires par tonne métrique	Coût pour la cueillette, le transport et le traitement d'une tonne métrique de matières secondaires	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}$
	Déchets domestiques recueillis par habitant	Tonnes métriques de déchets domestiques recueillis par habitant bénéficiant du service de cueillette des déchets domestiques	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le service de la cueillette des déchets domestiques}}$
	Déchets domestiques recueillis par local	Tonnes métriques de déchets domestiques recueillis par local desservi par le service de cueillette des déchets domestiques	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de déchets domestiques}}$
	Effort de recyclage	Pourcentage du total des déchets que représentent les matières secondaires recueillies	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis} + \text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}} \times 100$

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *HYGIÈNE DU MILIEU*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
	Matières secondaires recueillies par habitant	Tonnes métriques de matières secondaires recueillies par habitant bénéficiant du service de cueillette des matières secondaires	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le service de la cueillette des matières secondaires}}$
	Matières secondaires recueillies par local	Tonnes métriques de matières secondaires recueillies par local desservi en cueillette des matières secondaires	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de matières secondaires}}$

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR LA FONCTION *LOISIRS ET CULTURE*

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
LOISIRS ET CULTURE Bibliothèques	Accessibilité aux services d'une bibliothèque (A)	Nombre d'heures par semaine pendant lesquelles au moins une bibliothèque est ouverte	Nombre d'heures par semaine pendant lesquelles la bibliothèque principale est ouverte
	Accessibilité aux services d'une bibliothèque (B)	Nombre d'heures par semaine pendant lesquelles au moins une bibliothèque est ouverte	Nombre d'heures par semaine pendant lesquelles au moins une succursale est ouverte
	Coût de fonctionnement par heure d'ouverture	Coût des services bibliothécaires par heure d'ouverture	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'heures d'ouverture}}$
	Coût des bibliothèques par habitant	Coût des services bibliothécaires par habitant résidant dans la municipalité	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
	Effort d'acquisition de documents	Investissement per capita consacré à l'acquisition de nouveaux documents	$\frac{\text{Coût d'acquisition de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par la bibliothèque}}$
	Indice d'utilisation	Nombre moyen de documents empruntés par habitant sur le territoire desservi par la bibliothèque	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par la bibliothèque}}$
	Inventaire par habitant	Nombre de documents mis à la disposition des citoyens par rapport au nombre total d'habitants sur le territoire desservi par la bibliothèque	$\frac{\text{Nombre de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par la bibliothèque}}$

LISTE DES INDICATEURS DE GESTION 2006 POUR L'ACTIVITÉ SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE

Fonction et activité	Indicateur	Définition	Formule
SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE	Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation	Coût des services rendus aux citoyens par rapport à la richesse foncière uniformisée	$\frac{\text{Coût des services municipaux}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
	Endettement de l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation	Endettement net de l'ensemble des contribuables par rapport à la richesse foncière uniformisée	$\frac{\text{Endettement net de l'ensemble des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
	Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage	Pourcentage des frais de financement par rapport à la dette moyenne	$\frac{\text{Frais de financement}}{\text{Dette totale moyenne}} \times 100$
	Pourcentage d'endettement	Pourcentage de l'endettement net à long terme par rapport à la valeur des immobilisations et des propriétés destinées à la revente	$\frac{\text{Endettement net à long terme}}{\text{Valeur des immobilisations et des propriétés destinées à la revente}} \times 100$
	Pourcentage de taxation	Pourcentage du total des revenus de la municipalité qui provient des taxes	$\frac{\text{Revenus de taxes}}{\text{Total des revenus}} \times 100$
	Pourcentage du service de la dette	Pourcentage des frais de financement et du remboursement de la dette à long terme par rapport aux dépenses de fonctionnement et au montant de remboursement de la dette à long terme	$\frac{\text{Frais de financement} + \text{remboursement de la dette à long terme}}{\text{Dépenses de fonctionnement} + \text{remboursement de la dette à long terme}} \times 100$
	Richesse collective par 100 \$ d'évaluation	Avoir des contribuables par rapport à la richesse foncière uniformisée	$\frac{\text{Avoir des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$