

**Indicateurs de performance
pour les organismes municipaux**

**RAPPORT FINAL SUR L'ANALYSE DES INDICATEURS
DE PERFORMANCE ET L'EXPÉRIMENTATION
PAR BANC D'ESSAI
(PHASE II)**

**présenté au
ministère des Affaires municipales
et de la Métropole**

**par
la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec**

**pour
les membres de la table de concertation
sur les indicateurs de performance municipaux**

Septembre 2002

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	6
1. LE BANC D’ESSAI.....	8
1.1 Journée d’information.....	8
1.1.1 Contenu de la journée d’information	9
1.2 Résultats des travaux du banc d’essai.....	9
1.3 <i>Post mortem</i>	9
1.3.1 Contenu du <i>post mortem</i>	9
2. LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L’ÉCHANTILLON.....	10
2.1 Qualité de l’échantillon.....	10
2.2 Éléments distinctifs de la population retenus.....	10
2.2.1 La population	11
2.2.2 Les dépenses budgétaires	11
2.2.3 La région administrative.....	12
2.2.4 Le type d’organisme municipal.....	12
2.2.5 La superficie	12
2.3 Conclusion	12
3. LA MÉTHODE D’ANALYSE RETENUE	13
3.1 Description de la méthode	13
3.1.1 Analyse primaire des données brutes.....	13
3.1.2 Rencontre avec le responsable de l’activité	14
3.1.3 Examen par les membres de la table	15
4. LA SYNTHÈSE DE L’ANALYSE DES RÉSULTATS.....	16
4.1 Sécurité publique	16
4.1.1 Protection contre les incendies.....	16
4.1.2 Police	19
4.2 Transport-réseau routier	22
4.2.1 Voirie municipale	22
4.2.2 Enlèvement de la neige	24
4.3 Hygiène du milieu	26
4.3.1 Approvisionnement et traitement de l’eau potable et réseau de distribution....	26
4.3.2 Traitement des eaux usées et réseaux d’égout	29
4.3.3 Cueillette et élimination des matières résiduelles	32

TABLE DES MATIÈRES (suite)

4.4	Loisirs et culture.....	35
4.4.1	Activités récréatives et culturelles.....	35
4.4.2	Bibliothèques	38
4.5	Aménagement, urbanisme et développement	41
4.5.1	Zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine	41
4.6	Transport collectif	44
4.6.1	Transport en commun	44
4.7	Électricité.....	47
4.8	Administration générale	50
4.8.1	Conseil municipal, application de la loi, gestion financière et administrative, greffe, évaluation et gestion du personnel.....	50
4.9	Santé financière globale	54
4.9.1	Cadre de référence aux fins de l'analyse indiciaire	54
4.9.1.1	Fiscalité municipale	55
4.9.1.2	Niveau des dépenses.....	55
4.9.1.3	Endettement / solvabilité	56
4.10	Gestion des ressources humaines	58
5.	LES COMMENTAIRES DES ASSOCIATIONS DE FONCTIONNAIRES ET LE LIEN AVEC LES ASSOCIATIONS D'ÉLUS ET LES COMITÉS DE TRANSITION.....	59
5.1	Association québécoise du loisir municipal (AQLM).....	60
5.2	Association des ingénieurs municipaux du Québec (AIMQ).....	61
6.	LA CATÉGORISATION ET LES FACTEURS D'INFLUENCE.....	62
7.	L'IMPLANTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	65
7.1	Types d'implantation	65
7.1.1	L'ensemble des organismes municipaux.....	66
7.1.2	Les municipalités de 10 000 habitants et plus.....	67
7.2	Choix des activités.....	67
7.3	Exclusions.....	68
7.4	Nombre d'indicateurs.....	69
7.5	Reddition de comptes.....	69
7.6	Transmission des données	70
7.7	Formation	71
7.8	Appui de la table à l'implantation	72

TABLE DES MATIÈRES (suite)

7.9	Arrondissements.....	72
7.10	Conclusion.....	72
CONCLUSION.....		73
ANNEXES :		
Annexe A	Liste des participants aux séances d'information du 24 mai 2001 à Montréal et du 31 mai à Québec.....	76
Annexe B	Documentation remise aux participants lors des séances d'information	82
Annexe C	Contenu et fonctionnement du CD-ROM.....	99
Annexe D	Motifs de désistement au banc d'essai.....	105
Annexe E	Liste des participants invités au <i>post mortem</i> du 2 mai 2002 à Saint-Hyacinthe	106
Annexe F	Ordre du jour de la rencontre <i>post mortem</i>	107
Annexe G	Analyse détaillée de la représentativité de l'échantillon.....	110
Annexe H	Carte géographique des organismes qui ont participé au banc d'essai.....	125
Annexe I	Documents d'analyse pour des indicateurs des activités <i>zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine</i>	127
Annexe J	Analyse des résultats de l'activité <i>protection contre les incendies</i>	155
Annexe K	Analyse des résultats de l'activité <i>police</i>	167
Annexe L	Analyse des résultats de l'activité <i>voirie municipale</i>	178
Annexe M	Analyse des résultats de l'activité <i>enlèvement de la neige</i>	186
Annexe N	Analyse des résultats des activités <i>approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution</i>	194
Annexe O	Analyse des résultats des activités <i>traitement des eaux usées et réseaux d'égout</i>	204
Annexe P	Analyse des résultats des activités <i>cueillette et élimination des matières résiduelles</i>	213
Annexe Q	Analyse des résultats des activités <i>récréatives et culturelles</i>	229
Annexe R	Analyse des résultats de l'activité <i>bibliothèques</i>	242
Annexe S	Analyse des résultats des activités <i>zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine</i>	253
Annexe T	Analyse des résultats de l'activité <i>transport en commun</i>	263
Annexe U	Analyse des résultats de la fonction <i>électricité</i>	273
Annexe V	Analyse des résultats de la fonction <i>administration générale</i>	284
Annexe W	Indicateurs de mesure de performance proposés par l'AQLM.....	290
Annexe X	Liste des indicateurs de performance retenus par fonctions et par activités.....	298

TABLE DES MATIÈRES (suite)

FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX :

Figure 1	Structure du logiciel des indicateurs de performance	104
Graphique 2.1	Segmentation de la représentativité démographique	111
Tableau 2.2	Représentativité démographique en pourcentage.....	111
Tableau 2.3	Renseignements sur la représentativité démographique	112
Graphique 2.4	Segmentation de la représentativité en fonction des dépenses budgétaires des organismes.....	114
Tableau 2.5	Représentativité en fonction des dépenses budgétaires des organismes (en pourcentage)	114
Tableau 2.6	Renseignements sur la représentativité des organismes en fonction de leurs dépenses budgétaires.....	115
Tableau 2.7	Représentativité en fonction des régions administratives (en pourcentage).....	117
Tableau 2.8	Représentativité des organismes en fonction des régions administratives	118
Tableau 2.9	Représentativité en fonction des types d'organisme (en pourcentage).....	120
Tableau 2.10	Renseignements sur la représentativité en fonction des types d'organisme	120
Tableau 2.11	Représentativité en fonction de la superficie des organismes (en pourcentage).....	122
Graphique 2.12	Segmentation de la représentativité en fonction de la superficie (en km ²).....	122
Tableau 2.13	Renseignements sur la répartition des organismes en fonction de la superficie	123
Tableau 4.1.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>protection contre les incendies</i>)....	17
Tableau 4.1.2	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>police</i>).....	20
Tableau 4.2.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>voirie municipale</i>).....	23
Tableau 4.2.2	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>enlèvement de la neige</i>).....	25
Tableau 4.3.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activités <i>approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution</i>).....	27
Tableau 4.3.2	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activités <i>traitement des eaux usées et réseaux d'égout</i>)	30
Tableau 4.3.3	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activités <i>cueillette et élimination des matières résiduelles</i>).....	33
Tableau 4.4.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activités <i>récréatives et culturelles</i>).....	36
Tableau 4.4.2	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>bibliothèques</i>).....	39
Tableau 4.5.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activités <i>zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine</i>).....	42
Tableau 4.6.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (activité <i>transport en commun</i>)	45
Tableau 4.7	Indicateurs avant et après le banc d'essai (fonction <i>électricité</i>).....	48
Tableau 4.8.1	Indicateurs avant et après le banc d'essai (fonction <i>administration générale</i>).....	52

INTRODUCTION

Ce rapport final dresse le résumé des travaux accomplis dans le cadre d'un contrat signé par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ) et le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) concernant la deuxième phase du projet de recherche et de développement des indicateurs de performance. Ce projet vise l'amélioration continue, par les organismes municipaux, du fonctionnement et de la fourniture de services à la population. Le mandat de la COMAQ, pour cette deuxième phase, consistait notamment à assurer la coordination et la réalisation des travaux d'expérimentation d'indicateurs de performance destinés aux organismes municipaux.

La phase II comprend, entre autres, la validation par un banc d'essai des indicateurs établis lors de la phase I et la proposition d'une démarche d'implantation. À cet effet, le présent rapport traite des travaux suivants :

- ♦ le choix des organismes municipaux qui ont participé au banc d'essai et la représentativité de l'échantillon;
- ♦ le contenu et le fonctionnement de l'outil informatique retenu pour la collecte des données;
- ♦ la tenue d'une journée d'information : organisation, participation, contenu;
- ♦ la tenue d'une journée *post mortem* avec les participants du banc d'essai;
- ♦ l'analyse des données des participants au banc d'essai et les conclusions de la table;
- ♦ les commentaires des associations de fonctionnaires;
- ♦ le lien avec les associations d'élus municipaux;
- ♦ la proposition d'une démarche d'implantation incluant notamment la catégorisation, la comparabilité des organismes municipaux, les facteurs d'influence et le mode de reddition de comptes.

Le dossier des indicateurs de performance progresse constamment depuis la création du groupe de travail en 1999 actuellement composé des représentants des organismes suivants :

- ♦ **Association des cadres financiers municipaux du Québec (ACFMQ)**; madame *Martine Vallières, CA*, directrice des finances et trésorière de la Ville de Beloeil, et monsieur *Gaétan Vandal, CA*, assistant-directeur des finances et trésorier adjoint de la Ville de Laval.

- ♦ **Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ);** monsieur *Serge Forget*, directeur général adjoint de la Ville de Saint-Jérôme.
- ♦ **Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ);** monsieur *René Lachance*, CMA, MBA, directeur général et secrétaire-trésorier de la municipalité de Saint-Sauveur.
- ♦ **Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ);** madame *Françoise Boudreau*, MAP, CGA, o.m.a., chef de la division budgets d'arrondissements de la Ville de Montréal, présidente de la table, et M^{re} *Érick Parent*, secrétaire général de la COMAQ, secrétaire de la table.
- ♦ **École des Hautes Études Commerciales (HEC);** monsieur *Michel Guindon*, MBA, Ph.D., FCGA, professeur titulaire des HEC et chargé de projet de la table.
- ♦ **Ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM);** monsieur *Claude Brochet*, BAA, CA, agent de recherche à la direction des finances municipales.
- ♦ **Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ);** monsieur *Normand Lefebvre*, CA, chef comptable du Service des finances et du contrôle budgétaire de la Ville de Montréal.
- ♦ **Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (OCGLQ);** monsieur *Yves Gagnon*, FCGA, o.m.a., directeur général de la Ville de Saint-Jérôme.
- ♦ **Ordre des comptables en management accrédités du Québec (OCMAQ);** monsieur *Marc Rémillard*, CMA, trésorier de la Ville de Candiac.

Ce rapport permet de saisir les enjeux et l'importance de ce projet pour l'ensemble du monde municipal et particulièrement pour le citoyen.

1. LE BANC D'ESSAI

Les membres de la table ont soumis à un groupe d'organismes municipaux (ci-après nommé le banc d'essai) le résultat de leurs travaux tels que décrits dans le rapport final de la phase I. Par l'entremise des associations et des ordres professionnels représentés au sein de la table, la quasi-totalité des organismes municipaux de la province ont été sollicités. Près de 70 organismes se sont portés volontaires pour tester les indicateurs proposés aux fins d'application. Ils ont été analysés en fonction des critères suivants :

- ♦ la taille,
- ♦ la région administrative,
- ♦ l'importance du budget,
- ♦ la superficie.

En soumettant ainsi le résultat de leurs travaux au banc d'essai, les membres de la table ont obtenu les commentaires et les opinions de ceux et celles dont la réalité quotidienne est de gérer un organisme municipal. Ce « test de réalisme » s'avérait indispensable. En effet, le travail de conception des indicateurs s'appuyait autant sur la connaissance du milieu québécois de la part des membres de la table que sur ce qui se fait ailleurs dans ce domaine de connaissances (Australie, Angleterre, États-Unis, Ontario).

Les résultats du banc d'essai étudiés par la table ont permis de confirmer la nécessité de maintenir chacun des indicateurs, de les rejeter, ou encore de les bonifier.

1.1 Journée d'information

Les organismes municipaux faisant partie du banc d'essai ont été invités à une journée d'information. À l'annexe A, on retrouve la liste des participants à cette activité. Il y a eu 62 participants à Montréal et 53 à Québec.

1.1.1 Contenu de la journée d'information

On trouve à l'annexe B la documentation remise aux participants.

Le lecteur remarquera qu'un CD-ROM faisait partie de cette documentation. Ce CD-ROM fut conçu et réalisé par les membres de la table en étroite collaboration avec des experts du support pédagogique informatisé de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. On trouve à l'annexe C le contenu du CD-ROM qui fut présenté et expliqué aux participants lors de la journée d'information, et dont ils ont discuté.

1.2 Résultats des travaux du banc d'essai

Plus de 40 organismes municipaux ont remis leurs travaux. La plupart des organismes qui se sont désistés ont expliqué, par l'envoi d'une missive, les raisons de ce désistement. On trouve à l'annexe D un résumé des motifs de désistement au banc d'essai.

1.3 *Post mortem*

Les organismes municipaux ayant participé au banc d'essai ont été invités à une journée *post mortem*. Cette journée a eu lieu à Saint-Hyacinthe, le 2 mai 2002. À l'annexe E, on trouve la liste des participants invités à cette journée.

1.3.1 Contenu du *post mortem*

On trouve à l'annexe F l'ordre du jour de cette réunion. Le lecteur remarquera que les principaux thèmes traités sont les suivants : la représentativité de l'échantillon, la méthode d'analyse retenue, la comparabilité des organismes municipaux et la possibilité de les classer en catégories, l'implantation, la transmission des données et la formation qui sera offerte. Ces sujets sont abordés en détail dans les pages qui suivent.

2. LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

2.1 Qualité de l'échantillon

Par la mise en place du banc d'essai, nous cherchions à savoir, entre autres, si les indicateurs établis par la table pouvaient être mis en application et s'ils mesuraient vraiment ce qu'ils devaient mesurer, c'est-à-dire s'ils étaient pertinents.

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel que la fraction représentative de l'ensemble de la population (l'échantillon) soit caractérisée par l'ensemble des éléments distinctifs de la population. Sinon, certains indicateurs pourraient être pertinents pour une partie seulement de la population sans que nous le sachions.

La qualité d'un échantillon est ainsi fonction de sa capacité à tester un plus ou moins grand nombre d'éléments distinctifs de la population pouvant influencer l'objet du sondage, les indicateurs de performance municipaux en l'occurrence.

2.2 Éléments distinctifs de la population retenus

Les facteurs pouvant influencer sur les résultats et l'interprétation des indicateurs de performance municipaux sont très nombreux. Par exemple, les profils du territoire et du parc immobilier et le statut du pompier influenceront sur les indicateurs reliés à la protection contre les incendies; le profil socio-économique influera sur ceux reliés à la police; la politique d'économie de l'eau et le programme de détection de fuites influenceront sur ceux reliés à l'approvisionnement en eau potable.

Dans un tel contexte, il devient essentiel de cerner les éléments distinctifs universels de la population, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles de rejoindre le plus grand nombre d'indicateurs. Autrement, si on voulait retenir tous les éléments distinctifs susceptibles de rejoindre les indicateurs, l'échantillon pourrait atteindre des proportions telles qu'il serait à peine distinct de la population réelle. Situation insoutenable, il va sans dire. Les membres de la table ont donc jugé que l'échantillon serait représentatif si un éventail assez large des éléments distinctifs universels suivants s'y retrouvaient : la taille de la population; les dépenses budgétaires; la région administrative; le type d'organisme municipal; la superficie du territoire. On trouve à l'annexe G une analyse détaillée de la représentativité de l'échantillon pour chacun de ces éléments. On retrouve ci-après un résumé succinct de cette analyse.

2.2.1 La population

Toutes les tranches de la population (une tranche de 5 000, entre 0 et 30 000 habitants, suivi d'une tranche de 20 000 et d'une autre de 50 000, pour ensuite retenir 100 000 et plus) sont présentes dans l'échantillon à l'exception de celle entre 25 000 et 29 999 habitants. Cette absence n'est pas susceptible d'invalider les résultats du test étant donné la bonne représentativité de la tranche inférieure et de la tranche supérieure. Pour faciliter la compréhension, nous vous présentons ici une partie du tableau 2.2 de l'annexe G.

de 0	à	4 999 habitants
de 5 000	à	9 999 habitants
de 10 000	à	14 999 habitants
de 15 000	à	19 999 habitants
de 20 000	à	24 999 habitants
de 25 000	à	29 999 habitants
de 30 000	à	49 999 habitants
de 50 000	à	99 999 habitants
100 000	et	plus

2.2.2 Les dépenses budgétaires

Pour les dépenses budgétaires, les tranches suivantes ont été retenues :

de 0 \$	à	999 999 \$
de 1 000 000 \$	à	9 999 999 \$
de 10 000 000 \$	à	49 999 999 \$
de 50 000 000 \$	à	99 999 999 \$
100 000 000 \$	et	plus

Toutes les tranches se retrouvent dans l'échantillon. Mentionnons que 75,61 % des organismes municipaux du banc d'essai se situent dans les deux tranches allant de 1 000 000 \$ à 49 999 999 \$. Cette situation est un bon reflet de la réalité des organismes municipaux québécois.

2.2.3 La région administrative

Toutes les régions administratives se retrouvent dans l'échantillon sauf celles de la Côte-Nord (09), du Nord-du-Québec (10), de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (11), de Laval (13) et de Lanaudière (14). Nous déplorons l'absence d'au moins un organisme municipal par région administrative. N'oublions pas l'engagement « volontaire » des organismes municipaux et le fait qu'initialement, toutes les régions administratives ont été visées par la table. À l'annexe H, une carte illustre la situation géographique des organismes municipaux ayant participé au banc d'essai.

2.2.4 Le type d'organisme municipal

Les répondants représentent 92,68 % des municipalités locales, soit 38 sur 41. On trouve aussi deux municipalités régionales de comté (MRC) et un organisme public de transport (OPT). Nous n'avons aucune communauté urbaine, mais le contexte actuel ne nous y oblige pas compte tenu de la disparition de ces structures le 1^{er} janvier 2002. Seules les régies intermunicipales (RI) sont absentes.

2.2.5 La superficie

Pour la superficie, les tranches suivantes ont été retenues :

de 0	à	49 km ²
de 50	à	99 km ²
de 100	à	499 km ²
de 500	à	999 km ²
1 000 km ²	et	plus

Toutes ces tranches sont représentées, celles où l'on trouve le plus grand nombre de répondants correspond à la tranche allant de 0 à 49 km² (16 répondants) et celle allant de 100 à 499 km² (14 répondants).

2.3 Conclusion

Compte tenu de ce qui précède, nous sommes d'avis que l'échantillon est largement représentatif pour être retenu. Nous procéderons donc à l'analyse des données de cet échantillon. La méthode d'analyse est décrite ci-après.

3. LA MÉTHODE D'ANALYSE RETENUE

À partir de l'ensemble des données reçues des organismes municipaux faisant partie du banc d'essai, les membres de la table ont arrêté une méthode d'analyse dont les buts sont :

- ♦ de recommander au ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) de retenir, rejeter ou bonifier chacun des indicateurs conçus précédemment et inscrits au rapport final de la phase I;
- ♦ d'établir une liste des facteurs pouvant influencer sur l'interprétation de chacun des indicateurs retenus et possiblement établir certains facteurs de regroupement (catégorisation).

3.1 Description de la méthode

Pour atteindre ces buts, la table retient une méthode en trois étapes.

- ♦ Une analyse primaire des données brutes de chaque activité testée est effectuée par monsieur Michel Guindon, chargé de projet.
- ♦ Ce dernier présente le résultat de son analyse d'une activité au membre de la table responsable de cette activité.
- ♦ Les conclusions de cette dernière analyse sont soumises, sous forme de rapport, à l'ensemble des membres de la table.

Le détail des travaux effectués à chaque étape est présenté ci-dessous.

3.1.1 Analyse primaire des données brutes

Pour chaque indicateur, le chargé de projet procède à l'analyse des données reçues des organismes municipaux ayant accompli le travail décrit dans le CD-ROM.

Toutes ces données sont regroupées dans un document divisé en trois parties.

- ♦ La première partie présente la liste des organismes municipaux avec le résultat de l'indicateur pour chacun d'eux. On y trouve aussi la région géographique de l'organisme, sa population, sa superficie et le total de ses dépenses budgétaires.

- ♦ La deuxième partie indique le nombre d'organismes ayant répondu *OUI* ou *NON* à la question : *Cet indicateur doit-il être conservé?* Dans le cas des organismes ayant répondu *NON* à cette question, on présente les raisons invoquées par chacun d'eux. La deuxième partie présente aussi le nombre d'organismes ayant répondu *OUI* ou *NON* à la question : *Cet indicateur peut-il être bonifié?* Dans le cas des organismes ayant répondu *OUI* à cette question, on présente les raisons invoquées par chacun d'eux. Enfin, on y énumère également les causes de la non-disponibilité des données et les commentaires des participants.
- ♦ La troisième partie présente une analyse des facteurs d'influence et une liste de nouveaux facteurs suggérés.

On trouve à l'annexe I un exemple de ce document. Nous avons retenu la fonction *aménagement, urbanisme et développement* aux fins d'illustration.

Une fois ce document préparé et analysé, le chargé de projet dresse une liste des remarques sur les résultats (pour chaque indicateur, toujours). Ces commentaires peuvent préciser par exemple :

- ♦ le résultat le plus élevé;
- ♦ le résultat le plus faible;
- ♦ les groupes de municipalités ayant des résultats similaires;
- ♦ la liste des municipalités ayant des résultats très différents des autres.

3.1.2 Rencontre avec le responsable de l'activité

Après son analyse, le chargé de projet rencontre le membre de la table qui est responsable de l'activité à l'étude. Le but de cette rencontre est :

- ♦ de recommander à la table de retenir, rejeter ou bonifier chacun des indicateurs à l'étude;
- ♦ d'établir la liste des facteurs d'influence les plus pertinents;
- ♦ d'élaborer une suggestion de catégorisation.

À l'issue de cette rencontre, un rapport est préparé. Ce rapport, remis à chaque membre de la table, justifie les recommandations formulées par le chargé de projet et le responsable de l'activité.

3.1.3 Examen par les membres de la table

Au cours de la dernière étape du processus, le responsable de l'activité présente à l'ensemble des membres de la table le résultat des travaux décrits en 3.1.2. C'est alors que s'effectue le choix final des indicateurs et qu'est établie la liste des facteurs d'influence à retenir.

4. LA SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Pour donner suite aux commentaires et aux suggestions des responsables des organismes municipaux ayant participé au test, les membres de la table ont bonifié ou rejeté plusieurs indicateurs analysés au cours de la première étape de la phase II.

On retrouve ci-après un résumé de chacune des activités analysées.

4.1 Sécurité publique

Cette fonction se subdivise en deux activités : *protection contre les incendies* et *police*.

4.1.1 Protection contre les incendies

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *taux d'inspection des locaux*, *taux d'incendies déclarés*, *taux de la rémunération en prévention*, *coût par habitant*.

- ♦ **Taux d'inspection des locaux** : une précision est apportée pour distinguer les logements résidentiels et les locaux non résidentiels. En effet, pour les locaux non résidentiels, l'inspecteur a l'obligation légale d'avoir suivi et réussi un cours de technicien en prévention. Ce n'est pas le cas pour les logements résidentiels.
- ♦ **Taux d'incendies déclarés** : afin de préciser que seuls les incendies de bâtiments doivent être retenus, le numérateur est modifié en conséquence.
- ♦ **Taux de la rémunération en prévention** : le pompier non permanent consacrant des proportions très variables de ses heures de travail à la prévention, deux indicateurs sont retenus plutôt qu'un. Un pour les pompiers permanents, un autre pour les non permanents. De plus, compte tenu que la rémunération n'est pas nécessairement en relation avec les efforts de prévention, la rémunération consacrée à la prévention a fait place aux heures consacrées à cette activité.
- ♦ **Coût par habitant** : les organismes participant au banc d'essai ont souvent mentionné que le coût de la protection contre les incendies n'est pas fonction du nombre d'habitants. Les membres de la table reconnaissent la justesse de cet argument et rejettent cet indicateur.

On trouve, au tableau 4.1.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe J présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *protection contre les incendies*.

Tableau 4.1.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité *protection contre les incendies*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
<u>Sur le plan de la prévention</u> Taux d’inspection des locaux	<u>Nombre de locaux inspectés</u> x 100 Nombre total de locaux	<u>Sur le plan de la prévention</u> Pourcentage des logements résidentiels inspectés	Nombre de logements résidentiels <u>inspectés</u> x 100 Nombre total de logements résidentiels
		Pourcentage des locaux non résidentiels inspectés	Nombre de locaux non résidentiels <u>inspectés</u> x 100 Nombre total de locaux non résidentiels
Taux d’incendies déclarés	<u>Nombre d’incendies déclarés</u> x 100 Nombre total de bâtiments	Pourcentage d’incendies de bâtiments déclarés	Nombre d’incendies de bâtiments <u>déclarés</u> x 100 Nombre total de bâtiments
Taux de la rémunération en prévention	<u>Rémunération en prévention</u> x 100 Rémunération totale de l’activité <i>protection contre les incendies</i>	Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents	Nombre d’heures consacrées à la prévention <u>par les pompiers permanents</u> x 100 Nombre d’heures travaillées par les pompiers permanents
		Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents	Nombre d’heures consacrées à la prévention <u>par les pompiers non permanents</u> x 100 Nombre d’heures travaillées par les pompiers non permanents
<u>Sur le plan de l’intervention</u> Taux de pertes matérielles des bâtiments incendiés	Pertes matérielles des bâtiments <u>incendiés</u> x 100 Évaluation totale des bâtiments incendiés	<u>Sur le plan de l’intervention</u> Pourcentage des pertes matérielles des bâtiments incendiés	Pertes matérielles des bâtiments <u>incendiés</u> x 100 Évaluation totale des bâtiments incendiés
Délai de réponse moyen	<u>Somme du temps de réponse</u> Nombre d’appels d’incendies	Délai de réponse moyen pour les feux de bâtiments	<u>Somme du temps de réponse</u> Nombre d’appels d’incendies

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût par 100 \$ d'évaluation	Coût net de l'activité <i>protection contre les incendies</i> _____ x 100 Richesse foncière uniformisée	Coût par 100 \$ d'évaluation	Coût de l'activité <i>protection contre les incendies</i> _____ x 100 Richesse foncière uniformisée
Coût par habitant	Coût net de l'activité <i>protection contre les incendies</i> _____ Nombre total d'habitants	Indicateur rejeté.	
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.1.2 **Police**

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *pourcentage de criminalité par 1000 habitants, pourcentage de résolution des crimes, délai de réponse moyen, coût par habitant, policiers par 1000 habitants*.

- ♦ ***Pourcentage de criminalité par 1000 habitants*** : puisque plusieurs types de crimes existent, trois indicateurs remplacent celui soumis au banc d'essai. Le premier renseigne sur les crimes contre la personne, le second sur les crimes contre la propriété, le dernier sur les autres types de crimes. Le mot *taux* remplace le mot *pourcentage*.
- ♦ ***Pourcentage de résolution des crimes*** : comme pour l'indicateur précédent, trois indicateurs remplacent celui soumis au banc d'essai.
- ♦ ***Délai de réponse moyen*** : il existe plusieurs types d'appels d'urgence et tous n'exigent pas le même mode de réactions policières. En conséquence, seuls les appels de priorité 1 sont retenus.
- ♦ ***Coût par habitant*** : les participants au banc d'essai reconnaissent l'importance du coût par habitant, mais le jugent insuffisant. Notamment parce que plusieurs municipalités accueillent, quotidiennement, plusieurs citoyens d'ailleurs. Un nouvel indicateur s'ajoute donc. Il mesure le coût par local sur le territoire desservi.
- ♦ ***Policiers par 1000 habitants*** : cet indicateur serait plus relié à la qualité du service qu'à l'efficacité économique. C'est pourquoi on le retrouve maintenant dans la liste des indicateurs de la dimension *vitalité*.

On trouve, au tableau 4.1.2, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe K présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *police*.

Tableau 4.1.2 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité police)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Pourcentage de criminalité par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre total de crimes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Taux de criminalité contre la personne par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}} \times 1000$
		Taux de criminalité contre la propriété par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}} \times 1000$
		Taux des autres types de crimes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre d'autres types de crimes}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}} \times 1000$
Pourcentage de résolution des crimes	$\frac{\text{Nombre de crimes résolus}}{\text{Nombre total de crimes}} \times 100$	Pourcentage de résolution des crimes contre la personne	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la personne}} \times 100$
		Pourcentage de résolution des crimes contre la propriété	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la propriété}} \times 100$
		Pourcentage de résolution des autres types de crimes	$\frac{\text{Nombre des autres types de crimes résolus}}{\text{Nombre des autres types de crimes}} \times 100$
Délai de réponse moyen	$\frac{\text{Somme du temps de réponse}}{\text{Nombre d'appels d'urgence}}$	Délai de réponse moyen	$\frac{\text{Somme du temps de réponse pour les appels d'urgence de priorité 1}}{\text{Nombre d'appels d'urgence de priorité 1}}$
		Nombre de policiers par 1000 habitants desservis	$\frac{\text{Nombre de policiers}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}} \times 1000$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût net de l'activité police}}{\text{RFU}} \times 100$	Coût par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité police} + \text{services rendus}}{\text{Richesse foncière uniformisée du territoire desservi}} \times 100$
Coût par habitant	$\frac{\text{Coût net de l'activité police}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Coût par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité police}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}}$
Policiers par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre moyen de policiers}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Indicateur transféré dans la dimension <i>vitalité</i> .	
		Coût par local	$\frac{\text{Coût de l'activité police}}{\text{Nombre de locaux sur le territoire desservi}}$
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.2 **Transport-réseau routier**

Cette fonction se subdivise en deux activités : *voirie municipale* et *enlèvement de la neige*.

4.2.1 **Voirie municipale**

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *coût de la vétusté*, *requêtes par 1000 habitants*, *requêtes par kilomètre de rue*, *coût par kilomètre de rue*.

- ♦ **Coût de la vétusté** : c'est l'état de la vétusté, plutôt que son coût, qui est une mesure de vitalité. Le coût, lui, mesure plutôt la dimension *efficience économique*. C'est pourquoi l'indicateur soumis au banc d'essai se trouve maintenant dans la liste des indicateurs de cette dernière dimension. Un nouvel indicateur, *l'état de la vétusté*, s'ajoute à la liste des indicateurs de la dimension *vitalité*.
- ♦ **Requêtes par 1000 habitants et requêtes par kilomètre de rue** : la table a retenu ces indicateurs pour mesurer la qualité du service offert aux citoyens par la municipalité. Or, une requête n'implique pas que le service est mauvais ou qu'il est bon. Par contre, une plainte est un indice d'un service déficient. C'est pourquoi, pour ces deux indicateurs, on remplacera le mot *requête* par le mot *plainte*.
- ♦ **Coût par kilomètre de rue** : le coût de la voirie municipale varie significativement selon que les rues sont à une, deux, trois voies ou plus. Pour rendre plus pertinente la comparaison, cet indicateur tient donc maintenant compte des kilomètres de voie.

On trouve, au tableau 4.2.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe L présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *voirie municipale*.

Tableau 4.2.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité voirie municipale)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Coût de la vétusté	$\frac{\text{Coût net de l'activité voirie municipale}}{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}$	Indicateur transféré dans la dimension <i>efficience économique</i> .	
Requêtes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes} \times 1000}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Indicateur transféré dans la dimension <i>relations avec les groupes de référence</i> .	
Requêtes par kilomètre de rue	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes}}{\text{Nombre de km de rue}}$	Plaintes par kilomètre de rue	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de km de rue}}$
		État de la vétusté	$\frac{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}{\text{Nombre de km de voie}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
		Coût de la vétusté	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}$
Coût par kilomètre de rue	$\frac{\text{Coût net de l'activité voirie municipale}}{\text{Nombre de km de rue}}$	Coût par kilomètre de voie	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Nombre de km de voie}}$
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
		Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes} \times 1000}{\text{Nombre total d'habitants}}$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.2.2 Enlèvement de la neige

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *plaintes par kilomètre de rue*, *coût par kilomètre de rue*, *coût par kilomètre de rue par centimètre de précipitations*, *plaintes par 1000 habitants*.

- ♦ ***Plaintes par kilomètre de rue*** : tel que mentionné précédemment, certaines rues ont une voie, d'autres deux ou plus. Plus les voies sont nombreuses, plus les citoyens sont susceptibles de loger une plainte. En outre, plus les précipitations sont élevées, plus les plaintes sont susceptibles d'être formulées. Cet indicateur est donc modifié pour tenir compte du nombre de voies et de la quantité de précipitations.

Les membres de la table estiment que cet indicateur ne suffit pas pour mesurer la qualité du service rendu aux citoyens. Le temps requis pour débiter les opérations de déneigement de même que le délai nécessaire pour les compléter sont aussi des facteurs importants. C'est pourquoi l'indicateur *temps affecté au déneigement* est ajouté.

- ♦ ***Coût par kilomètre de rue* et *coût par kilomètre de rue par centimètre de précipitations*** : nous l'avons déjà mentionné, les rues n'ont pas toutes le même nombre de voies et les coûts en sont proportionnellement affectés. C'est pourquoi, pour ces deux indicateurs, les coûts sont maintenant établis par kilomètre de voie.
- ♦ ***Plaintes par 1000 habitants*** : plus les précipitations sont importantes, plus des plaintes sont susceptibles d'être formulées. Voilà pourquoi cet indicateur tient maintenant compte du nombre de centimètres de précipitations.

On trouve, au tableau 4.2.2, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe M présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *enlèvement de la neige*.

Tableau 4.2.2 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité *enlèvement de la neige*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension vitalité		Dimension <i>vitalité</i>	
Plaintes par kilomètre de rue	$\frac{\text{Nombre de plaintes externes}}{\text{Nombre de km de rue}}$	Indicateur rejeté.	
		Plaintes par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de km de voie} \times \text{Nombre de cm de précipitations}}$
		Temps affecté au déneigement	$\frac{\text{Nombre d'heures totales des opérations de déneigement}}{\text{Nombre de km de voie déneigés} \times \text{Nombre de cm de précipitations}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût par kilomètre de rue	$\frac{\text{Coût net de l'activité enlèvement de la neige}}{\text{Nombre de km de rue}}$	Coût 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 rue par centimètre de précipitations	Résultat de l’indicateur précédent divisé par le nombre de centimètres de précipitations	Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Coût de l'activité enlèvement de la neige}}{\text{Nombre de km de voie déneigés} \times \text{Nombre de cm de précipitations}}$
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes externes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Plaintes par 1000 habitants par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants} \times \text{Nombre de cm de précipitations}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.3 Hygiène du milieu

Cette fonction se subdivise en trois groupes d'activités : *approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution, traitement des eaux usées et réseaux d'égout et cueillette et élimination des matières résiduelles.*

4.3.1 Approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *respect des normes provinciales, coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube, coût de distribution par mètre cube, coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par mètre cube.*

- ♦ ***Respect des normes provinciales*** : lorsqu'un avis d'ébullition est promulgué, il n'affecte pas nécessairement l'ensemble du territoire de la municipalité. Cette information, si elle est connue, risque d'influencer l'interprétation du résultat de l'indicateur. C'est pourquoi l'indicateur est modifié.
- ♦ ***Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube et coût de distribution par mètre cube*** : le total de l'eau potable traitée et de l'eau achetée ne peut être égal au total de l'eau traitée. Il est plutôt égal au total de l'eau circulant dans le réseau. De la même façon, le total de l'eau distribuée n'est pas nécessairement égal au total de l'eau traitée puisqu'une partie peut être achetée. C'est pourquoi les dénominateurs de ces deux indicateurs deviennent *nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau* en remplacement du *nombre de mètres cubes d'eaux traitées*.
- ♦ ***Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par mètre cube*** : cet indicateur n'est rien d'autre que le cumul des deux précédents. Les membres de la table préfèrent donc ne pas le retenir.

On trouve, au tableau 4.3.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe N présente la description détaillée des travaux d'analyse pour les activités *approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution*.

Tableau 4.3.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activités *approvisionnement et traitement de l’eau potable et réseau de distribution*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Respect des normes provinciales	Nombre d’avis d’ébullition	Respect des normes provinciales	Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n’étaient pas respectées : a) pour l’ensemble du territoire desservi par le système de distribution d’eau b) pour une partie du territoire desservi
Bris par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Nombre de bris d’aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d’aqueduc}}$	Bris par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Nombre de bris d’aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d’eau}}$
		Plaintes par local	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût de distribution par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Coût net de l’activité } \textit{distribution de l’eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d’aqueduc}}$	Coût de distribution par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Coût de l’activité } \textit{distribution de l’eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d’eau}}$
Coût de traitement et d’approvisionnement par mètre cube	$\frac{\text{Coût net de l’activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} + \text{revenus des services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d’eaux traitées}}$	Coût de traitement et d’approvisionnement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l’activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} + \text{services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d’eau circulant dans le réseau}}$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de distribution par mètre cube	Coût net de l'activité <u>distribution de l'eau potable</u> Nombre de mètres cubes d'eaux traitées	Coût de distribution par mètre cube	Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i> Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau
Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par mètre cube	Coût net de l'activité <i>traitement et approvisionnement en eau potable</i> et coût net de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i> Nombre de mètres cubes d'eaux traitées	Indicateur rejeté.	
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par local	<u>Nombre de plaintes</u> Nombre de locaux desservis en eau	Indicateur transféré dans la dimension <i>vitalité</i> .	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.3.2 Traitement des eaux usées et réseaux d'égout

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *taux de refoulement*, *indice de non-conformité*, *coût du réseau et du traitement par mètre cube*.

- ♦ ***Taux de refoulement*** : le nombre de locaux touchés lors de chaque refoulement n'est vérifiable que par le nombre de réclamations. C'est pourquoi l'indicateur a été modifié en conséquence.
- ♦ ***Indice de non-conformité*** : puisqu'il existe une norme provinciale appliquée dans toutes les municipalités, les membres de la table estiment qu'en retenant cette norme, la comparaison sera plus pertinente. On modifie donc la formule en conséquence.
- ♦ ***Coût du réseau et du traitement par mètre cube*** : cet indicateur est rejeté parce que les coûts inscrits au numérateur englobent des activités non retenues au dénominateur.

On trouve, au tableau 4.3.2, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe O présente la description détaillée des travaux d'analyse pour les activités *traitement des eaux usées et réseaux d'égout*.

Tableau 4.3.2 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activités *traitement des eaux usées et réseaux d’égout*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Taux de refoulement	$\frac{\text{Somme des locaux touchés lors de chaque refoulement}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout sanitaire}} \times 100$	Taux de refoulement par 100 locaux	$\frac{\text{Nombre de réclamations reliées aux refoulements}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}} \times 100$
Indice de non-conformité	Nombre de jours de la non-conformité du résidu	Indice de non-conformité	Nombre de fois que la norme hebdomadaire n’est pas satisfaite
		Plaintes par local	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût du traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût net de l'activité traitement des eaux usées}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$	Coût du traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité traitement des eaux usées + services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$
Coût du réseau et du traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût net de l'activité réseaux d'égout et coût net de l'activité traitement des eaux usées}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$	Indicateur rejeté.	
Coût du réseau par kilomètre	$\frac{\text{Coût net de l'activité réseaux d'égout}}{\text{Nombre de km de conduite d'égout sanitaire}}$	Coût du réseau par kilomètre	$\frac{\text{Coût de l'activité réseaux d'égout}}{\text{Nombre de km de conduite d'égout}}$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par local	<u>Nombre de plaintes</u> Nombre de locaux desservis en égout sanitaire	Indicateur transféré dans la dimension <i>vitalité</i> .	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.3.3 Cueillette et élimination des matières résiduelles

Pour tous les indicateurs de ces activités, les membres de la table remplacent la mesure en kilogrammes par la mesure en tonnes métriques. De plus, le mot *collecte* est remplacé par le mot *cueillette*. Outre ces changements, la principale modification touche l'indicateur suivant : *coût d'élimination des déchets domestiques par tonne métrique*.

- ♦ ***Coût d'élimination des déchets domestiques par tonne métrique*** : puisque cet indicateur ajoute peu d'informations pertinentes à celles obtenues par les indicateurs précédents, les membres de la table choisissent de ne pas le retenir et de le regrouper avec l'indicateur *coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique*.

On trouve, au tableau 4.3.3, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe P présente la description détaillée des travaux d'analyse pour les activités *cueillette et élimination des matières résiduelles*.

Tableau 4.3.3 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activités *cueillette et élimination des matières résiduelles*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Déchets domestiques collectés par habitant	$\frac{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Déchets domestiques recueillis par habitant	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}}$
Déchets domestiques collectés par local	$\frac{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}{\text{Nombre de locaux desservis en collecte des déchets domestiques}}$	Déchets domestiques recueillis par local	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des déchets domestiques}}$
Matières secondaires résidentielles collectées par habitant	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires résidentielles collectées}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Matières secondaires recueillies par habitant	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre d'habitants desservis}}$
Matières secondaires collectées par logement	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires}}$	Matières secondaires recueillies par local	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de matières secondaires}}$
Effort de recyclage	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}}{\text{Nombre de kg de déchets totaux}}$	Effort de recyclage	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies} \times 100}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût de la collecte des déchets domestiques par tonne métrique	$\frac{\text{Coût net de l'activité collecte et transport des déchets domestiques} \times 1000}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}$	Coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques et de matières secondaires recueillis}}$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la collecte des déchets domestiques par logement	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte et transport des déchets domestiques}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des déchets domestiques}}$	Coût de la cueillette des déchets domestiques par local	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de locaux desservis}}$
Coût d'élimination des déchets domestiques par tonne métrique	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}} \times 1000$	Indicateur rejeté.	
Coût de la collecte des matières secondaires par tonne métrique	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}} \times 1000$	Coût de la cueillette des matières secondaires par tonne métrique	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}$
Coût de la collecte des matières secondaires par logement	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires}}$	Coût de la cueillette des matières secondaires par local	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires}}$
Dimension relations avec les groupes de référence		Dimension relations avec les groupes de référence	
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.4 Loisirs et culture

Cette fonction se subdivise en deux activités : les activités *récréatives et culturelles* et les *bibliothèques*.

4.4.1 Activités récréatives et culturelles

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *espaces verts par habitant*, *coût des activités récréatives par habitant*, *coût des activités culturelles par habitant* et *coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant*.

- ♦ **Espaces verts par habitant** : les membres de la table estiment que *espaces verts* n'est pas assez précis. Deux indicateurs remplacent donc celui soumis au banc d'essai : le premier traite des espaces naturels par habitant; le second des espaces récréatifs extérieurs par habitant.
- ♦ **Coût des activités récréatives par habitant et coût des activités culturelles par habitant** : puisque la notion de *coût* mesure mieux l'efficacité économique que la qualité du service, les membres de la table estiment que ces deux indicateurs doivent faire partie de la dimension *efficacité économique* et non de la dimension *vitalité*.

À la suite du transfert de ces deux indicateurs, les membres de la table remarquent qu'il y a peu d'indicateurs pour mesurer la qualité du service. De plus, ces indicateurs ne mesurent pas le pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux différentes activités de loisirs. Les membres de la table jugent que cet aspect du service à la clientèle est suffisamment important pour que trois nouveaux indicateurs soient retenus : *pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités sportives et physiques* (1), *aux activités culturelles* (2) et *aux activités communautaires* (3).

- ♦ **Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant** : à la suite de l'analyse de cet indicateur testé par le banc d'essai, les commentaires sont à l'effet que ce dernier indicateur est important, mais n'englobe pas d'autres activités récréatives et culturelles telles que les piscines et les centres communautaires. Les membres de la table estiment qu'en effet le coût des piscines et des centres communautaires par habitant doit faire l'objet d'indicateurs. Deux nouveaux indicateurs sont donc ajoutés.

On trouve, au tableau 4.4.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe Q présente la description détaillée des travaux d'analyse pour les activités *récréatives et culturelles*.

Tableau 4.4.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activités *récréatives et culturelles*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Espaces verts par habitant	$\frac{\text{Superficie (m}^2\text{) des parcs et terrains de jeux municipaux entretenus}}{\text{Nombre total d’habitants}}$	Espaces naturels non aménagés par habitant	$\frac{\text{Nombre de mètres carrés d’espaces naturels}}{\text{Nombre total d’habitants}}$
		Espaces récréatifs extérieurs par habitant	$\frac{\text{Nombre de mètres carrés d’espaces récréatifs extérieurs}}{\text{Nombre total d’habitants}}$
Coût des activités récréatives par habitant	$\frac{\text{Coût net des activités récréatives}}{\text{Nombre total d’habitants}}$	Indicateur transféré dans la dimension <i>efficience économique</i> .	
Coût des activités culturelles par habitant	$\frac{\text{Coût net des activités culturelles excluant les bibliothèques}}{\text{Nombre total d’habitants}}$	Indicateur transféré dans la dimension <i>efficience économique</i> .	
		Pourcentage d’utilisation des équipements affectés aux activités sportives et physiques	$\frac{\text{Nombre d’heures d’activités sportives et physiques utilisées}}{\text{Nombre d’heures d’activités sportives et physiques disponibles}} \times 100$
		Pourcentage d’utilisation des équipements affectés aux activités culturelles	$\frac{\text{Nombre d’heures d’activités culturelles utilisées}}{\text{Nombre d’heures d’activités culturelles disponibles}} \times 100$
		Pourcentage d’utilisation des équipements affectés aux activités communautaires	$\frac{\text{Nombre d’heures d’activités communautaires utilisées}}{\text{Nombre d’heures d’activités communautaires disponibles}} \times 100$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
		Coût des activités récréatives par habitant	<u>Coût des activités récréatives</u> Nombre total d'habitants
		Coût des activités culturelles par habitant	<u>Coût des activités culturelles excluant les bibliothèques</u> Nombre total d'habitants
Coût des parcs et terrains de jeux par habitant	<u>Coût net de l'activité parcs et terrains de jeux</u> Nombre total d'habitants	Coût des parcs et terrains de jeux par habitant	<u>Coût de l'activité parcs et terrains de jeux</u> Nombre total d'habitants
Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant	<u>Coût net de l'activité patinoires intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants	Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant	<u>Coût de l'activité patinoires intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants
		Coût des piscines intérieures et extérieures par habitant	<u>Coût de l'activité piscines intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants
		Coût des centres communautaires par habitant	<u>Coût de l'activité centres communautaires</u> Nombre total d'habitants
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.4.2 Bibliothèques

Pour tous les indicateurs de cette activité, les membres de la table précisent que les documents auxquels on réfère sont de tous les types : papiers et électroniques. De plus, les habitants auxquels on réfère sont ceux desservis par la bibliothèque et non ceux résidant dans la municipalité. Outre ce changement, la principale modification touche l'indicateur suivant : *effort de renouvellement*.

- ♦ ***Effort de renouvellement*** : les membres de la table estiment que l'évaluation de l'effort de renouvellement est trop restrictif puisqu'il exclut l'effort d'acquisition de nouveaux documents. C'est pourquoi le nouvel indicateur a pour titre *effort d'acquisition de documents*.

On trouve, au tableau 4.4.2, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe R présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *bibliothèques*.

Tableau 4.4.2 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité *bibliothèques*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Inventaire par habitant	$\frac{\text{Nombre de documents}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Inventaire par habitant	$\frac{\text{Nombre de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Effort de renouvellement	$\frac{\text{Coût brut d'acquisition de documents}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Effort d’acquisition de documents	$\frac{\text{Coût d'acquisition de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Taux d’utilisation	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 100$	Indice d’utilisation	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Accessibilité à la bibliothèque principale	Nombre d’heures d’accessibilité pour le citoyen dans une semaine à la bibliothèque principale	Accessibilité aux services d’une bibliothèque	a) Nombre d’heures pendant lesquelles la bibliothèque principale est ouverte
Accessibilité par succursale	Nombre d’heures d’accessibilité pour le citoyen dans une semaine par succursale		b) Nombre d’heures pendant lesquelles au moins une succursale est ouverte
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût des bibliothèques par habitant	$\frac{\text{Coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$	Coût des bibliothèques par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût d’opération par heure d’ouverture	$\frac{\text{Coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'heures d'ouverture}}$	Coût de fonctionnement par heure d’ouverture	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'heures d'ouverture}}$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.5 Aménagement, urbanisme et développement

Pour cette fonction, les activités *zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine* sont regroupées en une seule.

4.5.1 Zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine

Les principales modifications touchent les indicateurs suivants : *croissance des valeurs résidentielles imposables* et *croissance des valeurs non résidentielles imposables*.

- ♦ ***Croissance des valeurs résidentielles imposables*** et ***croissance des valeurs non résidentielles imposables*** : pour les unités résidentielles comme pour les unités non résidentielles, la croissance de la valeur est composée de deux éléments : l'ajout de nouvelles unités et les rénovations apportées aux unités existantes. C'est pourquoi les numérateurs de ces deux indicateurs ont été modifiés pour prendre en considération la valeur des rénovations.

Si l'on accepte que la valeur des rénovations doive être prise en compte lorsqu'il est question de croissance des valeurs résidentielles et non résidentielles, il va de soi que le nombre de permis de rénovation résidentielle doit être pris en compte lorsqu'il est question d'ajouts d'unités résidentielles. C'est pourquoi la table propose un nouvel indicateur qui indique le développement résultant des rénovations. Son titre est *croissance du nombre de permis de rénovation résidentielle imposable*.

On trouve, au tableau 4.5.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe S présente la description détaillée des travaux d'analyse pour les activités *zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine*.

Tableau 4.5.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activités zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Croissance des valeurs résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités résidentielles imposables}}$	Croissance des valeurs résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités et des rénovations résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités résidentielles imposables}} \times 100$
Croissance des valeurs non résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}}$	Croissance des valeurs non résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités et des rénovations non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}} \times 100$
Nombre d'ajouts d'unités résidentielles imposables	$\frac{\text{Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}}$	Croissance du nombre d’unités résidentielles imposables	$\frac{\text{Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}} \times 100$
		Croissance du nombre de permis de rénovation résidentielle imposable	$\frac{\text{Nombre de permis de rénovation résidentielle imposable}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}} \times 100$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Effort de développement	$\frac{\text{Coût net de l'activité promotion et développement économique}}{\text{Richesse foncière uniformisée}}$	Effort de développement	$\frac{\text{Coût de l'activité promotion et développement économique}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.6 Transport collectif

Pour décrire cette fonction, une seule activité suffit : *transport en commun*.

4.6.1 Transport en commun

Tous les indicateurs soumis au banc d'essai sont retenus. Seuls quelques titres sont modifiés et une précision est apportée : le transport en commun régulier est retenu.

On trouve, au tableau 4.6.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe T présente la description détaillée des travaux d'analyse pour l'activité *transport en commun*.

Tableau 4.6.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (activité *transport en commun*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Taux d’utilisation du service	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre total d’habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$	Indice d’utilisation du service du transport en commun régulier	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre total d’habitants sur le territoire desservi par le transport en commun régulier}}$
Taux d’occupation des véhicules	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre d’heures de service des véhicules}}$	Taux d’occupation des véhicules du transport en commun régulier	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre d’heures de service des véhicules du transport en commun régulier}} \times 100$
Taux d’utilisation des véhicules	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$	Indice d’utilisation des véhicules	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$
Étendue du service	$\frac{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}{\text{Nombre total d’habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$	Étendue du service	$\frac{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}{\text{Nombre total d’habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût par passager	$\frac{\text{Coût net de l’activité transport en commun}}{\text{Nombre de passagers}}$	Coût par passager	$\frac{\text{Coût de l’activité transport en commun}}{\text{Nombre de passagers}}$
Taux de récupération des coûts	$\frac{\text{Revenus provenant des usagers du transport en commun}}{\text{Coût net de l’activité transport en commun}}$	Pourcentage de récupération des coûts	$\frac{\text{Revenus provenant des usagers du transport en commun}}{\text{Coût de l’activité transport en commun}} \times 100$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 passagers	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$	Plaintes par 1000 passagers	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage ou à l'aide de l'enquête <i>origine-destination</i> .		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.7 **Électricité**

Cette fonction n'est pas subdivisée en activités. De plus, la table retient tous les indicateurs soumis au banc d'essai. Les seuls changements apportés sont de nature terminologique.

On trouve, au tableau 4.7, les indicateurs testés par le banc d'essai. De plus, l'annexe U présente la description détaillée des travaux d'analyse pour la fonction *électricité*.

Tableau 4.7 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (fonction *électricité*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Fiabilité du réseau – durée moyenne des interruptions de service par abonné par année	$\frac{\text{Total d'heures d'interruption pendant l'année}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$	Fiabilité du réseau	$\frac{\text{Total d'heures d'interruption pendant l'année}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$
Proportion d’abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE)	$\frac{\text{Nombre d'abonnés utilisant le MVE}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$	Pourcentage des abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE)	$\frac{\text{Nombre d'abonnés utilisant le MVE}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 100$
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Ratio de profitabilité	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{Ventes totales d'énergie}} \times 100$	Marge bénéficiaire	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{Ventes totales}} \times 100$
Croissance des ventes d’énergie	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$	Croissance des ventes d’énergie	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$
Taux de profitabilité par kilowattheure	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}} \times 100$	Bénéfice net par kilowattheure	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}}$
Taux de mauvaises créances	$\frac{\text{Mauvaises créances des ventes d'énergie}}{\text{Ventes totales d'énergie}} \times 100$	Pourcentage des mauvaises créances	$\frac{\text{Mauvaises créances}}{\text{Ventes totales}} \times 100$
Ratio d’endettement	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$	Ratio d’endettement	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 abonnés	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$	Plaintes par 1000 abonnés	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.8 Administration générale

Pour cette fonction, les activités *conseil municipal, application de la loi, gestion financière et administrative, greffe, évaluation et gestion du personnel* sont regroupées.

4.8.1 Conseil municipal, application de la loi, gestion financière et administrative, greffe, évaluation et gestion du personnel

Les principales modifications peuvent se regrouper en deux catégories. La première touche les indicateurs suivants : *taux de participation, taux d'élus par acclamation, coût par électeur*. La deuxième touche les suivants : *coût de l'activité évaluation par 100 \$ d'évaluation, taux de l'effectif par 1000 locaux, coût net de l'activité administration générale, coût de l'activité administration générale par 100 \$ d'évaluation, coût de l'activité administration générale par 1000 habitants*.

- ♦ ***Taux de participation, taux d'élus par acclamation et coût par électeur*** : le jugement porté par les citoyens quant à la performance des élus est tributaire de la performance des différentes fonctions et activités assumées par l'organisme municipal. Le modèle proposé évalue déjà ces fonctions et activités. De plus, les membres du conseil municipal sont élus au suffrage universel, ce qui offre aux citoyens l'occasion de juger de sa performance. Enfin, l'exercice de la démocratie (ex. : *taux de participation aux élections et taux d'élus par acclamation*) n'est pas nécessairement relié à la performance du conseil municipal. Pour toutes ces raisons, les membres de la table ne retiennent pas ces trois indicateurs.
- ♦ ***Coût de l'activité évaluation par 100 \$ d'évaluation, taux de l'effectif par 1000 locaux, coût net de l'activité administration générale, coût de l'activité administration générale par 100 \$ d'évaluation et coût de l'activité administration générale par 1000 habitants*** : ces cinq indicateurs ne mesurent pas la performance de toutes les activités de la fonction *administration générale*. Parmi ces activités, il s'en trouve qui ne rejoignent pas le citoyen aussi directement que d'autres. Par exemple, l'activité *gestion du personnel* offre des services aux employés de l'organisation municipale et non aux citoyens de la municipalité. En revanche, l'activité *application de la loi* n'a sa raison d'être que par et pour la population. Elle n'offre aucun service direct aux employés de la municipalité. Enfin, les activités *conseil municipal, gestion financière et administrative, greffe, et évaluation* offrent tantôt des services à la population, tantôt des services aux employés de l'organisation. L'élaboration d'indicateurs de performance doit tenir compte de cette dichotomie.

C'est pourquoi les membres de la table recommandent que des indicateurs soient élaborés pour chacune des activités de la fonction *administration générale*, sauf pour l'activité *conseil municipal*. Parmi ces indicateurs, on retrouve les indicateurs suivants qui ont déjà été soumis au banc d'essai : *coût de l'activité évaluation par 100 \$ d'évaluation, effectifs par 100 locaux* (plutôt que 1000 tel que soumis au banc d'essai), *pourcentage du coût de l'activité administration générale par rapport à l'ensemble des services municipaux* et *coût de l'activité administration générale par 100 \$ d'évaluation*.

De plus, les membres de la table estiment que les nouveaux indicateurs qui seront élaborés devront être soumis aux mêmes critères de validation que ceux retenus lors de l'application du banc d'essai. Ceci implique que la table recommande pour la prochaine phase que l'élaboration et la validation d'indicateurs de performance pour la fonction *administration générale* soient maintenues.

On trouve, au tableau 4.8.1, les indicateurs testés par le banc d'essai et ce qu'ils sont devenus pour tenir compte des commentaires et des suggestions formulés par les participants. De plus, l'annexe V présente la description détaillée des travaux d'analyse pour la fonction *administration générale*.

Tableau 4.8.1 – Indicateurs avant et après le banc d’essai (fonction *administration générale*)

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d’essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l’implantation	
Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur	Titre de l’indicateur	Formule de l’indicateur
Dimension <i>vitalité</i>		Dimension <i>vitalité</i>	
Taux de participation	$\frac{\text{Nombre d'électeurs ayant voté}}{\text{Nombre total d'électeurs}} \times 100$	Indicateur rejeté.	
Taux d’élus par acclamation	$\frac{\text{Nombre de postes élus par acclamation}}{\text{Nombre total de postes en élection}} \times 100$	Indicateur rejeté.	
Dimension <i>efficience économique</i>		Dimension <i>efficience économique</i>	
Coût par électeur	$\frac{\text{Coût total de l'élection}}{\text{Nombre total d'électeurs}}$	Indicateur rejeté.	
Coût de l’activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d’évaluation	$\frac{\text{Coût net de l'activité évaluation}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$	Coût de l’activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d’évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité évaluation}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Taux de l’effectif par 1000 locaux	$\frac{\text{Nombre total d'années-personnes}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 1000$	Effectifs par 100 locaux	$\frac{\text{Nombre total d'années-personnes}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 100$
Coût net de l’activité <i>administration générale</i>	$\frac{\text{Coût net de l'activité administration générale}}{\text{Dépenses nettes de fonctionnement}}$	Pourcentage du coût de l’activité <i>administration générale</i> par rapport aux services municipaux	$\frac{\text{Coût de l'activité administration générale}}{\text{Coût des services municipaux}} \times 100$
Coût de l’activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d’évaluation	$\frac{\text{Coût net de l'activité administration générale}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$	Coût de l’activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d’évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité administration générale}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Coût de l’activité <i>administration générale</i> par 1000 habitants	$\frac{\text{Coût net de l'activité administration générale}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$	Indicateur rejeté.	

AVANT Liste des indicateurs analysés par les organismes participant au banc d'essai		APRÈS Liste des indicateurs suggérés pour l'implantation	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur	Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>		Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

4.9 Santé financière globale

Cette proposition d'analyse globale des états financiers des municipalités s'éloigne du modèle de mesure de la performance que les membres de la table ont choisi. D'abord parce que la dimension financière seule ne suffit pas à évaluer la performance d'une organisation. Ensuite, parce que l'évaluation d'un organisme municipal n'est complète que si chacune des activités est prise en compte distinctement.

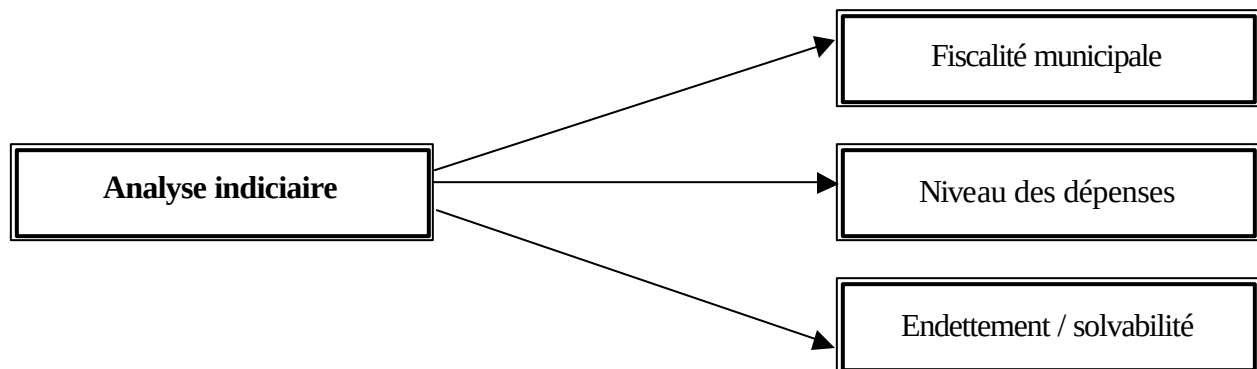
Toutefois, les membres de la table considèrent que l'analyse des états financiers constitue la première étape pour quiconque souhaite mieux comprendre une entité. Pour être significative, on doit combiner les résultats à d'autres éléments d'information tels que les tendances de chacun des secteurs d'activité, par exemple.

Les états financiers contiennent une multitude de renseignements dont on peut se servir pour apprécier la performance passée, la situation financière actuelle, les perspectives d'avenir et le risque associé à ces perspectives. Même si l'analyse de l'information contenue dans les états financiers porte principalement sur le passé et le présent, elle peut se révéler très utile pour l'établissement de projections.

4.9.1 Cadre de référence aux fins de l'analyse indiciaire

La revue de la littérature fait ressortir clairement que l'analyse indiciaire (soit au moyen de ratios) est devenue une technique reconnue aux fins de l'analyse des états financiers. Par conséquent, cette technique devrait être appliquée de manière à produire les résultats les plus significatifs possible, et les ratios financiers devraient couvrir tous les aspects pertinents de l'entité examinée.

Étant donné que les citoyens d'une municipalité sont touchés par une fiscalité particulière, laquelle est fonction des niveaux de dépenses et d'endettement de l'organisme municipal, l'analyse indiciaire doit porter sur ces trois éléments.



4.9.1.1 Fiscalité municipale

L'analyse indiciaire permet d'évaluer le pourcentage des revenus totaux de la municipalité qui provient des taxes aux citoyens.

Titre	Pourcentage de taxation
Définition	Pourcentage du total des revenus de la municipalité qui provient des taxes.
Formule	$\frac{\text{Revenus de taxes} \times 100}{\text{Total des revenus}}$
Numérateur	Revenus de taxes pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Revenus totaux pour l'exercice financier à l'étude.

4.9.1.2 Niveau des dépenses

L'analyse indiciaire permet d'évaluer le coût des services rendus aux citoyens par la municipalité.

Titre	Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation
Définition	Coût des services rendus aux citoyens par rapport à la richesse foncière uniformisée.
Formule	$\frac{\text{Coût des services municipaux} \times 100}{\text{Richesse foncière uniformisée}}$
Numérateur	Coût des services municipaux pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée pour l'exercice financier à l'étude.

4.9.1.3 Endettement / solvabilité

Les ratios d'endettement et de solvabilité aident à mieux saisir la relation entre le passif et l'avoir des contribuables. Ces ratios tirés du bilan aident à déterminer l'importance des créances à long terme. Ceux qui sont tirés de l'état des résultats permettent d'évaluer le fardeau des intérêts.

Compte tenu de ce qui précède, les membres de la table ont retenu cinq ratios. Les voici.

Titre	Pourcentage d'endettement
Définition	Pourcentage de l'endettement net à long terme par rapport à la valeur des immobilisations et des propriétés destinées à la revente.
Formule	$\frac{\text{Endettement net à long terme}}{\text{Valeur des immobilisations et des propriétés destinées à la revente}} \times 100$
Numérateur	Endettement net à long terme pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Valeur des immobilisations augmentée de la valeur des propriétés destinées à la revente pour l'exercice financier à l'étude.

Ce dernier ratio renseigne sur le pourcentage d'endettement par rapport aux actifs à long terme. Il ne renseigne pas sur le pourcentage d'endettement par rapport à la richesse foncière de la municipalité. C'est pourquoi les membres de la table ont retenu le ratio suivant.

Titre	Endettement à l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation
Définition	Pourcentage de l'endettement net à l'ensemble des contribuables par rapport à la richesse foncière uniformisée.
Formule	$\frac{\text{Endettement net à l'ensemble des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Numérateur	Endettement net à l'ensemble des contribuables pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée pour l'exercice financier à l'étude.

Les deux ratios suivants seront tirés de l'analyse des résultats. Ils permettent surtout d'évaluer le fardeau des intérêts et du remboursement annuel de la dette à long terme.

Titre	Pourcentage du service de la dette
Définition	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.
Formule	$\frac{\text{Frais de financement plus remboursement de la dette à long terme}}{\text{Dépenses de fonctionnement plus remboursement de la dette à long terme}} \times 100$
Numérateur	Somme des frais de financement et du remboursement de la dette à long terme diminuée des montants applicables au fonds d'amortissement pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Somme des dépenses de fonctionnement et du remboursement de la dette à long terme diminuée des montants applicables au fonds d'amortissement pour l'exercice financier à l'étude.

et,

Titre	Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage
Définition	Pourcentage des frais de financement par rapport à la dette moyenne.
Formule	$\frac{\text{Frais de financement}}{\text{Dette totale moyenne}} \times 100$
Numérateur	Total des frais de financement pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Dette totale moyenne pour l'exercice financier à l'étude.

Nous avons calculé précédemment le pourcentage d'endettement à l'ensemble des contribuables. Le corollaire de ce dernier ratio a trait à l'avoir des contribuables. Le voici.

Titre	Richesse collective par 100 \$ d'évaluation
Définition	Avoir des contribuables par rapport à la richesse foncière uniformisée.
Formule	$\frac{\text{Avoir des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Numérateur	Montant de l'avoir des contribuables diminué du passif pour le déficit actuariel du régime de retraite pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée pour l'exercice financier à l'étude.

4.10 Gestion des ressources humaines

Trois indicateurs sont actuellement retenus par la table : le premier concerne le *taux d'absentéisme*, le second le *taux d'accidents*, le troisième l'*effort de formation*. Bien que plusieurs études de recherche aient déjà démontré la valeur de ces indicateurs, les membres de la table soulignent le caractère spécifique de l'évaluation de la gestion des ressources humaines au sein du monde municipal. Cette spécificité tient à la présence des différentes catégories d'emploi suivantes : cols blancs, cols bleus, policiers, pompiers, cadres et professionnels.

En conséquence, les membres de la table suggèrent au MAMM de créer un sous-groupe de spécialistes en la matière pour élaborer des indicateurs de performance adaptés au milieu, et ce, dans des phases subséquentes. L'Ordre des conseillers en relations industrielles, les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec, l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail secteur « Affaires municipales », sont autant d'organismes qui pourraient être consultés.

5. LES COMMENTAIRES DES ASSOCIATIONS DE FONCTIONNAIRES ET LE LIEN AVEC LES ASSOCIATIONS D'ÉLUS ET LES COMITÉS DE TRANSITION

Deux associations de fonctionnaires ont manifesté par écrit leur intérêt à l'égard du projet de développement d'indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec : l'Association québécoise du loisir municipal et l'Association des ingénieurs municipaux du Québec. Un résumé des commentaires reçus est présenté aux points 5.1 et 5.2.

L'un des mandats que s'est donné la table fut de rencontrer certains membres des comités de transition pour les informer des travaux accomplis par la table. Plusieurs rencontres ont eu lieu pendant les périodes estivale et automnale 2001. Certains membres des comités de transition désignés par le gouvernement de même que les directeurs généraux nouvellement nommés ont été sensibilisés. Ainsi, il y a eu des rencontres avec les membres des villes de Québec, Lévis, Saguenay, Gatineau, Montréal et Longueuil. Avec les membres de plusieurs autres villes, dont Trois-Rivières, Shawinigan, Sherbrooke et Saint-Jérôme, il y a eu des discussions et des échanges de documentation.

L'ensemble des commentaires émis par ces personnes ont été pris en compte par les membres de la table dans l'exercice d'analyse amorcé. Notons que les gestionnaires rencontrés approuvaient la démarche de la table, appréciaient le produit et considéraient comme prioritaire l'implantation de ce futur outil de gestion.

Les associations d'élus

En mars 2001, nous avons rencontré les associations d'élus pour discuter des conclusions de la phase I du projet, mais aussi de la validation provinciale des travaux par un banc d'essai. La table, soucieuse d'avoir le point de vue et la vision des élus sur une multitude de sujets, a exigé des associations la création d'une table parallèle qui a réuni quatre élus et trois membres de la table. L'implantation, la satisfaction du citoyen, la reddition de comptes et la formation ont animé les discussions de ce groupe de travail au printemps, et la table a retenu plusieurs des recommandations présentées.

Collaboration à un mandat donné par l'UMQ

Le 3 décembre 2001, Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), firme d'experts-comptables, nous transmettait le résultat d'un mandat octroyé par l'Union des municipalités du Québec (UMQ) concernant l'élaboration d'indicateurs pour évaluer et gérer la performance des services policiers de la Sûreté du Québec.

La Loi concernant l'organisation des services policiers, sanctionnée le 21 juin 2001, prévoit une réorganisation substantielle du partage des services policiers au Québec. Dans ce contexte, l'UMQ a fait appel à la firme RCGT afin d'élaborer des critères d'évaluation de la performance de la Sûreté du Québec.

Convaincue que notre structure de travail encadrerait bien les objectifs à atteindre, la firme RCGT, pour réaliser ce mandat, utilisa une méthodologie fortement inspirée de notre rapport présenté au MAMM, le 13 novembre 2000. Certains membres de la table ont par ailleurs été consultés dans le but de partager leur expertise et de bonifier les indicateurs retenus, confirmant ainsi la crédibilité des travaux de la table et la confiance accordée à ses membres.

5.1 Association québécoise du loisir municipal (AQLM)

L'AQLM a réuni un groupe de travail qui a préparé un document adopté par le conseil d'administration de l'association, le 18 juillet 2001. En plus d'exprimer de très intéressants commentaires, le groupe de travail suggère de nouveaux indicateurs que l'on trouve à l'annexe W.

Voici quelques-uns de ces commentaires.

- ♦ Le coût du service municipal de loisir, de culture et de vie communautaire ne serait pas suffisamment ventilé. On devrait y ajouter le coût des secteurs qui le composent tels que le secteur sportif et de plein air, le secteur culturel et le secteur communautaire.
- ♦ On note l'absence d'indicateurs de mesure de performance des processus. Selon l'AQLM, la seule présence d'un cadre d'intervention détermine la vision à moyen et à long terme et serait plutôt indicative de la performance de la gestion d'un service de loisir.
- ♦ Une question est soulevée : à quoi sert d'évaluer le ratio coût/habitant d'un équipement qui serait désuet et ne répondrait plus aux besoins de la population?
- ♦ Enfin, l'évaluation de la vitalité ou de la santé d'une municipalité ne serait pas suffisante et ne favoriserait pas le repérage de situations où une intervention serait nécessaire; par exemple, le taux de suicide, le taux de chômage, le taux de décrochage scolaire, etc.

5.2 Association des ingénieurs municipaux du Québec (AIMQ)

Selon l'AIMQ, « tous les objectifs visés avec la mise en place d'indicateurs de performance sont un incontournable pour assurer une gestion optimale des organismes municipaux ».

Toutefois, l'association souligne deux éléments importants.

- ♦ Plusieurs municipalités sont en processus de fusion, ce qui implique des changements organisationnels et structurels profonds. L'AIMQ recommande donc de faire connaître la démarche aux gestionnaires des villes fusionnées afin de favoriser la mise en place d'une structure assurant la disponibilité de l'information nécessaire au calcul des indicateurs.
- ♦ D'importantes inquiétudes sont exprimées « au niveau de la distorsion des données d'une ville à l'autre en fonction des facteurs pouvant influencer sur l'interprétation des indicateurs ».

Le groupe de travail, à travers son analyse des résultats du banc d'essai, a tenu compte des commentaires de cette association.

6. LA CATÉGORISATION ET LES FACTEURS D'INFLUENCE

La mesure de la performance est, par définition, affaire de jugement. Ceux et celles qui portent un jugement peuvent difficilement empêcher de se laisser influencer par leurs valeurs, leurs intérêts, leur statut et leurs rôles. Le classement des municipalités en catégories et l'établissement d'une liste de divers facteurs d'influence visent à minimiser les effets de la subjectivité afin de rendre un jugement le plus objectif possible.

Ce projet de recherche vise à :

- ♦ améliorer la performance des organisations municipales dans la prestation des services municipaux;
- ♦ permettre aux élus et aux fonctionnaires de mieux comprendre l'évolution de la qualité des services offerts et de la santé financière de leur organisation, pour qu'ainsi, ils puissent effectuer des choix éclairés sur les services à rendre;
- ♦ fournir des moyens favorisant une meilleure prise de décision en passant par la production d'information opérationnelle et stratégique sur la gestion des services municipaux;
- ♦ fournir aux contribuables une information plus pertinente sur la gestion des services municipaux permettant de mieux répondre à leurs demandes.

Pour atteindre ces objectifs, les organismes municipaux devront comparer les résultats d'un exercice financier avec l'une ou l'autre, ou l'ensemble, des bases de comparaison suivantes :

- ♦ les résultats des trois exercices financiers précédents;
- ♦ les prévisions de l'exercice financier actuel;
- ♦ les résultats d'autres organismes municipaux pour le même exercice.

Cette dernière base de comparaison soulève évidemment l'interrogation suivante : une municipalité peut-elle se comparer avec n'importe quelle autre, même si le profil de ces deux municipalités présente des caractéristiques fort différentes? Notre réponse à cette question est celle qui prend en considération l'indicateur qui fait l'objet de la comparaison.

En effet, pour un indicateur donné, il est possible que la comparaison de deux municipalités de taille et de densité très différentes soit fort utile. Il résulte de ce raisonnement que l'idéal suggère de déterminer, pour chaque indicateur, les organismes municipaux comparables. Cet idéal est sans contredit souhaitable, mais irréaliste pour appliquer un modèle de comparaison universel. Pour résoudre ce dilemme, les membres de la table ont choisi de retenir trois critères universels de catégorisation :

- ♦ le type d'organisme municipal;
- ♦ la taille de la population selon le décret provincial;
- ♦ la densité.

Les organismes municipaux présentant des caractéristiques similaires pour ces trois critères pourront ainsi déterminer leur groupe de référence.

Évidemment, une telle comparaison est imparfaite puisqu'elle s'éloigne de l'idéal décrit précédemment. Pour pallier cette limite, les membres de la table veulent bonifier l'interprétation des résultats, obtenus à la suite de la comparaison, à l'aide de « facteurs d'influence ». Ces derniers seront utiles parce que toute performance, quelle qu'elle soit, doit être interprétée en fonction du contexte à l'intérieur duquel elle se situe. Ensuite, parce que toute évaluation est affaire de jugement et que la qualité du jugement est, entre autres, fonction de l'information disponible.

Il importe de préciser qu'un indicateur pris isolément est peu révélateur. Pour être significatif, il doit être mis en contexte d'où la nécessité des facteurs d'influence. Notons que cet élément de notre modèle nous distingue des travaux réalisés avant les nôtres et pour lesquels notre critique principale portait sur le fait de ne pas dire et interpréter les indicateurs correctement.

Pour illustrer ce concept, donnons un exemple. Pour l'activité *bibliothèques*, afin de bien interpréter les résultats des indicateurs de performance, les facteurs d'influence qui pourraient être pris en considération par le gestionnaire seraient les suivants :

- ♦ le type de service (régional, ambulant, etc.);
- ♦ la proportion des utilisateurs non résidents;
- ♦ la durée maximale des emprunts;
- ♦ le nombre maximal de documents par emprunt;
- ♦ la superficie de la bibliothèque;

- ♦ l'importance de l'implication des bénévoles;
- ♦ l'entente de service avec d'autres organismes (ex. : commission scolaire);
- ♦ le profil socio-économique de la communauté;
- ♦ la politique de tarification.

Bien que trois critères de catégorisation aient été retenus, les membres de la table n'ont pas terminé leur réflexion sur cette question. Des essais de catégorisation et des tests de validation doivent être effectués avant de statuer définitivement sur cette question. Tout cela doit s'inscrire au plan de travail de la prochaine étape.

7. L'IMPLANTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

La démarche de réflexion relative à l'implantation des indicateurs de performance est maintenant achevée. Pour déterminer la chronologie d'une implantation de la mesure de la performance au sein des organismes municipaux du Québec, les membres de la table ont consulté les participants au banc d'essai en plus de former un groupe de travail avec des élus désignés par la Fédération québécoise des municipalités et l'Union des municipalités du Québec.

L'implantation d'indicateurs de performance implique obligatoirement une planification stratégique des décideurs et des gestionnaires de l'organisme municipal, par fonctions, par activités, mais aussi par indicateurs. Ce processus amène à établir des objectifs, à trouver les moyens pour les atteindre, mais surtout il permet une lecture objective du progrès amorcé par l'organisme municipal. Voici les facettes que nous avons explorées pour formuler nos recommandations au MAMM.

7.1 Types d'implantation

Plusieurs formes d'implantation ont été recensées. Avec le concours du groupe de travail composé d'élus, une constante se dégage : l'implantation implique deux paramètres, soit le nombre d'indicateurs implantés et le nombre d'organismes touchés par celle-ci. Les quatre types d'implantation analysés ci-dessous abordent ces paramètres sans les scinder.

1) Implantation de tous les indicateurs de performance à l'ensemble des organismes municipaux

Cette hypothèse, quoique valable, laisse perplexe compte tenu des difficultés vécues par d'autres administrations; à titre d'exemple l'Ontario. Actuellement, la table a développé une centaine d'indicateurs de performance destinés à tous les types d'organismes municipaux. Nous croyons que par respect, mais aussi par souci de succès envers les décideurs et les gestionnaires des organismes municipaux, il y a lieu de rejeter cette hypothèse compte tenu l'envergure de cette option.

2) Implantation par région administrative

Au Québec, il y a 17 régions administratives. Un projet régional sur la mesure de la performance favorisant l'implication des municipalités locales de toute taille, des MRC ou des régions intermunicipales pourrait être créé. En rotation sur deux ou trois ans, l'ensemble des organismes municipaux seraient rejoints. Les désavantages de cette hypothèse reposent sur l'effort important requis

pour former les gestionnaires et surtout sur le choix des régions administratives pour la rotation. Ce type d'implantation est rejeté.

3) **Implantation de 10 indicateurs de performance pour l'ensemble des municipalités locales**

L'implantation d'une dizaine d'indicateurs couvrant une panoplie d'activités pourrait être envisagée. En visant toutes les municipalités locales du Québec, nous croyons que plusieurs difficultés quant à la collecte des données seraient soulevées, mais surtout que les résultats de ces 10 indicateurs de performance apporteraient peu d'information et compromettraient même la viabilité du projet. Ce type d'implantation est rejeté.

4) **Implantation progressive**

L'Ontario, qui précède le Québec concernant la mise en place de la mesure de la performance, a opté pour une implantation progressive. Ainsi, en 2000, 35 indicateurs de performance sont soumis aux municipalités locales pour reddition publique. Cependant, ce nombre est passé à 16 indicateurs en cours d'exercice. Pour 2001, à la suite d'un consensus, le nombre d'indicateurs est maintenant de 25.

Les membres de la table appuient fortement cette méthode qu'est l'implantation progressive. Par celle-ci, les gestionnaires auront le temps voulu pour ajuster leur système de collecte de données, être formés, mais aussi consultés en cours de processus. Le succès de cette hypothèse repose donc sur le respect et sur l'écoute des intervenants municipaux. Mais quels organismes municipaux doit-on viser par une implantation dite progressive? Voici nos conclusions.

7.1.1 L'ensemble des organismes municipaux

La table favorise nettement que l'ensemble des indicateurs de performance énumérés au présent rapport soient implantés obligatoirement et graduellement d'ici l'exercice financier 2006. Le point de départ serait 2004 en fonction du rapport financier 2003, et ce, pour l'**ensemble des organismes municipaux du Québec**. Cette option permet de mettre en place une formation provinciale sur le sujet ainsi qu'une campagne d'information. Le délai donné facilite aussi le travail préparatoire qu'auront à assumer les organismes municipaux pour l'implantation.

7.1.2 Les municipalités de 10 000 habitants et plus

Il y a au Québec quelque 76 municipalités locales de 10 000 habitants et plus. Plusieurs de celles-ci ont participé à l'expérimentation. De l'avis des participants, une implantation plus rapide est réalisable si une formation adéquate et un logiciel de calcul performant leur sont dédiés. Le groupe de travail appuie cette option qui consiste à implanter des indicateurs de performance dans ces municipalités en 2003. La base de référence serait le rapport financier 2002.

Cette première étape d'implantation aurait l'avantage de créer des attentes des autres organismes municipaux, et les résultats de ce premier groupe pourraient accélérer et faciliter la poursuite de l'implantation. Selon cette hypothèse, la fin du processus d'implantation demeure la même, soit l'exercice financier 2006.

7.2 Choix des activités

Les indicateurs de performance analysés touchent 10 fonctions et une quinzaine d'activités. Compte tenu du caractère progressif de l'implantation, nous proposons de débiter celle-ci par les fonctions et les activités suivantes.

FONCTIONS	ACTIVITÉS
Transport – réseau routier	Voirie municipale
	Enlèvement de la neige
Hygiène du milieu	Approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution
	Traitement des eaux usées et réseaux d'égout
	Cueillette et élimination des matières résiduelles
Santé financière	

Pourquoi choisir ces activités plutôt que d'autres? Tout simplement parce qu'elles rejoignent une large partie des préoccupations du citoyen envers l'administration et, par voie de conséquence, celles de l' élu et du gestionnaire.

Doit-on opter pour un indicateur par activité ou pour l'ensemble des indicateurs pour une activité donnée? Les conclusions de notre recherche démontrent que les indicateurs de performance élaborés sont interdépendants; c'est pourquoi la table recommande de calculer tous les indicateurs de performance pour chaque activité à l'étude. Par la juxtaposition des résultats de l'ensemble des indicateurs, le gestionnaire obtiendra un meilleur portrait de l'activité à l'étude et procédera à une reddition de comptes de meilleure qualité.

À titre d'exemple, l'indicateur concernant le coût par kilomètre de voie de l'activité *voirie municipale* apporte un éclairage purement économique de ce service. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce résultat. Des indicateurs comme l'*état de vétusté* ou le *nombre de plaintes par kilomètre de rue* obligent le gestionnaire à obtenir un portrait plus réaliste de la dispense de ce service auquel plusieurs facteurs d'influence pourront se greffer.

Au moment d'écrire ces lignes, la table Québec-municipalités a demandé à un sous-groupe de travail d'étudier notamment les indicateurs à implanter dans un premier temps. Lors d'un premier échange en juin dernier, tous s'accordaient pour introduire dans une étape initiale un nombre plus ou moins important d'indicateurs.

Les prochaines discussions de ce groupe de travail permettront de proposer les activités et le nombre final d'indicateurs qui devront être soumis aux organismes municipaux. Les travaux de la table de concertation serviront de guide essentiel à ces fins. Le but est de faire de ce projet un succès tout en respectant les limites et les soucis de tous les intervenants concernés.

7.3 Exclusions

Le modèle des indicateurs repose sur quatre dimensions : *vitalité*, *efficience économique*, *valeur des ressources humaines* et *relations avec les groupes de référence*. Nous recommandons que les deux premières dimensions, *vitalité* et *efficience économique*, soient introduites dans un premier temps. Ainsi, sont éliminés, pour l'instant, les indicateurs élaborés qui concernent la *valeur des ressources humaines* et la *satisfaction du citoyen*.

La table constate qu'avec la réorganisation municipale, notamment, les données relatives à la dimension *valeur des ressources humaines* demandent un travail préparatoire plus complexe de la part des gestionnaires municipaux. Des travaux devront être accomplis par des spécialistes pour tenter de bien évaluer le capital humain. Quant à la dimension *relations avec les groupes de référence*, celle-ci s'évalue principalement par l'entremise d'un sondage auprès de la population, mais aussi par le niveau des plaintes. La table recommande d'initier l'élaboration d'un sondage universel à l'ensemble des organismes

municipaux avec le concours des élus municipaux et également de spécialistes en semblables matières. L'objectif est de sonder la population d'ici les quatre prochaines années sur une panoplie de sujets complémentaires aux résultats des indicateurs élaborés.

7.4 Nombre d'indicateurs

L'addition des indicateurs de performance des activités suggérées pour la première phase d'implantation nous donne un total de 38 indicateurs, dont certains évaluent le niveau des plaintes. La table constate que la plupart des organismes municipaux gèrent le domaine des plaintes selon une méthode qui leur est propre, mais aussi avec une définition plus ou moins large de cette notion. Notre analyse permet d'avancer que les résultats des indicateurs concernant les plaintes n'apporteraient que peu d'éclairage pour le citoyen, et surtout que la comparaison entre les organismes à ce niveau amènerait des distorsions importantes. Ceci n'empêche pas que ces indicateurs doivent être établis et évalués à l'interne. Pour l'ensemble des fonctions et des activités, nous considérons qu'ils porteront le vocable d'indicateurs de gestion interne et n'auront pas de caractère de reddition obligatoire. Cependant, selon notre interprétation, les résultats de ces indicateurs de gestion interne seront soumis à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

En éliminant les sept indicateurs de performance évaluant le niveau des plaintes, un total de 31 indicateurs seraient implantés dans un premier temps si les activités recommandées à ce titre reçoivent l'adhésion de l'ensemble des intervenants municipaux.

Un total de 99 indicateurs de performance ont été retenus excluant ceux reliés à la dimension *valeur des ressources humaines*. On retrouve à l'annexe X l'ensemble des indicateurs de performance retenus par le groupe de travail.

7.5 Reddition de comptes

C'est une chose de colliger de l'information à l'aide d'un logiciel de calcul, mais l'un des objectifs poursuivis par la table est de doter les organismes municipaux d'un nouveau lien avec le citoyen favorisant la transparence administrative.

Plusieurs suggestions ont été évaluées pour tendre vers cet objectif.

- ♦ La première est d'ajouter une annexe au rapport financier, lequel est déposé au conseil et transmis au MAMM, présentant les résultats des indicateurs.

Cette option a le désavantage de n'établir aucun dialogue avec le citoyen et de simplement reléguer les résultats des indicateurs dans un document purement financier, ce qui n'est pas souhaitable.

- ♦ La deuxième est le dépôt des résultats en raison de l'exigence législative du discours du maire sur la situation financière (art. 474.1 LCV). Les intervenants consultés nous rappelaient qu'avec cette méthode, l'administration aborderait des résultats ayant déjà près d'une année de retard.
- ♦ La troisième, ayant fait le consensus et recommandée pour l'implantation, est de déterminer un moment propre dans l'année où le maire déposera lesdits résultats au conseil et pourra ainsi les expliquer et répondre à la population. Nous croyons que le moment propice à cet exercice se situe entre la date de production du rapport financier, soit le 31 mars, et avant l'amorce du processus budgétaire qui varie d'un organisme à l'autre.

En s'appuyant sur la consultation effectuée auprès du sous-groupe de travail composé d'élus municipaux, mais aussi sur l'article 241 de la *Loi 106 – Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal* qui mentionne :

«...Le ministre peut également 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.»

nous recommandons au MAMM de préciser que la reddition de comptes doit s'effectuer par le maire lors d'une séance régulière du conseil au plus tard le 31 mai suivant l'exercice financier à l'étude.

7.6 Transmission des données

Pour que le travail accompli par l'ensemble des organismes municipaux obtienne une plus-value pour le gestionnaire, la table est d'avis que les résultats des indicateurs de performance devront être acheminés électroniquement au MAMM après la reddition de comptes effectuée par le maire. Cette base de données favorisera la comparaison des organismes municipaux et renseignera les gestionnaires sur les méthodes de travail retenues.

Plusieurs moyens ont été évalués avant de formuler cette recommandation. Ainsi, la création d'un organisme autonome, d'une chaire universitaire et la signature d'une entente avec l'Institut de la statistique du Québec ont été envisagées. Les gestionnaires consultés étaient unanimes : il faut concentrer l'information au MAMM, lequel constitue l'interlocuteur principal des organismes municipaux du Québec.

Enfin, la table envisage et suggère que le logiciel de rapport financier SÉSAMM (système électronique de saisie aux Affaires municipales et à la Métropole) soit modifié dans les prochaines années pour intégrer une large portion des calculs nécessaires à la production des indicateurs de performance, allégeant du même coup le temps requis à la compilation des données.

7.7 Formation

Dans le cadre d'une nouvelle philosophie de gestion, la formation des intervenants liés à un tel processus est une nécessité comme base de succès. Après moult consultations, la table recommande d'initier, dès le mois d'août 2002, un vaste chantier où deux produits de formation professionnelle seront développés, l'un pour les élus municipaux et l'autre pour les fonctionnaires.

Ainsi, pour les élus municipaux, cette formation s'alimentera particulièrement du modèle développé, du caractère progressif de l'implantation, de la reddition publique des indicateurs de performance, mais aussi des sujets de la catégorisation et de la comparabilité. La table compte d'ailleurs continuer à entretenir des liens serrés avec le sous-groupe de travail composé d'élus pour appuyer la réalisation de cette session de formation.

Le produit de formation pour les fonctionnaires reprendra les éléments mentionnés ci-dessus auxquels s'ajouteront des explications quant au fonctionnement du logiciel de calcul, à l'importance des facteurs d'influence et à leur choix, à la collecte des données et à la mise en place de mécanismes pour y arriver. Le tout sera accompagné d'une étude de cas favorisant la compréhension et les échanges sur le sujet ainsi que d'illustrations des conclusions à dégager à la suite des analyses en vue d'élaborer de nouveaux processus et de nouvelles orientations politiques.

Quelle que soit l'option d'implantation retenue, il est primordial d'amorcer au premier trimestre de l'année 2003 ces sessions de formation, le succès de l'implantation proprement dite reposant sur une réelle compréhension du projet par l'ensemble des intervenants municipaux.

7.8 Appui de la table à l'implantation

Pour soutenir l'implantation, les membres du groupe de travail conviennent qu'ils devront s'impliquer activement pour appuyer l'ensemble des intervenants municipaux dans l'implantation de ce mode de gestion. Ainsi, il est proposé de créer un système électronique de messagerie pour répondre aux interrogations techniques ou de compréhension des utilisateurs et des formateurs qui auront la tâche d'initier les gestionnaires à ce nouvel outil de gestion.

7.9 Arrondissements

En vertu des lois 170 et 29, adoptées par l'Assemblée nationale du Québec, le mode de fonctionnement municipal a maintenant une nouvelle réalité. En effet, la création d'arrondissements dans le processus de réorganisation municipale sous-entend un changement de culture chez les administrations locales.

Les nouvelles administrations ainsi créées doivent se doter de nouvelles missions et, par conséquent, de moyens efficaces de gestion. Ainsi, des valeurs telles l'identité de l'arrondissement et son autonomie seront prioritaires dans l'élaboration des plans stratégiques propres à chaque entité.

Les villes et les arrondissements devront déterminer ensemble lequel devra assumer la responsabilité de colliger certains indicateurs lorsque les deux paliers possèdent l'information reliée aux calculs exigés. Le choix des facteurs d'influence nécessitera aussi une ouverture et une concertation entre les parties.

7.10 Conclusion

La dispense de services est l'une des principales raisons d'être d'un organisme public. L'implantation d'indicateurs de performance sur une période de plusieurs années amènera le citoyen, l' élu et le gestionnaire à entretenir un dialogue différent de celui connu jusqu'à maintenant. En connaissant mieux les objectifs qui viseront les élus municipaux, la population pourra juger de l'efficacité de l'administration en se basant sur des paramètres connus.

CONCLUSION

Ce rapport présente les résultats de la phase II du projet de développement d'indicateurs de performance pour les organismes municipaux. Cette phase comprenait principalement la validation auprès d'organismes municipaux d'indicateurs développés précédemment et une réflexion sur l'implantation de tels indicateurs. La mise en place de tels indicateurs a pour but principal de fournir aux élus et gestionnaires des organismes municipaux un outil de mesure dans le but d'améliorer la gestion et d'en rendre compte au citoyen.

La réalisation de ce projet a nécessité une collaboration très intense de l'ensemble des associations de fonctionnaires et ordres professionnels impliqués dans le projet. La COMAQ, qui coordonne les travaux de ce projet depuis maintenant trois ans, est fière des étapes réalisées à ce jour, et ce, grâce à une implication acharnée des membres du groupe de travail.

Les membres de la table se réjouissent de l'adoption du projet de loi 106, qui confirme que le Ministère s'engage indubitablement dans la voie de l'amélioration de la performance des organismes municipaux.

Une centaine d'indicateurs ont été validés auprès de plus de 40 organismes municipaux représentatifs des divers milieux. Ceci a permis d'éliminer certains indicateurs, d'en ajouter ou d'en modifier. L'ensemble des fonctions et activités municipales sont visées par les 99 indicateurs retenus suite à la validation. Ceux-ci fournissent des informations quantifiées concernant la gestion de ces activités et peuvent supporter la prise de décision. Le développement d'indicateurs demeure un projet en évolution qui se peaufinera au fil du temps.

Les travaux réalisés permettent aussi de dégager divers constats. Premièrement, les indicateurs aboutissent à des résultats et leur interprétation ne peut se faire qu'en regard des conditions prévalant dans l'organisme et en lien avec les objectifs qu'il s'est donnés, via une planification stratégique ou plus simplement par les orientations prises dans chacune des activités.

Deuxièmement, la comparaison des résultats avec ceux d'organismes municipaux comparables présente de l'intérêt afin d'identifier des pistes conduisant à l'identification de meilleures pratiques de gestion. Une telle comparaison ne peut et ne doit se faire qu'en prenant en compte la catégorisation des organismes municipaux et les facteurs influençant les résultats. Une première catégorisation en fonction de trois critères : type d'organisme, taille de population et densité, est d'ailleurs retenue.

Les travaux réalisés permettent maintenant de recommander l'implantation des indicateurs de performance pour les organismes municipaux. Il est toutefois suggéré de procéder graduellement; ainsi, dans un premier temps, 31 indicateurs touchant la voirie municipale, l'enlèvement de la neige, l'eau potable, les eaux usés, les matières résiduelles et la santé financière sont suggérés.

Cette implantation pourrait débiter dans les municipalités de grande taille, soit celles de 10 000 habitants et plus. Le groupe de travail privilégie toutefois l'implantation dans tous les organismes dès 2004, c'est-à-dire en fonction des résultats contenus au rapport financier 2003.

Le citoyen doit aussi être informé des résultats et divers moyens sont envisagés. Cette information doit toutefois permettre de mettre en lumière les particularités de l'organisme eu égard à tel ou tel indicateur.

L'implantation doit être accompagnée d'une formation adaptée auprès des gestionnaires municipaux qui auront à mettre en œuvre la compilation des données et à utiliser les résultats. Une formation spécifique pour les élus doit aussi être envisagée puisque cet outil leur est utile lors des choix qu'ils ont à faire.

L'implantation peut donc être entreprise, en commençant par un nombre limité d'indicateurs et en étant accompagnée de formation. Parallèlement, des travaux complémentaires de développement, entre autres concernant la mesure de la satisfaction de la clientèle, sont recommandés.

ANNEXES



ANNEXE A

LISTE DES PARTICIPANTS AUX SÉANCES D'INFORMATION DU 24 MAI 2001 À MONTRÉAL ET DU 31 MAI À QUÉBEC

LISTE DES PARTICIPANTS - 24 MAI À MONTRÉAL		
ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
1. Association des ingénieurs municipaux du Québec	Danielle Lanoue	Vice-présidente du C.A.
2. Association québécoise du loisir municipal	Michel Dorais	Délégué
3. Beloeil	Martine Vallières	Directrice des finances et trésorière
4. Boucherville	Manon Chabot	Responsable de la planification et de l'analyse financière, et assistante-trésorière
5. Boucherville	Suzanne Daigneault	Technicienne en administration
6. Bromont	Danielle Rioux	Trésorière
7. Brossard	Alain Cousson	Directeur du module des travaux publics
8. Buckingham	Yolaine Cyr	Adjointe aux finances
9. Buckingham	Carole St-Arnaud Gaboury	Secrétaire-trésorière
10. Candiac	Marc Rémillard	Trésorier
11. Chambly	Michel L. Guay	Trésorier
12. Chambly	Christian Cléroux	Responsable de la division de l'urbanisme
13. Châteauguay	Michel Byette	Directeur général
14. Châteauguay	Louis Carrier	Trésorier et directeur du Service des finances et de l'informatique
15. Corporation des officiers municipaux agréés du Québec	Érick Parent	Secrétaire général
16. Corporation métropolitaine de transport-Sherbrooke (CMTS)	Jacques Brochu	Directeur général adjoint et des services administratifs et secrétaire
17. Dollard-des-Ormeaux	Susan McKercher	Greffière
18. Dollard-des-Ormeaux	Jack Benzaquen	Directeur général



LISTE DES PARTICIPANTS - 24 MAI À MONTRÉAL

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
19. École des hautes études commerciales	Michel Guindon	Professeur
20. Greenfield Park	Louise Trahan	Comptable
21. L'Île-Bizard	Michel Desrochers	Trésorier
22. Laval	Gaétan Vandal	Assistant-directeur des finances et trésorier adjoint
23. Laval	Rosaire Landry	Directeur, bureau du budget
24. Malartic	Lucie Roger	Trésorière et directrice générale adjointe
25. Mercier	André Girard	Directeur des services administratifs, adjoint au directeur général, trésorier
26. Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Gérald Fleurent	Agent de recherche
27. Montréal	Serge Sauvé	Responsable de l'implantation des indicateurs de performance
28. Montréal	Normand Lefebvre	Chef comptable
29. Mont-St-Hilaire	Carmel Contant	Trésorier
30. Mont-St-Hilaire	Suzanne Bousquet	Trésorière adjointe
31. MRC d'Abitibi-Ouest	Micheline Trudel	Comptable
32. MRC des Pays-d'en-Haut	Yvan Genest	Secrétaire-trésorier
33. MRC des Pays-d'en-Haut	Louise Badeau	Commis-comptable
34. Outremont	Louis Bélair	Trésorier
35. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec	Gilles Nolet	Vice-président exécutif
36. Régie Intermunicipale de Police de la Rivière-du-Nord	Guy Goudreau	Secrétaire-trésorier
37. Régie Intermunicipale de police St-Jérôme	Pierre Bourgeois	Directeur de police
38. Régie Intermunicipale de police St-Jérôme	Yves Caron	Secrétaire-trésorier
39. Saint-Basile-le-Grand	Normand Lalande	Trésorier
40. Sainte-Julie	Jean-Pierre Duplin	Trésorier



LISTE DES PARTICIPANTS - 24 MAI À MONTRÉAL

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
41. Sainte-Julie	Sylvie Forest	Assistante-trésorière
42. Sainte-Sophie	Éric Gagnon	Directeur général
43. Saint-Hyacinthe	Jean Courchesne	Chef comptable
44. Saint-Hyacinthe	Jean Bélisle	Directeur des finances
45. Saint-Isidore-de-Clifton	Gaétan Perron	Secrétaire-trésorier
46. Saint-Jérôme	Yves Gagnon	Directeur général
47. Saint-Sauveur	René Lachance	Directeur général
48. Salaberry-de-Valleyfield	Jacques Lemieux	Trésorier
49. Salaberry-de-Valleyfield	Pierre Lafrance	Directeur général
50. Sherbrooke	François Poulette	Trésorier
51. Sorel-Tracy	André Mandeville	Trésorier
52. Sorel-Tracy	Diane Robillard	Trésorière adjointe
53. Val-d'Or	Guy Faucher	Directeur général
54. Val-d'Or	Jean-Guy Gervais	Trésorier
55. Val-David	André Desjardins	Directeur général
56. Val-David	Lucien Ouellet	Responsable de la trésorerie
57. Val-des-Monts	Patricia Fillet	Secrétaire-trésorière
58. Val-des-Monts	Gilles Reny	Directeur des travaux publics et secrétaire-trésorier adjoint
59. Verchères	Luc Forcier	Directeur général et secrétaire-trésorier
60. Verdun et Régie intermunicipale de la sécurité publique LaSalle - Verdun	Danielle Barabé	Préposée à la comptabilité
61. Verdun et Régie intermunicipale de la sécurité publique LaSalle - Verdun	Françoise Boudreau	Trésorière et directrice des finances
62. Wotton	Carole Vaillancourt	Secrétaire-trésorière et directrice générale



LISTE DES PARTICIPANTS - 31 MAI À QUÉBEC

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
1. Amqui	Noël Fournier	Trésorier
2. Association des ingénieurs municipaux du Québec	Claude Coulombe	Directeur des services techniques à Montmagny
3. Association québécoise du loisir municipal	Patrick Lafleur	Secrétaire exécutif
4. Cap-de-la-Madeleine	France Cinq-Mars	Trésorière adjointe
5. Carleton-Saint-Omer	André Allard	Directeur général et greffier
6. Charlesbourg	Eve Francoeur	Ingénieure
7. Charlesbourg	Pierre Hotte	Responsable de la planification des réseaux
8. Corporation des officiers municipaux agréés du Québec	Érick Parent	Secrétaire général
9. Fédération québécoise des municipalités	Denis Gagnon	Conseiller en recherche et politique
10. Gatineau	Suzanne Dagenais	Urbaniste et conseillère en politique et réglementation
11. Gatineau	Jean-Charles Beaudry	Contrôleur des services financiers
12. Hull	Josée Sabourin	Adjointe au directeur général
13. Hull	Paul Préseault	Directeur général
14. Kingsey Falls	Gaston Bélanger	Directeur général
15. LaBaie	Christine Tremblay	Trésorière
16. Laterrière	Manon Girard	Trésorière
17. Métabetchouan-Lac-à-la-Croix	Marie-Hélène Boily	Directrice générale et trésorière
18. Ministère de la Sécurité publique – Services d’incendie	Roger Gaudreau	Service du soutien technique à l’organisation municipale en matière de sécurité incendie
19. Ministère de la Sécurité publique – Services d’incendie	Line Lapointe	Service d’analyse et des politiques en sécurité incendie
20. Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Gérald Fleurent	Agent de recherche



LISTE DES PARTICIPANTS - 31 MAI À QUÉBEC

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
21. Montmagny	Yves Veilleux	Trésorier
22. MRC du Haut-Richelieu	Joane Saulnier	Directrice générale et secrétaire-trésorière
23. New Richmond	Denis Gagnon	Directeur général
24. New Richmond	Régis Cyr	Comptable
25. Parisville	Ginette C. Bisailon	Secrétaire-trésorière et directrice générale
26. Québec	Pierre-Paul Gingras	Directeur du Service de la planification
27. Québec	Line Tremblay	Technicienne en administration
28. Québec	René Morency	
29. Régie intermunicipale d'enfouissement sanitaire de Manicouagan	Richard Guimond	Directeur général
30. Régie intermunicipale de police et incendie de Charny, Saint-Jean-Chrysostome, Saint-Romuald	Chantale Tremblay	Secrétaire
31. Rimouski	Jean-Charles Fournier	Directeur des finances et trésorier
32. Rimouski	Yolande Turcotte	Comptable
33. Rivière-du-Loup	Marie Lapointe	Trésorière
34. Roberval	Nancy Boutin	Trésorière
35. Saint-Basile-le-Grand	Harold Ellefsen	Directeur général
36. Sainte-Brigitte-de-Laval	Miguel Herrero	Responsable de l'urbanisme (inspecteur en bâtiment)
37. Sainte-Brigitte-de-Laval	André St-Gelais	Inspecteur municipal et responsable des travaux publics
38. Sainte-Foy	René Damphousse	Greffier
39. Sainte-Foy	Lise Jean	Agente de dotation au Service du personnel



LISTE DES PARTICIPANTS - 31 MAI À QUÉBEC

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
40. Sainte-Justine	Gilles Vézina	Secrétaire-trésorier
41. Saint-Henri	Jacques Risler	Directeur général et secrétaire-trésorier
42. Saint-Jérôme	Yves Gagnon	Directeur général
43. Saint-Louis-de-France	Alain Brouillette	Trésorier
44. Saint-Marc-des-Carières	Nicole Gingras	Responsable de la comptabilité
45. Saint-Marc-des-Carières	Maryon Leclerc	Secrétaire-trésorier
46. Saint-Sauveur	René Lachance	Directeur général
47. Shawinigan	Raymond Saint-Onge	Trésorier
48. Shawinigan	Sylvie Lavoie	Assistante-trésorière
49. Trois-Rivières	Jean Hélie	Trésorier et directeur des services financiers
50. Union des municipalités du Québec	Jean-Marc Bergevin	Conseiller en fiscalité
51. Verdun	Françoise Boudreau	Trésorière
52. Victoriaville	Michel Audet	Directeur des ressources humaines
53. Victoriaville	Yves Fréchette	Directeur des finances et de la trésorerie

ANNEXE B

DOCUMENTATION REMISE AUX PARTICIPANTS

LORS DES SÉANCES D'INFORMATION

ANNEXE B



SÉANCE D'INFORMATION OFFERTE AUX ORGANISMES MUNICIPAUX MEMBRES DU PROJET PILOTE

Indicateurs de performance municipaux

Le 24 mai à Montréal et le 31 mai à Québec

8 h 30 : ACCUEIL

9 h à 12 h :

- Mot de bienvenue
- Historique du projet
- Présentation des membres de la Table
- Objectifs poursuivis par la table et le MAMM
- Attentes de la table sur les bancs d'essai
- Explication sur le fonctionnement du CD-ROM

12 h : DÎNER

13 h 30 à 16 h :

- Présentation d'un cas concret
- Période de questions
- Inventaire des indicateurs de performance
- Clôture

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : PROTECTION CONTRE LES INCENDIES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	A. SUR LE PLAN DE LA PRÉVENTION 1. Taux d'inspection des locaux : $\frac{\text{nombre de locaux inspectés}}{\text{nombre total de locaux}} \times 100$ 2. Taux d'incendies déclarés : $\frac{\text{nombre d'incendies déclarés}}{\text{nombre total de bâtiments}} \times 100$ 3. Taux de la rémunération en prévention : $\frac{\text{rémunération en prévention}}{\text{rémunération totale de l'activité protection contre les incendies}} \times 100$	1. Coût par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{coût net de l'activité protection contre les incendies}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$ 2. Coût par habitant : $\frac{\text{coût net de l'activité protection contre les incendies}}{\text{nombre total d'habitants}}$	1. Taux d'absentéisme des pompiers permanents : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$ 2. Taux d'accidents des pompiers : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen de pompiers}} \times 100$ 3. Effort de formation des pompiers : a) $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$ b) $\frac{\text{rémunération en formation des pompiers}}{\text{rémunération totale}}$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	B. SUR LE PLAN DE L'INTERVENTION 4. Taux des pertes matérielles des bâtiments incendiés : $\frac{\text{pertes matérielles des bâtiments incendiés}}{\text{évaluation totale des bâtiments incendiés}} \times 100$ 5. Délai de réponse moyen : $\frac{\text{somme du temps de réponse}}{\text{nombre d'appels d'incendies}}$			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : POLICE

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

<i>DIMENSION</i>	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
<i>CRITÈRE</i>	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RES SOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Taux de criminalité par 1000 habitants : $\frac{\text{nombre total de crimes}}{\text{nombre total d'habitants}} \times 1000$	1. Coût par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{coût net de l'activité police}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$	1. Taux d'absentéisme des policiers permanents : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Taux de résolution de crimes : $\frac{\text{nombre de crimes résolus}}{\text{nombre total de crimes}} \times 100$	2. Coût par habitant : $\frac{\text{coût net de l'activité police}}{\text{nombre total d'habitants}}$	2. Taux d'accidents des policiers : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen de policiers}} \times 100$	
	3. Délai de réponse moyen : $\frac{\text{somme du temps de réponse}}{\text{nombre d'appels d'urgence}}$	3. Policiers par 1000 habitants : $\frac{\text{nombre moyen de policiers}}{\text{nombre total d'habitants}} \times 1000$	3. Effort de formation des policiers : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. profil socio-économique de la population (âge, revenu, taux de chômage, ethnie, etc.);
2. profil du territoire (superficie, topographie, géographie);
3. type du parc immobilier (bâtiment);
4. type d'activité économique (université, tourisme, ville-centre, région, industries);
5. fluctuation du rôle de l'évaluation.

FONCTION : TRANSPORT-RÉSEAU ROUTIER / ACTIVITÉ : VOIRIE MUNICIPALE

Objectif : Assurer l'entretien des infrastructures routières.

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Coût de la vétusté : coût net de l'activité voirie municipale coût amorti des infrastructures de rues 2. Requêtes par 1000 habitants : $\frac{\text{nombre de requêtes externes}}{\text{nombre total d'habitants}} \times 1000$ 3. Requêtes par km de rue : $\frac{\text{nombre de requêtes externes}}{\text{nombre de km de rue}}$	1. Coût par km de rue : $\frac{\text{coût net de l'activité voirie municipale}}{\text{nombre de km de rue}}$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$ 2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$ 3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$ N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

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

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Plaintes par km de rue : $\frac{\text{nombre de plaintes externes}}{\text{nombre de km de rue}}$	1. Coût par km de rue : $\frac{\text{coût net de l'activité enlèvement de la neige}}{\text{nombre de km de rue}}$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence} \times 100}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}}$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
		2. Coût par km de rue par cm de précipitations : $\frac{\text{résultat du n° 1}}{\text{nombre de cm de précipitations}}$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail} \times 100}{\text{nombre moyen d'employés}}$	1. Plaintes par 1000 habitants : $\frac{\text{nombre de plaintes externes} \times 1000}{\text{nombre total d'habitants}}$
			3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	
			N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- proximité d'un établissement public (école, hôpital, parc);
- densité de la population;
- topographie;
- type de rue (boulevard, rue, ruelle);
- nombre de km de trottoir;
- stationnement public, abribus;
- climat;
- type de précipitations;
- type d'activités (épandage, soufflage, ramassage, tassement);
- plan d'intervention de déneigement et la priorité;
- règlement municipal sur l'interdiction de stationnement;
- type et nombre d'équipements utilisés.

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

Objectif : Fournir un approvisionnement adéquat, conforme aux normes québécoises sur l'environnement.

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE ET RENTABILITÉ	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Respect des normes provinciales : nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées (nombre d'avis d'ébullition)	1. Coût de distribution par km de conduite : $\frac{\text{coût net de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{nombre de km de conduite d'aqueduc}}$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Bris par km de conduite : $\frac{\text{nombre de bris d'aqueduc}}{\text{nombre de km de conduite d'aqueduc}}$	2. Coût de traitement et d'approvisionnement par m³ : $\frac{\text{coût net de l'activité traitement et approvisionnement en eau potable}}{\text{nombre de m}^3 \text{ d'eaux traitées}}$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$	1. Plaintes par local : $\frac{\text{nombre de plaintes}}{\text{nombre de locaux desservis en eau}}$
		3. Coût de distribution par m³ : $\frac{\text{coût net de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{nombre de m}^3 \text{ d'eaux traitées}}$	3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	
		4. Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par m³ : $\frac{\text{coût net de l'activité traitement et approvisionnement en eau potable et coût net de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{nombre de m}^3 \text{ d'eaux traitées}}$	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. politique de l'économie de l'eau;
2. immobilisations amorties;
3. programme de détection de fuite;
4. état du réseau;
5. vétusté de l'équipement;
6. type de traitement;
7. capacité des usines;
8. population en transit;
9. modalité des ententes intermunicipales;
10. topographie.

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

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Taux de refoulement : somme des locaux touchés lors de chaque refoulement _____ x 100 nombre de locaux desservis en égout sanitaire	1. Coût du traitement par m³ : coût net de l'activité traitement des eaux usées _____ nombre de m ³ d'eaux usées traitées	1. Taux d'absentéisme : <u>nombre d'heures d'absence</u> _____ x 100 nombre d'heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Indice de non-conformité : nombre de jours de non-conformité du résidu	2. Coût du réseau et du traitement par m³ : coût net de l'activité réseau d'égout et coût net de l'activité traitement des eaux usées _____ nombre de m ³ d'eaux usées traitées	2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents de travail</u> x 100 nombre moyen d'employés	1. Plaintes par local : <u>nombre de plaintes</u> _____ nombre de locaux desservis en égout sanitaire
		3. Coût du réseau par km : <u>coût net de l'activité réseau d'égout</u> nombre de km de conduite d'égout sanitaire	3. Effort de formation : <u>nombre d'heures de formation</u> _____ nombre moyen d'années-personnes	
			N. B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. nombre de citoyens (densité);
2. industrie;
3. population en transit;
4. degré de pollution;
5. programme d'entretien préventif;
6. programme de détection de fuite;
7. état du réseau;
8. profil du territoire;
9. type de traitement;
10. capacité de l'usine;
11. nombre de débordements;
12. nombre de mm de pluie;
13. existence d'une réglementation sur les clapets;
14. type de réseau (pluvial, sanitaire, combiné).

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

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Déchets domestiques collectés par habitant : nombre de kg de déchets domestiques collectés nombre total d’habitants	1. Coût de collecte des déchets domestiques par tonne métrique : coût net de l’activité collecte et transport des déchets domestiques x 1000 nombre de kg de déchets domestiques collectés	1. Taux d’absentéisme : <u>nombre d’heures d’absence</u> x 100 nombre d’heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Déchets domestiques collectés par local : nombre de kg de déchets domestiques collectés nombre de locaux desservis en collecte des déchets domestiques	2. Coût de collecte des déchets domestiques par logement : coût net de l’activité collecte et transport des déchets domestiques nombre d’unités de logement desservis en collecte des déchets domestiques	2. Taux d’accidents : <u>nombre d’accidents de travail</u> x 100 nombre moyen d’employés	
	3. Matières secondaires résidentielles collectées par habitant : nombre de kg de matières secondaires résidentielles collectées nombre total d’habitants	3. Coût de collecte des matières secondaires par tonne métrique : coût net de l’activité collecte, transport et traitement des matières secondaires x 1000 nombre de kg de matières secondaires collectées	3. Effort de formation : <u>nombre d’heures de formation</u> nombre moyen d’années-personnes	
	4. Matières secondaires collectées par logement : nombre de kg de matières secondaires collectées nombre d’unités de logement desservis en collecte des matières secondaires	4. Coût de collecte des matières secondaires par logement : coût net de l’activité collecte, transport et traitement des matières secondaires nombre d’unités de logement desservis en collecte des matières secondaires	N.B. : Évaluation globale pour l’ensemble des employés.	
	5. Effort de recyclage: nombre de kg de matières secondaires collectées nombre de kg de matières secondaires et de déchets domestiques collectés	5. Coût d’élimination des déchets domestiques par tonne métrique : coût net de l’activité élimination des déchets domestiques x 1000 nombre de kg de déchets domestiques collectés		

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉS : RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Espace vert par habitant : superficie (m ²) des parcs et terrains de jeux municipaux entretenus nombre total d'habitants	1. Coût des parcs et terrains de jeux par habitant : coût net de l'activité parcs et terrains de jeux nombre total d'habitants	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Coût des activités récréatives par habitant (A): $\frac{\text{coût net des activités récréatives}}{\text{nombre total d'habitants}}$	2. Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant : coût net de l'activité patinoires intérieures et extérieures nombre total d'habitants	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$	
	3. Coût des activités culturelles par habitant (A): coût net des activités culturelles excluant les bibliothèques nombre total d'habitants		3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$ N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

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

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉ : BIBLIOTHÈQUES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Inventaire par habitant : $\frac{\text{nombre de documents}}{\text{nombre total d'habitants}}$	1. Coût des bibliothèques par habitant : $\frac{\text{coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{nombre total d'habitants}}$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence} \times 100}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}}$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Effort de renouvellement : $\frac{\text{coût brut d'acquisition de documents}}{\text{nombre total d'habitants}}$	2. Coût d'opération par heure d'ouverture : $\frac{\text{coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{nombre d'heures d'ouverture totales}}$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail} \times 100}{\text{nombre moyen d'employés}}$	
	3. Taux d'utilisation : $\frac{\text{nombre de documents empruntés} \times 100}{\text{nombre total d'habitants}}$		3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	
	4. Accessibilité : nombre d'heures d'accessibilité pour le citoyen dans une semaine : A) bibliothèque principale B) par succursale(s)		N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. type de service (régional, ambulant, etc.);
2. proportion des utilisateurs non-résidents;
3. durée maximale des emprunts;
4. nombre maximal de documents par emprunt;
5. superficie de la bibliothèque;
6. importance de la participation des bénévoles;
7. entente de service avec d'autres organismes (commission scolaire);
8. profil socio-économique de la communauté;
9. politique de tarification.

FONCTION : AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT

ACTIVITÉS : ZONAGE, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, RÉNOVATION URBAINE

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Croissance des valeurs résidentielles imposables : valeur des nouvelles unités résidentielles imposables _____ valeur totale des unités résidentielles imposables	1. Effort de développement : coût net de l'activité promotion et développement économique x 100 richesse foncière uniformisée	1. Taux d'absentéisme : nombre d'heures d'absence x 100 nombre d'heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Croissance des valeurs non résidentielles imposables : valeur des nouvelles unités non résidentielles imposables _____ valeur totale des unités non résidentielles imposables		2. Taux d'accidents : nombre d'accidents de travail x 100 nombre moyen d'employés	1. Plaintes par 1000 habitants : nombre de plaintes _____ x 1000 nombre total d'habitants
	3. Nombre d'ajouts d'unités résidentielles imposables: nombre de nouvelles unités résidentielles imposables _____ nombre total d'unités résidentielles imposables		3. Effort de formation : nombre d'heures de formation nombre moyen d'années-personnes	
			N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : TRANSPORT COLLECTIF / ACTIVITÉ : TRANSPORT EN COMMUN

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Taux d'utilisation du service : <u>nombre de passagers</u> nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun	1. Coût par passager : coût net de l'activité transport en <u>commun</u> nombre de passagers	1. Taux d'absentéisme des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro permanents : <u>nombre d'heures d'absence</u> x 100 nombre d'heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage. Sondage enquête « origine-destination ».
	2. Taux d'occupation des véhicules : <u>nombre de passagers</u> nombre d'heures de service des véhicules	2. Taux de récupération des coûts : revenus provenant des usagers du <u>transport en commun</u> coût net de l'activité transport en commun	2. Taux d'accidents des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro : <u>nombre d'accidents de travail</u> x 100 nombre moyen de chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro	1. Plaintes par 1000 passagers : <u>nombre de plaintes</u> x 1000 nombre de passagers
	3. Taux d'utilisation des véhicules : <u>nombre de passagers</u> nombre de km parcourus par les véhicules		3. Effort de formation des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro : <u>nombre d'heures de formation</u> nombre moyen d'années-personnes	
	4. Étendue du service : nombre de km parcourus par les <u>véhicules</u> nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun			

Note : Exclut le transport scolaire et adapté.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : ÉLECTRICITÉ

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE	
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ	
INDICATEURS	1. Fiabilité du réseau – durée moyenne des interruptions de service par abonné par année : total des heures d’interruption de l’année _____ nombre total d’abonnés	1. Ratio de rentabilité : bénéfice net de la vente d’électricité _____ x 100 ventes totales d’énergie	1. Taux d’absentéisme : <u>nombre d’heures d’absence</u> x 100 nombre d’heures régulières de travail payées	La satisfaction de la clientèle est mesurée par sondage.	
	2. Proportion d’abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE) : <u>nombre d’abonnés utilisant le MVE</u> nombre total d’abonnés	2. Croissance des ventes d’énergie : kWh vendus dans l’année courante - kWh vendus dans l’année précédente _____ x 100 kWh vendus dans l’année précédente	2. Taux d’accidents : <u>nombre d’accidents de travail</u> x 100 nombre moyen d’années-personnes	1. Plaintes par 1000 abonnés : <u>nombre de plaintes</u> x 1000 nombre total d’abonnés	
		3. Taux de rentabilité par kWh : bénéfice net de la vente d’électricité _____ x 100 kWh vendus dans l’année courante	3. Effort de formation : <u>nombre d’heures de formation</u> nombre moyen d’employés		
		4. Taux de mauvaises créances : mauvaises créances des ventes d’énergie _____ x 100 ventes totales d’énergie	N.B. : Évaluation globale pour l’ensemble des employés.		
		5. Ratio d’endettement : dette à long terme du réseau d’électricité _____ x 100 dette à long terme du réseau d’électricité + avoir des contribuables du réseau d’électricité			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L’INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- écarts de température par rapport aux normales saisonnières;
- températures normales selon la localisation géographique;
- composition de la clientèle desservie;
- densité du territoire desservi.

FONCTION : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

ACTIVITÉ : CONSEIL MUNICIPAL, COUR MUNICIPALE, ÉVALUATION ET GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	1. Taux de participation : <u>nombre d'électeurs ayant voté</u> x 100 nombre total d'électeurs	1. Coût par électeur : <u>coût total de l'élection</u> nombre total d'électeurs	1. Taux d'absentéisme : <u>nombre d'heures d'absence</u> x 100 nombre d'heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	2. Taux d'élus par acclamation : nombre de postes élus <u>par acclamation</u> x 100 nombre total de postes en élection	2. Coût de l'activité évaluation par 100 \$ d'évaluation : <u>coût net de l'activité évaluation</u> x 100 richesse foncière uniformisée	2. Taux d'accidents : <u>nombre d'accidents de travail</u> x 100 nombre moyen d'employés	
		3. Taux de l'effectif par 1000 locaux : nombre total <u>d'années-personnes</u> x 1000 nombre total de locaux	3. Effort de formation : <u>nombre d'heures de formation</u> nombre moyen d'années-personnes	
		4. Coût de l'activité administration générale : coût net de l'activité <u>administration générale</u> dépenses nettes de fonctionnement	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés	
		5. Coût de l'activité administration générale par 100 \$ d'évaluation : coût net de l'activité <u>administration générale</u> x100 richesse foncière uniformisée		
		6. Coût de l'activité administration générale par 1000 habitants : coût net de l'activité <u>administration générale</u> x 1000 nombre total d'habitants		

Note : Les indicateurs visent les services de proximité. La table est ouverte aux suggestions pouvant permettre la bonification de ces indicateurs.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. nombre de conventions collectives; | 4. importance de la réglementation; |
| 2. profil du parc immobilier (proportion du résidentiel, commercial, industriel); | 5. structure de taxation; |
| 3. croissance du développement; | 6. valeur locative. |

FONCTION : SANTÉ FINANCIÈRE

	A. RATIOS DES REVENUS	B. RATIOS DES DÉPENSES/ENDETTEMENT	C. SOLVABILITÉ BUDGÉTAIRE ET LIQUIDITÉS	D. EFFORT FISCAL
INDICATEURS	1. Indice de taxation : $\frac{\text{revenus de taxes}}{\text{total des revenus}}$	1. Taux d'endettement : $\frac{\text{dette nette}}{\text{valeur nette des immobilisations}}$	1. Capacité d'autonomie opérationnelle : $\frac{\text{surplus accumulés au 31 décembre}}{\text{dépenses de fonctionnement} + \text{remboursement en capital}}$	1. Effort fiscal du secteur résidentiel : $\frac{\text{revenus de taxes résidentielles}}{\text{nombre total d'unités de logement résidentiel imposables}}$
	2. Indice de taxation et de compensation : $\frac{\text{revenus de taxes} + \text{revenus de paiements tenant lieu de taxes}}{\text{total des revenus}}$	2. Ratios d'endettement : A) $\frac{\text{endettement net}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$ B) $\frac{\text{endettement net} - \text{dettes aux secteurs}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$	2. Richesse collective : $\frac{\text{avoir des contribuables}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$	2. Valeur des unités unifamiliales et condominiums : $\frac{\text{valeur des unités unifamiliales et condominiums}}{\text{nombre d'unités unifamiliales et condominiums}} \times \text{TGT}$
	3. Charge de taxation du secteur résidentiel : $\frac{\text{revenus de taxes résidentielles}}{\text{revenus de taxes} + \text{revenus de paiements tenant lieu de taxes}}$	3. Endettement per capita : $\frac{\text{endettement net}}{\text{nombre total d'habitants}}$		
		4. Ratios du service de dette : A) $\frac{\text{frais de financement}}{\text{dépenses de fonctionnement} + \text{remboursement en capital}} \times 100$ B) $\frac{\text{remboursement en capital}}{\text{dépenses de fonctionnement} + \text{remboursement en capital}} \times 100$		
		5. Loyer annuel de la dette : $\frac{\text{frais de financement}}{\text{dette totale au début} + \text{dette totale à la fin/2}} \times 100$		
		6. Projection de l'extinction de la dette : $\frac{\text{dette à long terme}}{\text{versements exigibles à court terme}}$		
		7. Coût des dépenses de fonctionnement par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{dépenses nettes de fonctionnement}}{\text{richesse foncière uniformisée}} \times 100$		
		8. Coût des dépenses de fonctionnement par 1000 habitants : $\frac{\text{dépenses nettes de fonctionnement}}{\text{nombre total d'habitants}} \times 1000$		

FONCTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	A. EMPLOYÉS CADRES	B. EMPLOYÉS COLS BLEUS	C. POLICIERS ET POMPIERS	D. EMPLOYÉS COLS BLANCS ET PROFESSIONNELS
INDICATEURS	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	1. Taux d'absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$
	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$	2. Taux d'accidents : $\frac{\text{nombre d'accidents de travail}}{\text{nombre moyen d'employés}} \times 100$
	3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$	3. Effort de formation : $\frac{\text{nombre d'heures de formation}}{\text{nombre moyen d'années-personnes}}$

ANNEXE C

CONTENU ET FONCTIONNEMENT DU CD-ROM

Le banc d'essai comprend 3 parties :

1. Production d'un logiciel sur CD permettant la collecte des données;
2. Remise des CD aux organismes municipaux et suivi durant la période du banc d'essai (support technique et aide);
3. Réception et fusion des données et analyse des résultats.

1. Production du logiciel

Le logiciel du calcul des indicateurs de performance permet aux organismes municipaux d'entrer toutes les données qui seront utilisées ultérieurement pour l'analyse des indicateurs. Le schéma de fonctionnement du logiciel est illustré à la fin de la présente annexe.

Le logiciel comprend trois formulaires que l'organisme doit remplir.

Formulaire 1

Le formulaire 1 demande les données d'informations sur l'organisme municipal (son nom, sa région, sa population, sa superficie, etc.), de même que les données d'ordre financier et finalement les coordonnées de la personne-ressource. Le code géographique demandé dans ce formulaire servira de clé primaire pour la base de données dont il sera question plus loin.

Formulaire 2

Le formulaire 2 permet de recevoir les 155 données qui serviront au calcul des indicateurs. Les données sont répertoriées en fonction du type d'organisme municipal d'une part, et en fonction du type d'activités d'autre part. Ainsi, la source de chaque donnée s'affichera en fonction du type d'organisme qui aura été sélectionné dans le formulaire 1. Les organismes doivent indiquer la valeur de chaque donnée pour les années 2000 et 2001.

Formulaire 3

Le formulaire 3 affiche le résultat de chacun des 151 indicateurs, résultat calculé à partir des données du formulaire 2. Les indicateurs sont classés par fonction/activité.

À chaque indicateur, le logiciel conduit à trois autres pages :

Page 1

La première page contient de l'information dont la formule utilisée pour le calcul de l'indicateur à partir des données entrées par l'organisme.

Page 2

La deuxième page énumère les facteurs d'influence. L'organisme doit cocher les facteurs préétablis qui peuvent influencer l'interprétation de l'indicateur en question. Il peut aussi ajouter d'autres facteurs qui lui seraient propres et qui ne seraient pas inclus dans la liste.

Page 3

La troisième page présente le questionnaire du banc d'essai. L'organisme peut émettre ses commentaires et doit répondre aux questions suivantes :

- ♦ « Cet indicateur doit-il être conservé? » et « Si non, pourquoi ? »
- ♦ « Cet indicateur peut-il être bonifié? » et « Si oui, comment ? »
- ♦ « Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause ? »

Agents facilitateurs

Un certain nombre d'outils et de fonctions ont été ajoutés afin de faciliter le travail d'entrée des données.

- ♦ La possibilité de travailler en réseau, c'est-à-dire que plusieurs personnes à l'intérieur du même organisme municipal peuvent travailler chacun avec une copie du logiciel sur leur ordinateur et entrer simultanément leurs données dans la même base de données.
- ♦ La possibilité pour une personne d'entrer les données pour plusieurs organismes. Cette demande avait été formulée, car il pouvait être possible qu'une personne ayant le logiciel ait à gérer les données pour plus d'un seul organisme municipal.
- ♦ Il est possible d'imprimer uniquement la page en cours de chaque formulaire.

- ♦ Une calculatrice qui permet, naturellement, d'effectuer des calculs de base, mais aussi de garder en mémoire le calcul associé à chaque donnée.
- ♦ Des raccourcis clavier pour naviguer dans les formulaires et dans le logiciel.
- ♦ Une aide en ligne par le courriel.
- ♦ La validation des données.
- ♦ L'envoi des données par FTP (*File Transfer Protocol*), un standard permettant de transférer des fichiers sur le réseau Internet.
- ♦ L'accès à un site Web pour de l'information supplémentaire (voir la section 2 ci-dessous).

Base de données

- ♦ Le logiciel des indicateurs de performance est construit autour de deux bases de données. L'une d'elles contient tous les renseignements sur les indicateurs eux-mêmes : le nom des données, leurs sources, le nom des indicateurs, leur formule, etc. Elle sert donc à afficher ces données à l'intérieur du logiciel. La deuxième base de données, quant à elle, contient tous les renseignements que l'organisme entrera dans le logiciel. C'est donc ce fichier de base de données qui sera retourné à des fins d'analyse.
- ♦ Les bases de données sont des bases de données créées avec Microsoft Access. Cependant, même si les organismes municipaux n'ont pas Microsoft Access, le logiciel peut quand même être utilisé et peut lire et écrire dans les bases de données. L'utilisation des bases de données simplifie grandement le travail d'analyse et facilite les modifications qui pourraient avoir lieu dans la structure des indicateurs.
- ♦ Le fait de créer deux fichiers de base de données indépendants, mais tout de même reliés structurellement par leur conception, permet aux organismes de n'avoir qu'un fichier relativement petit à transmettre. Il ne sert à rien en effet de nous retransmettre le nom des données ou des indicateurs. Tout ce qui est transmis, ce sont les données inscrites. Même la valeur des indicateurs n'est pas transmise. Elle est recalculée automatiquement lors de la fusion des données (voir la section 3 ci-dessous).
- ♦ Le code géographique des organismes a été utilisé comme clé primaire de la base de données contenant les données de l'organisme.

2. Remise du logiciel aux organismes et suivi technique du banc d'essai

Les 24 et 31 mai 2001, les représentants des organismes municipaux réunis soit à Montréal soit à Québec ont reçu une copie du CD contenant le logiciel des indicateurs de performance. À partir de ce moment a commencé le suivi du banc d'essai.

Un site WEB

http://www.hec.ca/audiovisuel/medias_divers/projet_indicateurs/

Un site Web sur le logiciel des indicateurs de performance a été créé pour apporter divers renseignements techniques sur le logiciel. Le site comprend une section FAQ (foire aux questions), une section de téléchargement des mises à jour et une section permettant d'imprimer toutes les données du formulaire 2 avec les sources en fonction du type d'organisme municipal. Cette dernière fonction a été ajoutée parce que plusieurs personnes voulaient imprimer rapidement les données afin de les distribuer. La fonction n'offre cependant pas la source des données.

Mise à jour du logiciel

Étant donné le cours laps de temps consacré à l'élaboration du logiciel, la version sur CD était une version *beta* qui était en même temps testée par le banc d'essai. Quelques difficultés d'utilisation ont été rapportées durant le banc d'essai et ont été corrigées au fur et à mesure sur le site Web des indicateurs. Les organismes pouvaient donc en tout temps, grâce au site Web, se tenir au courant des dernières modifications et mettre à jour leur version du logiciel sans affecter les données entrées. La dernière version à jour du logiciel est la version *beta* 1.01.06.26 du 26 juin 2001.

3. Réception et fusion des données et analyse des résultats

Réception des données

La réception des données s'est faite par FTP (directement à l'intérieur du logiciel) ou par *attachment* par courriel. La date limite de l'envoi des données a tout d'abord été fixée au 31 août 2001. À la mi-septembre, la date limite a été reportée au 28 septembre. Finalement, les dernières données ont été reçues le 21 novembre 2001.

Fusion des données

L'ensemble des données d'un organisme municipal étant contenu dans un fichier indépendant nommé selon le code géographique de l'organisme, il a fallu fusionner toutes ces données dans une seule base de données. Une application a donc été créée, durant le banc d'essai, pour automatiser la fusion des données. Cela était nécessaire pour deux raisons :

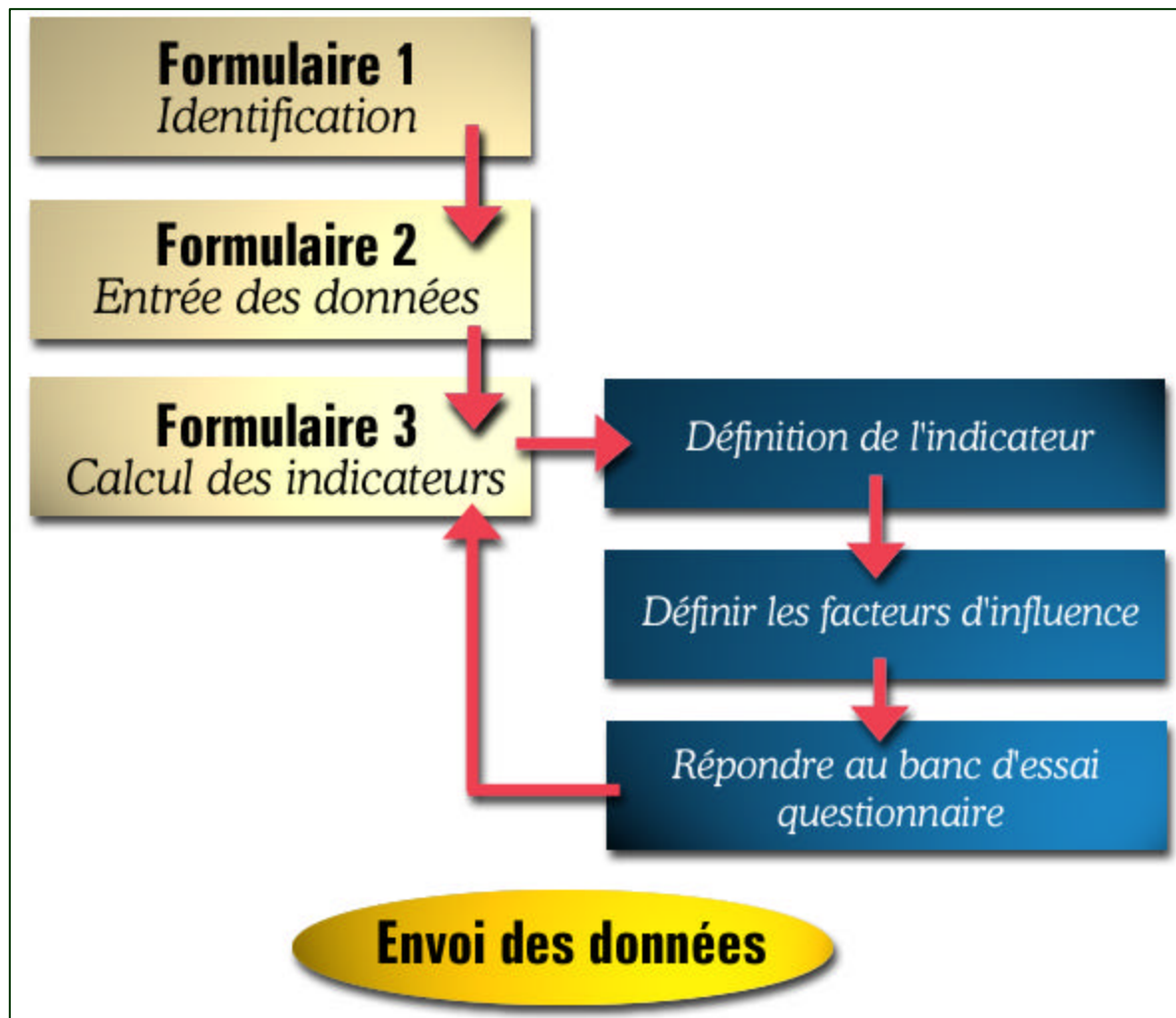
- ♦ Éviter les erreurs si les données avaient été retranscrites ou copiées manuellement.
- ♦ Accélérer le processus. En effet, chaque fichier de données d'un organisme contient au-delà de 1000 données multipliées par le nombre de municipalités. L'application de fusion des bases de données permet de regrouper automatiquement une trentaine de bases de données en deux ou trois heures.

Manipulation des données pour analyse

Une fois les données regroupées dans un seul fichier de base de données Access, une interface Web a été créée afin de rendre les données accessibles et faciles à manipuler. À l'aide de requêtes SQL (*Structured Query Language*), il est possible d'afficher, de trier, de regrouper, bref, de manipuler les données de façon à pouvoir les analyser et en tirer différentes conclusions.

Ces manipulations se font au moyen d'un site Web, ce qui épargne à ceux qui font les analyses d'apprendre un logiciel comme Access. Ce site Web se trouve dans un serveur des HEC, ce qui permet à M. Guindon, le chargé de projet, d'y accéder en tout temps. De plus, le site est conçu de façon à s'adapter facilement à des outils de requête sophistiqués qui peuvent être nécessaires au fur et à mesure que le travail d'analyse progresse. Les tableaux de la représentativité sont d'ailleurs extraits du site Web d'analyse.

Figure 1 : Structure du logiciel des indicateurs de performance



ANNEXE D

MOTIFS DE DÉSISTEMENT AU BANC D'ESSAI

Sur un total de 71 participants inscrits au banc d'essai, environ 40 % se sont désistés. La principale raison invoquée (par environ 90 % des répondants) est la surcharge de travail occasionnée par le banc d'essai ainsi que par le contexte de réorganisation municipale dans lequel plusieurs se trouvaient. Mais pour la très grande majorité, le projet revêt un intérêt certain.

ANNEXE E

LISTE DES PARTICIPANTS INVITÉS AU POST MORTEM DU 2 MAI 2002 À SAINT-HYACINTHE

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
1. Association des chefs de services d'incendie du Québec	Serge Tremblay	Vice-président
2. Association des greffiers de cours municipales du Québec	Sylvie Millette	Présidente
3. Association québécoise du loisir municipal	Richard-A. Coulombe	Vice-président
4. Association québécoise du loisir municipal	Pierre Morin	Directeur
5. Beloeil	Martine Vallières	Directrice des finances et trésorière
6. Boucherville	Manon Chabot	Responsable de la planification financière
7. Boucherville	Suzanne Daigneault	Technicienne en administration
8. Bromont	Danielle Rioux	Secrétaire - trésorière
9. Candiac	Marc Rémillard	Trésorier
10. Chambly	Michel L. Guay	Trésorier
11. Châteauguay	Michel Byette	Directeur général
12. Châteauguay	Louis Carrier	Directeur des finances
13. Corporation des officiers municipaux agréés du Québec	Érick Parent	Secrétaire général
14. Drummondville	Gilles Bélisle	Directeur général adjoint et trésorier
15. Drummondville	Yvon Morin	Assistant - trésorier
16. École des hautes études commerciales	Michel Guindon	Professeur au Service de l'enseignement des sciences comptables
17. Gatineau	Serge Brousseau	Chef des services-conseil en gestion
18. Laval	Rosaire Landry	Directeur du bureau du budget
19. Laval	Gaétan Vandal	Assistant-directeur des finances et trésorier adjoint

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
20. Longueuil	Henri Didillon	Directeur du Service de l'optimisation de la performance
21. Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Claude Brochet	Agent de recherche
22. Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Jean Monfet	Directeur à la direction des finances municipales
23. Montréal	Françoise Boudreau	Chef de la division arrondissement, de la direction générale et du Service des finances
24. Montréal	Normand Lefebvre	Chef-comptable du Service des finances et du contrôle budgétaire
25. Montréal	Serge Sauvé	Conseiller en développement de l'organisation
26. Mont-Saint-Hilaire	Carmel Contant	Trésorier
27. Mont-Saint-Hilaire	Suzanne Bousquet	Trésorière adjointe
28. MRC du Haut-Richelieu	Joanne Saulnier	Directeur général et secrétaire-trésorier
29. MRC du Haut-Richelieu	Luc Beaudoin	Évaluateur
30. Ordre des comptables agréés du Québec	Marc Legendre	Associé (Allaire Roberge Legendre)
31. Ordre des CGA du Québec	Gilles Nolet	Vice-président exécutif
32. Parisville	Ginette C. Bisailon	Secrétaire-trésorière adjointe
33. Québec	Jean Perron	Conseiller cadre au Service de la planification
34. Québec	Lyne Tremblay	Technicienne à l'administration
35. Québec	Hugo Grondin	Conseiller en recherche et planification
36. Rivière-du-Loup	Marie Lapointe	Trésorière
37. Roberval	Nancy Boutin	Trésorière
38. Saint-Basile-le-Grand	Normand Lalande	Trésorier
39. Saint-Félicien	Laurent Lacroix	Directeur général adjoint
40. Saint-Hyacinthe	Jean Bélisle	Directeur des finances
41. Saint-Hyacinthe	Jean Courchesne	Chef comptable
42. Saint-Jérôme	Yves Gagnon	Directeur général

ORGANISME MUNICIPAL	NOM DU PARTICIPANT	FONCTION
43. Saint-Jérôme	Serge Forget	Directeur général adjoint
44. Saint-Marc-des-Carrières	Maryon Leclerc	Secrétaire-trésorier
45. Saint-Sauveur	René Lachance	Directeur général
46. Sainte-Brigitte-de-Laval	Robert Doré	Directeur général
47. Shawinigan	Raymond St-Onge	Directeur général adjoint
48. Sherbrooke	François Poulette	Directeur du Service des finances et de la trésorerie et trésorier
49. Société de transport de Sherbrooke	Jacques Brochu	Directeur général adjoint, trésorier et secrétaire
50. St-Isidore-de-Clifton	Gaétan Perron	Secrétaire-trésorier
51. Union des municipalités du Québec	Marc Croteau	Directeur de la direction des politiques
52. Val-des-Monts	Gilles Reny	Directeur des travaux publics et secrétaire-trésorier adjoint
53. Val-des-Monts	Patricia Fillet	Secrétaire-trésorière
54. Val D'Or	Guy Faucher	Directeur général
55. Verchères	Luc Forcier	Secrétaire-trésorier et directeur général
56. Wotton	Carole Vaillancourt	Secrétaire-trésorière et directrice générale

ANNEXE F

ORDRE DU JOUR DE LA RENCONTRE POST MORTEM

**PLAN DE LA JOURNÉE POST MORTEM SUR LE BANC D'ESSAI
INDICATEURS DE PERFORMANCE MUNICIPAUX**

**LE JEUDI 2 MAI 2002
SALLE CASAVANT 2, 3, 4 DE L'HÔTEL DES SEIGNEURS
1200, RUE JOHNSON, SAINT-HYACINTHE**

- 9 h :
1) Mot de bienvenue
2) Représentativité de l'échantillon du banc d'essai
3) Méthode d'analyse adoptée par la table
4) Résultats
5) Appréciation du CD-ROM et bonification
- 10 h 15 : *Pause-santé*
- 10 h 45 : Comparaison des organismes municipaux :
 - Facteurs d'influence
 - Catégorisation
 - Modèle de rapport
- 12 h : *Dîner*
-
- 13 h 30 : Implantation progressive – 1^{re} phase :
 - Liste préliminaire d'indicateurs de performance
 - Modes de reddition de compte
Phases subséquentes :
 - Transmission des données
 - Formation (gestionnaires, élus - 1^{re} phase)
- 15 h : Clôture de la rencontre

ANNEXE G

ANALYSE DÉTAILLÉE

DE LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

Une des premières tâches, avant même l'analyse en profondeur des données reçues des organismes au banc d'essai, est de déterminer la représentativité des répondants. Au total, 41 des 71 organismes municipaux inscrits ont transmis leurs données.

Cinq critères de représentativité

Nous avons déterminé cinq critères de représentativité :

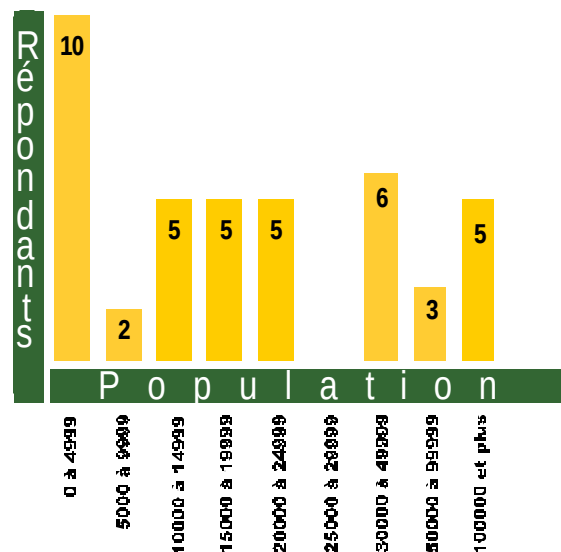
1. la population;
2. les dépenses budgétaires;
3. la région administrative;
4. le type d'organisme municipal;
5. la superficie.

Pour chacun de ces critères, nous sommes allés chercher directement, dans les données reçues, les renseignements nécessaires; ces cinq éléments devant être entrés par l'organisme dans le formulaire 1 du logiciel des indicateurs, il devient donc facile d'aller les chercher et de les regrouper dans différents tableaux.

Pour chaque critère de représentativité, nous avons créé un certain nombre de segments pour chacun desquels nous avons déterminé le nombre de répondants. Naturellement, les critères *type d'organisme municipal* et *région administrative* sont déjà segmentés par définition. Étant donné, comme il a été mentionné dans la section concernant la méthode d'analyse retenue, que les tableaux sont générés à partir de requêtes et de tris de la base de données, il peut être très facile de générer, s'il y a lieu, d'autres tableaux de la représentativité avec des segmentations différentes ou plus précises. Cette souplesse de l'analyse est vue plus en détail dans la section *méthode d'analyse retenue*. Tous les tableaux qui suivent sont extraits du site Web sur l'analyse du banc d'essai des indicateurs de performance. Voyons maintenant chacun de ces critères individuellement.

1. La population

Nous avons segmenté la représentativité de la population en neuf tranches. Le graphique ci-dessous en fait le résumé.



Graphique 2.1 Segmentation de la représentativité démographique

Dans le tableau qui suit, la représentativité de la population est exprimée en pourcentage.

de 0 à 4 999 habitants	24,39 %
de 5 000 à 9 999 habitants	4,88 %
de 10 000 à 14 999 habitants	12,20 %
de 15 000 à 19 999 habitants	12,20 %
de 20 000 à 24 999 habitants	12,20 %
de 25 000 à 29 999 habitants	0,00 %
de 30 000 à 49 999 habitants	14,63 %
de 50 000 à 99 999 habitants	7,32 %
100 000 et plus	12,20 %

Tableau 2.2 Représentativité démographique en pourcentage

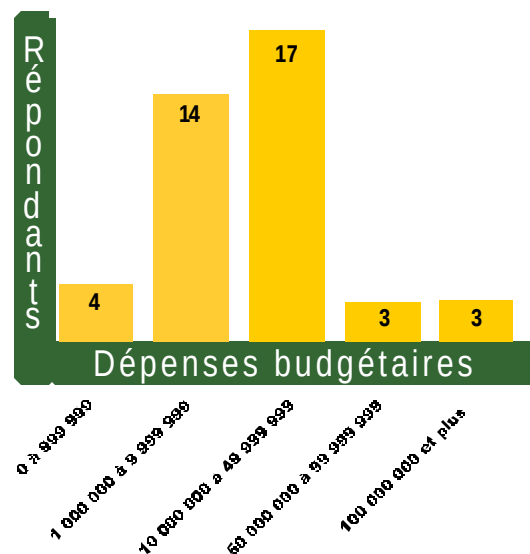
Le tableau suivant trace un portrait détaillé de la représentativité en fonction de la population.

Tableau 2.3 Renseignements sur la représentativité démographique		
Population	Nombre de répondants	Organismes municipaux
de 0 à 4 999 habitants	10	• Municipalité de la Paroisse de Parisville • Municipalité de Sainte-Brigitte-de-Laval • Municipalité de Sainte-Justine • Municipalité de Saint-Honoré-de-Témiscouata • Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton • Municipalité de Verchères • Municipalité de Wotton • Municipalité du Village de Val-David • Ville de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix • Ville de Saint-Sauveur
de 5 000 à 9 999 habitants	2	• Municipalité de Val-des-Monts • Ville de Bromont
de 10 000 à 14 999 habitants	5	• Ville de Buckingham • Ville de Candiac • Ville de Montmagny • Ville de Roberval • Ville de Saint-Basile-le-Grand
de 15 000 à 19 999 habitants	5	• Ville de Beloeil • Ville de Greenfield Park • Ville de Mont-Saint-Hilaire • Ville de Rivière-du-Loup • Ville de Shawinigan
de 20 000 à 24 999 habitants	5	• Municipalité régionale de comté d'Abitibi-Ouest • Ville de Chambly • Ville de Saint-Jérôme • Ville de Val-d'Or • Ville d'Outremont
de 25 000 à 29 999 habitants	0	

Tableau 2.3 Renseignements sur la représentativité démographique		
Population	Nombre de répondants	Organismes municipaux
de 30 000 à 49 999 habitants	6	• Ville de Boucherville • Ville de Châteauguay • Ville de Dollard-des-Ormeaux • Ville de Drummondville • Ville de Saint-Hyacinthe • Ville de Sorel-Tracy
de 50 000 à 99 999 habitants	3	• Ville de Brossard • Ville de Charlesbourg • Ville de Hull
100 000 et plus	5	• Corporation métropolitaine de transport-Sherbrooke (CMTS) • MRC du Haut-Richelieu • Ville de Gatineau • Ville de Montréal • Ville de Québec

2. Les dépenses budgétaires

Le critère suivant détermine la représentativité en fonction des dépenses budgétaires, soit les dépenses de fonctionnement tirées du rapport financier 2000. Cette donnée a été segmentée en 5 portions.



Graphique 2.4 Segmentation de la représentativité en fonction des dépenses budgétaires des organismes

Voici la représentativité en pourcentage.

de 0 \$	à	999 999 \$	9,76 %
de 1 000 000 \$	à	9 999 999 \$	34,15 %
de 10 000 000 \$	à	49 999 999 \$	41,46 %
de 50 000 000 \$	à	99 999 999 \$	7,32 %
100 000 000 \$	et	plus	7,32 %

Tableau 2.5 Représentativité en fonction des dépenses budgétaires des organismes (en pourcentage)

Voici maintenant le tableau détaillé.

Tableau 2.6 Renseignements sur la représentativité des organismes en fonction de leurs dépenses budgétaires		
Montant	Nombre de répondants	Organismes municipaux
de 0 \$ à 999 999 \$	4	• Municipalité de la Paroisse de Parisville • Municipalité de Sainte-Justine • Municipalité de Saint-Honoré-de-Témiscouata • Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton
de 1 000 000 \$ à 9 999 999 \$	14	• MRC du Haut-Richelieu • Municipalité de Sainte-Brigitte-de-Laval • Municipalité de Val-des-Monts • Municipalité de Verchères • Municipalité de Wotton • Municipalité du Village de Val-David • Municipalité régionale de comté d'Abitibi-Ouest • Ville de Bromont • Ville de Buckingham • Ville de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix • Ville de Montmagny • Ville de Roberval • Ville de Saint-Basile-le-Grand • Ville de Saint-Sauveur

Tableau 2.6 Renseignements sur la représentativité des organismes en fonction de leurs dépenses budgétaires		
Montant	Nombre de répondants	Organismes municipaux
de 10 000 000 \$ à 49 999 999 \$	17	• Corporation métropolitaine de transport– Sherbrooke (CMTS) • Ville de Beloeil • Ville de Boucherville • Ville de Candiac • Ville de Chambly • Ville de Châteauguay • Ville de Dollard-des-Ormeaux • Ville de Drummondville • Ville de Greenfield Park • Ville de Mont-Saint-Hilaire • Ville de Rivière-du-Loup • Ville de Saint-Jérôme • Ville de Shawinigan • Ville de Saint-Hyacinthe • Ville de Sorel-Tracy • Ville de Val-d'Or • Ville d'Outremont
de 50 000 000 \$ à 99 999 999 \$	3	• Ville de Brossard • Ville de Charlesbourg • Ville de Gatineau
100 000 000 \$ et plus	3	• Ville de Hull • Ville de Montréal • Ville de Québec

3. La région administrative

Le troisième critère de représentativité est la région administrative. À l'annexe G, vous trouverez une carte du Québec représentant chaque organisme municipal ayant fourni ses données. Ci-après se trouvent le tableau de la représentativité en fonction des régions administratives en pourcentage et le tableau détaillé.

01	Bas Saint-Laurent	4,88 %
02	Saguenay-Lac Saint-Jean	4,88 %
03	Capitale-Nationale	7,32 %
04	Mauricie	2,44 %
05	Estrie	7,32 %
06	Montréal	7,32 %
07	Outaouais	9,76 %
08	Abitibi-Témiscamingue	4,88 %
09	Côte-Nord	0,00 %
10	Nord-du-Québec	0,00 %
11	Gaspésie-Îles de la Madeleine	0,00 %
12	Chaudière-Appalaches	4,88 %
13	Laval	0,00 %
14	Lanaudière	0,00 %
15	Laurentides	7,32 %
16	Montérégie	34,15 %
17	Centre-du-Québec	4,88 %

Tableau 2.7 Représentativité en fonction des régions administratives (en pourcentage)

Tableau 2.8 Représentativité des organismes en fonction des régions administratives		
Région	Nombre de répondants	Organismes municipaux
01 Bas Saint-Laurent	2	- Municipalité de Saint-Honoré-Témiscouata - Ville de Rivière-du-Loup
02 Saguenay-Lac Saint-Jean	2	- Ville de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix - Ville de Roberval
03 Capitale-Nationale	3	- Municipalité de Sainte-Brigitte-de-Laval - Ville de Charlesbourg - Ville de Québec
04 Mauricie	1	Ville de Shawinigan
05 Estrie	3	- Corporation métropolitaine de transport-Sherbrooke (CMTS) - Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton - Municipalité de Wotton

Tableau 2.8 Représentativité des organismes en fonction des régions administratives

Région	Nombre de répondants	Organismes municipaux
06 Montréal	3	• Ville de Dollard-des-Ormeaux • Ville de Montréal • Ville d'Outremont
07 Outaouais	4	• Municipalité de Val-des-Monts • Ville de Buckingham • Ville de Gatineau • Ville de Hull
08 Abitibi-Témiscamingue	2	• Municipalité régionale de comté d'Abitibi-Ouest • Ville de Val-d'Or
09 Côte-Nord	0	
10 Nord-du-Québec	0	
11 Gaspésie-Îles de la Madeleine	0	
12 Chaudière-Appalaches	2	• Municipalité de Sainte-Justine • Ville de Montmagny
13 Laval	0	
14 Lanaudière	0	
15 Laurentides	3	• Municipalité du Village de Val-David • Ville de Saint-Jérôme • Ville de Saint-Sauveur
16 Montérégie	14	• MRC du Haut-Richelieu • Municipalité de Verchères • Ville de Beloeil • Ville de Boucherville • Ville de Bromont • Ville de Brossard • Ville de Candiac • Ville de Chambly • Ville de Châteauguay • Ville de Greenfield Park • Ville de Mont-Saint-Hilaire • Ville de Saint-Basile-le-Grand

Tableau 2.8 Représentativité des organismes en fonction des régions administratives		
Région	Nombre de répondants	Organismes municipaux
		• Ville de Saint-Hyacinthe • Ville de Sorel-Tracy
17 Centre-du-Québec	2	• Municipalité de la Paroisse de Parisville • Ville de Drummondville

4. Le type d'organisme municipal

Le tableau de cette section nous montre la représentativité des répondants en fonction de leur type d'organisme municipal. Comme en témoignent les données, ce sont presque exclusivement les municipalités qui sont représentées dans le banc d'essai.

Municipalités	92,68 %
Municipalités régionales de comté (MRC)	4,88 %
Communautés urbaines (CU)	0,00 %
Régies intermunicipales (RI)	0,00 %
Organismes publics de transport (OPT)	2,44 %

Tableau 2.9 Représentativité en fonction des types d'organisme
(en pourcentage)

Tableau 2.10 Renseignements sur la représentativité en fonction des types d'organisme		
Type	Nombre de répondants	Organismes municipaux
Municipalités	38	• Municipalité de la Paroisse de Parisville • Municipalité de Sainte-Brigitte-de-Laval • Municipalité de Sainte-Justine • Municipalité de Saint-Honoré-de-Témiscouata • Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton • Municipalité de Val-des-Monts • Municipalité de Verchères • Municipalité de Wotton • Municipalité du Village de Val-David • Ville de Beloeil • Ville de Boucherville • Ville de Bromont • Ville de Brossard • Ville de Buckingham • Ville de Candiac • Ville de Chambly • Ville de Charlesbourg • Ville de Châteauguay • Ville de Dollard-des-Ormeaux • Ville de Drummondville • Ville de Gatineau • Ville de Greenfield Park • Ville de Hull • Ville de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix • Ville de Montmagny

Tableau 2.10 Renseignements sur la représentativité en fonction des types d'organisme

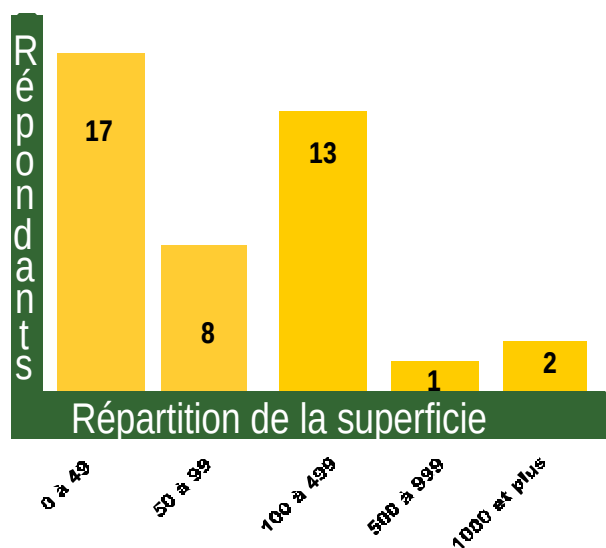
Type	Nombre de répondants	Organismes municipaux
		• Ville de Montréal • Ville de Mont-Saint-Hilaire • Ville de Québec • Ville de Rivière-du-Loup • Ville de Roberval • Ville de Saint-Basile-le-Grand • Ville de Saint-Jérôme • Ville de Saint-Sauveur • Ville de Shawinigan • Ville de Saint-Hyacinthe • Ville de Sorel-Tracy • Ville de Val-d'Or • Ville d'Outremont
MRC	2	• MRC du Haut-Richelieu • Municipalité régionale de comté d'Abitibi-Ouest
CU	0	
RI	0	
OPT	1	• Corporation métropolitaine de transport-Sherbrooke (CMTS)

5. La superficie

Le dernier critère de représentativité est la superficie des organismes municipaux. Encore une fois on a divisé le critère, cette fois-ci en 5 segments.

de 0	à	49 km ²	41,46 %
de 50	à	99 km ²	19,51 %
de 100	à	499 km ²	31,71 %
de 500	à	999 km ²	2,44 %
1000 km ²		et plus	4,88 %

Tableau 2.11 Représentativité en fonction de la superficie des organismes (en pourcentage)



Graphique 2.12 Segmentation de la représentativité en fonction de la superficie (en km²)

Tableau 2.13 Renseignements sur la répartition des organismes en fonction de la superficie		
Superficie en km ²	Nombre de répondants	Organismes municipaux
de 0 à 49	17	• Municipalité de la Paroisse de Parisville • Municipalité du Village de Val-David • Ville de Buckingham • Ville de Beloeil • Ville de Candiac • Ville de Chambly • Ville de Châteauguay • Ville de Dollard-des-Ormeaux • Ville de Greenfield Park • Ville de Hull • Ville de Mont-Saint-Hilaire • Ville de Saint-Basile-le-Grand • Ville de Saint-Hyacinthe • Ville de Saint-Jérôme • Ville de Saint-Sauveur • Ville de Shawinigan • Ville d'Outremont
de 50 à 99	8	• Municipalité de Verchères • Ville de Boucherville • Ville de Brossard • Ville de Charlesbourg • Ville de Drummondville • Ville de Québec • Ville de Rivière-du-Loup • Ville de Sorel-Tracy
de 100 à 499	13	• Corporation métropolitaine de transport–Sherbrooke (CMTS) • Municipalité de Sainte-Brigitte-de-Laval • Municipalité de Sainte-Justine • Municipalité de Saint-Honoré-de-Témiscouata • Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton • Municipalité de Val-des-Monts • Municipalité de Wotton

Tableau 2.13 Renseignements sur la répartition des organismes en fonction de la superficie		
Superficie en km ²	Nombre de répondants	Organismes municipaux
		• Ville de Bromont • Ville de Gatineau • Ville de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix • Ville de Montmagny • Ville de Montréal • Ville de Roberval
de 500 à 999	1	• MRC du Haut-Richelieu
1000 et plus	2	• Municipalité régionale de comté d'Abitibi-Ouest • Ville de Val-d'Or

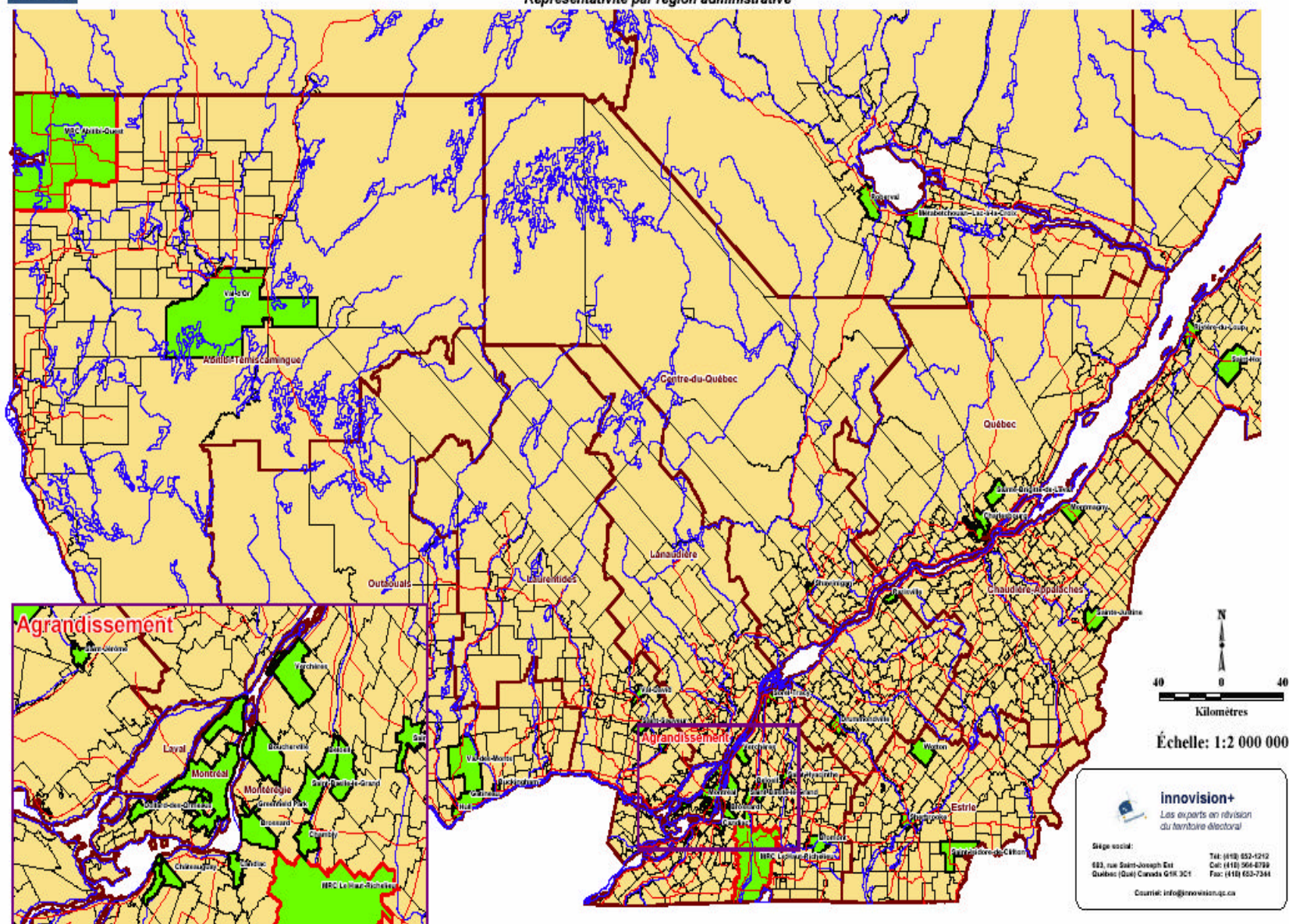
ANNEXE H

CARTE GÉOGRAPHIQUE **DES ORGANISMES QUI ONT PARTICIPÉ** **AU BANC D'ESSAI**



Municipalités qui ont participé au banc d'essai

Représentativité par région administrative



ANNEXE I

DOCUMENTS D'ANALYSE POUR DES INDICATEURS DES ACTIVITÉS ZONAGE, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉNOVATION URBAINE

Note : Par souci de confidentialité, le nom de l'organisme participant au banc d'essai a été omis dans les tableaux de cette annexe.

Indicateur numéro 86.0 : Croissance des valeurs résidentielles imposables

Formule de l'indicateur

Numérateur	Valeur des nouvelles unités résidentielles imposables	Multiplieur
Dénominateur	Valeur totale des unités résidentielles imposables	1

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
16	13 674 650 \$	0,05
41	12 334 250 \$	0,03
69	38 864 543 \$	0,03
108	8 343 951 \$	0,03
83	15 456 053 \$	0,03
174	619 333 \$	0,02
72	36 442 202 \$	0,02
44	3 903 513 \$	0,02
35	31 248 232 \$	0,02
171	2 293 820 \$	0,02
34	8 939 973 \$	0,02
10	65 049 912 \$	0,02
16	45 224 559 \$	0,01
38	105 600 141 \$	0,01

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
151	92 030 869 \$	0,01
4	34 296 162 \$	0,01
110	2 086 071 \$	0,01
58	50 019 260 \$	0,01
73	3 124 917 \$	0,01
115	9 454 701 \$	0,01
25	16 239 372 \$	0,01
3 415	1 083 033 \$	0,01
126	9 685 072 \$	0,01
15	28 299 576 \$	0,01
124	984 792 \$	0,01
43	3 340 571 \$	0,01
5	16 254 639 \$	0,01
36	36 372 537 \$	0,01
177	1 874 196 799 \$	0,01
185	3 461 419 \$	0,01
60	31 243 635 \$	0,00
89	328 647 461 \$	0,00
27	23 457 681 \$	0,00
16	9 462 540 \$	0,00
3 185	19 337 918 \$	0,00
25	16 666 902 \$	0,00
932	5 727 690 \$	S.O.
179	14 764 046 \$	S.O.
457	6 380 668 \$	N.D.
67	61 383 341 \$	N.D.
134	1 087 924 \$	0,00
37	578 913 \$	0,00
258	474 381 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	37	6
Cet indicateur peut-il être bonifié?	8	35

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non, pourquoi?	Ne veut rien dire, car nous avons la meilleure croissance dans la région et nous ne faisons pratiquement rien.
	Ratio peu pertinent car trop de facteurs externes l'affectent: taux d'intérêt, croissance économique, état de l'économie locale (ressources), investissements qui se font sans apport de la municipalité, etc.
	Pour obtenir une variation de l'indicateur, il faudrait que nous triplions les résultats obtenus.
	Le développement résidentiel n'est pas toujours rentable pour une ville. L'effort fiscal du secteur industriel est beaucoup plus intéressant.
	La disproportion qui existe entre ces montants de croissance avec la valeur de la richesse foncière uniformisée est telle que le tout est non significatif.
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	L'ajout de statistiques concernant l'âge des propriétaires qui construisent.
	Politique plus agressive pour attirer les nouveaux résidents.
	En indiquant que la valeur totale des résidentielles imposables devrait être celle du début de l'année et non celle de la fin d'année en cours qui inclut l'indice calculé.
	Multiplié par 100, pas par 1.
	Exprimer le ratio en pourcentage.
	Somme des valeurs ajoutées incluant rénovation, etc. et multiplier par 100.
	Si on jumelait l'indicateur avec la valeur des permis émis et les mises en chantier.
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	Manque d'équipement et de temps pour cumuler l'âge des propriétaires.
	Personne n'est disponible pour fournir les données.
	Il était impossible de retrouver la valeur exacte.
Commentaires	Ce ratio est moins significatif dans des zones urbaines où le développement est saturé.
	Ce ratio varie selon les missions des municipalités. Aussi, ce ratio ne rend pas justice au travail du service de l'urbanisme ou du développement économique. D'autres ratios sont plus pertinents, soit le délai moyen pour émettre un permis de construction ou pour analyser un changement de zonage, etc.
	Les données inscrites comprennent les municipalités sous compétence de la MRC en évaluation.
	La valeur totale des unités résidentielles imposables variant d'année en année, comment peut-on comparer cet indice d'année en année?

Questions	Réponses compilées
	Bon indicateur qui reflète autant les nouvelles constructions que la conservation des secteurs existants.
	Il serait intéressant d'ajouter un indicateur sur la valeur accrue des unités résidentielles existantes.

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
1. âge du parc immobilier	14	• 25 • 73 • 16 • 115 • 124 • 27 • 72 • 36 • 34 • 457 • 3 415 • 89 • 185 • 177
2. croissance de développement du parc immobilier	24	• 10 • 5 • 108 • 25 • 25 • 73 • 115 • 110 • 67 • 124 • 27 • 37 • 72 • 34 • 69 • 44 • 43 • 457

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
		• 3 185 • 3 415 • 890 • 185 • 35 • 177

Superficie de l'organisme (en km ²)	Autres facteurs
16	Contexte économique et social.
115	Le nombre de terrains disponibles, l'exode des jeunes, le vieillissement de la population.
27	Potentiel économique de la région.
174	Contrainte CPTAQ.
73	Superficie en développement vs territoire de la municipalité.
3 415	Croissance ou déclin de la population (dévitalisation), profil socio-économique de la population.
258	Exode des jeunes vers les villes.
108	Effort de promotion, terrains disponibles.
25	Contraintes techniques reliées au coût des infrastructures. Bout de ligne, surdimensionnement, etc. Coût du terrain devient donc hors marché.
5	L'organisme « » n'est pas une ville en développement.
177	Conjoncture économique, inflation, potentiel ou disponibilité de développement (réf. saturation du territoire), politiques de zonage.

Indicateur numéro 87.0 : Croissance des valeurs non résidentielles imposables

Formule de l'indicateur

Numérateur	Valeur des nouvelles unités non résidentielles imposables	Multiplieur
Dénominateur	Valeur totale des unités non résidentielles imposables	1

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
110	2 086 071 \$	0,12
16	13 674 650 \$	0,08

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
69	38 864 543 \$	0,07
41	12 334 250 \$	0,07
36	36 372 537 \$	0,06
73	3 124 917 \$	0,05
58	50 019 260 \$	0,04
72	36 442 202 \$	0,04
83	15 456 053 \$	0,03
3 185	19 337 918 \$	0,03
108	8 343 951 \$	0,02
15	28 299 576 \$	0,02
25	16 239 372 \$	0,02
27	23 457 681 \$	0,02
35	31 248 232 \$	0,02
10	65 049 912 \$	0,02
151	92 030 869 \$	0,02
16	45 224 559 \$	0,02
5	16 254 639 \$	0,01
174	619 333 \$	0,01
34	8 939 973 \$	0,01
115	9 454 701 \$	0,01
177	1 874 196 799 \$	0,01
3 415	1 083 033 \$	0,01
89	328 647 461 \$	0,01
60	31 243 635 \$	0,00
44	3 903 513 \$	0,00
43	3 340 571 \$	0,00
185	3 461 419 \$	0,00
179	14 764 046 \$	S.O.
126	9 685 072 \$	S.O.
932	5 727 690 \$	S.O.
67	61 383 341 \$	N.D.
457	6 380 668 \$	N.D.
25	16 666 902 \$	0,00
258	474 381 \$	0,00
37	578 913 \$	0,00
134	1 087 924 \$	0,00

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
17	2 293 820 \$	0,00
16	9 462 540 \$	0,00
124	984 792 \$	0,00
38	105 600 141 \$	-0,00
4	34 296 162 \$	-0,04

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	40	3
Cet indicateur peut-il être bonifié?	7	36

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	Ne veut rien dire.
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	Clarifier la définition afin de ne pas tenir compte uniquement des nouvelles unités non résidentielles mais aussi des agrandissements reliés à ces unités.
	L'exprimer en pourcentage.
	Les variables choisies font en sorte que pour une activité égale d'année en année, le taux diminuera. Il serait plus souhaitable de connaître la part (%) du développement industriel (ou non résidentiel) par rapport aux divers secteurs de la ville.
	Un autre indicateur pourrait démontrer la qualité de ce service; il s'agit du taux de vacance ou d'inoccupation des locaux commerciaux.
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	Croissance des valeurs ajoutées incluant rénovations et autres...et multiplier par 100.
	Personne n'est disponible pour fournir les données.
Commentaires	Il était impossible de retrouver la valeur exacte.
	Un projet majeur peut fausser le ratio. Son évolution dans le temps est plus significative qu'une donnée ponctuelle. Il faudrait relativiser les résultats, par exemple des décisions gouvernementales (CDTI, Cité du multimédia).
	Ce nouvel indicateur pourrait être : nombre de locaux commerciaux libres/nombre total de locaux commerciaux.

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
1. âge du parc immobilier	10	• 25 • 16 • 115 • 27 • 72 • 34 • 457 • 89 • 185 • 177
2. croissance de développement du parc immobilier	18	• 10 • 5 • 25 • 25 • 115 • 110 • 124 • 27 • 37 • 72 • 34 • 69 • 43 • 457 • 3185 • 89 • 185 • 177

Superficie de l'organisme (en km ²)	Autres facteurs
115	La désinstitutionnalisation a fait vider un établissement hospitalier dont on menace d'une démolition. Incendie majeur à l'Hôtel-Dieu : rénovations à terminer. Une remise en question du couvent des Ursulines. Menace sur l'avenir du centre de détention.
36	Profil socio-économique du milieu versus l'état du parc immobilier.
73	Superficie en développements non résidentiels vs territoires de la municipalité.
89	Contexte économique régional.

Superficie de l'organisme (en km ²)	Autres facteurs
108	Promotion.
25	Conjoncture économique et disponibilité du zonage commercial.
5	Organisme « » n'est pas une ville en développement.

Indicateur numéro 88.0 : Nombre d'ajouts d'unités résidentielles imposables

Formule de l'indicateur

Numérateur	Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables	Multiplicateur
Dénominateur	Nombre total d'unités résidentielles imposables	1

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
16	13 674 650 \$	0,03
38	105 600 141 \$	0,03
69	38 864 543 \$	0,03
72	36 442 202 \$	0,03
108	8 343 951 \$	0,02
4	34 296 162 \$	0,02
10	65 049 912 \$	0,02
34	8 939 973 \$	0,02
17	2 293 820 \$	0,02
41	12 334 250 \$	0,02
44	3 903 513 \$	0,02
15	28 299 576 \$	0,01
174	619 333 \$	0,01
151	92 030 869 \$	0,01
36	36 372 537 \$	0,01
16	45 224 559 \$	0,01
58	50 019 260 \$	0,01
177	1 874 196 799 \$	0,01
115	9 454 701 \$	0,01
110	2 086 071 \$	0,01

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
73	3 124 917 \$	0,01
185	3 461 419 \$	0,01
126	9 685 072 \$	0,01
89	328 647 461 \$	0,01
124	984 792 \$	0,01
25	16 666 902 \$	0,01
25	16 239 372 \$	0,01
43	3 340 571 \$	0,00
60	31 243 635 \$	0,00
3 415	1 083 033 \$	0,00
35	31 248 232 \$	0,00
16	9 462 540 \$	0,00
5	16 254 639 \$	0,00
27	23 457 681 \$	0,00
3 185	19 337 918 \$	0,00
457	6 380 668 \$	0,00
179	14 764 046 \$	S.O.
932	5 727 690 \$	N.D.
67	61 383 341 \$	N.D.
83	15 456 053 \$	N.D.
258	474 381 \$	0,00
134	1 087 924 \$	0,00
37	578 913 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	38	5
Cet indicateur peut-il être bonifié?	9	34

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	La statistique en valeur serait préférable.
	N'est pas du tout un bon indicateur du travail effectué par le service.
	Les constructions résidentielles n'étant pas toutes rentables, leur augmentation n'est pas nécessairement positive.
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	L'exode des jeunes et le vieillissement de la population sont des facteurs importants. La perte de services gouvernementaux, le développement industriel ainsi que la modernisation des équipements sont des facteurs qui influencent le marché de la construction.
	Par une politique familiale attirant les nouvelles familles.
	Multiplié par 100.
	L'exprimer en pourcentage.
	L'expression des valeurs en centièmes ne permet pas de montrer des variations significatives. Ainsi, compte tenu de la taille de notre parc immobilier, tout volume de construction neuve entre 175 et 515 unités donnera toujours le même ratio.
	Il y aurait lieu de connaître le seuil de rentabilité des habitations et d'attribuer une pondération négative progressive si les valeurs des unités sont sous le seuil et une pondération positive progressive si les valeurs des unités sont supérieures au seuil. Le cumul de la pondération pour les constructions nous donnera la performance de l'activité résidentielle pour une année. Une forte production peut être positive ou négative de même qu'une faible production.
	On devrait aussi avoir un indicateur qui relate la consolidation de l'existant. Les permis de rénovation permettraient de voir que non seulement il y a du développement mais qu'en plus on maintient la conservation des secteurs existants.
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	Multiplier par 100.
	Nous avons tellement de retard dans le rôle d'évaluation que le nombre de résidences porté au rôle en 2000 n'est pas représentatif.
	Personne n'est disponible pour fournir les données.
Commentaires	N'avons pas obtenu les données d'évaluation pour les municipalités locales qui ne sont pas sous la responsabilité de la MRC.
	Si on conserve un ratio, privilégier le ratio 86.
	Un nouvel indicateur pourrait être le nombre de permis de rénovation sur le nombre total d'unités résidentielles imposables.

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
1. âge du parc immobilier	10	• 73 • 115 • 124

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
		• 27 • 72 • 36 • 34 • 89 • 35 • 177
2. croissance de développement du parc immobilier	18	• 10 • 5 • 25 • 25 • 73 • 16 • 115 • 124 • 27 • 37 • 72 • 36 • 34 • 43 • 3185 • 89 • 35 • 177

Superficie de l'organisme (en km ²)	Autres facteurs
16	Ralentissement de l'activité économique.
115	Pas d'industries majeures, exode des jeunes, vieillissement de la population.
174	Contrainte de la CPTA.
73	Nombre d'espaces disponibles pour développement.
3 415	Croissance ou déclin de la population (dévitalisation), profil socio-économique.
5	L'organisme « » n'est pas une ville en développement.
10	Disponibilité de terrains vacants.

Indicateur numéro 89.0 : Effort de développement

Formule de l'indicateur

Numérateur	Coût net de l'activité <i>promotion et développement économique</i>	Multiplieur
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée	100

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
27	23 457 681 \$	0,29
177	1 874 196 799 \$	0,29
258	474 381 \$	0,15
126	9 685 072 \$	0,12
89	328 647 461 \$	0,10
115	9 454 701 \$	0,10
36	36 372 537 \$	0,07
108	8 343 951 \$	0,07
3 185	19 337 918 \$	0,07
185	3 461 419 \$	0,06
10	65 049 912 \$	0,05
83	15 456 053 \$	0,05
134	1 087 924 \$	0,05
43	3 340 571 \$	0,05
151	92 030 869 \$	0,05
69	38 864 543 \$	0,04
25	16 239 372 \$	0,04
67	61 383 341 \$	0,04
110	2 086 071 \$	0,04
72	36 442 202 \$	0,04
16	9 462 540 \$	0,04
17	2 293 820 \$	0,03
124	984 792 \$	0,03
60	31 243 635 \$	0,03
174	619 333 \$	0,02
73	3 124 917 \$	0,02
37	578 913 \$	0,02

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
35	31 248 232 \$	0,02
932	5 727 690 \$	0,01
16	13 674 650 \$	0,01
25	16 666 902 \$	0,01
15	28 299 576 \$	0,01
58	50 019 260 \$	0,00
41	12 334 250 \$	0,00
16	45 224 559 \$	0,00
4	34 296 162 \$	0,00
38	105 600 141 \$	0,00
44	3 903 513 \$	S.O.
5	16 254 639 \$	S.O.
457	6 380 668 \$	S.O.
3 415	1 083 033 \$	S.O.
179	14 764 046 \$	S.O.
34	8 939 973 \$	S.O.

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	35	8
Cet indicateur peut-il être bonifié?	6	37

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	Ne tient pas compte du type d'intervention économique et du potentiel de synergie avec le milieu.
	Ce n'est pas exclusivement le parc immobilier qui détermine l'effort fiscal du milieu pour investir dans le développement économique.
	Les rendements positifs en matière de développement ne sont pas nécessairement tributaires des investissements au niveau de la promotion et du développement.
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	Lien à faire avec des partenaires régionaux.

Questions	Réponses compilées
	L'ajout d'argent et de personnel pour s'occuper de développement, de recrutement et d'encadrement.
	Le remplacer par un indicateur de résultats c'est-à-dire \$ dépensés par \$ recueillis soit la valeur totale des nouveaux permis émis.
	RFU, population, potentiel local.
	Les programmes incitatifs comme les crédits de taxes démontrent des efforts de développement mis en place par la ville. Par contre, ils ne coûtent rien et reportent seulement un nouveau revenu.
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	Manque de personnel et de budget.
	Inclus dans notre quote-part de la MRC.
	L'organisme « » n'a pas de service de développement économique puisque le territoire est presque entièrement développé (environ 95 %).
Commentaires	Dans l'indicateur, il est inclus des quotes-parts qu'on verse à des organismes régionaux tels que CLD et SDEO, ce qui fausse l'indicateur relativement au niveau local.
	Une partie du budget est remis au CLD sans que la municipalité ait pleins pouvoirs sur les décisions et actes entrepris pour le développement économique. Si le CLD n'est pas efficace et que le budget est disproportionné, c'est l'indice de la municipalité qui est dévié.
	Les CLD ont l'obligation d'avoir des indicateurs - on devrait communiquer avec eux pour intégrer les données.
	Ce ratio est plus représentatif que le ratio 87.
	S'assurer de comparer des organismes municipaux similaires.
	Les contributions municipales au fonctionnement des CLD sont incluses dans ce poste budgétaire. Ceux-ci sont axés principalement sur les petites entreprises qui génèrent peu de retombées en termes de valeurs foncières.
	Très limitatif, cet indicateur qui mesure le développement. On devrait avoir des indicateurs sur l'accroissement de la population, le nombre d'emplois, le nombre de touristes.
	La promotion du développement peut être importante et être inefficace ou inappropriée.
	Un nouvel indicateur pour mesurer l'impact des programmes incitatifs serait : le nombre de permis de rénovation découlant des programmes/l'ensemble des permis de rénovation.
	Les indicateurs de performance devraient être : a) valeur des investissements réalisés; b) emplois créés.... Les indicateurs proposés dans le document ne sont pas pertinents.
	Il serait intéressant de définir les catégories de coût à inclure dans le coût net.

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
1. âge du parc immobilier	8	• 73 • 115 • 37 • 72 • 36 • 457 • 3 185 • 177
2. croissance de développement du parc immobilier	12	• 10 • 73 • 16 • 115 • 124 • 72 • 43 • 457 • 3 415 • 89 • 185 • 177

Superficie de l'organisme (en km ²)	Autres facteurs
16	Quote-part versée à des organismes régionaux.
115	L'acquisition de nouveaux terrains, la venue de nouveaux investisseurs.
110	Les salaires ont diminué.
73	Service local ou régional avec le CLD. Présence d'un projet Rues principales ou autre.
3 415	Indice de richesse des MRC, la présence d'industries, la ruralité de certains organismes municipaux.
89	Contexte économique général.
932	Population, ressources locales.
25	Présence de programmes incitatifs.
10	Disponibilité de développement.

Indicateur numéro 90.0 : Taux d'absentéisme

Formule de l'indicateur

Numérateur	Nombre d'heures d'absence	Multiplieur
Dénominateur	Nombre d'heures régulières de travail payées	100

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
134	1 087 924 \$	28,57
44	3 903 513 \$	18,46
10	65 049 912 \$	15,76
179	14 764 046 \$	13,54
41	12 334 250 \$	11,29
3 185	19 337 918 \$	10,31
932	5 727 690 \$	9,73
457	6 380 668 \$	6,71
60	31 243 635 \$	6,34
108	8 343 951 \$	6,24
36	36 372 537 \$	6,13
58	50 019 260 \$	5,23
67	61 383 341 \$	4,90
25	16 666 902 \$	4,84
16	13 674 650 \$	4,79
5	16 254 639 \$	4,69
27	23 457 681 \$	4,50
72	36 442 202 \$	4,11
4	34 296 162 \$	3,69
115	9 454 701 \$	3,63
34	8 939 973 \$	3,43
89	328 647 461 \$	2,97
185	3 461 419 \$	2,58
16	9 462 540 \$	2,35
151	92 030 869 \$	2,34
110	2 086 071 \$	2,12

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
16	45 224 559 \$	1,79
35	31 248 232 \$	1,61
73	3 124 917 \$	1,24
17	2 293 820 \$	1,18
43	3 340 571 \$	0,96
126	9 685 072 \$	0,73
258	474 381 \$	0,08
3 415	1 083 033 \$	S.O.
15	28 299 576 \$	N.D.
69	38 864 543 \$	N.D.
177	1 874 196 799 \$	N.D.
25	16 239 372 \$	N.D.
38	105 600 141 \$	N.D.
83	15 456 053 \$	N.D.
37	578 913 \$	0,00
174	619 333 \$	0,00
124	984 792 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	0	0
Cet indicateur peut-il être bonifié?	0	0

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	
Commentaires	

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Organismes
1. âge du parc immobilier	0	
2. croissance de développement du parc immobilier	0	

Organisme	Autres facteurs
-----------	-----------------

Indicateur numéro 91.0 : Taux d'accidents

Formule de l'indicateur

Numérateur	Nombre d'accidents de travail	Multiplicateur
Dénominateur	Nombre moyen d'employés cols blancs et professionnels	100

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
932	5 727 690 \$	12,50
25	16 666 902 \$	5,56
58	50 019 260 \$	4,35
41	12 334 250 \$	3,51
83	15 456 053 \$	3,23
72	36 442 202 \$	2,67
38	105 600 141 \$	2,11
89	328 647 461 \$	1,91
60	31 243 635 \$	1,75
36	3 637 2537 \$	1,54
27	23 457 681 \$	1,49

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
10	65 049 912 \$	1,14
3 415	1 083 033 \$	S.O.
151	92 030 869 \$	N.D.
177	1 874 196 799 \$	N.D.
69	38 864 543 \$	N.D.
34	8 939 973 \$	0,00
174	619 333 \$	0,00
134	1 087 924 \$	0,00
37	578 913 \$	0,00
67	61 383 341 \$	0,00
110	2 086 071 \$	0,00
126	9 685 072 \$	0,00
115	9 454 701 \$	0,00
124	984 792 \$	0,00
179	14 764 046 \$	0,00
35	31 248 232 \$	0,00
185	3 461 419 \$	0,00
16	45 224 559 \$	0,00
15	28 299 576 \$	0,00
5	16 254 639 \$	0,00
25	16 239 372 \$	0,00
44	3 903 513 \$	0,00
108	8 343 951 \$	0,00
73	3 124 917 \$	0,00
3 185	19 337 918 \$	0,00
17	2 293 820 \$	0,00
457	6 380 668 \$	0,00
43	3 340 571 \$	0,00
16	9 462 540 \$	0,00
16	13 674 650 \$	0,00
4	34 296 162 \$	0,00
258	474 381 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	0	0
Cet indicateur peut-il être bonifié?	0	0

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	
Commentaires	

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Organismes
1. âge du parc immobilier	0	
2. croissance de développement du parc immobilier	0	

Organisme	Autres facteurs
-----------	-----------------

Indicateur numéro 92.0 : Effort de formation

Formule de l'indicateur

Numérateur	Nombre d'heures de formation	Multiplieur
Dénominateur	Nombre moyen d'années-personnes	1

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
17	2 293 820 \$	50,00
35	31 248 232 \$	38,31
60	31 243 635 \$	34,09
73	3 124 917 \$	33,17
457	6 380 668 \$	23,20
3 415	1 083 033 \$	22,86
174	619 333 \$	20,00
44	3 903 513 \$	18,75
108	8 343 951 \$	16,64
115	9 454 701 \$	14,85
932	5 727 690 \$	14,29
126	9 685 072 \$	13,07
34	8 939 973 \$	12,53
185	3 461 419 \$	12,30
27	23 457 681 \$	12,06
67	61 383 341 \$	11,82
16	13 674 650 \$	10,00
3 185	19 337 918 \$	7,80
16	45 224 559 \$	7,70
25	16 666 902 \$	7,43
16	9 462 540 \$	7,33
151	92 030 869 \$	7,24
41	12 334 250 \$	7,13
43	3 340 571 \$	6,36
5	16 254 639 \$	6,32
258	474 381 \$	5,33
58	50 019 260 \$	5,21

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
72	36 442 202 \$	5,13
10	65 049 912 \$	4,47
15	28 299 576 \$	4,30
37	578 913 \$	4,09
179	14 764 046 \$	3,14
36	36 372 537 \$	2,93
110	2 086 071 \$	2,00
89	328 647 461 \$	1,80
4	34 296 162 \$	0,61
177	1 874 196 799 \$	N.D.
25	16 239 372 \$	N.D.
69	38 864 543 \$	N.D.
83	15 456 053 \$	N.D.
38	105 600 141 \$	N.D.
124	984 792 \$	0,00
134	1 087 924 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	0	0
Cet indicateur peut-il être bonifié?	0	0

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	
Commentaires	

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Organismes
1. âge du parc immobilier	0	
2. croissance de développement du parc immobilier	0	

Organisme	Autres facteurs
-----------	-----------------

Indicateur numéro 93.0 : Plaintes par 1000 habitants

Formule de l'indicateur

Numérateur	Nombre de plaintes	Multiplicateur
Dénominateur	Nombre total d'habitants	1000

Superficie (en km ²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
258	474 381 \$	68,80
5	16 254 639 \$	56,56
17	2 293 820 \$	47,65
457	6 380 668 \$	22,10
16	13 674 650 \$	19,71
73	3 124 917 \$	18,16
185	3 461 419 \$	14,71
25	16 239 372 \$	10,44
58	50 019 260 \$	9,77
108	8 343 951 \$	9,37
151	92 030 869 \$	9,20
41	12 334 250 \$	9,18
44	3 903 513 \$	6,37

Superficie (en km²)	Dépenses budgétaires	Valeur de l'indicateur pour 2000
38	105 600 141 \$	4,81
25	16 666 902 \$	4,39
34	8 939 973 \$	3,90
89	328 647 461 \$	3,86
37	578 913 \$	3,62
72	36 442 202 \$	3,27
36	36 372 537 \$	3,00
174	619 333 \$	2,37
3 185	19 337 918 \$	2,27
124	984 792 \$	1,02
15	28 299 576 \$	0,40
10	65 049 912 \$	0,05
83	15 456 053 \$	S.O.
179	14 764 046 \$	S.O.
3 415	1 083 033 \$	S.O.
932	5 727 690 \$	S.O.
43	3 340 571 \$	N.D.
16	45 224 559 \$	N.D.
35	31 248 232 \$	N.D.
69	38 864 543 \$	N.D.
4	34 296 162 \$	N.D.
27	23 457 681 \$	N.D.
16	9 462 540 \$	N.D.
67	61 383 341 \$	N.D.
110	2 086 071 \$	N.D.
126	9 685 072 \$	N.D.
177	1 874 196 799 \$	N.D.
115	9 454 701 \$	N.D.
60	31 243 635 \$	N.D.
134	1 087 924 \$	0,00

Réponses au questionnaire du banc d'essai

Tableaux résumés

	Oui	Non
Cet indicateur doit-il être conservé?	32	10
Cet indicateur peut-il être bonifié?	2	41

Questions	Réponses compilées
Cet indicateur doit-il être conservé? Si non pourquoi?	Les plaintes enregistrées ne sont pas pour ce secteur.
	Je n'en vois pas la pertinence. Aucune plainte n'a jamais été formulée dans ce sens.
	Voir commentaires indicateurs n° 22 et n° 23.
	Le nombre de plaintes formulées n'a aucun impact sur la performance du développement économique.
	Ne dit pas le genre de plaintes ni le temps de résolution. On ne peut rien en conclure.
Cet indicateur peut-il être bonifié? Si oui, comment?	Cet indicateur n'a pas de signification. Le niveau est bas parce qu'il y a peu de règlements exigeants et que la ville met peu de rigueur dans son développement et « ses façons de vivre ». Peu importe les plaintes, ce qui est important est le délai dans lequel on règle les plaintes : donc un vrai indicateur de gestion est plutôt ce délai que le nombre de plaintes par 1000 habitants.
	Remplacer le multiplicateur 1000 par 100 pour obtenir un résultat en %.
Si l'une des données est non disponible, quelle en est la cause?	Définir plus clairement les catégories de plainte afin d'uniformiser le concept pour l'ensemble des municipalités.
	Nous ne compilons pas les plaintes automatiquement. Chaque plainte est traitée et classée, après son règlement, dans un dossier particulier.
	Donnée non compilée.
	Renseignements non compilés.
	Données non pertinentes, non disponibles.
Commentaires	Dans notre compilation de plaintes, tout est inclus, que ce soit effectivement une plainte, un commentaire, une amélioration, etc. De plus, on ne fait pas de distinction entre une plainte reliée à l'aménagement/ urbanisme vs relation entre propriétaire et occupant. Finalement, la provenance des plaintes n'est pas répertoriée entre citoyen, organisme, entreprise, etc. Étant donné le peu de précisions, on a préféré ne rien indiquer.
	Nous avons indiqué les plaintes concernant les règlements d'urbanisme.
	Au niveau de l'inspection, le mode de fonctionnement s'appuie sur l'expression de plaintes par les résidents pour prioriser les interventions, au lieu d'avoir une approche préventive. Cela peut influencer à la hausse le ratio.
	Cet indicateur mesure la « qualité » du milieu de vie, alors que les indicateurs précédents se rapportent au développement économique et non aux efforts en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire, y compris les dépenses en matière de foresterie urbaine et d'horticulture.

Questions	Réponses compilées
	Tout le volet environnement semble oublié.
	Les façons de faire d'une ville à l'autre sont tellement différentes que les interprétations de ces indicateurs peuvent donner n'importe quel résultat.
	Voir commentaires au rapport.
	Bien définir le mot « plainte ».

Liste des facteurs d'influence

Facteurs	Nombre total sélectionné	Superficie de l'organisme (en km ²)
1. âge du parc immobilier	9	• 5 • 25 • 73 • 16 • 115 • 37 • 72 • 457 • 3 185
2. croissance de développement du parc immobilier	8	• 25 • 73 • 115 • 124 • 37 • 72 • 457 • 3 185

Autres facteurs
La population est de plus en plus renseignée par rapport à la réglementation municipale. La population est de plus en plus exigeante face aux services offerts par la municipalité.
Personne n'est disponible pour répondre.
Règlement d'urbanisme (sévérité), nombre de constats émis par les inspecteurs.
Gestion des hautes herbes (nombreux terrains vacants).
Toutes les plaintes entre citoyens et envers la municipalité.
Présence de réglementation.

Autres facteurs	
Densité.	
Chicanes entre voisins (ils prennent la ville comme arbitre), dénonciation de non-conformité aux règlements de zonage et nuisance.	
Taux de propriétaire occupant + accessibilité à des programmes de subvention + niveau d'encadrement réglementaire sur le nombre de sujets traités (ex. bruit, logement, abris temporaires, stationnement, etc.) + définition de la plainte.	
Encadrement légal du développement et de l'aménagement.	

ANNEXE J

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ **PROTECTION CONTRE LES INCENDIES**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats

=====

Fonction : Sécurité publique

Activité : Protection contre les incendies

=====

Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA

présenté par
Serge Forget

9 juillet 2002

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
<u>Sur le plan de la prévention</u> Taux d'inspection des locaux (1)	$\frac{\text{Nombre de locaux inspectés}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 100$
Taux d'incendies déclarés (2)	$\frac{\text{Nombre d'incendies déclarés}}{\text{Nombre total de bâtiments}} \times 100$
Taux de la rémunération en prévention (3)	$\frac{\text{Rémunération en prévention}}{\text{Rémunération totale de l'activité protection contre les incendies}} \times 100$
<u>Sur le plan de l'intervention</u> Taux de pertes matérielles des bâtiments incendiés (4)	$\frac{\text{Pertes matérielles des bâtiments incendiés}}{\text{Évaluation totale des bâtiments incendiés}} \times 100$
Délai de réponse moyen (5)	$\frac{\text{Somme du temps de réponse}}{\text{Nombre d'appels d'incendies}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par 100 \$ d'évaluation (6)	$\frac{\text{Coût net de l'activité protection contre les incendies}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Coût par habitant (7)	$\frac{\text{Coût net de l'activité protection contre les incendies}}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Taux d'inspection des locaux (1)
Formule	$\frac{\text{Nombre de locaux inspectés} \times 100}{\text{Nombre total de locaux}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 31 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ distinguer entre local résidentiel et local non résidentiel.

Les facteurs d'influence les plus souvent retenus sont :

- ♦ le profil du territoire;
- ♦ le profil du parc immobilier;
- ♦ le statut de pompier.

Nous estimons essentielle la distinction entre *logements résidentiels* et *locaux non résidentiels*. D'autant plus que la *Loi sur la sécurité dans le domaine des incendies (Loi 112)* exige que pour les *locaux non résidentiels* le visiteur ait suivi et réussi le cours de *technicien en prévention*. Nous remplaçons donc ce premier indicateur par les deux indicateurs suivants.

Titre	Pourcentage des logements résidentiels inspectés
Définition	Rapport entre le nombre de logements résidentiels inspectés et le nombre total de logements résidentiels sur le territoire.
Formule	$\frac{\text{Nombre de logements résidentiels inspectés} \times 100}{\text{Nombre total de logements résidentiels}}$
Numérateur	Nombre d'inspections de logements résidentiels effectuées au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de logements résidentiels sur le territoire.

Titre	Pourcentage de locaux non résidentiels inspectés
Définition	Rapport entre le nombre de locaux non résidentiels inspectés et le nombre total de locaux non résidentiels sur le territoire.
Formule	$\frac{\text{Nombre de locaux non résidentiels inspectés} \times 100}{\text{Nombre total de locaux non résidentiels}}$
Numérateur	Nombre d'inspections de locaux non résidentiels effectuées au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de locaux non résidentiels sur le territoire.

Titre (numéro)	Taux d'incendies déclarés (2)
Formule	$\frac{\text{Nombre d'incendies déclarés}}{\text{Nombre total de bâtiments}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 22 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire :

- ♦ au numérateur, on ne devrait retenir que les incendies de bâtiments déclarés.

Bien que le profil du parc immobilier et le statut de pompier soient des facteurs d'influence retenus par plusieurs, le facteur suivant a aussi été mentionné :

- ♦ le profil du territoire.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé. Toutefois, il est essentiel de préciser, au numérateur, qu'il s'agit d'incendies de bâtiments uniquement.

Titre	Pourcentage d'incendies de bâtiments déclarés
Définition	Rapport entre le nombre d'incendies de bâtiments déclarés et le nombre total de bâtiments sur le territoire.
Formule	$\frac{\text{Nombre d'incendies de bâtiments déclarés}}{\text{Nombre total de bâtiments}} \times 100$
Numérateur	Nombre d'incendies de bâtiments déclarés au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de bâtiments sur le territoire.

Titre (numéro)	Taux de la rémunération en prévention (3)
Formule	$\frac{\text{Rémunération en prévention}}{\text{Rémunération totale de l'activité protection contre les incendies}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 83 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 19 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ retenir les heures consacrées à la prévention plutôt que la rémunération;
- ♦ établir une distinction entre les employés permanents et les employés non permanents.

Le principal facteur d'influence retenu est, justement, le statut du pompier. En effet, le pompier à temps partiel consacre des proportions très variables de ses heures de travail à la prévention.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante afin de tenir compte des commentaires précédents. Un premier indicateur ne considère que les pompiers permanents. Un second, que les pompiers non permanents.

Titre	Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents
Définition	Rapport entre les heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents et les heures totales travaillées par les pompiers permanents.
Formule	$\frac{\text{Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents}}{\text{Nombre d'heures travaillées par les pompiers permanents}} \times 100$
Numérateur	Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Total des heures travaillées par les pompiers permanents au cours de l'exercice financier à l'étude.

et,

Titre	Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents
Définition	Rapport entre les heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents et les heures totales travaillées par les pompiers non permanents.
Formule	$\frac{\text{Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents}}{\text{Nombre d'heures travaillées par les pompiers non permanents}} \times 100$
Numérateur	Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Total des heures travaillées par les pompiers non permanents au cours de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux des pertes matérielles des bâtiments incendiés (4)
Formule	$\frac{\text{Pertes matérielles des bâtiments incendiés}}{\text{Évaluation totale des bâtiments incendiés}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 14 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est à l'effet que la valeur des pertes doit exclure la valeur du contenu.

Les principaux facteurs d'influence retenus sont les suivants :

- ♦ le profil du territoire ;
- ♦ le profil du parc immobilier;
- ♦ le profil des équipements;
- ♦ le statut du pompier;
- ♦ la fluctuation du rôle d'évaluation.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé. Le mot *taux* est toutefois remplacé par le mot *pourcentage*.

Titre	Pourcentage des pertes matérielles des bâtiments incendiés
Définition	Rapport entre la valeur des pertes matérielles des bâtiments incendiés et la valeur totale des bâtiments incendiés.
Formule	$\frac{\text{Pertes matérielles des bâtiments incendiés}}{\text{Évaluation totale des bâtiments incendiés}} \times 100$
Numérateur	Pertes matérielles des bâtiments incendiés au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Évaluation totale des bâtiments incendiés au cours de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Délai de réponse moyen (5)
Formule	<u>Somme de temps de réponse</u> <u>Nombre d'appels d'incendies</u>

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire est à l'effet que le calcul du temps de réponse doit être précisé.

Les principaux facteurs d'influence mentionnés sont :

- ♦ le profil du territoire;
- ♦ le profil des équipements;
- ♦ le statut du pompier.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé pour les feux de bâtiments seulement.

Titre	Délai de réponse moyen pour les feux de bâtiments
Définition	Temps écoulé, en minutes, entre la réception d'un appel <i>911</i> au service d'incendie jusqu'à l'arrivée du premier véhicule de combat sur les lieux.
Formule	<u>Somme du temps de réponse</u> <u>Nombre d'appels d'incendies</u>
Numérateur	Somme du temps écoulé, pour chacun des appels d'incendie de bâtiments, au cours de l'exercice financier à l'étude, entre la réception d'un appel <i>911</i> au service d'incendie jusqu'à l'arrivée du premier véhicule de combat sur les lieux de l'incendie.
Dénominateur	Nombre d'appels d'incendies au cours de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût par 100 \$ d'évaluation (6)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>protection contre les incendies</i></u> x 100 Richesse foncière uniformisée

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire est à l'effet que certaines municipalités s'en remettent aux équipements spécialisés des autres municipalités.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé.

Titre	Coût par 100 \$ d'évaluation
Définition	Rapport entre le coût de l'activité <i>protection contre les incendies</i> et la richesse foncière uniformisée.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>protection contre les incendies</i></u> x 100 Richesse foncière uniformisée
Numérateur	Coût de l'activité <i>protection contre les incendies</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût par habitant (7)
Formule	<u>Coût net de l'activité protection contre les incendies</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 90 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 7 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est à l'effet que le coût de la protection contre les incendies ne dépend pas du nombre d'habitants.

Ici encore, les facteurs d'influence mentionnés sont les mêmes que ceux mentionnés pour l'indicateur précédent.

Étant donné le faible lien entre le nombre d'habitants et le coût de la protection contre l'incendie, les membres de la table décident de rejeter cet indicateur.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *protection contre les incendies* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
<u>Sur le plan de la prévention</u> Pourcentage des logements résidentiels inspectés	$\frac{\text{Nombre de logements résidentiels inspectés}}{\text{Nombre total de logements résidentiels}} \times 100$
Pourcentage des locaux non résidentiels inspectés	$\frac{\text{Nombre de locaux non résidentiels inspectés}}{\text{Nombre total de locaux non résidentiels}} \times 100$
Pourcentage d'incendies de bâtiments déclarés	$\frac{\text{Nombre d'incendies de bâtiments déclarés}}{\text{Nombre total de bâtiments}} \times 100$
Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents	$\frac{\text{Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents}}{\text{Nombre d'heures travaillées par les pompiers permanents}} \times 100$
Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents	$\frac{\text{Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents}}{\text{Nombre d'heures travaillées par les pompiers non permanents}} \times 100$
<u>Sur le plan de l'intervention</u> Pourcentage des pertes matérielles des bâtiments incendiés	$\frac{\text{Pertes matérielles des bâtiments incendiés}}{\text{Évaluation totale des bâtiments incendiés}} \times 100$
Délai de réponse moyen pour les feux de bâtiments	$\frac{\text{Somme du temps de réponse}}{\text{Nombre d'appels d'incendies}}$

Dimension efficacité économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité protection contre les incendies}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE K

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ
POLICE

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats

=====

Fonction : Sécurité publique

Activité : Police

=====

Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA

présenté par
René Lachance, CMA, MBA

1^{er} mars 2002
Revu – 20 juin 2002

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Pourcentage de criminalité par 1000 habitants (12)	$\frac{\text{Nombre total de crimes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
Pourcentage de résolution des crimes (13)	$\frac{\text{Nombre de crimes résolus}}{\text{Nombre total de crimes}} \times 100$
Délai de réponse moyen (14)	$\frac{\text{Somme du temps de réponse}}{\text{Nombre d'appels d'urgence}}$

Dimension efficacité économique	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par 100 \$ d'évaluation (15)	$\frac{\text{Coût net de l'activité police}}{\text{RFU}} \times 100$
Coût par habitant (16)	$\frac{\text{Coût net de l'activité police}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Policiers par 1000 habitants (17)	$\frac{\text{Nombre moyen de policiers}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Pourcentage de criminalité par 1000 habitants (12)
Formule	$\frac{\text{Nombre total de crimes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 90 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 24 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ il faut tenir compte des différents types de crimes;
- ♦ le territoire protégé par une organisation policière peut accueillir quotidiennement plusieurs personnes qui y travaillent sans pour autant faire partie du nombre d'*habitants desservis*. Le type de criminalité et son taux en sont affectés.

Bien que le profil socio-économique de la population (âge, revenu, taux de chômage, ethnie, etc.) et le type d'activité économique (université, tourisme, ville centre, région, industrie, etc.) soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le profil du territoire (superficie, topographie, géographie);
- ♦ le type du parc immobilier.

Nous estimons que cet indicateur sur le taux de criminalité par 1000 habitants doit être plus spécifique. On doit tenir compte distinctement des crimes contre la personne, des crimes contre la propriété et des autres types de crimes. En voici le détail.

Titre	Taux de criminalité par 1000 habitants : contre la personne, contre la propriété, autres types de crime
Définition	Nombre de crimes déclarés selon le type par tranche de 1000 habitants desservis.
Formules	12 a) $\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$ 12 b) $\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$ 12 c) $\frac{\text{Nombre des autres types de crimes}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$
Numérateurs	Nombre total de crimes déclarés, de chaque type, pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateurs	Nombre total d'habitants desservis par l'organisation policière à l'étude.

De plus, les modifications et les précisions suivantes doivent être prises en compte :

- ♦ le facteur d'influence « fluctuation du rôle d'évaluation » est non pertinent et devrait être rejeté;
- ♦ le facteur d'influence suivant doit être ajouté : le niveau de service requis.

Titre (numéro)	Pourcentage de résolution des crimes (13)
Formule	$\frac{\text{Nombre de crimes résolus}}{\text{Nombre total de crimes}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 16 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte des différents types de crimes;
- ♦ préciser la définition de *crimes*;
- ♦ préciser ce qu'est un *crime résolu*.

Bien que le profil socio-économique de la population (âge, revenu, taux de chômage, ethnie, etc.) et le type d'activité économique (université, tourisme, ville centre, région, industrie, etc.) soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le profil du territoire;
- ♦ le type du parc immobilier.

Nous estimons que cet indicateur sur le taux de résolution de crimes doit être plus spécifique. On doit tenir compte distinctement des crimes contre la personne, des crimes contre la propriété et des autres types de crimes. En voici le détail.

Titre	Pourcentage de résolution des crimes : contre la personne, contre la propriété, autres types de crimes
Définition	Nombre de crimes résolus par rapport au nombre de crimes déclarés selon le type.
Formule	13 a) $\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la personne}} \times 100$ 13 b) $\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la propriété}} \times 100$ 13 c) $\frac{\text{Nombre des autres types de crimes résolus}}{\text{Nombre des autres types de crimes}} \times 100$
Numérateurs	Nombre de crimes résolus, pour chaque type par l'organisation policière pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateurs	Nombre total de crimes déclarés à l'organisation policière, pour chaque type, pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Délai de réponse moyen (14)
Formule	<u>Somme du temps de réponse</u> <u>Nombre d'appels d'urgence</u>

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte des niveaux de priorité accordés aux appels d'urgence;
- ♦ tenir compte de la superficie des territoires.

Bien que le profil du territoire (superficie, topographie, géographie) ait été très largement retenu comme facteur d'influence, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le profil socio-économique de la population;
- ♦ le type du parc immobilier;
- ♦ le type d'activité économique (université, tourisme, ville centre, région, industries).

Nous estimons que cet indicateur sur le délai de réponse moyen aux appels d'urgence doit être calculé pour les appels de priorité 1 seulement.

La définition d'un appel d'urgence de priorité 1 se lit comme suit :

APPEL DE PRIORITÉ 1 : Appel qui nécessite une intervention urgente de par sa nature (risque pour la vie, possibilité d'arrêter un ou des suspects, etc.). Dans ces cas-là, il y a déplacement immédiat d'un véhicule patrouille. Le traitement de ces appels de service ne diffère pas de celui qui avait cours sous l'ancien modèle¹.

Titre	Délai de réponse
Définition	Temps de réponse moyen à un appel d'urgence de priorité 1.
Formule	<u>Somme du temps de réponse pour les appels d'urgence de priorité 1</u> <u>Nombre d'appels d'urgence de priorité 1</u>
Numérateur	Somme du temps écoulé pour répondre à chacun des appels d'urgence de priorité 1 pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'appels d'urgence de priorité 1 reçus pour l'exercice financier à l'étude.

¹ Tel que défini à la réglementation interne de la Sûreté du Québec.

Titre (numéro)	Coût par 100 \$ d'évaluation (15)
Formule	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{police}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 10 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ les coûts de la prévention devraient être pris en compte explicitement;
- ♦ les organismes municipaux desservis par la Sûreté du Québec ne tirent aucun avantage à calculer cet indicateur;
- ♦ une richesse foncière élevée jumelée à une faible population rendent caduc un tel indicateur;
- ♦ le dénominateur devrait être le nombre de logements.

Bien que le profil socio-économique de la population et le profil du territoire soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le type d'activité économique;
- ♦ la fluctuation du rôle d'évaluation.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de l'activité *police* par 100 \$ d'évaluation doit être retenu. En voici le détail.

Titre	Coût par 100 \$ d'évaluation
Définition	Coût du maintien de l'activité <i>police</i> exprimé en pourcentage de la richesse foncière de l'organisme municipal payeur.
Formule	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{police} + \text{services rendus}}{\text{Richesse foncière uniformisée du territoire desservi}} \times 100$
Numérateur	Coût de l'activité <i>police</i> plus services rendus pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée du territoire desservi pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût par habitant (16)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>police</i></u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 17 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ il faut tenir compte de la population desservie et non de la population résidente;
- ♦ il faut aussi tenir compte du nombre de personnes provenant de l'extérieur du territoire desservi qui y circulent.

Bien que le profil socio-économique de la population, le profil du territoire et le type d'activité économique soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le type du parc immobilier;
- ♦ la fluctuation du rôle d'évaluation.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de l'activité *police* par habitant résidant sur le territoire protégé par le corps policier à l'étude doit être conservé tel que proposé initialement. En voici le détail.

Titre	Coût par habitant
Définition	Coût de l'activité <i>police</i> exprimé en dollars par habitant résidant sur le territoire desservi par le corps policier à l'étude.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>police</i></u> Nombre total d'habitants desservis
Numérateur	Coût de l'activité <i>police</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants résidant sur le territoire desservi par le corps policier à l'étude.

De plus, nous recommandons l'ajout de l'indicateur suivant afin de mieux tenir compte des types de territoires desservis :

Titre	Coût par local
Définition	Coût par local de l'activité <i>police</i> pour le territoire desservi par le corps policier à l'étude.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>police</i></u> Nombre de locaux sur le territoire desservi
Numérateur	Coût de l'activité <i>police</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de locaux sur le territoire desservi par le corps policier à l'étude.

Titre (Numéro)	Policiers par 1000 habitants (17)
Formule	$\frac{\text{Nombre moyen de policiers}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 88 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 19 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ il faut modifier l'indicateur pour tenir compte de la population saisonnière;
- ♦ il faut tenir compte du nombre de policiers par autopatrouille.

Bien que le profil socio-économique de la population, le profil du territoire et le type d'activité économique soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le type du parc immobilier;
- ♦ la fluctuation du rôle d'évaluation.

Nous estimons que cet indicateur sur le nombre de policiers par 1000 habitants doit être conservé en tenant compte des modifications et des précisions suivantes :

- ♦ dans la définition du dénominateur, préciser qu'il s'agit du nombre d'habitants desservis;
- ♦ inscrire cet indicateur dans la liste de ceux qui évaluent la qualité du service, soit dans la dimension *vitalité* plutôt que dans la liste de ceux qui évaluent l'économie des ressources et la productivité.

En voici le détail.

Titre	Nombre de policiers par 1000 habitants desservis
Définition	Nombre de policiers au service du corps policier chargé de protéger le territoire désigné par 1000 habitants desservis résidant sur ce territoire
Formule	$\frac{\text{Nombre de policiers}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$
Numérateur	Nombre moyen de policiers au service du corps policier chargé de protéger le territoire désigné, exprimé en équivalent temps plein, pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre d'habitants résidant sur le territoire desservi par le corps policier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *police* sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Taux de criminalité contre la personne par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$
Taux de criminalité contre la propriété par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$
Taux des autres types de crimes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre des autres types de crimes}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$
Pourcentage de résolution des crimes contre la personne	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la personne}} \times 100$
Pourcentage de résolution des crimes contre la propriété	$\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la propriété}} \times 100$
Pourcentage de résolution des autres types de crimes	$\frac{\text{Nombre des autres types de crimes résolus}}{\text{Nombre des autres types de crimes}} \times 100$
Délai de réponse moyen	$\frac{\text{Somme du temps de réponse pour les appels d'urgence de priorité 1}}{\text{Nombre d'appels d'urgence de priorité 1}}$
Nombre de policiers par 1000 habitants desservis	$\frac{\text{Nombre de policiers}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité } police + \text{services rendus}}{\text{Richesse foncière uniformisée du territoire desservi}} \times 100$
Coût par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité } police}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût par local	$\frac{\text{Coût de l'activité } police}{\text{Nombre de locaux sur le territoire desservi}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE L

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ **VOIRIE MUNICIPALE**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Transport-réseau routier

Activité : Voirie municipale



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Marc Rémillard, CMA**

**21 mars 2002
Revu le 16 mai 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la vétusté (21)	$\frac{\text{Coût net de l'activité voirie municipale}}{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}$
Requêtes par 1000 habitants (22)	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes} \times 1000}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Requêtes par kilomètre de rue (23)	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes}}{\text{Nombre de km de rue}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par kilomètre de rue (24)	$\frac{\text{Coût net de l'activité voirie municipale}}{\text{Nombre de km de rue}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Coût de la vétusté (21)
Formule	<u>Coût net de l'activité voirie municipale</u> Coût amorti des infrastructures de rue

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 86 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 22 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ inclure le coût des égouts et des aqueducs;
- ♦ retirer la notion d'amortissement pour mieux tenir compte de la réalité économique;
- ♦ tenir compte de la cote de détérioration du pavage;
- ♦ tenir compte des infrastructures de loisirs.

Bien que la fréquence de la circulation, le type de circulation, l'investissement, le type de rue, le climat et le type de recouvrement soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ l'état des équipements;
- ♦ les viaducs, ponts, tunnels;
- ♦ la topographie;
- ♦ le nombre de kilomètres de trottoir.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le coût de l'activité *voirie municipale* et l'investissement net amorti pour les infrastructures de rue doit être conservé avec la modification suivante :

- ♦ inscrire cet indicateur dans la dimension *efficience économique* plutôt que dans la dimension *vitalité*.

Titre	Coût de la vétusté
Définition	Pourcentage du coût de l'activité <i>voirie municipale</i> par rapport au coût amorti des infrastructures de rue.
Formule	<u>Coût de l'activité voirie municipale</u> Coût amorti des infrastructures de rue
Numérateur	Coût de l'activité <i>voirie municipale</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Coût amorti des infrastructures de rue pour l'exercice financier à l'étude.

Dans la dimension *vitalité*, il faudrait ajouter un nouvel indicateur portant sur l'état de la vétusté.

Titre	État de la vétusté
Définition	Coût des infrastructures de rue par kilomètre de voie.
Formule	<u>Coût amorti des infrastructures de rue</u> Nombre de km de voie
Numérateur	Coût amorti des infrastructures de rue pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de kilomètres de voie entretenus par la municipalité.

Titre (numéro)	Requêtes par 1000 habitants (22)
Formule	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes} \times 1000}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 83 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 22 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ il n'y a pas nécessairement de lien entre une requête et l'état du réseau;
- ♦ les requêtes ne sont pas forcément formulées par des habitants de la municipalité; elles peuvent, par exemple, être formulées par des commerçants non résidents;
- ♦ il faut distinguer une requête d'une plainte.

Bien que la fréquence de la circulation, le type de circulation, le nombre de kilomètres de trottoir, le type de rue, le climat, l'état des équipements et le programme d'entretien préventif soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ l'investissement;
- ♦ la topographie;
- ♦ les viaducs, ponts, tunnels;
- ♦ le type de recouvrement.

Nous estimons que cet indicateur sur le nombre de requêtes concernant l'activité *voirie* par 1000 habitants doit être conservé avec la modification suivante : remplacer le mot *requête* par le mot *plainte*.

Titre	Plaintes par 1000 habitants
Définition	Nombre de plaintes par 1000 habitants.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Requêtes par kilomètre de rue (23)
Formule	$\frac{\text{Nombre de requêtes externes}}{\text{Nombre de km de rue}}$

Les résultats démontrent que 79 % des organismes ayant participé au banc d'essai sont en faveur de l'indicateur. Le principal commentaire exprimé est le suivant :

- ♦ les requêtes formulées par les citoyens ne sont pas fonction des kilomètres de rue, mais plutôt du nombre de locaux.

Les facteurs d'influence mentionnés sont similaires à ceux de l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur sur le nombre de requêtes concernant l'activité *voirie* par kilomètre de rue doit être conservé. Toutefois, le mot *plainte* doit remplacer le mot *requête*.

Titre	Plaintes par kilomètre de rue
Définition	Nombre de plaintes par kilomètre de rue.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de km de rue}}$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total de kilomètres de rue sur le territoire de l'organisme municipal.

Titre (numéro)	Coût par kilomètre de rue (24)
Formule	<u>Coût net de l'activité voirie municipale</u> Nombre de km de rue

Les résultats démontrent que 98 % des organismes ayant participé au banc d'essai sont en faveur de l'indicateur. Par contre, 17 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte des kilomètres de trottoir;
- ♦ tenir compte de la vétusté des rues.

Les facteurs d'influence mentionnés sont encore une fois similaires à ceux des deux indicateurs précédents.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de l'activité *voirie municipale* par kilomètre de rue doit être bonifié.

Le titre sera : **Coût par kilomètre de voie**

et le dénominateur sera : **Nombre de km de voie**

Titre	Coût par kilomètre de voie
Définition	Coût de l'activité <i>voirie municipale</i> par kilomètre de voie.
Formule	<u>Coût de l'activité voirie municipale</u> Nombre de km de voie
Numérateur	Coût de l'activité <i>voirie municipale</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de kilomètres de voie sur le territoire de l'organisme municipal.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *voirie municipale* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
État de la vétusté	$\frac{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}{\text{Nombre de km de voie}}$
Plaintes par kilomètre de rue	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de km de rue}}$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la vétusté	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Coût amorti des infrastructures de rue}}$
Coût par kilomètre de voie	$\frac{\text{Coût de l'activité voirie municipale}}{\text{Nombre de km de voie}}$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE M

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ **ENLÈVEMENT DE LA NEIGE**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Transport-réseau routier

Activité : Enlèvement de la neige



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Marc Rémillard, CMA**

**21 mars 2002
Revu le 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par kilomètre de rue (28)	<u>Nombre de plaintes externes</u> Nombre de km de rue

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par kilomètre de rue (29)	<u>Coût net de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> Nombre de km de rue
Coût par kilomètre de rue par centimètre de précipitations (30)	Résultat de l'indicateur numéro 29 divisé par le nombre de centimètres de précipitations

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 habitants (34)	<u>Nombre de plaintes externes</u> x 1000 Nombre total d'habitants
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Plaintes par kilomètre de rue (28)
Formule	<u>Nombre de plaintes externes</u> <u>Nombre de km de rue</u>

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 88 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 24 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte du nombre de centimètres de précipitations;
- ♦ tenir compte du temps requis pour déneiger.

Les facteurs d'influence suivants ont été jugés importants :

- ♦ la présence d'un établissement public;
- ♦ la densité de la population;
- ♦ la topographie;
- ♦ le type de rue;
- ♦ le nombre de kilomètres de trottoir;
- ♦ le climat;
- ♦ le type de précipitations;
- ♦ le type d'activités (épandage, soufflage, ramassage, tassement);
- ♦ le plan d'intervention de déneigement;
- ♦ le règlement municipal sur le stationnement;
- ♦ le type d'équipements utilisés.

Nous estimons que cet indicateur doit être rejeté et remplacé par les deux suivants.

Titre	Plaintes par kilomètre de voie par centimètre de précipitations
Définition	Nombre de plaintes formulées par les citoyens par kilomètre de voie dans la municipalité par centimètre de précipitations. Une voie est une subdivision de la chaussée permettant la circulation d'une file de véhicules.
Formule	<u>Nombre de plaintes</u> <u>Nombre de km de voie</u> <u>Nombre de cm de précipitations</u>
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre de kilomètres de voie dans la municipalité divisé par le nombre de centimètres de neige (précipitations).

Titre	Temps affecté au déneigement
Définition	Heures totales pour les opérations de déneigement par kilomètre de voie à déneiger par centimètre de précipitations.
Formule	$\frac{\text{Nombre d'heures totales des opérations de déneigement}}{\frac{\text{Nombre de km de voie déneigés}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}}$
Numérateur	Nombre d'heures des opérations de déneigement effectuées au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateurs	Nombre moyen de kilomètres de voie déneigés dans la municipalité divisé par le nombre de centimètres de neige (précipitations) reçus pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût par kilomètre de rue (29)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> Nombre de km de rue

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 29 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ tenir compte du nombre de centimètres de précipitations.

Les facteurs d'influence retenus sont similaires à ceux de l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé, en retenant le nombre de kilomètre de voie comme base de calcul.

Titre	Coût par kilomètre de voie
Définition	Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i> par kilomètre de voie.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> Nombre de km de voie déneigés
Numérateur	Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de kilomètres de voie déneigés.

Titre (numéro)	Coût par kilomètre de rue par centimètre de précipitations (30)
Formule	Le résultat de l'indicateur 29 divisé par le nombre de centimètres de précipitations

Les membres de la table recommandent de remplacer cet indicateur par l'indicateur suivant.

Titre	Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations
Définition	Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i> par rapport au nombre de kilomètres de voie déneigés par centimètre de précipitations.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> <u>Nombre de km de voie déneigés</u> <u>Nombre de cm de précipitations</u>
Numérateur	Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen de kilomètres de voie déneigés dans la municipalité divisé par le nombre de centimètres de neige (précipitations) reçus pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Plaintes par 1000 habitants (34)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes externes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Bien que 93 % des responsables des organismes municipaux ayant participé au test se sont prononcés en faveur du maintien de l'indicateur, les membres de la table ont décidé de le remplacer par l'indicateur suivant.

Titre	Plaintes par 1000 habitants par centimètre de précipitations
Définition	Nombre de plaintes relativement au déneigement par 1000 habitants par centimètre de précipitations.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$ Nombre de cm de précipitations
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude divisé par le nombre de centimètres de neige (précipitations) reçus pendant ce même exercice.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *enlèvement de la neige* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\frac{\text{Nombre de km de voie}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}}$
Temps affecté au déneigement	$\frac{\text{Nombre d'heures totales des opérations de déneigement}}{\frac{\text{Nombre de km de voie déneigés}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}}$

Dimension efficacité économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par kilomètre de voie	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{enlèvement de la neige}}{\text{Nombre de km de voie déneigés}}$
Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{enlèvement de la neige}}{\frac{\text{Nombre de km de voie déneigés}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}}$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants par centimètre de précipitations	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\frac{\text{Nombre total d'habitants}}{\text{Nombre de cm de précipitations}}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE N

ANALYSE DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS **APPROVISIONNEMENT ET TRAITEMENT DE L'EAU POTABLE** **ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Hygiène du milieu

**Activités : Approvisionnement et traitement
de l'eau potable et réseau de distribution**



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Normand Lefebvre, CA
et
Yves Gagnon, FCGA, o.m.a.**

**1^{er} MARS 2002
Revu – 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Respect des normes provinciales (35)	Nombre d'avis d'ébullition
Bris par kilomètre de conduite (36)	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'aqueduc}}$

Dimension efficience économique	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de distribution par kilomètre de conduite (37)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d'aqueduc}}$
Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube (38)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} \text{ augmenté des revenus des services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux traitées}}$
Coût de distribution par mètre cube (39)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux traitées}}$
Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par mètre cube (40)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} \text{ et coût net de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux traitées}}$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par local (44)	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Respect des normes provinciales (35)
Formule	Nombre d'avis d'ébullition

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 18 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte du nombre de jours;
- ♦ tenir compte du nombre de fois que l'on trouve des coliformes dans l'eau;
- ♦ tenir compte du nombre de locaux touchés;
- ♦ tenir compte de la durée de l'avis;
- ♦ tenir compte du nombre de personnes touchées.

Bien que l'état du réseau, la vétusté de l'équipement et le type de traitement soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la politique d'économie de l'eau;
- ♦ le programme de détection des fuites;
- ♦ la capacité des usines.

Nous estimons que cet indicateur sur les normes provinciales en matière d'approvisionnement en eau potable doit être conservé en tenant compte de la précision suivante :

- ♦ préciser si l'avis d'ébullition affecte l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau ou une partie seulement de ce territoire.

En voici le détail.

Titre	Respect des normes provinciales
Définition	Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées : a) pour l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau; b) pour une partie du territoire desservi.
Formule	Nombre d'avis d'ébullition

Titre (numéro)	Bris par kilomètre de conduite (36)
Formule	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'aqueduc}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 13 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ ne retenir que le nombre de bris par 100 km;
- ♦ préciser le nombre de jours où des bris ont eu lieu;
- ♦ préciser la gravité des bris;
- ♦ préciser le nombre de kilomètres réparés.

Bien que le programme de détection des fuites, l'état du réseau, la vétusté de l'équipement et la topographie soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ l'amortissement des immobilisations;
- ♦ le type de traitement;
- ♦ la capacité des usines;
- ♦ les ententes intermunicipales;
- ♦ le type de circulation de surface (véhicule lourd, etc.).

Nous estimons que cet indicateur sur le nombre de bris d'aqueduc par kilomètre de conduite doit être conservé. Par contre, un facteur d'influence est ajouté, soit le type de circulation de surface (véhicule lourd, etc.). En voici le détail.

Titre	Bris par kilomètre de conduite
Définition	Nombre de bris d'aqueduc par kilomètre de conduite d'eau.
Formule	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$
Numérateur	Nombre de bris d'aqueduc pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de kilomètres de conduite d'eau dont l'organisme municipal est propriétaire pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de distribution par kilomètre de conduite (37)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i></u> Nombre de km de conduite d'aqueduc

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 97 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 8 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte du type d'entreprises desservies;
- ♦ tendre vers la notion *d'utilisateur-payeur*.

Bien que le degré d'amortissement des immobilisations, le programme de détection des fuites, l'état du réseau et la vétusté de l'équipement soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la politique d'économie de l'eau;
- ♦ le type de traitement;
- ♦ la capacité des usines;
- ♦ les ententes intermunicipales;
- ♦ la topographie.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de distribution de l'eau potable par kilomètre de conduite d'eau doit être conservé. Il rend compte de l'efficacité du financement du réseau de même que de l'ensemble des coûts d'opération du réseau. En voici le détail.

Titre	Coût de distribution par kilomètre de conduite
Définition	Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i> par rapport au nombre de kilomètres de conduite d'eau dont l'organisme municipal est propriétaire.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i></u> Nombre de km de conduite d'eau
Numérateur	Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de kilomètres de conduite d'eau dont l'organisme municipal est propriétaire pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube (38)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>traitement et approvisionnement en eau potable</i></u> Nombre de mètres cubes d'eaux traitées

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 18 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ le numérateur de l'indicateur inclut le coût de l'eau achetée alors que le dénominateur n'inclut pas les mètres cubes d'eau achetée;
- ♦ la qualité de l'eau devrait être prise en compte;
- ♦ le résultat devrait être par mille mètres cubes d'eau.

Bien que la politique d'économie de l'eau, le programme de détection des fuites, l'état du réseau, la vétusté de l'équipement et le type de traitement soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la capacité des usines;
- ♦ la modalité des ententes intermunicipales;
- ♦ la topographie.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube d'eau potable doit être bonifié avec les précisions suivantes.

Titre	Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube
Définition	Coût assumé par l'organisme municipal pour traiter et s'approvisionner d'un mètre cube d'eau potable.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>traitement et approvisionnement en eau potable</i></u> + services rendus Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau
Numérateur	Coût de l'activité <i>traitement et approvisionnement en eau potable</i> augmenté des revenus des services rendus pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau de la municipalité le dernier jour de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de distribution par mètre cube (39)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i></u> Nombre de mètres cubes d'eaux traitées

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 11 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ puisque le numérateur inclut le coût de l'eau achetée alors que le dénominateur n'inclut pas le nombre de mètres cubes d'eau achetée, le résultat est sans utilité;
- ♦ le résultat devrait être exprimé en millier de mètres cubes.

Bien que la politique d'économie de l'eau, le programme de détection des fuites, l'état du réseau et la vétusté de l'équipement soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le type de traitement;
- ♦ la capacité des usines;
- ♦ la modalité des ententes intermunicipales;
- ♦ la topographie.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de distribution de l'eau potable par mètre cube d'eau doit être bonifié avec les précisions suivantes.

Titre	Coût de distribution par mètre cube
Définition	Coût assumé par l'organisme municipal pour distribuer un mètre cube d'eau potable.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i></u> Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau
Numérateur	Coût de l'activité <i>distribution de l'eau potable</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau de la municipalité le dernier jour de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de traitement, d'approvisionnement et de distribution par mètre cube (40)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} \text{ et coût net de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux traitées}}$

Puisque cet indicateur n'ajoute aucune information à celle déjà connue (l'indicateur numéro 40 est une fusion des indicateurs 38 et 39), il ne sera pas retenu.

Titre (numéro)	Plaintes par local (44)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé.

Nous estimons que cet indicateur doit être retenu tel quel. En voici le détail.

Titre	Plaintes par local
Définition	Rapport entre le nombre de plaintes déposées par les citoyens relativement à l'activité <i>approvisionnement en eau potable</i> et le nombre de locaux desservis en eau potable.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre moyen de locaux desservis en eau potable pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour les activités *approvisionnement et traitement de l'eau potable et réseau de distribution* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Respect des normes provinciales	Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées : a) pour l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau b) pour une partie du territoire desservi
Bris par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$
Plaintes par local	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de distribution par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$
Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{traitement et approvisionnement en eau potable} + \text{services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau}}$
Coût de distribution par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau}}$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE O

ANALYSE DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS TRAITEMENT DES EAUX USÉES ET RÉSEAUX D'ÉGOUT

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Hygiène du milieu

**Activités: Traitement des eaux usées
et réseaux d'égout**



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Normand Lefebvre, CA
et
Yves Gagnon, FCGA, o.m.a.**

**1^{er} mars 2002
Revu – 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Taux de refoulement (45)	$\frac{\text{Somme des locaux touchés lors de chaque refoulement}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout sanitaire}} \times 100$
Indice de non-conformité (46)	Nombre de jours de la non-conformité du résidu

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût du traitement par mètre cube (47)	$\frac{\text{Coût net de l'activité traitement des eaux usées}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$
Coût du réseau et du traitement par mètre cube (48)	$\frac{\text{Coût net de l'activité réseaux d'égout et coût net de l'activité traitement des eaux usées}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$
Coût du réseau par kilomètre (49)	$\frac{\text{Coût net de l'activité réseaux d'égout}}{\text{Nombre de km de conduite d'égout sanitaire}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par local (53)	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout sanitaire}}$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Taux de refoulement (45)
Formule	$\frac{\text{Somme des locaux touchés lors de chaque refoulement} \times 100}{\text{Nombre de locaux desservis en égout sanitaire}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 13 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ différencier l'égout pluvial et l'égout sanitaire;
- ♦ remplacer *local* par *immeuble*.

Bien que le programme de détection des fuites et le nombre d'industries soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le programme d'entretien préventif;
- ♦ le nombre de citoyens (densité).

Nous estimons que cet indicateur sur le taux de refoulement doit être bonifié avec les modifications suivantes.

Titre	Taux de refoulement par 100 locaux
Définition	Rapport entre le nombre de réclamations reliées aux refoulements et le nombre de locaux desservis en égout.
Formule	$\frac{\text{Nombre de réclamations reliées aux refoulements} \times 100}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}}$
Numérateur	Nombre de réclamations monétaires logées par un citoyen résultant d'un refoulement d'égout pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de locaux desservis en égout pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Indice de non-conformité (46)
Formule	Nombre de jours de la non-conformité du résidu

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 81 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ il faut préciser la signification de *non-conformité*;
- ♦ ces cas sont très exceptionnels et non pertinents.

Bien que la densité, la population en transit, le programme de détection des fuites et le profil du territoire soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le nombre d'industries;
- ♦ le degré de pollution;
- ♦ le programme d'entretien préventif;
- ♦ le type de traitement;
- ♦ la capacité de l'usine.

Nous estimons que cet indicateur concernant la non-conformité du résidu doit être bonifié avec les modifications suivantes.

Titre	Indice de non-conformité
Définition	Nombre de fois que la norme hebdomadaire tel que prescrite par le gouvernement provincial n'est pas respectée.
Formule	Nombre de fois que la norme hebdomadaire n'est pas satisfaite
Numérateur	Sans objet.
Dénominateur	Sans objet.

Titre (numéro)	Coût du traitement par mètre cube (47)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>traitement des eaux usées</i></u> Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 97 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 8 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ utiliser le coût brut;
- ♦ tenir compte des rejets.

Bien que la population en transit, le programme d'entretien préventif, le programme de détection des fuites, le type de traitement, la capacité de l'usine et le nombre de millimètres de pluie soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la densité;
- ♦ le nombre d'industries;
- ♦ le degré de pollution;
- ♦ l'état du réseau.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût du traitement par mètre cube doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Coût du traitement par mètre cube
Définition	Prix de revient du traitement d'un mètre cube d'eaux usées.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>traitement des eaux usées</i></u> + <u>services rendus</u> Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées
Numérateur	Coût de l'activité <i>traitement des eaux usées</i> augmenté des revenus des services rendus pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées par l'organisme municipal pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût du réseau et du traitement par mètre cube (48)
Formule	Coût net de l'activité réseaux d'égout et <u>coût net de l'activité traitement des eaux usées</u> Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 97 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 8 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ le nombre de mètres cubes d'eaux traitées n'est pas équivalent au nombre de mètres cubes d'eaux qui circulent dans le réseau;
- ♦ certains égouts sont combinés, certains ne sont que pluviaux et, enfin, certains ne sont que sanitaires.

Bien que la densité, le nombre d'industries, l'état du réseau, le type de traitement, la capacité de l'usine, le nombre de millimètres de pluie et le type de réseau soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la population en transit;
- ♦ le degré de pollution;
- ♦ le programme de détection des fuites;
- ♦ le profil du territoire;
- ♦ la réglementation sur les clapets.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût du réseau et du traitement par mètre cube ne doit pas être retenu, car le nombre de mètres cubes d'eaux traitées (dénominateur) diffère du nombre de mètres cubes d'eaux circulant dans le réseau et qui influence le numérateur.

Titre (numéro)	Coût du réseau par kilomètre (49)
Formule	<u>Coût net de l'activité réseaux d'égout</u> Nombre de kilomètres de conduite d'égout sanitaire

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est le suivant :

- ♦ le numérateur ne distingue pas les égouts combinés des égouts sanitaires alors que le dénominateur ne retient que les égouts sanitaires.

Bien que le nombre de citoyens, le nombre d'industries et le programme d'entretien préventif soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le programme de détection des fuites;
- ♦ la population en transit.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût du réseau par kilomètre doit être maintenu avec les modifications suivantes :

- ♦ le numérateur sera le coût de l'activité *réseaux d'égout*;
- ♦ le dénominateur sera le nombre de kilomètres de conduite d'égout (le mot *sanitaire* est enlevé) sur le territoire de l'organisme municipal.

En voici le détail.

Titre	Coût du réseau par kilomètre
Définition	Coût du maintien du réseau d'égout par kilomètre d'égout.
Formule	<u>Coût de l'activité réseaux d'égout</u> Nombre de km de conduite d'égout
Numérateur	Coût de l'activité <i>réseaux d'égout</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de kilomètres de conduite d'égout sur le territoire de l'organisme municipal.

Titre (numéro)	Plaintes par local (53)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout sanitaire}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé.

Nous estimons que cet indicateur doit être maintenu. En voici le détail.

Titre	Plaintes par local
Définition	Rapport entre le nombre de plaintes déposées par les citoyens relativement à l'activité <i>traitement des eaux usées</i> et le nombre de locaux desservis en égout.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}}$
Numérateur	Tout mécontentement ou insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre moyen de locaux desservis en égout pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour les activités *traitement des eaux usées et réseaux d'égout* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Taux de refoulement par 100 locaux	$\frac{\text{Nombre de réclamations reliées aux refoulements}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}} \times 100$
Indice de non-conformité	Nombre de fois que la norme hebdomadaire n'est pas satisfaite
Plaintes par local	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en égout}}$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût du traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité traitement des eaux usées} + \text{services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$
Coût du réseau par kilomètre	$\frac{\text{Coût de l'activité réseaux d'égout}}{\text{Nombre de km de conduite d'égout}}$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE P

ANALYSE DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS
CUEILLETTE ET ÉLIMINATION
DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Hygiène du milieu

**Activités : Cueillette et élimination
des matières résiduelles**



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Gaétan Vandal, CA**

**4 avril 2002
Revu 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Déchets domestiques collectés par habitant (54)	$\frac{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Déchets domestiques collectés par local (55)	$\frac{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}{\text{Nombre de locaux desservis en collecte des déchets domestiques}}$
Matières secondaires résidentielles collectées par habitant (56)	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires résidentielles collectées}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Matières secondaires collectées par logement (57)	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires}}$
Effort de recyclage (58)	$\frac{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}}{\text{Nombre de kg de déchets totaux}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la collecte des déchets domestiques par tonne métrique (59)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte et transport des déchets domestiques}}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}} \times 1000$
Coût de la collecte des déchets domestiques par logement (60)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte et transport des déchets domestiques}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des déchets domestiques}}$
Coût de la collecte des matières secondaires par tonne métrique (61)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}} \times 1000$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la collecte des matières secondaires par logement (62)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires}}$
Coût d'élimination des déchets domestiques par tonne métrique (63)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}} \times 1000$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants (67)	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Déchets domestiques collectés par habitant (54)
Formule	<u>Nombre de kg de déchets domestiques collectés</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 90 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 17 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme.

Les facteurs d'influence suivants ont été jugés importants :

- ♦ le type d'organisation assurant le service;
- ♦ la clientèle desservie (résidentielle, commerciale, industrielle);
- ♦ la superficie du territoire desservi;
- ♦ la densité de la population.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante : remplacer *kilogramme* par *tonne métrique*. En voici le détail.

Titre	Déchets domestiques recueillis par habitant
Définition	Tonnes métriques de déchets domestiques recueillis par habitant bénéficiant du service de cueillette des déchets domestiques.
Formule	<u>Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis</u> Nombre total d'habitants desservis
Numérateur	Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen d'habitants ayant bénéficié du service de cueillette des déchets domestiques pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Déchets domestiques collectés par local (55)
Formule	$\frac{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}{\text{Nombre de locaux desservis en collecte des déchets domestiques}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 7 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Les principaux commentaires soulevés sont les suivants :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme.
- ♦ le terme *local* devrait être remplacé par le terme *logement*.

Les facteurs d'influence retenus sont similaires à ceux de l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante : remplacer *kilogramme* par *tonne métrique*. En voici le détail.

Titre	Déchets domestiques recueillis par local
Définition	Tonnes métriques de déchets domestiques recueillis par local desservi par le service de cueillette des déchets domestiques.
Formule	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des déchets domestiques}}$
Numérateur	Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen de locaux desservis par le service de cueillette des déchets domestiques pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Matières secondaires résidentielles collectées par habitant (56)
Formule	<u>Nombre de kg de matières secondaires résidentielles collectées</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 88 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 7 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est le suivant :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme.

Les facteurs d'influence retenus sont similaires à ceux de l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante : remplacer *kilogramme* par *tonne métrique*. En voici le détail.

Titre	Matières secondaires recueillies par habitant
Définition	Tonnes métriques de matières secondaires recueillies par habitant bénéficiant du service de cueillette des matières secondaires.
Formule	<u>Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies</u> Nombre d'habitants desservis
Numérateur	Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen d'habitants ayant bénéficié du service de cueillette des matières secondaires pour ce même exercice financier.

Titre (numéro)	Matières secondaires collectées par logement (57)
Formule	<u>Nombre de kg de matières secondaires collectées</u> Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est, encore une fois, le suivant :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme.

Les facteurs d'influence mentionnés le plus souvent sont les mêmes que précédemment.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante : remplacer *kilogramme* par *tonne métrique* et *logement* par *local*. En voici le détail.

Titre	Matières secondaires recueillies par local
Définition	Tonnes métriques de matières secondaires recueillies par local desservi en cueillette des matières secondaires.
Formule	<u>Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies</u> Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires résidentielles
Numérateur	Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen de locaux ayant bénéficié du service de cueillette des matières secondaires pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Effort de recyclage (58)
Formule	<u>Nombre de kg de matières secondaires collectées</u> Nombre de kg de déchets totaux

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Les principaux commentaires soulevés sont, encore une fois, les suivants :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme;
- ♦ multiplier par 100 (pourcentage).

Les facteurs d'influence mentionnés le plus souvent sont :

- ♦ la fréquence des collectes;
- ♦ le type de collecte;
- ♦ la clientèle desservie;
- ♦ la densité de la population.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante : remplacer *kilogramme* par *tonne métrique* et exprimer le résultat en pourcentage. Ce nouvel indicateur devient donc :

Titre	Effort de recyclage
Définition	Pourcentage du total des déchets que représentent les matières secondaires recueillies.
Formule	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques et de matières secondaires recueillis}} \times 100$
Numérateur	Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques et de matières secondaires recueillis pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de la collecte des déchets domestiques par tonne métrique (59)
Formule	Coût net de l'activité <i>collecte et transport des déchets domestiques</i> $\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte et transport des déchets domestiques}}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Les deux commentaires soulevés sont :

- ♦ l'unité de mesure devrait être la tonne métrique et non le kilogramme;
- ♦ ne pas multiplier ce ratio par 1000.

Les facteurs d'influence mentionnés le plus souvent sont :

- ♦ la fréquence des collectes;
- ♦ le type de collecte;
- ♦ le lieu du site de disposition;
- ♦ la clientèle desservie;
- ♦ la superficie du territoire desservi.

Nous estimons que cet indicateur doit être modifié de la façon suivante :

- a) remplacer *kilogramme* par *tonne métrique*;
- b) éliminer le multiplicateur 1000;
- c) tenir compte de l'activité *élimination des déchets domestiques*.

Titre	Coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique
Définition	Coût pour la cueillette, le transport et l'élimination d'une tonne métrique de déchets domestiques.
Formule	Coût des activités <i>cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</i> $\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}$
Numérateur	Coût des activités <i>cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de tonnes métriques de déchets recueillis pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de la collecte des déchets domestiques par logement (60)
Formule	<u>Coût net de l'activité collecte et transport des déchets domestiques</u> Nombre d'unités de logement desservies en collecte des déchets domestiques

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 17 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Aucun commentaire ne fut soulevé par les municipalités participant au banc d'essai.

Les facteurs d'influence mentionnés sont exactement les mêmes que ceux soulevés pour l'indicateur précédent.

Nous estimons donc que cet indicateur doit être retenu. En voici le détail.

Titre	Coût de la cueillette des déchets domestiques par local
Définition	Coût pour la cueillette, le transport et l'élimination des déchets domestiques d'un local.
Formule	<u>Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</u> Nombre de locaux desservis
Numérateur	Coût des activités <i>cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de locaux desservis en cueillette des déchets domestiques pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de la collecte des matières secondaires par tonne métrique (61)
Formule	Coût net de l'activité <i>collecte, transport et traitement des matières secondaires</i> $\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de kg de matières secondaires collectées}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Aucun commentaire ne fut soulevé et les facteurs d'influence retenus ne diffèrent pas de ceux soulevés précédemment.

Nous estimons donc que cet indicateur doit être retenu en adoptant toutefois la tonne métrique et non le kilogramme comme unité de mesure. En voici le détail.

Titre	Coût de la cueillette des matières secondaires par tonne métrique
Définition	Coût pour la cueillette, le transport et le traitement d'une tonne métrique de matières secondaires.
Formule	Coût des activités <i>cueillette, transport et traitement des matières secondaires</i> $\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}$
Numérateur	Coût des activités <i>cueillette, transport et traitement des matières secondaires</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût de la collecte des matières secondaires par logement (62)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{collecte, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre d'unités de logement desservies en collecte des matières secondaires}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 7 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Aucun commentaire ne fut soulevé et les facteurs d'influence retenus ne diffèrent pas de ceux soulevés précédemment.

Nous estimons donc que cet indicateur doit être retenu. En voici le détail.

Titre	Coût de la cueillette des matières secondaires par local
Définition	Coût pour la cueillette, le transport et le traitement des matières secondaires d'un local.
Formule	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires}}$
Numérateur	Coût des activités <i>cueillette, transport et traitement des matières secondaires</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût d'élimination des déchets domestiques par tonne métrique (63)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité élimination des déchets domestiques} \times 1000}{\text{Nombre de kg de déchets domestiques collectés}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 9% d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Un commentaire a été formulé. Il se lit ainsi :

- ♦ additionner au coût net les subventions externes des autres paliers gouvernementaux.

Les facteurs d'influence retenus ne diffèrent pas de ceux mis en évidence précédemment.

Nous estimons que cet indicateur doit être rejeté puisque le coût d'élimination des déchets domestiques est inclus au besoin dans les indicateurs précédents.

Titre (numéro)	Plaintes par 1000 habitants (67)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 14 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire est à l'effet qu'il est parfois difficile de distinguer une plainte d'une demande d'information. Les facteurs d'influence eux ne sont pas différents de ceux soulevés précédemment.

Nous estimons que cet indicateur doit être retenu tel quel. En voici le détail.

Titre	Plaintes par 1000 habitants
Définition	Nombre de plaintes relativement à la cueillette des matières résiduelles par 1000 habitants.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour les activités *cueillette et élimination des matières résiduelles* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Déchets domestiques recueillis par habitant	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}}$
Déchets domestiques recueillis par local	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des déchets domestiques}}$
Matières secondaires recueillies par habitant	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre d'habitants desservis}}$
Matières secondaires recueillies par local	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette de matières secondaires}}$
Effort de recyclage	$\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques et de matières secondaires recueillis}} \times 100$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis}}$
Coût de la cueillette des déchets domestiques par local	$\frac{\text{Coût des activités cueillette, transport et élimination des déchets domestiques}}{\text{Nombre de locaux desservis}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de la cueillette des matières secondaires par tonne métrique	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}$
Coût de la cueillette des matières secondaires par local	$\frac{\text{Coût des activités } \textit{cueillette, transport et traitement des matières secondaires}}{\text{Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE Q

ANALYSE DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Loisirs et culture

Activités : Récréatives et culturelles



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Françoise Boudreau, MAP, CGA, o.m.a.**

Juillet 2002

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Espaces verts par habitant (68)	$\frac{\text{Superficie (m}^2\text{) des parcs et terrains de jeux municipaux entretenus}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des activités récréatives par habitant (69)	$\frac{\text{Coût net des activités récréatives}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des activités culturelles par habitant (70)	$\frac{\text{Coût net des activités culturelles excluant les bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût des parcs et terrains de jeux par habitant (71)	$\frac{\text{Coût net de l'activité parcs et terrains de jeux}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant (72)	$\frac{\text{Coût net de l'activité patinoires intérieures et extérieures}}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Espaces verts par habitant (68)
Formule	<u>Superficie (m2) des parcs et terrains de jeux municipaux entretenus</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 90 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 36 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire vise à distinguer les espaces naturels des espaces récréatifs extérieurs.

Bien que le taux d'utilisation par des non-résidents et le niveau d'engagement de la communauté dans l'organisation et la gestion des activités soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la taille, le type, la vétusté et le nombre des équipements;
- ♦ le profil démographique;
- ♦ la propriété d'équipements à vocation régionale.

Nous estimons que cet indicateur doit être bonifié en ce sens qu'un premier indicateur calculera la superficie des espaces naturels par habitant et un second, celle des espaces récréatifs extérieurs.

Titre	Espaces naturels non aménagés par habitant
Définition	Rapport entre le nombre de mètres carrés d'espaces naturels et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Nombre de mètres carrés d'espaces naturels</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Nombre de mètres carrés d'espaces naturels (parcs non aménagés) sur le territoire de la municipalité à la fin de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

et,

Titre	Espaces récréatifs extérieurs par habitant
Définition	Rapport entre le nombre de mètres carrés d'espaces récréatifs et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Nombre de mètres carrés d'espaces récréatifs extérieurs</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Nombre de mètres carrés d'espaces récréatifs (parcs aménagés) sur le territoire de la municipalité à la fin de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût des activités récréatives par habitant (69)
Formule	<u>Coût net des activités récréatives</u> Nombre d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 36 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire est à l'effet que ce ratio mesure l'efficacité économique et non la qualité du service.

Les facteurs d'influence mentionnés sont similaires à ceux retenus pour l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur doit être retenu. Cependant, il doit faire partie de la dimension *efficacité économique* et non du critère *qualité du service* de la dimension *vitalité*.

Titre	Coût des activités récréatives par habitant
Définition	Rapport entre le coût des activités récréatives et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût des activités récréatives</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Coût des <i>activités récréatives</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût des activités culturelles par habitant (70)
Formule	<u>Coût net des activités culturelles excluant les bibliothèques</u> Nombre d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 16 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Comme pour l'indicateur précédent, le principal commentaire est à l'effet que ce ratio mesure l'efficacité économique et non la qualité du service.

Les facteurs d'influence mentionnés ne diffèrent pas significativement de ceux retenus pour les indicateurs précédents.

Nous estimons que cet indicateur doit être retenu. Cependant, il doit être inscrit dans la liste des indicateurs de la dimension *efficacité économique* et non de la *qualité du service* de la dimension *vitalité*.

Titre	Coût des activités culturelles par habitant
Définition	Rapport entre le coût des <i>activités culturelles</i> excluant les bibliothèques et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût des activités culturelles excluant les bibliothèques</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Coût des <i>activités culturelles</i> excluant les bibliothèques pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

À la suite du transfert de ces deux indicateurs, les membres de la table remarquent qu'il y a peu d'indicateurs pour mesurer la qualité du service. De plus, ces indicateurs ne mesurent pas le pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux différentes activités de loisirs. Les membres de la table jugent que cet aspect du service à la clientèle est suffisamment important pour que trois nouveaux indicateurs soient retenus. Les voici.

Titre	a) Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités sportives et physiques b) Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités culturelles c) Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités communautaires
Définition	Rapport entre le nombre d'heures utilisées et le nombre d'heures disponibles pour chacune des trois activités ci-dessus.
Formule	a) $\frac{\text{Nombre d'heures d'activités sportives et physiques utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités sportives et physiques disponibles}} \times 100$ b) $\frac{\text{Nombre d'heures d'activités culturelles utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités culturelles disponibles}} \times 100$ c) $\frac{\text{Nombre d'heures d'activités communautaires utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités communautaires disponibles}} \times 100$
Numérateur	Pour chacun des types d'activités, le nombre d'heures pendant lesquelles une rencontre entre participants et animateurs a effectivement eu lieu.
Dénominateur	Pour chacun des types d'activités, le nombre d'heures pendant lesquelles une rencontre entre participants et animateurs était disponible.

Les membres de la table conviennent que la mesure de la fréquentation serait préférable à celle de l'utilisation. En effet, celle-là tient compte du nombre de participants alors que celle-ci n'en tient pas compte. Cependant, pour la majorité des organismes municipaux, les données pour mesurer la fréquentation ne sont pas compilées actuellement.

L'exemple suivant illustre ces deux concepts.

Exemple

Dans le but d'offrir des cours d'initiation à la peinture sur aquarelle, une municipalité rend un local disponible de 19 à 22 h, 30 mardis consécutifs. La durée prévue de chaque cours est de 18 heures, soit six mardis.

On reçoit quarante inscriptions permettant d'offrir quatre cours de 18 heures distribués sur 24 mardis. Dix étudiants sont inscrits à chaque cours.

Le pourcentage d'utilisation de la salle affectée à cette activité culturelle est donc de 80 %, soit :

$$\left(\frac{24 \text{ mardis soirs utilisés}}{30 \text{ mardis soirs disponibles}} \right) \times 100 = \underline{\underline{80 \%}}$$

Supposons maintenant que des dix étudiants inscrits au premier cours, tous se sont présentés le premier mardi soir et six seulement se sont présentés les cinq mardis suivants. Le pourcentage de fréquentation est donc de $66 \frac{2}{3} \%$, soit :

$$\left(\frac{(10 \times 3 \text{ hres}) + (6 \times 3 \text{ hres}) + (6 \times 3 \text{ hres}) + (6 \times 3 \text{ hres}) + (6 \times 3 \text{ hres}) + (6 \times 3 \text{ hres})}{(10 \times 3 \text{ hres} \times 6 \text{ soirs})} \right) \times 100 = \underline{\underline{66 \frac{2}{3} \%}}$$

Le pourcentage de fréquentation est ainsi calculé pour chaque cours. Une moyenne globale peut alors être compilée.

Titre (numéro)	Coût des parcs et terrains de jeux par habitant (71)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>parcs et terrains de jeux</i></u> Nombre d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 32 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire est à l'effet que plusieurs activités sont générées par des organismes à but non lucratif.

Les facteurs d'influence mentionnés ne diffèrent pas significativement de ceux mentionnés précédemment.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé.

Titre	Coût des parcs et terrains de jeux par habitant
Définition	Rapport entre le coût des <i>parcs et terrains de jeux</i> et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>parcs et terrains de jeux</i></u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Coût de l'activité <i>parcs et terrains de jeux</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant (72)
Formule	<u>Coût net de l'activité patinoires intérieures et extérieures</u> Nombre d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 98 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 17 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Comme pour l'indicateur précédent, le principal commentaire est à l'effet que plusieurs activités sont générées par des organismes à but non lucratif.

Les facteurs d'influence sont encore une fois similaires à ceux mentionnés précédemment.

Nous estimons que cet indicateur doit être conservé.

Titre	Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant
Définition	Rapport entre le coût des patinoires intérieures et extérieures et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût de l'activité patinoires intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Coût de l'activité <i>patinoires intérieures et extérieures</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Les deux précédents indicateurs mesurent le coût *per capita* des parcs et terrains de jeux de même que celui des patinoires intérieures et extérieures. Les membres de la table considèrent que l'on pourrait mieux juger de l'efficacité économique si l'on ajoutait le coût *per capita* des piscines et celui des centres communautaires.

Titre	Coût des piscines intérieures et extérieures par habitant
Définition	Rapport entre le coût des piscines intérieures et extérieures et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût de l'activité piscines intérieures et extérieures</u> <u>Nombre total d'habitants</u>
Numérateur	Coût de l'activité <i>piscines intérieures et extérieures</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

et,

Titre	Coût des centres communautaires par habitant
Définition	Rapport entre le coût des centres communautaires et le nombre d'habitants.
Formule	<u>Coût de l'activité centres communautaires</u> <u>Nombre total d'habitants</u>
Numérateur	Coût des centres communautaires (culturels et récréatifs) pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour les activités *récréatives et culturelles* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Espaces naturels non aménagés par habitant	$\frac{\text{Nombre de mètres carrés d'espaces naturels}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Espaces récréatifs extérieurs par habitant	$\frac{\text{Nombre de mètres carrés d'espaces récréatifs extérieurs}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités sportives et physiques	$\frac{\text{Nombre d'heures d'activités sportives et physiques utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités sportives et physiques disponibles}} \times 100$
Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités culturelles	$\frac{\text{Nombre d'heures d'activités culturelles utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités culturelles disponibles}} \times 100$
Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités communautaires	$\frac{\text{Nombre d'heures d'activités communautaires utilisées}}{\text{Nombre d'heures d'activités communautaires disponibles}} \times 100$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût des activités récréatives par habitant	$\frac{\text{Coût des activités récréatives}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des activités culturelles par habitant	$\frac{\text{Coût des activités culturelles excluant les bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des parcs et terrains de jeux par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité parcs et terrains de jeux}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité patinoires intérieures et extérieures}}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût des piscines intérieures et extérieures par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{piscines intérieures et extérieures}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût des centres communautaires par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{centres communautaires}}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE R

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ BIBLIOTHÈQUES

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats

Fonction : Loisirs et culture

Activité : Bibliothèques

**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
René Lachance, CMA, MBA**

**1^{er} mars 2002
Revu – 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Inventaire par habitant (76)	$\frac{\text{Nombre de documents}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Effort de renouvellement (77)	$\frac{\text{Coût brut d'acquisition de documents}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Taux d'utilisation (78)	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés} \times 100}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Accessibilité à la bibliothèque principale (79)	Nombre d'heures d'accessibilité pour le citoyen dans une semaine à la bibliothèque principale
Accessibilité par succursale (80)	Nombre d'heures d'accessibilité pour le citoyen dans une semaine par succursale

Dimension efficience économique	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût des bibliothèques par habitant (81)	$\frac{\text{Coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût d'opération par heure d'ouverture (82)	$\frac{\text{Coût net de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'heures d'ouverture}}$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Inventaire par habitant (76)
Formule	<u>Nombre de documents</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 24 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ l'absence d'une politique d'élagage contribuerait à bonifier le ratio, ce qui semble contraire à l'objectif visé;
- ♦ le ratio devrait être calculé pour la collection de livres et pour les documents audiovisuels.

Bien que le type de service (régional, ambulant, etc.) et la superficie de la bibliothèque soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ l'âge de la bibliothèque;
- ♦ la proportion des utilisateurs non résidents;
- ♦ la durée maximale des emprunts;
- ♦ le nombre maximal de documents par emprunt;
- ♦ l'importance de la participation des bénévoles.

Nous estimons que cet indicateur sur le nombre de documents mis à la disposition de la population doit être conservé avec les modifications et les précisions suivantes :

- ♦ ajouter à la liste des facteurs d'influence la politique d'élagage;
- ♦ préciser que les documents auxquels on réfère sont de tous les types (papiers et électroniques);
- ♦ préciser que les habitants auxquels on réfère sont ceux desservis par la bibliothèque et non ceux résidant dans la municipalité.

Titre	Inventaire par habitant
Définition	Nombre de documents mis à la disposition des citoyens par rapport au nombre total d'habitants desservis.
Formule	$\frac{\text{Nombre de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Numérateur	Nombre de documents mis à la disposition des citoyens à la fin de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque à la fin de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Effort de renouvellement (77)
Formule	<u>Coût brut d'acquisition de documents</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ la population desservie devrait être retenue plutôt que le nombre de citoyens de la municipalité;
- ♦ il faudrait tenir compte des ententes intermunicipales.

Bien que le type de service, la superficie de la bibliothèque et le profil socio-économique de la communauté soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le nombre d'utilisateurs non résidents;
- ♦ la durée maximale des emprunts;
- ♦ la participation des bénévoles.

Nous estimons que cet indicateur sur l'effort de renouvellement doit être conservé avec les modifications et les précisions suivantes :

- ♦ préciser que les documents auxquels on réfère sont de tous les types (papiers et électroniques);
- ♦ préciser que les habitants auxquels on réfère sont ceux desservis par la bibliothèque et non ceux résidant dans la municipalité;
- ♦ changer le titre de l'indicateur pour *effort d'acquisition de documents* plutôt que *effort de renouvellement*.

En voici le détail.

Titre	Effort d'acquisition de documents
Définition	Investissement <i>per capita</i> consacré à l'acquisition de nouveaux documents.
Formule	<u>Coût d'acquisition de documents de tous les types</u> Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque
Numérateur	Coût total des achats de documents pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque à la fin de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux d'utilisation (78)
Formule	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés} \times 100}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 26 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ la population desservie devrait être retenue plutôt que le nombre de citoyens de la municipalité;
- ♦ le multiplicateur (100) n'est pas significatif;
- ♦ il faudrait tenir compte du profil socio-économique de la population desservie;
- ♦ le taux d'abonnement est aussi un indice important lorsque l'on considère l'utilisation d'une bibliothèque.

Bien que le type de service, la proportion des utilisateurs non résidents, la durée maximale des emprunts, le nombre maximal de documents par emprunt, la superficie de la bibliothèque et le profil socio-économique de la population desservie soient des facteurs retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la politique de tarification;
- ♦ l'importance de la participation des bénévoles.

Nous estimons que cet indicateur sur le taux d'utilisation d'une bibliothèque doit être conservé avec les modifications et les précisions suivantes :

- ♦ préciser que les documents auxquels on réfère sont de tous les types (papiers et électroniques);
- ♦ préciser que les habitants auxquels on réfère sont ceux desservis par la bibliothèque et non ceux résidant dans la municipalité;
- ♦ ne pas utiliser de multiplicateur (100).

En voici le détail.

Titre	Indice d'utilisation
Définition	Nombre moyen de documents empruntés par habitant desservi.
Formule	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Numérateur	La somme des documents empruntés lors de chacun des emprunts effectués au cours de l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque à la fin de l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Accessibilité à la bibliothèque principale (79) et Accessibilité aux succursales (80)
Formule	Nombre d'heures d'accessibilité pour le citoyen dans une semaine : a) à la bibliothèque principale b) aux succursales

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 83 % en faveur du maintien des deux indicateurs initialement proposés. Par contre, 10 % d'entre eux ont exprimé le besoin de les bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ tenir compte de la correspondance des heures d'ouverture avec les périodes de loisirs des citoyens;
- ♦ l'indicateur devrait être comparé à la moyenne provinciale.

Bien que le profil socio-économique de la population desservie et les ententes de services avec d'autres organismes soient des facteurs retenus par plusieurs, les facteurs d'influence particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le type de service (régional, ambulant, etc.);
- ♦ l'importance de la participation des bénévoles.

Nous estimons que ces indicateurs sur l'accessibilité des bibliothèques doivent être conservés. Nous recommandons cependant de les considérer comme un indicateur unique subdivisé en (a) et (b).

En voici le détail.

Titre	Accessibilité aux services d'une bibliothèque
Définition	Nombre d'heures pendant lesquelles au moins une bibliothèque est ouverte.
Formule	a) Nombre d'heures pendant lesquelles la bibliothèque principale est ouverte b) Nombre d'heures pendant lesquelles au moins une succursale est ouverte
Numérateur	Sans objet.
Dénominateur	Sans objet.

Titre (numéro)	Coût des bibliothèques par habitant (81)
Formule	<u>Coût net de l'activité bibliothèques</u> Nombre total d'habitants

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 100 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 12 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ le coût brut par abonné desservi est aussi important;
- ♦ le coût net en fonction de la RFU est aussi important.

Bien que le type de service, la superficie de la bibliothèque et l'importance de la participation des bénévoles soient des facteurs retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la proportion des utilisateurs non résidents;
- ♦ la durée maximale des emprunts;
- ♦ le nombre maximal de documents par emprunt.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût des bibliothèques par habitant doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Coût des bibliothèques par habitant
Définition	Coût des services bibliothécaires par habitant résidant dans la municipalité.
Formule	<u>Coût de l'activité bibliothèques</u> Nombre total d'habitants
Numérateur	Coût de l'activité <i>bibliothèques</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Coût d'opération par heure d'ouverture (82)
Formule	<u>Coût net de l'activité bibliothèques</u> Nombre d'heures d'ouverture

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 88 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 26% d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le seul commentaire soulevé :

- ♦ il faut tenir compte du niveau de service : service de référence, service d'aide aux entreprises, service d'initiation à Internet, activités culturelles, etc.

Bien que le type de service, la superficie de la bibliothèque, l'importance de la participation des bénévoles et la politique de tarification soient des facteurs retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ le profil socio-économique de la population desservie;
- ♦ l'entente de services avec d'autres organismes;
- ♦ la proportion des utilisateurs non résidents.

Nous estimons que cet indicateur sur le coût de fonctionnement des bibliothèques par heure d'ouverture doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Coût de fonctionnement par heure d'ouverture
Définition	Coût des services bibliothécaires par heure d'ouverture.
Formule	<u>Coût de l'activité bibliothèques</u> Nombre total d'heures d'ouverture
Numérateur	Coût de l'activité <i>bibliothèques</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Somme du nombre d'heures d'ouverture de la bibliothèque principale et du nombre d'heures d'ouverture de chaque succursale pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *bibliothèques* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Inventaire par habitant	$\frac{\text{Nombre de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Effort d'acquisition de documents	$\frac{\text{Coût d'acquisition de documents de tous les types}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Indice d'utilisation	$\frac{\text{Nombre de documents empruntés}}{\text{Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque}}$
Accessibilité aux services d'une bibliothèque	a) Nombre d'heures pendant lesquelles la bibliothèque principale est ouverte b) Nombre d'heures pendant lesquelles au moins une succursale est ouverte

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût des bibliothèques par habitant	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'habitants}}$
Coût de fonctionnement par heure d'ouverture	$\frac{\text{Coût de l'activité bibliothèques}}{\text{Nombre total d'heures d'ouverture}}$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE S

ANALYSE DES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ZONAGE, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉNOVATION URBAINE

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Aménagement, urbanisme et développement

**Activités : Zonage, promotion et développement
économique et rénovation urbaine**



**Rapport
préparé par
Claude Brochet, BAA, CA,
et
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Claude Brochet, BAA, CA**

**1^{er} mars 2002
Revu – 16 mai 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Croissance des valeurs résidentielles imposables (86)	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités résidentielles imposables}}$
Croissance des valeurs non résidentielles imposables (87)	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}}$
Nombre d'ajouts d'unités résidentielles imposables (88)	$\frac{\text{Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Effort de développement (89)	$\frac{\text{Coût net de l'activité promotion et développement économique}}{\text{Richesse foncière uniformisée}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants (93)	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Croissance des valeurs résidentielles imposables (86)
Formule	<u>Valeur des nouvelles unités résidentielles imposables</u> <u>Valeur totale des unités résidentielles imposables</u>

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 90 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 18 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici les principaux commentaires soulevés :

- ♦ exprimer l'indicateur en pourcentage avec deux décimales;
- ♦ tenir compte du périmètre urbain;
- ♦ l'indicateur est peu significatif et sa variation sera minime dans le temps;
- ♦ l'effort fiscal du secteur industriel est plus intéressant que celui du secteur résidentiel;
- ♦ le délai moyen pour délivrer un permis de construction devrait être calculé.

Bien que l'âge et la croissance du parc immobilier soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la disponibilité des terrains;
- ♦ la ville en développement ou non;
- ♦ le coût des infrastructures;
- ♦ le contexte économique et social;
- ♦ le profil socio-économique de la population.

Nous estimons que cet indicateur sur la croissance des valeurs résidentielles doit être conservé avec les modifications et les précisions suivantes.

Titre (numéro)	Croissance des valeurs résidentielles imposables (86)
Définition	Pourcentage des valeurs des nouvelles unités et des rénovations résidentielles imposables par rapport à la valeur totale des unités résidentielles imposables. Dans le cas d'un nouveau rôle, il y aura lieu de prendre les valeurs avant le dépôt de ce nouveau rôle ou d'uniformiser les rôles.
Formule	<u>Valeur des nouvelles unités et des rénovations résidentielles imposables</u> x 100 <u>Valeur totale des unités résidentielles imposables</u>
Numérateur	Différence entre la valeur au rôle au 15 septembre de l'année en cours et la valeur au rôle au 15 septembre de l'année précédente.
Dénominateur	Valeur au rôle au 15 septembre de l'année précédente.

Titre (numéro)	Croissance des valeurs non résidentielles imposables (87)
Formule	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}}$

Même si 97 % des répondants souhaitent le maintien de l'indicateur, plusieurs commentaires ont été émis afin de le bonifier :

- ♦ tenir compte des rénovations;
- ♦ l'exprimer en pourcentage avec deux décimales;
- ♦ le pourcentage du développement non résidentiel par rapport aux autres secteurs et le taux d'inoccupation seraient des indicateurs pertinents.

D'autre part, les critères d'influence sont semblables à ceux de l'indicateur précédent sur le secteur résidentiel.

Nous proposons donc l'implantation de l'indicateur sur la croissance des valeurs non résidentielles tel que modifié. En voici le détail.

Titre	Croissance des valeurs non résidentielles imposables
Définition	Pourcentage des valeurs des nouvelles unités et des rénovations non résidentielles imposables par rapport à la valeur totale des unités non résidentielles imposables. Dans le cas d'un nouveau rôle, il y aura lieu de prendre les valeurs avant le dépôt de ce nouveau rôle ou d'uniformiser les rôles.
Formule	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités et des rénovations non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}} \times 100$
Numérateur	Différence entre la valeur au rôle au 15 septembre de l'année en cours et la valeur au rôle au 15 septembre de l'année précédente.
Dénominateur	Valeur au rôle au 15 septembre de l'année précédente.

Titre (numéro)	Nombre d'ajouts d'unités résidentielles imposables (88)
Formule	<u>Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables</u> Nombre total d'unités résidentielles imposables

Les résultats démontrent que 92 % des organismes ayant participé au banc d'essai sont en faveur de l'indicateur. Les principaux commentaires exprimés sont les suivants :

- ♦ exprimer l'indicateur en pourcentage avec deux décimales;
- ♦ un indicateur sur le nombre de permis de rénovation par rapport au nombre total d'unités résidentielles permettrait de montrer la consolidation de l'existant.

Les facteurs d'influence, en plus de l'âge et de la croissance du parc immobilier, sont les mêmes que ceux mentionnés pour les deux indicateurs précédents.

Nous estimons que cet indicateur doit être retenu sans aucune modification. En voici le détail.

Titre	Croissance du nombre d'unités résidentielles imposables
Définition	Pourcentage du nombre de nouvelles unités résidentielles imposables par rapport au nombre total d'unités résidentielles imposables.
Formule	<u>Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables</u> x 100 Nombre total d'unités résidentielles imposables
Numérateur	Différence entre le nombre d'unités résidentielles tel qu'il apparaît au rôle au 15 septembre de l'année en cours et le nombre figurant au rôle du 15 septembre de l'année précédente.
Dénominateur	Nombre d'unités résidentielles imposables tel qu'il apparaît au rôle du 15 septembre de l'année précédente.

Nous proposons aussi un nouvel indicateur pour indiquer le développement résultant des rénovations.

Titre	Croissance du nombre de permis de rénovation résidentielle imposable
Définition	Pourcentage du nombre de nouveaux permis de rénovation résidentielle imposable par rapport au nombre total d'unités résidentielles imposables.
Formule	<u>Nombre de permis de rénovation résidentielle imposable</u> x 100 Nombre total d'unités résidentielles imposables
Numérateur	Nombre de permis de rénovation résidentielle imposable émis durant l'année, incluant les permis pour usage complémentaire.
Dénominateur	Nombre d'unités résidentielles imposables tel qu'il apparaît au rôle du 15 septembre de l'année précédente.

Titre (numéro)	Effort de développement (89)
Formule	<u>Coût net de l'activité promotion et développement économique</u> Richesse foncière uniformisée

Parmi les indicateurs portant sur la vitalité et l'efficacité économique, c'est le présent indicateur qui affiche la distribution des résultats la plus étendue. Ainsi, 39 % des répondants se situent entre 0,01 et 0,04, mais 32 % ont obtenu entre 0,05 et 0,20. C'est toutefois l'indicateur qui suscite le plus d'interrogations, car 18 % des répondants ne sont pas en faveur de son maintien.

Les commentaires suivants ont été faits par les répondants :

- ♦ les partenaires régionaux (centres locaux de développement et autres) possèdent des données qu'on peut utiliser;
- ♦ on pourrait appliquer différents indices de mesure portant sur l'accroissement de la population, le nombre d'emplois, le nombre de touristes, l'impact de programmes incitateurs ou les résultats obtenus (dollars dépensés par rapport aux dollars recueillis);
- ♦ les types d'interventions économiques sont très variés.

En plus de l'âge et de la croissance du parc immobilier, d'autres critères d'influence ont été soulignés :

- ♦ le développement économique confié à un organisme local ou régional;
- ♦ le contexte économique et social;
- ♦ le profil socio-économique de la population.

Il est important de se rappeler que le développement économique est l'apanage de divers intervenants et dépend de nombreux facteurs. Malgré des efforts tangibles et des investissements importants, les résultats des efforts de développement sont souvent difficiles à quantifier. L'analyse peut être très lourde et porter autant sur des programmes précis mis en place que sur l'ensemble des mesures des différents groupes et organismes communautaires en cause.

Un indicateur sur l'effort de développement demeure toutefois souhaitable, même s'il faut reconnaître qu'il existe plusieurs façons de mesurer la performance d'un organisme municipal.

Nous proposons donc le maintien de cet indicateur. En voici le détail.

Titre	Effort de développement
Définition	Coût de l'activité <i>promotion et développement économique</i> par rapport à la richesse foncière uniformisée.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>promotion et développement économique</i> x 100</u> <u>Richesse foncière uniformisée</u>
Numérateur	Coût de l'activité <i>promotion et développement économique</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Richesse foncière uniformisée pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Plaintes par 1000 habitants (93)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Il faut se montrer très prudent quant à l'instauration d'un tel indicateur. D'autant plus que seulement 76 % des répondants sont en faveur de son maintien. Voici les principaux commentaires des personnes ayant participé au banc d'essai :

- ♦ le ratio peut être bas ou très différent d'un organisme à l'autre en raison des règlements non contraignants, de la faible rigueur de l'organisme ou de façons de faire différentes;
- ♦ la comptabilisation des plaintes ou du genre de plaintes n'est pas effectuée;
- ♦ le temps de résolution de la plainte est aussi important que la plainte elle-même.

Il est plausible qu'un organisme puisse obtenir un très bon rendement à cet égard sans que cela soit significatif. La comparaison entre organismes risque de comporter des faiblesses découlant de politiques et de procédures internes ou du contexte socio-économique.

Cet indicateur demeure toutefois un très bon moyen pour l'organisme de vérifier les attentes et les revendications des contribuables et d'améliorer sa performance de gestion en ce qui a trait à l'aménagement, à l'urbanisme et au développement. Nous estimons donc que cet indicateur doit être maintenu tel quel. En voici le détail.

Titre	Plaintes par 1000 habitants
Définition	Nombre de plaintes par 1000 habitants.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total d'habitants selon le dernier décret pour l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour les activités *zonage, promotion et développement économique et rénovation urbaine* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Croissance des valeurs résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités et des rénovations résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités résidentielles imposables}} \times 100$
Croissance des valeurs non résidentielles imposables	$\frac{\text{Valeur des nouvelles unités et des rénovations non résidentielles imposables}}{\text{Valeur totale des unités non résidentielles imposables}} \times 100$
Croissance du nombre d'unités résidentielles imposables	$\frac{\text{Nombre de nouvelles unités résidentielles imposables}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}} \times 100$
Croissance du nombre de permis de rénovation résidentielle imposable	$\frac{\text{Nombre de permis de rénovation résidentielle imposable}}{\text{Nombre total d'unités résidentielles imposables}} \times 100$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Effort de développement	$\frac{\text{Coût de l'activité promotion et développement économique}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 habitants	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE T

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ **TRANSPORT EN COMMUN**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Transport collectif

Activité : Transport en commun



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Yves Gagnon, FCGA, o.m.a.**

**21 mars 2002
Revu – 20 juin 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Taux d'utilisation du service (94)	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$
Taux d'occupation des véhicules (95)	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre d'heures de service des véhicules}}$
Taux d'utilisation des véhicules (96)	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$
Étendue du service (97)	$\frac{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par passager (98)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{transport en commun}}{\text{Nombre de passagers}}$
Taux de récupération des coûts (99)	$\frac{\text{Revenus provenant des usagers du transport en commun}}{\text{Coût net de l'activité } \textit{transport en commun}}$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>	
Plaintes par 1000 passagers (103)	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Taux d'utilisation du service (94)
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 95 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 8 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ en plus de calculer cet indicateur pour le transport en commun régulier, il serait utile de le calculer pour le transport en commun adapté.

Bien que la superficie et la densité du territoire desservi, la politique de la tarification et le profil socio-démographique soient des facteurs d'influence qui ont été retenus par plusieurs, les facteurs particuliers suivants ont aussi été mentionnés :

- ♦ la présence du métro;
- ♦ les voies réservées au covoiturage et aux autobus;
- ♦ la présence de terrains de stationnement incitatifs;
- ♦ la topographie du territoire.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre de passagers et le nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun doit être conservé. Cependant, puisque la réponse n'est pas un pourcentage, on remplacera le mot *taux* par le mot *indice*.

Titre	Indice d'utilisation du service de transport en commun régulier
Définition	Rapport entre le nombre de personnes utilisant le service de transport en commun régulier et le nombre de personnes habitant sur le territoire desservi par le transport en commun.
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun régulier}}$
Numérateur	Nombre de trajets/personnes de transports réguliers effectués pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun régulier.

Titre (numéro)	Taux d'occupation des véhicules (95)
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre d'heures de service des véhicules}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 89 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est le même que pour l'indicateur précédent :

- ♦ distinguer le transport adapté du transport en commun régulier.

En ce qui concerne les facteurs d'influence, la liste est similaire à celle présentée lors de l'analyse de l'indicateur précédent.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre de passagers et le nombre d'heures de service des véhicules doit être conservé.

Titre	Taux d'occupation des véhicules du transport en commun régulier
Définition	Rapport entre le nombre de passagers du transport en commun régulier et le nombre d'heures de service des véhicules du transport en commun régulier.
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier} \times 100}{\text{Nombre d'heures de service des véhicules du transport en commun régulier}}$
Numérateur	Nombre de trajets/personnes de transports réguliers effectués pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre d'heures totales d'utilisation des véhicules du transport en commun régulier pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux d'utilisation des véhicules (96)
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 89 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ l'indicateur serait plus significatif s'il était calculé par itinéraire (route) plutôt que globalement.

Encore une fois, les facteurs d'influence soulevés sont similaires à ceux soulevés lors de l'analyse des indicateurs précédents.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre de passagers et le nombre de kilomètres parcourus par les véhicules doit être conservé. Cependant, on remplacera le mot *taux* par le mot *indice*.

Titre	Indice d'utilisation des véhicules
Définition	Rapport entre le nombre de passagers transportés et le nombre de kilomètres parcourus par les véhicules.
Formule	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$
Numérateur	Nombre de trajets/personnes effectués pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total de kilomètres parcourus par l'ensemble des véhicules du service de transport pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Étendue du service (97)
Formule	<u>Nombre de km parcourus par les véhicules</u> Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 89 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 3 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Toutefois, aucun commentaire à l'appui de cette opinion n'a été formulé. Notons que le « territoire desservi » est une donnée émanant du plan de transport.

Encore une fois, les facteurs d'influence soulevés sont similaires à ceux mentionnés lors de l'analyse des indicateurs précédents.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre de kilomètres parcourus par les véhicules et le nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Étendue du service
Définition	Rapport entre le nombre de kilomètres parcourus et le nombre d'habitants sur le territoire.
Formule	<u>Nombre de km parcourus par les véhicules</u> Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun
Numérateur	Nombre total de kilomètres parcourus par l'ensemble des véhicules du service de transport pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun.

Titre (numéro)	Coût par passager (98)
Formule	<u>Coût net de l'activité <i>transport en commun</i></u> Nombre de passagers

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 5 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le seul commentaire soulevé mentionnait qu'il fallait préciser que l'activité *transport en commun* inclut à la fois le transport adapté et le transport régulier.

Les facteurs d'influence retenus ne sont pas différents de ceux retenus précédemment.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le coût de l'activité *transport en commun* et le nombre de passagers doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Coût par passager
Définition	Rapport entre le coût de l'activité <i>transport en commun</i> et le nombre de passagers au cours du même exercice.
Formule	<u>Coût de l'activité <i>transport en commun</i></u> Nombre de passagers
Numérateur	Coût de l'activité <i>transport en commun</i> pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de trajets/personnes de transports effectués pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux de récupération des coûts (99)
Formule	<u>Revenus provenant des usagers du transport en commun</u> Coût net de l'activité <i>transport en commun</i>

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 9 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le principal commentaire soulevé est à l'effet que pour plusieurs municipalités, ce service est assuré par un autre organisme municipal. Aucun revenu n'est alors enregistré dans la municipalité.

Quant aux facteurs d'influence, ils sont similaires à ceux mentionnés précédemment.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation les revenus provenant des usagers du transport en commun et le coût net de cette activité doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Pourcentage de récupération des coûts
Définition	Rapport entre les revenus provenant des usagers du transport en commun et le coût net de cette activité.
Formule	<u>Revenus provenant des usagers du transport en commun</u> x 100 Coût de l'activité <i>transport en commun</i>
Numérateur	Total des revenus provenant des usagers du transport en commun pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Coût de l'activité <i>transport en commun</i> pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Plaintes par 1000 passagers (103)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 8 % d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Voici le principal commentaire soulevé :

- ♦ il est difficile de distinguer entre une plainte et une demande d'information.

Ici encore, les facteurs d'influence sont similaires à ceux mentionnés précédemment.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre de plaintes et le nombre de passagers doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Plaintes par 1000 passagers
Définition	Rapport entre le nombre de plaintes et le nombre de passagers.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre de trajets/personnes effectués pendant l'exercice financier à l'étude.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour l'activité *transport en commun* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Indice d'utilisation du service du transport en commun régulier	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun régulier}}$
Taux d'occupation des véhicules du transport en commun régulier	$\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre d'heures de service des véhicules du transport en commun régulier}} \times 100$
Indice d'utilisation des véhicules	$\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$
Étendue du service	$\frac{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$

Dimension efficacité économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par passager	$\frac{\text{Coût de l'activité transport en commun}}{\text{Nombre de passagers}}$
Pourcentage de récupération des coûts	$\frac{\text{Revenus provenant des usagers du transport en commun}}{\text{Coût de l'activité transport en commun}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 passagers	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE U

ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA FONCTION ÉLECTRICITÉ

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats

Fonction : Électricité

**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**présenté par
Yves Gagnon, FCGA, o.m.a.**

**21 mars 2002
Revu le 3 mai 2002**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Fiabilité du réseau – durée moyenne des interruptions de service par abonné par année	$\frac{\text{Total d'heures d'interruption pendant l'année}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$
Proportion d'abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE)	$\frac{\text{Nombre d'abonnés utilisant le MVE}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Ratio de profitabilité	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{Ventes totales d'énergie}} \times 100$
Croissance des ventes d'énergie	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$
Taux de profitabilité par kilowattheure	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}} \times 100$
Taux de mauvaises créances	$\frac{\text{Mauvaises créances des ventes d'énergie}}{\text{Ventes totales d'énergie}} \times 100$
Ratio d'endettement	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Plaintes par 1000 abonnés	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

Voici, par indicateur, l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Titre (numéro)	Fiabilité du réseau (104)
Formule	<u>Total d'heures d'interruption pendant l'année</u> Nombre total d'abonnés

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Par contre, 2% d'entre eux ont exprimé le besoin de le bonifier. Le commentaire est à l'effet que toutes les municipalités n'ont pas de réseau électrique à gérer.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation les heures d'interruption et le nombre d'abonnés doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Fiabilité du réseau
Définition	Rapport entre le total d'heures d'interruption et le nombre d'abonnés.
Formule	<u>Total d'heures d'interruption pendant l'année</u> Nombre total d'abonnés
Numérateur	Nombre total d'heures pendant lesquelles le service a été interrompu pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen d'abonnés pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Proportion d'abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE) (105)
Formule	<u>Nombre d'abonnés utilisant le MVE</u> Nombre total d'abonnés

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 89 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire autre que celui mentionnant que toutes les municipalités n'ont pas de réseau électrique à gérer n'a été soulevé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le nombre d'abonnés utilisant le mode de versements égaux et le nombre total d'abonnés doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Pourcentage des abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE)
Définition	Pourcentage des abonnés qui règlent la facture d'électricité annuelle en douze versements mensuels égaux.
Formule	<u>Nombre d'abonnés utilisant le MVE</u> x 100 Nombre total d'abonnés
Numérateur	Nombre moyen d'abonnés ayant utilisé le MVE pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre moyen d'abonnés pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Ratio de profitabilité (106)
Formule	<u>Bénéfice net de la vente d'électricité</u> x 100 Ventes totales d'énergie

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le bénéfice net de la vente d'électricité et les ventes totales d'énergie doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Marge bénéficiaire
Définition	Pourcentage de bénéfice net tiré de la vente d'électricité.
Formule	<u>Bénéfice net de la vente d'électricité</u> x 100 Ventes totales
Numérateur	Marge bénéficiaire nette tirée de la vente d'électricité pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Ventes totales pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Croissance des ventes d'énergie (107)
Formule	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation l'augmentation des ventes d'un exercice par rapport aux ventes de l'exercice précédent doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Croissance des ventes d'électricité
Définition	Croissance des ventes de l'exercice courant par rapport aux ventes de l'exercice précédent exprimée en pourcentage.
Formule	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$
Numérateur	Excédent des kilowattheures vendus pour l'exercice financier à l'étude sur les kilowattheures vendus pour l'exercice financier précédent.
Dénominateur	Nombre de kilowattheures vendus pour l'exercice financier précédant l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux de profitabilité par kilowattheure (108)
Formule	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation le bénéfice net de la vente d'électricité pour un exercice financier donné et le nombre de kilowattheures vendus pendant le même exercice doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Bénéfice net par kilowattheure
Définition	Bénéfice net généré par chaque kilowattheure vendu pour l'exercice financier à l'étude.
Formule	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}}$
Numérateur	Bénéfice net tiré de la vente d'électricité pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Nombre de kilowattheures vendus pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Taux de mauvaises créances (109)
Formule	$\frac{\text{Mauvaises créances des ventes d'énergie} \times 100}{\text{Ventes totales d'énergie}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation les mauvaises créances assumées à la suite de la vente d'électricité et les ventes totales d'énergie doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Pourcentage des mauvaises créances
Définition	Pourcentage des pertes estimées sur les créances à recevoir à la suite des ventes d'électricité.
Formule	$\frac{\text{Mauvaises créances} \times 100}{\text{Ventes totales}}$
Numérateur	Mauvaises créances pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Ventes totales pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Ratio d'endettement (110)
Formule	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation les passifs à long terme assumés par le réseau et ces passifs augmentés de l'avoir des contribuables du réseau doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Ratio d'endettement
Définition	Pourcentage du financement total à long terme assumé par des tiers.
Formule	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$
Numérateur	Montant des dettes à long terme du réseau d'électricité pour l'exercice financier à l'étude.
Dénominateur	Montant des dettes à long terme du réseau d'électricité augmenté du montant de l'avoir des contribuables du réseau d'électricité pour l'exercice financier à l'étude.

Titre (numéro)	Plaintes par 1000 abonnés (114)
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 92 % en faveur du maintien de l'indicateur initialement proposé. Aucun commentaire n'a été formulé.

Nous estimons que cet indicateur mettant en relation les plaintes formulées par les abonnés et le nombre total de ceux-ci doit être conservé. En voici le détail.

Titre	Plaintes par 1000 abonnés
Définition	Nombre de plaintes par 1000 abonnés.
Formule	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$
Numérateur	Tout mécontentement ou toute insatisfaction manifestés par le citoyen conduisant à une action par l'organisme municipal (excluant une demande d'information).
Dénominateur	Nombre total d'abonnés du réseau.

CONCLUSION

En résumé, les indicateurs dont nous suggérons l'implantation pour la fonction *électricité* sont les suivants.

Dimension vitalité	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Fiabilité du réseau	$\frac{\text{Total d'heures d'interruption pendant l'année}}{\text{Nombre total d'abonnés}}$
Pourcentage des abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE)	$\frac{\text{Nombre d'abonnés utilisant le MVE}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 100$

Dimension efficacité économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Marge bénéficiaire	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{Ventes totales}} \times 100$
Croissance des ventes d'électricité	$\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$
Bénéfice net par kilowattheure	$\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}}$
Pourcentage des mauvaises créances	$\frac{\text{Mauvaises créances}}{\text{Ventes totales}} \times 100$
Ratio d'endettement	$\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Plaintes par 1000 abonnés	$\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.	

ANNEXE V

ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA FONCTION **ADMINISTRATION GÉNÉRALE**

Indicateurs de performance municipaux

Analyse des résultats



Fonction : Administration générale

**Activités : Conseil municipal, application de la loi,
gestion financière et administrative, greffe,
évaluation et gestion du personnel**



**Rapport
préparé par
Michel Guindon, MBA, Ph.D., FCGA**

**conformément aux recommandations
des membres de la table (9 juillet 2002)
et aux suggestions de M^{me} Martine Vallières, CA
(12 juin 2002)**

INTRODUCTION

À l'exception des trois indicateurs ayant trait à la dimension *valeur des ressources humaines*, les indicateurs qui ont fait l'objet d'analyses de la part des organismes ayant participé au banc d'essai sont les suivants.

Dimension <i>vitalité</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Taux de participation (115)	$\frac{\text{Nombre d'électeurs ayant voté}}{\text{Nombre total d'électeurs}} \times 100$
Taux d'élus par acclamation (116)	$\frac{\text{Nombre de postes élus par acclamation}}{\text{Nombre total de postes en élection}} \times 100$

Dimension <i>efficience économique</i>	
Titre (numéro) de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût par électeur (117)	$\frac{\text{Coût total de l'élection}}{\text{Nombre total d'électeurs}}$
Coût de l'activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d'évaluation (118)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{évaluation}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Taux de l'effectif par 1000 locaux (119)	$\frac{\text{Nombre total d'années-personnes}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 1000$
Coût net de l'activité <i>administration générale</i> (120)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Dépenses nettes de fonctionnement}}$
Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d'évaluation (121)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 1000 habitants (122)	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$

Dimension <i>relations avec les groupes de référence</i>
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

Voici l'analyse des résultats et nos recommandations.

Analyse des résultats et recommandations

Les trois premiers indicateurs réfèrent au *conseil municipal*. Nous les traiterons concomitamment.

Titre (numéro)	Taux de participation (115)
Formule	$\frac{\text{Nombre d'électeurs ayant voté} \times 100}{\text{Nombre total d'électeurs}}$

Titre (numéro)	Taux d'élus par acclamation (116)
Formule	$\frac{\text{Nombre de postes élus par acclamation} \times 100}{\text{Nombre total de postes en élection}}$

Titre (numéro)	Coût par électeur (117)
Formule	$\frac{\text{Coût total de l'élection}}{\text{Nombre total d'électeurs}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 86 % en faveur du maintien du premier indicateur, de 83 % en faveur du maintien du second et de 86 % en faveur du maintien du troisième. Par contre, même si seulement 14 % d'entre eux ont exprimé le besoin de les bonifier, plusieurs commentaires importants ont été soulevés. Les voici.

- ♦ Le jugement porté par les citoyens quant à la performance des élus est tributaire de la performance des différentes fonctions et activités assumées par l'organisme municipal. Le modèle que nous proposons évalue ces fonctions et ces activités.
- ♦ Lorsque, chaque quatre ans, le conseil municipal fait appel au suffrage universel, il offre aux citoyens l'occasion de juger de sa performance. Les critères retenus par ces derniers pour juger de la performance des élus ne sont pas nécessairement ceux que les membres de la table ont retenus. Ainsi, le résultat de l'évaluation faite par la table pourrait ne pas convenir.
- ♦ L'exercice de la démocratie (ex. : taux de participation aux élections; taux d'élus par acclamation) n'est pas nécessairement relié à la performance du conseil municipal. En fait, il pourrait même être inversement proportionnel.

En conséquence, nous estimons que ces trois indicateurs (taux de participation, taux d'élus par acclamation, coût par électeur) ne doivent pas être retenus.

Pour les cinq indicateurs suivants, les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont soumis des commentaires similaires, voire quasi identiques, conduisant à une conclusion unique pour ces cinq indicateurs. Nous traiterons ensemble ces cinq indicateurs.

Titre (numéro)	Coût de l'activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d'évaluation (118)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{évaluation} \times 100}{\text{Richesse foncière uniformisée}}$

Titre (numéro)	Taux de l'effectif par 1000 locaux (119)
Formule	$\frac{\text{Nombre total d'années-personnes} \times 1000}{\text{Nombre total de locaux}}$

Titre (numéro)	Coût net de l'activité <i>administration générale</i> (120)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Dépenses nettes de fonctionnement}}$

Titre (numéro)	Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d'évaluation (121)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale} \times 100}{\text{Richesse foncière uniformisée}}$

Titre (numéro)	Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 1000 habitants (122)
Formule	$\frac{\text{Coût net de l'activité } \textit{administration générale} \times 1000}{\text{Nombre total d'habitants}}$

Les responsables des organismes municipaux ayant participé au test sur les indicateurs ont répondu dans une proportion de 93 % en faveur du maintien du premier indicateur, de 65 % en faveur du maintien du second, de 95 % en faveur du maintien du troisième, de 95 % en faveur du maintien du quatrième et de 83 % en faveur du maintien du cinquième. Par contre, de 9 % à 20 % d'entre eux ont exprimé le besoin de bonifier l'un ou l'autre de ces cinq indicateurs. Les commentaires soulevés s'appliquent à l'ensemble des cinq indicateurs et conduisent à une conclusion unique.

- ♦ La fonction *administration générale* regroupe six activités que l'on retrouve aux états financiers identifiées comme suit : *conseil municipal*, *application de la loi*, *gestion financière et administrative*, *greffe*, *évaluation* et *gestion du personnel*. Les cinq indicateurs mentionnés précédemment ne mesurent pas la performance de toutes ces activités.
- ♦ Parmi ces six activités, certaines ne rejoignent pas le citoyen aussi directement que d'autres. Par exemple, l'activité *gestion du personnel* offre ses services aux employés de l'organisation municipale et non aux citoyens de la municipalité. En revanche, l'activité *application de la loi* n'a d'utilité que pour la population. Elle n'offre aucun service direct aux employés de la municipalité. Enfin, les activités *conseil municipal*, *gestion financière et administrative*, *greffe* et *évaluation* offrent tantôt des services à la population, tantôt des services aux employés de l'organisation. L'élaboration d'indicateurs de performance doit tenir compte de cette dichotomie.

À la lumière de ces commentaires, les membres de la table considèrent que des indicateurs doivent être élaborés pour chacune des activités de la fonction *administration générale*, sauf pour l'activité *conseil municipal*. Parmi ces derniers indicateurs, on pourra retenir les suivants qui ont déjà été soumis au banc d'essai : *coût de l'activité évaluation par 100 \$ d'évaluation*, *effectifs par 100 locaux* (plutôt que par 1000 locaux tel qu'il fut soumis au banc d'essai), *pourcentage du coût de l'activité administration générale par rapport à l'ensemble des services municipaux*, *coût de l'activité administration générale par 100 \$ d'évaluation*.

Les membres de la table considèrent que les nouveaux indicateurs qui seront élaborés devront être soumis aux mêmes critères de validation que ceux retenus lors de l'application du banc d'essai. Ceci implique que la table doit inclure au plan de travail de la prochaine étape l'élaboration et la validation d'indicateurs de performance pour la fonction *administration générale*.

CONCLUSION

La fonction *administration générale* regroupe six activités : *conseil municipal*, *application de la loi*, *gestion financière et administrative*, *greffe*, *évaluation* et *gestion du personnel*.

Pour l'activité *conseil municipal*, aucun indicateur de performance ne doit être élaboré. D'abord, parce que des indicateurs sont déjà publiés par le Directeur général des élections du Québec et ensuite, parce que le meilleur indicateur est l'élection au suffrage universel qui a lieu tous les quatre ans. Pour les activités *gestion financière et administrative*, *greffe* et *évaluation*, deux séries d'indicateurs s'imposent. Une première pour mesurer la performance des services offerts à la population; une deuxième pour mesurer la performance des services offerts aux autres entités de l'organisme municipal.

Pour l'activité *application de la loi*, seul le lien avec le citoyen sera évalué en fonction de sa vitalité, de son efficience économique et de la satisfaction de la clientèle.

Pour l'activité *gestion du personnel*, seul le lien avec les autres services de l'organisation municipale sera évalué en fonction de sa vitalité, de son efficience économique et de la satisfaction de la clientèle.

Tous ces indicateurs qui restent à être élaborés, devront être soumis aux mêmes critères de validation que ceux retenus lors de l'application du banc d'essai. La table doit donc inclure au plan de travail de la prochaine étape l'élaboration et la validation d'indicateurs de performance pour la fonction *administration générale*. Toutefois, les indicateurs validés suivant pourront être retenus.

Dimension efficience économique	
Titre de l'indicateur	Formule de l'indicateur
Coût de l'activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{évaluation}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
Effectifs par 100 locaux	$\frac{\text{Nombre total d'années-personnes}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 100$
Pourcentage du coût de l'activité <i>administration générale</i> par rapport à l'ensemble des services municipaux	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Coût des services municipaux}} \times 100$
Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d'évaluation	$\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

Dimension relations avec les groupes de référence
La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

ANNEXE W

INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE **PROPOSÉS PAR L'AQLM**

Après avoir assisté à la séance d'information du 24 mai 2001, l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM) a réuni un groupe de travail pour étudier les indicateurs de mesure de performance proposés par la COMAQ.

Le document constituant cette annexe présente les commentaires et les propositions d'indicateurs de mesure de performance de l'AQLM portant sur le secteur loisir, culture et vie communautaire. Ce document a été officiellement adopté par le conseil d'administration de l'AQLM le 18 juillet 2001.

Suite aux bancs d'essais, l'AQLM a convenu de former un groupe de travail dans le but de réagir aux propositions de la COMAQ dans le cadre du projet de mise en place d'un système d'évaluation continue de la qualité des services municipaux. Les commentaires et les propositions d'indicateurs de mesure performance portent sur le cas spécifique du secteur loisir, culture et vie communautaire.

À cet effet, le groupe de travail identifie les problématiques suivantes :

1- Confusion conceptuelle en ce qui concerne le terme « indicateurs de performance ». Les éléments proposés lors des bancs d'essais, identifiés comme des indicateurs de performance sont, à notre sens, des indicateurs de mesure de performance. En effet, les indicateurs de performance seraient synonymes de standards de qualité ou d'étalons. Il nous apparaît que les standards de qualité seront identifiés dans des étapes subséquentes, lorsque suffisamment d'informations seront disponibles, suite aux mesures de performance récoltées dans les différentes municipalités. Il sera alors possible d'identifier ce qui établit la norme ainsi que la moyenne pour chacune des variables évaluées ou mesurées.

À ce titre, nous proposons les deux définitions suivantes :

- Tableau de bord : Composé d'indicateurs en lien avec le terrain. Le tableau de bord n'est pas une finalité en soi, mais bien un outil d'information synthèse qui permet de déterminer où il faut agir pour apporter des améliorations aux situations. Un **système continu d'évaluation** en fonction d'objectifs préétablis. « Un outil de synthèse et de visualisation des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. » (Cerutti et Gattino : 1992, p.7).
- Indicateur de mesure de performance : Donnée objective **quantitative**, démontrant ou décrivant un résultat, ce qui permet de constater. (ex.: degré de satisfaction, taux de participation, taux de renouvellement des inscriptions, etc.). Les indicateurs doivent toujours être reliés à une zone précise d'action.

2- En regard des « **indicateurs de mesure de performance** », au niveau loisir et culture/activités: récréatives et culturelles, il nous apparaît que certains items sont très inclusifs alors que d'autres sont très spécifiques, ce qui ne favorise pas, à notre sens, une vision précise et uniforme de l'ensemble des secteurs loisir, culture et vie communautaire. À titre d'exemple, il est question dans la colonne « qualité du service », de l'indicateur de mesure de performance « Coût des activités récréatives par habitants », ce qui est très inclusif car elle comprend le secteur culturel identifié plus bas. Nous constatons donc que le service municipal en loisir n'est pas suffisamment ventilé ou segmenté. À notre avis, il y a, dans un premier temps, le coût du service municipal de loisir, de culture et de vie communautaire et par la suite, la coût pour les secteurs le composant tels que le secteur sportif et plein air, culturel et communautaire.

Il en est de même pour la section suivante portant sur l'économie des ressources où l'on ne retrouve que deux indicateurs de mesure de performance qui ont trait aux terrains de jeux et aux patinoires intérieures et extérieures. Qu'en est-il des autres équipements qu'il est possible de retrouver dans une municipalité tels que les équipements du secteur aquatique, les équipements de diffusion culturelle, les autres équipements extérieurs (de plein air ou non) à accès libre tels que les pistes cyclables, les sentiers pédestres, les parcs nautique et aquatiques, les multiples terrains sportifs, etc.?

3- Absence d'indicateurs de mesure de performance sur les processus. En effet, l'évaluation proposée ne touche les façons de faire. En ce qui concerne la qualité du service, il nous semble essentiel d'aborder cette dimension. À titre d'exemple, la seule présence de cadre d'intervention (évalué selon son contenu), de politiques d'interventions en loisir, en sport et plein air, en culture, ainsi que de politiques familiales, etc., sont des éléments qui déterminent la vision à moyen et long terme et sont, par le fait même, des indicateurs ou des standards de performance de la gestion d'un service de loisir. De ce fait, la mise en place de cadres d'interventions en loisir, culture et vie communautaire supposent la mise en place d'un processus de consultation ou d'évaluation continue de la satisfaction et des besoins, car :

4- Trop peu d'importance est accordée à ces notions que nous identifions comme essentielles en termes de confrontation de l'offre et de la demande. À quoi sert-il d'évaluer le ratio coût/habitants d'un équipement désuet et ne répondant plus aux besoins de la population? Ce qui fait que certaines mesures de performance pourraient être jugées très positivement mais n'identifieraient pas les problématiques existantes. Appuyant la pertinence dans l'offre de service à la population, il nous apparaît essentiel que les indicateurs de mesure de performance soient davantage teintés d'éléments de satisfaction et branchés sur la décision.

5- L'évaluation de la vitalité ou de la santé d'une municipalité ne nous semble pas suffisante et ne favorise pas l'identification des problématiques où une intervention serait nécessaire. En effet, qu'en est-il de l'examen du taux de suicide, du taux de chômage, du taux de décrochage scolaire, du taux de pollution, du taux de vieillissement de la population, du taux de participation à la vie démocratique, du taux d'implication de la population à l'organisation communautaire, etc.? Bien conscients que ces dimensions débordent le champ loisir à celui d'un ensemble de partenaires dans plusieurs autres champs d'intervention, il n'en demeure pas moins que les problématiques identifiées appellent à des interventions concertées puisqu'il s'agit de responsabilités à partager.

Propositions d'indicateurs de mesure de performance à la lumière des problématiques identifiées à la page suivante

FONCTION : LOISIR, CULTURE ET VIE COMMUNAUTAIRE

Objectif : Assurer l'accessibilité à la qualité de la vie par le loisir sous toutes ses formes à tous les membres de la communauté et respectant le principe de prise en charge autonome de son loisir par chacun et chacune.

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE	A.Processus 1. Cadre d'intervention en loisir : (nb de dimensions présentes/nb de dimensions identifiées) B.Offre de service 1. Espaces naturels (m ² /hab.) 2. Espaces récréatifs extérieurs (m ² /hab.) 3. Immobilisations par secteur (nb/hab.) • Sport, activité physique • Culturel • Communautaire C.Programme 1. Accessibilité (act. gratuite/act.\$) 2. Variété par secteur (nb act./hab.) • Sport, activité physique et plein air • Culturel • Communautaire	A. Investissement en loisir, culture et vie communautaire (Investissement annuel/hab.) 1. Globalement 2. Par secteur • Sport, activité physique et plein air • Culturel • Communautaire B.Budget annuel d'opération 1. Espaces naturels (\$/m ²) 2. Espaces récréatifs extérieurs (\$/m ²) 3. Immobilisations (\$/par équip.)	A. Régie interne 1. Taux d'absentéisme (tel que proposé) 2. Taux d'accident (tel que proposé) B. Ressources professionnelles 1. Ancienneté moyenne (années d'ancienneté/ total d'employés) 2. Efforts de formation (tel que proposé) 3. Formation pertinente (nb d'employés-formation-/ nb d'employés) C. Ressources volontaires (bénévole) 1. Effort de formation (investissement Ville/nb bénévoles) D. Alliances stratégiques 1. Implication volontaire (nb de bénévoles/habitant) 2. Partenariat associatif (nb de partenariats/habitant) 3. Partenariat institutionnel (nb de partenariats/habitant)	Par voie d'enquête, questionnaire ou autre, ainsi que par consultation publique.

Titre du tableau

Nous privilégions: **Loisir, culture et vie communautaire** pour couvrir davantage l'ensemble des appellations des services municipaux de loisir.

Objectif

Nous proposons : Assurer l'accessibilité à la qualité de la vie, par le loisir sous toutes ses formes, à tous les membres de la communauté et respectant le principe de prise en charge autonome de son loisir par chacun et chacune.

Cet objectif est tiré de «Une politique du loisir au Québec; *Loisir, communauté locale et qualité de la vie* » et elle fait largement consensus auprès des professionnels en loisir municipal.

Explications des indicateurs de mesure de performance proposés

Vitalité/Qualité du service

Processus

A.1. : Cadre d'intervention en loisir

L'évaluation de performance, dans ce cas-ci, se mesure par la correspondance des éléments essentiels que l'on doit retrouver dans la définition de l'intervention d'un service de loisir, de culture et de vie communautaire, c'est-à-dire la correspondance aux treize points suivants:

- 1 Mission du service;
- 2 objectifs généraux du service;
- 3 objectifs spécifiques du service;
- 4 présentation du portrait géo-socio-démographique de la municipalité;
- 5 identification des besoins et des contraintes de la population par types de clientèles ou par secteurs territoriaux;
- 6 démonstration de la connaissance du niveau de satisfaction de la population des services offerts;
- 7 politique de soutien et de reconnaissance des bénévoles et des organismes;
- 8 politique culturelle;
- 9 politique sport et plein air;
- 10 politique familiale;
- 11 plan d'action du service;
- 12 processus de consultation de la population ou d'évaluation de la satisfaction et des besoins de la population;
- 13 processus de sélection des bénévoles.

Offre de service

B.1. : Espaces naturels

L'indicateur de mesure de performance « espaces verts » (en mètres carrés par habitants) tel que déjà proposé est retenu, à la différence que nous considérons qu'il est préférable d'indiquer « espaces naturels ». Cet indicateur comprend les parcs aménagés ou non, les forêts urbaines ou non et autres sols gazonnés ou non, tels que les plages et autres espaces riverains.

B.2. : Espaces récréatifs extérieurs

Les espaces récréatifs extérieurs (en mètres carrés par habitants) comprennent les terrains sportifs et d'activité physique ainsi que de plein air (terrains de soccer, base-ball, patinoires extérieures, terrains de tennis, piscines extérieures, pistes cyclables, sentiers pédestres, parcs nautiques etc.)

B.3. : Immobilisations

Les équipements ou les infrastructures ci-dessous, par secteur d'activité de loisir (en nombre par habitants):

- Sport et activité physique : arénas, piscines, gymnases
- Culture: salles d'exposition ou galeries d'art, salles de spectacle
- Communautaire : locaux, salles multifonctionnelles

Note: nous avons retenu les équipements principaux.

Programmes et activités

C.1. Accessibilité

L'indicateur suivant mesure **la proportion** des activités gratuites versus les activités tarifées. La mesure comptabilise l'ensemble des programmes et activités offertes par la Ville ou par un organisme reconnu par la Ville.

C.2. Variété par secteur

La variété en loisir rejoignant les différents intérêts de la population se mesure par la comptabilisation des programmes et des activités offertes par la Ville ou par les organismes reconnus par la Ville, par secteur d'activité versus le nombre d'habitants par secteur d'activité.

- Sport, activité physique et plein air
- Culture
- Communautaire

ex.: nombre d'activités du secteur culturel répertorié dans le bottin loisir/nombre d'habitants

Efficiences économique/Économie des ressources et productivité

Investissement en loisir, culture et vie communautaire

A.1 L'investissement annuel net (sans les revenus d'inscriptions) de la municipalité, pour tout le secteur loisir, culture et vie communautaire, par habitants.

A.2 L'investissement annuel net (sans les revenus d'inscriptions) de la municipalité par secteur d'activité, par habitants :

- Sport, activité physique
- Culturel
- Communautaire

Budget annuel d'opération

Dans un premier temps, nous considérerons que les ratios ne doivent pas être calculés en fonction du nombre d'habitants, mais bien en fonction des surfaces ou des équipements.

B.1 Le budget annuel d'opération des espaces naturels se calcule en fonction du coût d'opération et d'entretien par mètre carré.

B.2 Le budget annuel d'opération des espaces récréatifs extérieurs se calcule en fonction du coût d'opération et d'entretien par mètre carré.

B.3 Le budget annuel d'opération des immobilisations se calcule en fonction du coût d'opération et d'entretien des équipements principaux, à savoir: arénas, piscines, gymnases, salles d'exposition ou galeries d'art, salles de spectacle, locaux, salles multifonctionnelles.

Valeur des ressources humaines, mobilisation/Climat, rendement, développement

A. Régie interne

1. Taux d'absentéisme (tel que proposé)
2. Taux d'accident (tel que proposé)

B. Ressources professionnelles

1. Ancienneté moyenne (années d'ancienneté totales des employés et des cadres/nombre d'employés et de cadre du service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire).
2. Efforts de formation (tel que proposé).
3. Formation pertinente (nombre d'employés ou cadres ayant une formation en loisir (technique, baccalauréat, maîtrise) ou champ connexe/nombre d'employés et de cadres).

C. Ressources volontaires (bénévoles)

Efforts de formation (investissement total de la Ville en formation/nombre total de bénévoles reconnus par la Ville)

D. Alliances stratégiques

1. Implication volontaire (nombre de bénévoles reconnus par la Ville, par habitant)
2. Partenariat associatif (nombre d'organismes reconnus par la Ville, par habitant)
3. Partenariat institutionnel (nombre de partenariats avec les institutions scolaires et gouvernementales par habitants).

Propositions de références bibliographiques

- AMMONS, David, N. (1996) *Municipal benchmarks, Assessing local performance and establishing community standards, California, Sage Publications*, 323 p.
- BIALESCHKI, D., HENDERSON, A. (1995), *Evaluating leisure services, Making enlightened decisions, State College, University of North Carolina-Chapel Hill, Venture Publishing*, 349 p.
- CÉRRUTI, O., GATTINO, B. (1992), *Indicateurs et tableaux de bord*, Paris, AFNOR, 92 p.
- HERMAN, J.L., MORRIS, L.L., FITZ-GIBBON, C.T. (1987) *Evaluator's handbook, California, Sage Publications*, 159 p.
- TELLIER, Luc-Normand (1994), *Méthodes d'évaluation des projets publics*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 282 p.
- VOYER, Pierre (1999), *Tableaux de bord en gestion et indicateurs de performance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 446 p.

Organismes

- ERIN RESEARCH Inc. (1998) *Les citoyens d'abord, pour le Réseau du service axé sur les citoyens et le centre canadien de gestion*, 89 p.
- THE JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, JAMMES, R. SANDERS, CHAIR (1994) *The program evaluation standards, How to assess evaluations of educational evaluation, California, Sage Publications* 222 p.

ANNEXE X

Liste des indicateurs retenus par fonctions **et par activités**

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : PROTECTION CONTRE LES INCENDIES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	SUR LE PLAN DE LA PRÉVENTION Pourcentage des logements résidentiels inspectés : Nombre de logements résidentiels inspectés _____ x 100 Nombre total de logements résidentiels	Coût par 100 \$ d'évaluation : Coût de l'activité <i>protection contre les incendies</i> _____ x 100 Richesse foncière uniformisée	Taux d'absentéisme des pompiers permanents : Nombre d'heures d'absence _____ x 100 Nombre d'heures régulières de travail payées	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Pourcentage des locaux non résidentiels inspectés : Nombre de locaux non résidentiels inspectés _____ x 100 Nombre total de locaux non résidentiels		Taux d'accidents des pompiers : Nombre d'accidents de travail _____ x 100 Nombre moyen de pompiers	
	Pourcentage d'incendies de bâtiments déclarés : Nombre d'incendies de bâtiments déclarés _____ x 100 Nombre total de bâtiments		Effort de formation des pompiers : Nombre d'heures de formation _____ Nombre moyen d'années-personnes	
	Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents : Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers permanents _____ x 100 Nombre d'heures travaillées par les pompiers permanents			
	Pourcentage des heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents : Nombre d'heures consacrées à la prévention par les pompiers non permanents _____ x 100 Nombre d'heures travaillées par les pompiers non permanents			
	SUR LE PLAN DE L'INTERVENTION Pourcentage des pertes matérielles des bâtiments incendiés : Pertes matérielles des bâtiments incendiés _____ x 100 Évaluation totale des bâtiments incendiés			
	Délai de réponse moyen pour les feux de bâtiments : Somme du temps de réponse _____ Nombre d'appels d'incendies			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. profil du territoire (superficie, géographie, topographie);
2. profil du parc immobilier (âge du bâtiment, structure, densité, industrie, entreprise à risque);

3. profil des équipements (état et nombre des casernes);
4. statut du pompier (permanent, temps partiel);
5. fluctuation de l'évaluation.

FONCTION : SÉCURITÉ PUBLIQUE / ACTIVITÉ : POLICE

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Taux de criminalité contre la personne par 1000 habitants : $\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$	Coût par 100 \$ d'évaluation : Coût de l'activité <i>police</i> + $\frac{\text{services rendus}}{\text{Richesse foncière uniformisée du territoire desservi}} \times 100$	Taux d'absentéisme des policiers permanents : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Taux de criminalité contre la propriété par 1000 habitants : $\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$	Coût par habitant : $\frac{\text{Coût de l'activité police}}{\text{Nombre total d'habitants desservis}}$	Taux d'accidents des policiers : $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail}}{\text{Nombre moyen de policiers}} \times 100$	
	Taux des autres types de crimes par 1000 habitants : $\frac{\text{Nombre des autres types de crimes}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$	Effort de formation des policiers : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$	Effort de formation des policiers : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$	
	Pourcentage de résolution des crimes contre la personne : $\frac{\text{Nombre de crimes contre la personne résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la personne}} \times 100$			
	Pourcentage de résolution des crimes contre la propriété : $\frac{\text{Nombre de crimes contre la propriété résolus}}{\text{Nombre de crimes contre la propriété}} \times 100$			
	Pourcentage de résolution des autres types de crimes : $\frac{\text{Nombre des autres types de crimes résolus}}{\text{Nombre des autres types de crimes}} \times 100$			
	Délai de réponse moyen : $\frac{\text{Somme du temps de réponse pour les appels d'urgence de priorité 1}}{\text{Nombre d'appels d'urgence de priorité 1}}$			
	Nombre de policiers par 1000 habitants : $\frac{\text{Nombre de policiers}}{\text{Nombre d'habitants desservis}} \times 1000$			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- profil socio-économique de la population (âge, revenu, taux de chômage, ethnie, etc.);
- profil du territoire (superficie, topographie, géographie);
- type du parc immobilier (bâtiment);
- type d'activité économique (université, tourisme, ville-centre, région, industries);
- fluctuation du rôle d'évaluation;
- niveau de service requis.

FONCTION : TRANSPORT-RÉSEAU ROUTIER / ACTIVITÉ : VOIRIE MUNICIPALE

Objectif : Assurer l'entretien des infrastructures routières.

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	État de la vétusté : <u>Coût amorti des infrastructures de rue</u> Nombre de km de voie	Coût de la vétusté : <u>Coût de l'activité voirie municipale</u> Coût amorti des infrastructures de rue	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 habitants : <u>Nombre de plaintes</u> x 1000 Nombre total d'habitants
	Plaintes par kilomètre de rue : <u>Nombre de plaintes</u> Nombre de km de rue	Coût par kilomètre de voie : <u>Coût de l'activité voirie municipale</u> Nombre de km de voie		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

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

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Plaintes par kilomètre de voie par centimètre de précipitations : <u>Nombre de plaintes</u> <u>Nombre de km de voie</u> <u>Nombre de cm de précipitations</u>	Coût par kilomètre de voie : <u>Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> <u>Nombre de km de voie déneigés</u>	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 habitants par centimètre de précipitations : <u>Nombre de plaintes</u> <u>Nombre total d'habitants</u> x 1000 <u>Nombre de cm de précipitations</u>
	Temps affecté au déneigement : <u>Nombre d'heures totales des opérations de déneigement</u> <u>Nombre de km de voie déneigés</u> <u>Nombre de cm de précipitations</u>	Coût par kilomètre de voie par centimètre de précipitations : <u>Coût de l'activité <i>enlèvement de la neige</i></u> <u>Nombre de km de voie déneigés</u> <u>Nombre de cm de précipitations</u>		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- | | |
|--|--|
| 1. proximité d'un établissement public (école, hôpital, parc); | 7. climat; |
| 2. densité de la population; | 8. type de précipitations; |
| 3. topographie; | 9. type d'activités (épandage, soufflage, ramassage, tassement); |
| 4. type de rue (boulevard, rue, ruelle); | 10. plan d'intervention de déneigement et la priorité; |
| 5. nombre de km de trottoir; | 11. règlement municipal sur l'interdiction de stationnement; |
| 6. stationnement public, abribus; | 12. type et nombre d'équipements utilisés. |

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU

ACTIVITÉS : APPROVISIONNEMENT ET TRAITEMENT DE L'EAU POTABLE ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Objectif : Fournir un approvisionnement adéquat, conforme aux normes québécoises sur l'environnement.

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Respect des normes provinciales : Nombre de fois que les tests ont révélé que les normes provinciales n'étaient pas respectées : a) pour l'ensemble du territoire desservi par le système de distribution d'eau b) pour une partie du territoire desservi	Coût de distribution par kilomètre de conduite : $\frac{\text{Coût de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Bris par kilomètre de conduite : $\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de km de conduite d'eau}}$	Coût de traitement et d'approvisionnement par mètre cube : $\frac{\text{Coût de l'activité traitement et approvisionnement en eau potable + services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant de le réseau}}$		
	Plaintes par local : $\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de locaux desservis en eau}}$	Coût de distribution par mètre cube : $\frac{\text{Coût de l'activité distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau}}$		

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. politique d'économie de l'eau; | 6. type de traitement; |
| 2. immobilisations amorties; | 7. capacité des usines; |
| 3. programme de détection de fuite; | 8. population en transit; |
| 4. état du réseau; | 9. modalité des ententes intermunicipales; |
| 5. vétusté de l'équipement; | 10. topographie. |

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU

ACTIVITÉS : TRAITEMENT DES EAUX USÉES ET RÉSEAUX D'ÉGOUT

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Taux de refoulement par 100 locaux : Nombre de réclamations reliées <u>aux refoulements</u> x 100 Nombre de locaux desservis en égout	Coût de traitement par mètre cube : Coût de l'activité <u>traitement des eaux usées + services rendus</u> Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Indice de non-conformité : Nombre de fois que la norme hebdomadaire n'est pas satisfaite	Coût du réseau par kilomètre : <u>Coût de l'activité réseaux d'égout</u> Nombre de km de conduite d'égout		
	Plaintes par local : <u>Nombre de plaintes</u> Nombre de locaux desservis en égout			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. nombre de citoyens (densité);
2. industrie;
3. population en transit;
4. degré de pollution;
5. programme d'entretien préventif;
6. programme de détection de fuite;
7. état du réseau;
8. profil du territoire;
9. type de traitement;
10. capacité de l'usine;
11. nombre de débordements;
12. nombre de mm de pluie;
13. existence d'une réglementation sur les clapets;
14. type de réseau (pluvial, sanitaire, combiné).

FONCTION : HYGIÈNE DU MILIEU / ACTIVITÉS : CUEILLETTE ET ÉLIMINATION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Déchets domestiques recueillis par habitant : Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis Nombre total d'habitants desservis	Coût de la cueillette des déchets domestiques par tonne métrique : Coût des activités <i>cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</i> Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 habitants : $\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'habitants}} \times 1000$
	Déchets domestiques recueillis par local : Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques recueillis Nombre de locaux desservis en cueillette des déchets domestiques	Coût de la cueillette des déchets domestiques par local : Coût des activités <i>cueillette, transport et élimination des déchets domestiques</i> Nombre de locaux desservis		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Matières secondaires recueillies par habitant : Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies Nombre d'habitants desservis	Coût de la cueillette des matières secondaires par tonne métrique : Coût des activités <i>cueillette, transport et traitement des matières secondaires</i> Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies		
	Matières secondaires recueillies par local : Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies Nombre de locaux desservis en cueillette de matières secondaires	Coût de la cueillette des matières secondaires par local : Coût des activités <i>cueillette, transport et traitement des matières secondaires</i> Nombre de locaux desservis en cueillette des matières secondaires		
	Effort de recyclage : $\frac{\text{Nombre de tonnes métriques de matières secondaires recueillies}}{\text{Nombre de tonnes métriques de déchets domestiques et de matières secondaires recueillis}} \times 100$			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉS : RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Espaces naturels non aménagés par habitants : <u>Nombre de mètres carrés d'espaces naturels</u> Nombre total d'habitants	Coût des activités récréatives par habitant : <u>Coût des activités récréatives</u> Nombre total d'habitants	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Espaces récréatifs extérieurs par habitant : Nombre de mètre carrés d'espaces récréatifs extérieurs Nombre total d'habitants	Coût des activités culturelles par habitant : Coût des <u>activités culturelles</u> excluant les bibliothèques Nombre total d'habitants		
	Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités sportives et physiques : Nombre d'heures d'activités sportives et physiques utilisées _____ x 100 Nombre d'heures d'activités sportives et physiques disponibles	Coût des parcs et terrains de jeux par habitant : <u>Coût de l'activité parcs et terrains de jeux</u> Nombre total d'habitants		
	Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités culturelles : Nombre d'heures d'activités culturelles utilisées _____ x 100 Nombre d'heures d'activités culturelles disponibles	Coût des patinoires intérieures et extérieures par habitant : Coût de l'activité <u>patinoires intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants		
	Pourcentage d'utilisation des équipements affectés aux activités communautaires : Nombre d'heures d'activités communautaires utilisées _____ x 100 Nombre d'heures d'activités communautaires disponibles	Coût des piscines intérieures et extérieures par habitant : Coût de l'activité <u>piscines intérieures et extérieures</u> Nombre total d'habitants		
		Coût des centres communautaires par habitant : <u>Coût de l'activité centres communautaires</u> Nombre total d'habitants		

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE / ACTIVITÉ : BIBLIOTHÈQUES

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Inventaire par habitant : <u>Nombre de documents de tous les types</u> Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque	Coût des bibliothèques par habitant : <u>Coût de l'activité bibliothèques</u> Nombre total d'habitants	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Effort d'acquisition de documents : Coût d'acquisition de documents de tous les types Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque	Coût de fonctionnement par heure d'ouverture : <u>Coût de l'activité bibliothèques</u> Nombre total d'heures d'ouverture		
	Indice d'utilisation : <u>Nombre de documents empruntés</u> Nombre total d'habitants desservis par la bibliothèque			
	Accessibilité aux services d'une bibliothèque : a) Nombre d'heures pendant lesquelles la bibliothèque principale est ouverte b) Nombre d'heures pendant lesquelles au moins une succursale est ouverte			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. type de service (régional, ambulant, etc.);
2. proportion des utilisateurs non-résidents;
3. durée maximale des emprunts;
4. nombre maximal de documents par emprunt;
5. politique d'élagage;
6. superficie de la bibliothèque;
7. importance de la participation des bénévoles;
8. entente de service avec d'autres organismes (commission scolaire);
9. profil socio-économique de la communauté;
10. politique de tarification.

FONCTION : AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT

ACTIVITÉS : ZONAGE, PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉNOVATION URBAINE

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Croissance des valeurs résidentielles imposables : Valeur des nouvelles unités et des <u>rénovations résidentielles imposables</u> x 100 Valeur totale des unités résidentielles imposables	Effort de développement : Coût de l'activité <i>promotion et développement économique</i> x 100 Richesse foncière uniformisée	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 habitants : <u>Nombre de plaintes</u> x 1000 Nombre total d'habitants
	Croissance des valeurs non résidentielles imposables : Valeur des nouvelles unités et des <u>rénovations non résidentielles imposables</u> x 100 Valeur totale des unités non résidentielles imposables			La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Croissance du nombre d'unités résidentielles imposables : Nombre des nouvelles unités résidentielles <u>imposables</u> x 100 Nombre total d'unités résidentielles imposables			
	Croissance du nombre de permis de rénovation résidentielle imposable : Nombre de permis de rénovation résidentielle <u>imposable</u> x 100 Nombre total d'unités résidentielles imposables			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : TRANSPORT COLLECTIF / ACTIVITÉ : TRANSPORT EN COMMUN

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Indice d'utilisation du service du transport en commun régulier : $\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun régulier}}$	Coût par passager : $\frac{\text{Coût de l'activité transport en commun}}{\text{Nombre de passagers}}$	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 passagers : $\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre de passagers}} \times 1000$
	Taux d'occupation des véhicules du transport en commun régulier : $\frac{\text{Nombre de passagers du transport en commun régulier}}{\text{Nombre d'heures de service des véhicules du transport en commun régulier}} \times 100$	Pourcentage de récupération des coûts : $\frac{\text{Revenus provenant des usagers du transport en commun}}{\text{Coût de l'activité transport en commun}} \times 100$		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
	Indice d'utilisation des véhicules : $\frac{\text{Nombre de passagers}}{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}$			
	Étendue du service : $\frac{\text{Nombre de km parcourus par les véhicules}}{\text{Nombre total d'habitants sur le territoire desservi par le transport en commun}}$			

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

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

FONCTION : ÉLECTRICITÉ

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

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS	Fiabilité du réseau : Total des heures d'interruption pendant l'année _____ Nombre total d'abonnés	Marge bénéficiaire : $\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{Ventes totales}} \times 100$	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	Plaintes par 1000 abonnés : $\frac{\text{Nombre de plaintes}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 1000$
	Pourcentage des abonnés utilisant le mode de versements égaux (MVE) : $\frac{\text{Nombre d'abonnés utilisant le MVE}}{\text{Nombre total d'abonnés}} \times 100$	Croissance des ventes d'électricité : $\frac{\text{kWh vendus au cours de l'année courante} - \text{kWh vendus au cours de l'année précédente}}{\text{kWh vendus au cours de l'année précédente}} \times 100$		La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
		Bénéfice net par kilowattheure : $\frac{\text{Bénéfice net de la vente d'électricité}}{\text{kWh vendus au cours de l'année courante}}$		
		Pourcentage des mauvaises créances : $\frac{\text{Mauvaises créances}}{\text{Ventes totales}} \times 100$		
		Ratio d'endettement : $\frac{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité}}{\text{Dette à long terme du réseau d'électricité} + \text{avoir des contribuables du réseau d'électricité}} \times 100$		

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

- écarts de température par rapport aux normales saisonnières;
- températures normales selon la localisation géographique;
- composition de la clientèle desservie;
- densité du territoire desservi.

FONCTION : ADMINISTRATION GÉNÉRALE
ACTIVITÉS : CONSEIL MUNICIPAL, APPLICATION DE LA LOI, GESTION FINANCIÈRE ET
ADMINISTRATIVE,
GREFFE, ÉVALUATION ET GESTION DU PERSONNEL

DIMENSION	VITALITÉ	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE	VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	RELATIONS AVEC LES GROUPES DE RÉFÉRENCE
CRITÈRE	QUALITÉ DU SERVICE	ÉCONOMIE DES RESSOURCES ET PRODUCTIVITÉ	MOBILISATION, CLIMAT, RENDEMENT, DÉVELOPPEMENT	SATISFACTION DU CITOYEN ET DE LA COMMUNAUTÉ
INDICATEURS		Coût de l'activité <i>évaluation</i> par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{évaluation}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$	N.B. : Évaluation globale pour l'ensemble des employés.	La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.
		Effectifs par 100 locaux : $\frac{\text{Nombre total d'années-personnes}}{\text{Nombre total de locaux}} \times 100$		
		Pourcentage du coût de l'activité <i>administration générale</i> par rapport à l'ensemble des services municipaux : $\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Coût des services municipaux}} \times 100$		
		Coût de l'activité <i>administration générale</i> par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{Coût de l'activité } \textit{administration générale}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$		

Note : Les indicateurs visent les services de proximité. La table est ouverte aux suggestions pouvant permettre la bonification de ces indicateurs.

FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS

1. nombre de conventions collectives;
2. profil du parc immobilier (proportion du résidentiel, commercial, industriel);
3. croissance du développement;
4. importance de la réglementation;
5. structure de taxation;
6. valeur locative.

FONCTION : SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE

	A. REVENUS	B. DÉPENSES	C. ENDETTEMENT ET SOLVABILITÉ
INDICATEURS	Pourcentage de taxation : $\frac{\text{Revenus de taxes}}{\text{Total des revenus}} \times 100$	Coût des services municipaux par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{Coût des services municipaux}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$	Pourcentage d'endettement : $\frac{\text{Endettement net à long terme}}{\text{Valeur des immobilisations et des propriétés destinées à la revente}} \times 100$
		Pourcentage du service de la dette : $\frac{\text{Frais de financement plus remboursement de la dette à long terme}}{\text{Dépenses de fonctionnement plus remboursement de la dette à long terme}} \times 100$	Endettement à l'ensemble des contribuables par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{Endettement net à l'ensemble des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$
		Loyer annuel de la dette exprimé en pourcentage : $\frac{\text{Frais de financement}}{\text{Dette totale moyenne}} \times 100$	Richesse collective par 100 \$ d'évaluation : $\frac{\text{Avoir des contribuables}}{\text{Richesse foncière uniformisée}} \times 100$

FONCTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

	A. EMPLOYÉS CADRES	B. EMPLOYÉS COLS BLEUS	C. POLICIERS ET POMPIERS	D. EMPLOYÉS COLS BLANCS ET PROFESSIONNELS
INDICATEURS	Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$	Taux d'absentéisme : $\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures régulières de travail payées}} \times 100$
	Taux d'accidents : $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$	Taux d'accidents : $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$	Taux d'accidents : $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$	Taux d'accidents : $\frac{\text{Nombre d'accidents de travail}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$
	Effort de formation : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$	Effort de formation : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$	Effort de formation : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$	Effort de formation : $\frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Nombre moyen d'années-personnes}}$