

# ***Résultats du sondage sur l'utilisation des indicateurs de gestion***



Janvier 2010

**Affaires municipales,  
Régions et Occupation  
du territoire**

**Québec**    
 

Présentés au

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de  
l'Occupation du territoire (MAMROT)

Par

**François Bellavance** (professeur, HEC Montréal)

**Étienne Charbonneau** (candidat au doctorat, Université  
Rutgers)

**Stéphane Messier** (professionnel de recherche, HEC  
Montréal)

Dépôt légal – Juin 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

978-2-550-59338-6 (PDF seulement)

© Gouvernement du Québec – 2010

# Table des matières

|                    |    |
|--------------------|----|
| REMERCIEMENTS..... | 4  |
| OBJECTIF .....     | 5  |
| MÉTHODE .....      | 5  |
| RÉSULTATS.....     | 6  |
| CONCLUSION.....    | 18 |

## Liste des tableaux

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1: Participation au sondage, selon la taille de la population .....                                                                        | 6  |
| Tableau 2 : Réponse à la question portant sur l'utilisation des indicateurs de gestion.....                                                        | 6  |
| Tableau 3 : Utilisateurs et non-utilisateurs des indicateurs de gestion selon la taille de la population.....                                      | 7  |
| Tableau 4 : Raisons pour lesquelles les indicateurs de gestion ne sont pas utilisés.....                                                           | 8  |
| Tableau 5 : Raisons pour lesquelles les indicateurs de gestion sont utilisés .....                                                                 | 9  |
| Tableau 6 : Mention des indicateurs dans les budgets et rapports annuels.....                                                                      | 10 |
| Tableau 7 : Utilisation des indicateurs pour fins de comparaison ou pour établir des cibles à atteindre.....                                       | 11 |
| Tableau 8 : Utilisation de tableaux de bord ou autre système d'indicateurs .....                                                                   | 12 |
| Tableau 9 : Obstacles qui peuvent freiner l'utilisation des indicateurs de gestion.....                                                            | 13 |
| Tableau 10 : Niveau d'accord avec des énoncés portant sur la gestion des services municipaux et le rôle des différents intervenants.....           | 15 |
| Tableau 11 : Commentaires généraux formulés sur les indicateurs de gestion et le questionnaire par les municipalités participantes au sondage..... | 16 |
| Tableau 12 : Poste occupé actuellement par le répondant .....                                                                                      | 17 |

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) pour le soutien financier accordé qui a permis la réalisation de ce sondage. Nous remercions également les membres du Comité des partenaires des indicateurs de gestion municipaux pour leur appui, leurs commentaires et suggestions qui ont servis à améliorer la version finale du questionnaire. Enfin, nous remercions tous les directeurs généraux, trésoriers et autres gestionnaires dans les municipalités qui ont répondu au sondage.

## **OBJECTIF**

La collecte des informations et la transmission des résultats d'indicateurs de gestion municipaux sont obligatoires depuis 2003 pour les municipalités du Québec. Les indicateurs obligatoires ont été conçus pour supporter la prise de décision dans la gestion municipale.

L'objectif principal de ce sondage est d'évaluer l'utilisation des indicateurs de gestion obligatoires par les gestionnaires dans les municipalités du Québec.

Les questions de l'enquête sont principalement axées sur le niveau d'utilisation des indicateurs et les contextes dans lesquels ils sont utilisés. Le questionnaire permet aussi d'identifier les raisons ou les obstacles qui expliquent pourquoi plusieurs gestionnaires n'utilisent pas ou peu ces indicateurs.

## **MÉTHODE**

Le questionnaire a été envoyé par courriel aux 1113 municipalités du Québec le 30 octobre 2009 par le responsable de l'étude, le professeur François Bellavance. Les instructions indiquaient de transmettre le questionnaire attaché au courriel à la directrice générale ou au directeur général de la municipalité. Il était demandé de répondre et de retourner le questionnaire par courriel ou par la poste avant le vendredi 13 novembre 2009.

Des rappels ont été faits par la COMAQ et d'autres associations du milieu municipal à leurs membres respectifs pour les inviter à répondre au questionnaire. Enfin, un dernier rappel par courriel a été envoyé par François Bellavance le 17 novembre 2009 aux municipalités qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête. Un délai supplémentaire de deux semaines a été donné aux municipalités pour répondre et retourner le questionnaire.

Le projet a été soumis au Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal qui a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

## RÉSULTATS

Le nombre de questionnaires complétés et retournés est de 388 sur les 1113 municipalités invitées à participer au sondage, ce qui correspond à un taux de réponse de 35%. Le Tableau 1 présente le nombre de municipalités participantes et les taux de réponse selon la taille de la population. Les taux de réponse par taille de population varient entre 30% et 56%.

**Tableau 1: Participation au sondage, selon la taille de la population**

| Taille de la population | Participation au sondage |                  | Nombre de municipalités |
|-------------------------|--------------------------|------------------|-------------------------|
|                         | Non                      | Oui (taux)       |                         |
| 0 à 499                 | 123                      | 83 (40%)         | 206                     |
| 500 à 999               | 174                      | 98 (36%)         | 272                     |
| 1 000 à 1 999           | 180                      | 81 (31%)         | 261                     |
| 2 000 à 2 999           | 79                       | 35 (31%)         | 114                     |
| 3 000 à 4 999           | 61                       | 30 (33%)         | 91                      |
| 5 000 à 9 999           | 51                       | 22 (30%)         | 73                      |
| 10 000 à 24 999         | 37                       | 18 (33%)         | 55                      |
| 25 000 à 49 999         | 11                       | 12 (52%)         | 23                      |
| 50 000 à 99 999         | 4                        | 5 (56%)          | 9                       |
| 100 000 ou +            | 5                        | 4 (44%)          | 9                       |
| <b>Total</b>            | <b>725</b>               | <b>388 (35%)</b> | <b>1113</b>             |

Parmi les 388 municipalités participantes au sondage, 176 (45,4%) ont indiqué qu'elles utilisent les indicateurs de gestion (Tableau 2). La plupart des utilisateurs rapportent cependant les utiliser très peu (n=159).

**Tableau 2 : Réponse à la question portant sur l'utilisation des indicateurs de gestion**

|                                                                                                                                                                                                                                                       |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>La collecte des informations et la transmission d'indicateurs de gestion municipaux sont obligatoires depuis 2003 pour les municipalités. Selon vos observations, quel est le niveau d'utilisation de ces indicateurs dans votre municipalité?</b> |             |
| <b>Dans ma municipalité, les indicateurs de gestion obligatoires ...</b>                                                                                                                                                                              |             |
| ... sont très souvent utilisés                                                                                                                                                                                                                        | 1 (0,3%)    |
| ... sont assez souvent utilisés                                                                                                                                                                                                                       | 16 (4,1%)   |
| ... sont très peu utilisés                                                                                                                                                                                                                            | 159 (41,0%) |
| ... ne sont pas utilisés.                                                                                                                                                                                                                             | 212 (54,6%) |

Le Tableau 3 présente la ventilation des 176 municipalités qui utilisent les indicateurs et celle des 212 qui ne les utilisent pas, selon la taille de la population. On retrouve plusieurs utilisateurs tant parmi les petites municipalités, que parmi celles avec des tailles de population moyennes ou grandes. Parmi les municipalités participantes au sondage, celles avec des tailles de population entre 10 000 et 24 999 et entre 25 000 et 49 999 utilisent les indicateurs de gestion en plus grande proportion (78% et 92% respectivement).

**Tableau 3 : Utilisateurs et non-utilisateurs des indicateurs de gestion selon la taille de la population**

| Taille de la population | Utilisateurs     |                  | Total      |
|-------------------------|------------------|------------------|------------|
|                         | Non (taux)       | Oui (taux)       |            |
| 0 à 499                 | 49 (59%)         | 34 (41%)         | 83         |
| 500 à 999               | 57 (58%)         | 41 (42%)         | 98         |
| 1 000 à 1 999           | 53 (65%)         | 28 (35%)         | 81         |
| 2 000 à 2 999           | 15 (43%)         | 20 (57%)         | 35         |
| 3 000 à 4 999           | 16 (53%)         | 14 (47%)         | 30         |
| 5 000 à 9 999           | 12 (55%)         | 10 (45%)         | 22         |
| 10 000 à 24 999         | 4 (22%)          | 14 (78%)         | 18         |
| 25 000 à 49 999         | 1 (8%)           | 11 (92%)         | 12         |
| 50 000 à 99 999         | 2 (40%)          | 3 (60%)          | 5          |
| 100 000 ou +            | 3 (75%)          | 1 (25%)          | 4          |
| <b>Total</b>            | <b>212 (55%)</b> | <b>176 (45%)</b> | <b>388</b> |



Les municipalités qui ont indiqué ne pas utiliser les indicateurs de gestion, étaient invitées à brièvement expliquer pourquoi. Au total, 187 d'entre elles ont formulé 263 raisons. Ces raisons sont regroupées en 16 catégories qui sont présentées dans le Tableau 4. Bien qu'un grand nombre de répondants qualifient les indicateurs d'inutiles ou de sans intérêt, ou encore de non pertinents pour les petites municipalités, un nombre non négligeable de non utilisateurs invoque plutôt le manque de temps, d'expertise, de ressources ou d'information pour pouvoir les utiliser adéquatement. Certains non utilisateurs mentionnent tout de même dans leurs explications en faire une certaine utilisation, comme par exemple « Cependant nous les regardons », et quelques autres songent à les utiliser dans le futur.

**Tableau 4 : Raisons pour lesquelles les indicateurs de gestion ne sont pas utilisés**

| <b>Raisons</b>                                                                                 | <b>Fréquence</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Inutiles / ne voit pas l'utilité / pas d'intérêt                                               | 66               |
| Difficultés inhérentes pour une petite municipalité                                            | 39               |
| Pas d'intérêt / incompréhension des élus-maire(sse)-conseil                                    | 38               |
| Pas le temps                                                                                   | 16               |
| Manque d'expertise / manque de personnel avec expertise / manque de personnel                  | 14               |
| Simplistes, pas réalistes / pas valides                                                        | 14               |
| Pas de municipalités comparables / impossibles de comparer les municipalités                   | 13               |
| Ne sait pas quoi faire avec l'information / difficultés d'interprétation par les gestionnaires | 13               |
| Certaine utilisation (présente / passée)                                                       | 11               |
| Nous utiliserons peut-être les indicateurs dans le futur                                       | 9                |
| Problèmes comptables / imputation des coûts                                                    | 8                |
| Chaos                                                                                          | 7                |
| Difficultés liées aux mises à jour des indicateurs                                             | 6                |
| Comparaisons difficiles (à cause de l'outil)                                                   | 5                |
| Longs délais pour obtention des données                                                        | 2                |
| Reconnaissance de l'utilité des indicateurs                                                    | 2                |
| Total (nombre de raisons sur 187 répondants) :                                                 | 263              |

Les raisons pour lesquelles les municipalités utilisent les indicateurs de gestion sont présentées dans le Tableau 5. Les pourcentages sont calculés sur les 176 municipalités utilisatrices. Pour cette question, il était possible de mentionner plusieurs raisons, c'est pourquoi le total est supérieur à 100%.

La raison la plus souvent sélectionnée est de rendre compte aux élus (58,5%), suivie par comprendre les raisons sous-jacentes aux résultats obtenus (29,6%) et pour rendre compte aux citoyens, aux groupes de citoyens ou informer les médias (28,4%).

**Tableau 5 : Raisons pour lesquelles les indicateurs de gestion sont utilisés**

| <b>En vous basant sur ce que vous avez observé, indiquez pour quelles raisons les indicateurs de gestion sont utilisés dans votre municipalité :</b>   |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Pour rendre compte aux élus.                                                                                                                           | 58,5% |
| Pour comprendre les raisons sous-jacentes aux résultats obtenus.                                                                                       | 29,6% |
| Pour rendre compte aux citoyens, aux groupes de citoyens ou informer les médias (exemple : le rapport du maire sur la situation financière).           | 28,4% |
| Pour donner une rétroaction aux gestionnaires et employés.                                                                                             | 20,5% |
| Pour l'amélioration des résultats (par exemple les investissements, les aides techniques, la formation continue, l'amélioration des opérations, etc.). | 17,1% |
| Pour préparer les budgets, incluant l'allocation des ressources ou les discussions au sujet du changement des ressources.                              | 15,9% |
| Pour gérer les opérations courantes ou pour prendre des décisions régulières (par exemple pour planifier les activités).                               | 9,7%  |
| Pour la préparation des contrats de services (ex. enlèvement de la neige).                                                                             | 4,6%  |
| Autres                                                                                                                                                 | 6,8%  |

En ce qui a trait à la mention des indicateurs de gestion dans la présentation des budgets ou dans les rapports annuels sur la situation financière, environ le tiers des 176 municipalités utilisatrices rapportent avoir explicitement mentionné des indicateurs du transport routier ou de la santé financière globale à au moins une occasion dans ces documents. Les indicateurs concernant l'hygiène du milieu sont mentionnés par environ 20% d'entre elles dans ces documents, et un peu moins pour les indicateurs obligatoires plus récents sur les ressources humaines (Tableau 6).

**Tableau 6 : Mention des indicateurs dans les budgets et rapports annuels**

| <b>Indiquez si des indicateurs de gestion obligatoires dans les différents secteurs d'activités ont été explicitement mentionnés au moins à une reprise lors de la préparation des budgets ou des rapports annuels sur la situation financière depuis leur entrée en vigueur.</b> |                      |                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Fonction et activité</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Budget annuel</b> | <b>Rapport annuel sur la situation financière</b> |
| <b>Transport routier</b><br>Voirie municipale                                                                                                                                                                                                                                     | 31,3%                | 33,0%                                             |
| <b>Transport routier</b><br>Enlèvement de la neige                                                                                                                                                                                                                                | 31,8%                | 31,3%                                             |
| <b>Hygiène du milieu</b><br>Approvisionnement en eau, traitement et réseau de distribution                                                                                                                                                                                        | 22,7%                | 22,7%                                             |
| <b>Hygiène du milieu</b><br>Traitement des eaux usées et réseaux d'égout                                                                                                                                                                                                          | 18,2%                | 21,6%                                             |
| <b>Santé financière globale</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | 34,1%                | 39,2%                                             |
| <b>Ressources humaines</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | 13,6%                | 18,8%                                             |

Un aspect intéressant des indicateurs de gestion est de pouvoir comparer les résultats avec ses propres résultats obtenus antérieurement ou encore avec des sources externes comme par exemple les résultats d'autres municipalités comparables ou encore les résultats présentés dans les rapports annuels du CPEGM.

Plus de 70% des 176 municipalités utilisatrices ont comparé les résultats de leurs indicateurs liés au transport routier (Tableau 7). Un peu plus de 60% ont comparé leurs résultats concernant la santé financière globale, environ 50% ceux liés à l'hygiène du milieu, et entre 30% et 40% les indicateurs obligatoires plus récents liés aux ressources humaines. Les résultats sont principalement comparés à ceux des années antérieures. Un certain nombre de municipalités compare ses résultats avec ceux de municipalités comparables (entre 5% et 29% selon l'indicateur), et très peu de municipalités rapportent utiliser les rapports annuels du CPEGM comme source de comparaison de leurs résultats (entre 1% et 5% selon l'indicateur, données non présentées dans ce rapport).

Parmi les municipalités utilisatrices, elles sont très peu nombreuses à rapporter utiliser les indicateurs pour établir des cibles à atteindre (Tableau 7). Pour les quelques municipalités ayant établi des cibles à atteindre, le plus souvent les gestionnaires se basent sur leurs résultats antérieurs pour fixer ces cibles (données non présentés dans ce rapport).

**Tableau 7 : Utilisation des indicateurs pour fins de comparaison ou pour établir des cibles à atteindre**

| Indicateur                                                               | Avez-vous déjà comparé les résultats ? | Si oui, quels éléments ont servi à la comparaison ? |                                            | Avez-vous déjà établi des cibles à atteindre? |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                                                          | Oui                                    | Vos résultats antérieurs                            | Les résultats de municipalités comparables | Oui                                           |
| <b>Transport routier</b>                                                 |                                        |                                                     |                                            |                                               |
| Coût de la voirie municipale par km de voie                              | 71,6%                                  | 64,8%                                               | 18,8%                                      | 4,0%                                          |
| Coût de l'enlèvement de la neige par km de voie                          | 74,4%                                  | 63,6%                                               | 22,2%                                      | 4,6%                                          |
| <b>Hygiène du milieu</b>                                                 |                                        |                                                     |                                            |                                               |
| Nombre de bris par 100 kms de conduite                                   | 44,9%                                  | 42,6%                                               | 11,9%                                      | 2,8%                                          |
| Coût de distribution par km de conduite                                  | 48,9%                                  | 44,3%                                               | 13,1%                                      | 1,7%                                          |
| Coût d'approvisionnement et de traitement par m <sup>3</sup> d'eau       | 51,7%                                  | 45,5%                                               | 14,8%                                      | 2,3%                                          |
| Coût de distribution par m <sup>3</sup> d'eau                            | 50,6%                                  | 45,5%                                               | 14,2%                                      | 1,1%                                          |
| Coût du traitement par m <sup>3</sup> d'eaux usées                       | 48,9%                                  | 43,2%                                               | 13,1%                                      | 1,7%                                          |
| Coût des réseaux d'égout par km de conduite                              | 48,3%                                  | 43,2%                                               | 11,4%                                      | 2,3%                                          |
| <b>Santé Financière Globale</b>                                          |                                        |                                                     |                                            |                                               |
| Pourcentage du service de la dette                                       | 61,9%                                  | 52,3%                                               | 27,3%                                      | 6,8%                                          |
| Pourcentage d'endettement                                                | 63,1%                                  | 52,8%                                               | 29,0%                                      | 8,5%                                          |
| <b>Ressources Humaines</b>                                               |                                        |                                                     |                                            |                                               |
| Effort de formation par employé                                          | 36,9%                                  | 33,0%                                               | 6,3%                                       | 4,0%                                          |
| Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale | 34,1%                                  | 31,8%                                               | 6,3%                                       | 1,7%                                          |
| Durée moyenne des lésions professionnelles                               | 31,3%                                  | 29,0%                                               | 5,1%                                       | 1,7%                                          |
| Taux de départs potentiels à la retraite                                 | 31,8%                                  | 30,1%                                               | 5,1%                                       | 1,1%                                          |

Il est fort probable et même souhaitable que les gestionnaires dans les municipalités utilisent d'autres indicateurs de gestion ou des tableaux de bord personnalisés pour l'aide à la prise de décision. Sur l'ensemble des 388 municipalités participantes au sondage, 71 (18,3%) rapportent utiliser des tableaux de bord ou un autre système d'indicateurs. Dans la majorité des cas (69%), les gestionnaires dans ces municipalités utilisent des tableaux de bord sur Excel (Tableau 8).

**Tableau 8 : Utilisation de tableaux de bord ou autre système d'indicateurs**

| <b>Est-ce que des gestionnaires dans votre municipalité utilisent des tableaux de bord (informatisés ou manuels) ou tout autre système d'indicateurs développé spécifiquement pour la gestion des activités sous leur responsabilité ?</b> |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Système(s) utilisé(s)*</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>% sur 71 municipalités qui utilisent des tableaux de bord</b> |
| Tableaux de bord manuels                                                                                                                                                                                                                   | 22,5%                                                            |
| Tableaux de bord sur Excel                                                                                                                                                                                                                 | 69,0%                                                            |
| Tableaux de bord informatisés autres que sur Excel                                                                                                                                                                                         | 9,9%                                                             |
| Autre système manuel d'indicateurs                                                                                                                                                                                                         | 7,0%                                                             |
| Autre système informatisé d'indicateurs sur Excel                                                                                                                                                                                          | 8,5%                                                             |
| Autre système informatisé d'indicateurs                                                                                                                                                                                                    | 16,8%                                                            |

*\* Une municipalité pouvait indiquer qu'elle utilise plus d'un système; c'est pourquoi la somme des pourcentages est supérieure à 100%.*

Pour tenter de connaître les principaux obstacles à l'utilisation des indicateurs de gestion, une série de 13 énoncés dans le questionnaire permettait aux participants d'inscrire leur niveau d'accord à l'égard de plusieurs éléments identifiés comme des facteurs pouvant freiner l'utilisation des indicateurs. Les résultats sont présentés séparément dans le Tableau 9 pour les 176 utilisateurs et les 212 non-utilisateurs des indicateurs.

En général, les utilisateurs et les non utilisateurs ont répondu de façon différente à ces énoncés. Les non utilisateurs sont plus en accord que les utilisateurs avec les énoncés affirmant que les indicateurs de gestion sont un outil peu utile ou n'inspirent pas confiance, qu'ils peignent une image incomplète des services municipaux, ils craignent qu'ils soient incompris et mal interprétés, ne savent pas comment les intégrer dans les décisions, ont difficilement accès aux résultats de municipalités comparables, manquent de temps ou de personnel avec l'expertise requise pour les utiliser, manquent d'outils informatisés pour rassembler l'information, ont besoin d'informations additionnelles pour les utiliser. Les non utilisateurs sont aussi plus en accord avec l'énoncé affirmant que les élus ne sont pas intéressés par les indicateurs de gestion. Enfin, l'ensemble des municipalités participantes au sondage est plutôt en désaccord avec les énoncés affirmant que les indicateurs sont vus comme une menace ou qu'ils vont exposer leurs faiblesses.

**Tableau 9 : Obstacles qui peuvent freiner l'utilisation des indicateurs de gestion**

| <b>Certains gestionnaires ont identifié des obstacles qui freinent l'utilisation des indicateurs de gestion dans la prise de décision. Indiquez votre niveau d'accord envers chacun des énoncés suivants concernant les indicateurs de gestion.</b> |                    |                  |                         |                            |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| <b>Énoncé</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Utilisateur</b> | <b>En accord</b> | <b>Plutôt en accord</b> | <b>Plutôt en désaccord</b> | <b>En désaccord</b> |
| 1. Les indicateurs de gestion sont un outil peu utile.                                                                                                                                                                                              | Oui                | 19,4%            | 45,9%                   | 28,2%                      | 6,5%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 59,1%            | 27,5%                   | 9,3%                       | 4,2%                |
| 2. Les indicateurs de gestion obligatoires n'inspirent pas confiance.                                                                                                                                                                               | Oui                | 7,1%             | 31,6%                   | 42,3%                      | 19,1%               |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 34,2%            | 33,2%                   | 24,2%                      | 8,4%                |
| 3. Les indicateurs de gestion peignent une image incomplète de nos services municipaux.                                                                                                                                                             | Oui                | 25,7%            | 44,4%                   | 23,4%                      | 6,4%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 49,2%            | 37,0%                   | 11,1%                      | 2,7%                |
| 4. Nous craignons que les indicateurs de gestion soient incompris et mal interprétés.                                                                                                                                                               | Oui                | 33,1%            | 48,8%                   | 13,4%                      | 4,7%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 63,4%            | 29,8%                   | 5,2%                       | 1,6%                |
| 5. Nous ne savons pas comment intégrer les indicateurs de gestion dans nos décisions.                                                                                                                                                               | Oui                | 12,9%            | 45,6%                   | 33,9%                      | 7,6%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 45,2%            | 35,6%                   | 13,3%                      | 5,8%                |
| 6. Nous ne sommes pas en mesure d'avoir accès à des données pour comparer nos résultats à ceux d'autres municipalités semblables à la nôtre.                                                                                                        | Oui                | 25,3%            | 41,3%                   | 25,2%                      | 8,4%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 49,2%            | 31,4%                   | 12,4%                      | 7,0%                |
| 7. Nous manquons de temps pour utiliser les indicateurs de gestion.                                                                                                                                                                                 | Oui                | 35,3%            | 45,7%                   | 12,9%                      | 5,9%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 68,8%            | 20,1%                   | 5,8%                       | 5,3%                |
| 8. Nous manquons de personnel avec l'expertise requise pour utiliser les indicateurs de gestion.                                                                                                                                                    | Oui                | 33,7%            | 34,3%                   | 22,1%                      | 9,9%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 64,0%            | 18,5%                   | 11,1%                      | 6,4%                |
| 9. Nous manquons d'outils informatisés pour rassembler l'information détaillée des indicateurs de gestion.                                                                                                                                          | Oui                | 20,6%            | 37,1%                   | 34,7%                      | 7,7%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 40,2%            | 31,3%                   | 20,7%                      | 7,8%                |
| 10. Nous avons un besoin d'informations additionnelles pour utiliser les indicateurs de gestion.                                                                                                                                                    | Oui                | 22,6%            | 42,9%                   | 25,0%                      | 9,5%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 46,5%            | 29,0%                   | 16,9%                      | 7,7%                |
| 11. Les élus ne sont pas intéressés par les indicateurs de gestion.                                                                                                                                                                                 | Oui                | 26,4%            | 49,1%                   | 17,4%                      | 7,2%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 63,5%            | 26,5%                   | 7,4%                       | 2,7%                |
| 12. Les indicateurs de gestion sont vus comme une menace.                                                                                                                                                                                           | Oui                | 6,5%             | 17,7%                   | 52,4%                      | 23,5%               |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 17,9%            | 14,0%                   | 41,3%                      | 21,7%               |
| 13. Les indicateurs de gestion vont exposer nos faiblesses.                                                                                                                                                                                         | Oui                | 4,7%             | 29,0%                   | 44,4%                      | 21,9%               |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | Non                | 14,2%            | 27,3%                   | 33,9%                      | 24,6%               |

Une autre série de 14 énoncés portait sur la gestion actuelle des services municipaux et le rôle des différents intervenants pouvant avoir un impact sur l'utilisation des indicateurs de gestion. Les résultats sont présentés séparément dans le Tableau 10 pour les 176 utilisateurs et les 212 non-utilisateurs des indicateurs.

En général, les utilisateurs et les non utilisateurs ont répondu de façon différente seulement aux cinq énoncés qui font directement références aux indicateurs de gestion. Il y a un peu plus d'utilisateurs qui sont plutôt en accord avec les énoncés affirmant que l'élaboration d'une planification stratégique est bonifiée avec l'utilisation des indicateurs de gestion, que le degré d'adhésion du directeur général et l'implication des gestionnaires sont importants afin de déterminer l'approche de la municipalité vis-à-vis l'utilisation des indicateurs de gestion et que le rapport annuel des indicateurs de gestion est discuté avec les élus et les gestionnaires dans les différents services.

Pour les autres énoncés, il n'y a pas de différence significative dans les réponses entre les utilisateurs et les non utilisateurs. Les municipalités participantes au sondage sont majoritairement en accord ou plutôt en accord avec les différents énoncés portant sur les priorités, la coordination, la planification stratégique et l'amélioration des services municipaux (Tableau 10).

**Tableau 10 : Niveau d'accord avec des énoncés portant sur la gestion des services municipaux et le rôle des différents intervenants**

| <b>Veillez indiquer votre niveau d'accord pour chacun des énoncés suivants selon la présente situation dans votre municipalité.</b>                                           |                    |                  |                         |                            |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|
| <b>Énoncé</b>                                                                                                                                                                 | <b>Utilisateur</b> | <b>En accord</b> | <b>Plutôt en accord</b> | <b>Plutôt en désaccord</b> | <b>En désaccord</b> |
| 1. Il y a des liens clairs entre les objectifs et les priorités des différents services municipaux et ceux de la municipalité dans son ensemble.                              | Oui                | 27,3%            | 53,3%                   | 17,0%                      | 2,4%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 27,1%            | 46,3%                   | 18,1%                      | 8,5%                |
| 2. La coordination des différents services municipaux est une composante majeure de notre organisation.                                                                       | Oui                | 34,1%            | 56,3%                   | 7,8%                       | 1,8%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 34,3%            | 43,1%                   | 16,6%                      | 6,1%                |
| 3. Le directeur général et la majorité des gestionnaires placent les besoins des citoyens en premier lorsqu'ils planifient et livrent les services.                           | Oui                | 58,0%            | 39,1%                   | 2,5%                       | 0,0%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 59,0%            | 35,5%                   | 3,3%                       | 2,2%                |
| 4. L'élaboration d'une planification stratégique est généralement établie après consultation des parties prenantes externes (groupes de citoyens, chambre de commerce, etc.). | Oui                | 18,6%            | 56,9%                   | 18,5%                      | 6,0%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 18,8%            | 49,4%                   | 22,8%                      | 9,1%                |
| 5. L'élaboration d'une planification stratégique est bonifiée avec l'utilisation des indicateurs de gestion.                                                                  | Oui                | 5,4%             | 38,6%                   | 45,2%                      | 10,8%               |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 8,0%             | 17,1%                   | 38,6%                      | 36,4%               |
| 6. Travailler de plus près avec nos citoyens est une partie très importante de l'approche de notre municipalité pour livrer les services.                                     | Oui                | 39,4%            | 55,3%                   | 4,1%                       | 1,2%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 38,8%            | 53,0%                   | 6,0%                       | 2,2%                |
| 7. Les demandes des citoyens sont importantes pour l'amélioration des services.                                                                                               | Oui                | 49,1%            | 49,7%                   | 1,2%                       | 0,0%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 50,0%            | 44,5%                   | 3,9%                       | 1,7%                |
| 8. Le leadership des élus est important pour mener à une amélioration des services dans notre municipalité.                                                                   | Oui                | 59,8%            | 39,6%                   | 0,6%                       | 0,0%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 65,9%            | 30,2%                   | 2,2%                       | 1,7%                |
| 9. Le directeur général est important pour guider la prise de décision pour améliorer les services dans notre municipalité.                                                   | Oui                | 67,8%            | 31,6%                   | 0,0%                       | 0,6%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 64,5%            | 32,2%                   | 1,1%                       | 2,2%                |
| 10. Le degré d'adhésion du directeur général est important afin de déterminer l'approche de la municipalité vis-à-vis l'utilisation des indicateurs de gestion.               | Oui                | 45,6%            | 47,9%                   | 4,7%                       | 1,8%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 43,9%            | 36,7%                   | 13,9%                      | 5,6%                |
| 11. L'implication des gestionnaires est importante afin de déterminer l'approche de la municipalité vis-à-vis l'utilisation des indicateurs de gestion.                       | Oui                | 39,6%            | 52,7%                   | 5,3%                       | 2,4%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 38,0%            | 39,6%                   | 15,1%                      | 7,3%                |
| 12. Les objectifs de la municipalité sont clairement définis et largement communiqués aux gestionnaires dans les différents services.                                         | Oui                | 21,4%            | 58,9%                   | 16,7%                      | 3,6%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 26,3%            | 46,4%                   | 20,1%                      | 7,3%                |
| 13. Le rapport annuel des indicateurs de gestion est discuté avec les élus.                                                                                                   | Oui                | 19,1%            | 40,5%                   | 31,6%                      | 8,9%                |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 9,6%             | 22,0%                   | 29,4%                      | 39,0%               |
| 14. Le rapport annuel des indicateurs de gestion est discuté avec les gestionnaires dans les différents services.                                                             | Oui                | 10,7%            | 35,7%                   | 41,1%                      | 12,5%               |
|                                                                                                                                                                               | Non                | 5,6%             | 16,7%                   | 34,4%                      | 43,3%               |



Après avoir complété le questionnaire, les répondants étaient invités à écrire leurs commentaires au sujet des indicateurs de gestion et du questionnaire. Parmi les 388 municipalités participantes, 150 ont formulé 245 commentaires qui ont été regroupés en quelques catégories. Les résultats sont présentés dans le Tableau 11.

**Tableau 11 : Commentaires généraux formulés sur les indicateurs de gestion et le questionnaire par les municipalités participantes au sondage.**

| Commentaires                                                                                   | Fréquence        |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
|                                                                                                | Non utilisateurs | Utilisateurs |
| Difficultés inhérentes pour une petite municipalité                                            | 37               | 12           |
| Inutiles / ne voit pas l'utilité / pas d'intérêt                                               | 21               | 7            |
| Pas le temps                                                                                   | 16               | 9            |
| Simplistes, pas réalistes / pas valides                                                        | 10               | 8            |
| Pas d'intérêt / incompréhension des élus-maire(sse)-conseil                                    | 15               | 2            |
| Problèmes avec le questionnaire / certaines questions ne s'appliquent pas à nous               | 12               | 5            |
| Quelque chose de positif                                                                       | 2                | 13           |
| Pas de municipalités comparables/ impossibles de comparer les municipalités                    | 8                | 6            |
| Manque d'expertise / manque de personnel avec expertise / manque de personnel                  | 6                | 3            |
| Besoin de formation / aimerait de la formation                                                 | 7                | 2            |
| Ne sait pas quoi faire avec l'information / difficultés d'interprétation par les gestionnaires | 4                | 4            |
| Nous utiliserons peut-être les indicateurs dans le futur                                       | 3                | 5            |
| Difficultés liées aux mises à jour des indicateurs                                             | 1                | 5            |
| Comparaisons difficiles (à cause de l'outil)                                                   | 1                | 3            |
| Problèmes comptables / imputation des coûts                                                    | 1                | 3            |
| Indicateurs ne tiennent pas compte des services donnés à contrat                               | 3                | 0            |
| Longs délais pour l'obtention des données                                                      | 1                | 0            |
| Chaos                                                                                          | 0                | 1            |
| Nous avons nos propres indicateurs                                                             | 1                | 0            |
| Divers / varia                                                                                 | 5                | 3            |
| Total (nombre de commentaires sur 150 répondants) :                                            | 154              | 91           |

Le répondant au sondage était majoritairement le directeur général (63,9%) de la municipalité (Tableau 12), ou dans les plus petites municipalités la personne qui occupe la double fonction de directeur général et trésorier (16%). Le trésorier a été le répondant pour 10,3% des municipalités participantes. Les principaux postes occupés par les autres répondants sont directeur général adjoint (n=11), trésorier adjoint ou secrétaire-trésorier (n=11) et directeur des finances (n=3). Les répondants ont en moyenne 13,1 années d'expérience à leur poste.

**Tableau 12 : Poste occupé actuellement par le répondant**

| Poste                          | Fréquence (%) | Années d'expérience à ce poste |         |
|--------------------------------|---------------|--------------------------------|---------|
|                                |               | Moyenne                        | Médiane |
| Directeur général              | 248 (63,9%)   | 13,4                           | 10,0    |
| Directeur général et trésorier | 62 (16,0%)    | 14,5                           | 15,0    |
| Trésorier                      | 40 (10,3%)    | 11,1                           | 8,0     |
| Autre                          | 38 (9,8%)     | 9,5                            | 7,0     |
| Total                          | 388 (100%)    | 13,1                           | 10,0    |

## CONCLUSION

Un peu moins de la moitié (45,4%) des municipalités qui ont participé à cette enquête rapporte utiliser les indicateurs de gestion. Ce taux d'utilisation est essentiellement le même pour les municipalités avec des tailles de population petites, moyennes ou grandes, bien que les municipalités avec une taille de population entre 10 000 et 50 000 ont tendance à être plus souvent des utilisatrices.

La principale raison invoquée par les municipalités qui n'utilisent pas les indicateurs de gestion est qu'elles les perçoivent comme inutiles ou sans intérêt. Par contre, un nombre non négligeable d'entre elles dresse un portrait plus positif des indicateurs et invoque plutôt le manque de temps, de ressources, d'expertise, d'information ou de données de municipalités comparables pour pouvoir les utiliser et les intégrer adéquatement dans la planification et la prise de décision. Même les municipalités qui utilisent les indicateurs sont généralement en accord avec ces derniers éléments qui freinent l'utilisation des indicateurs. Enfin, certains non utilisateurs songent à les utiliser dans le futur.

Il faut rappeler que les indicateurs de gestion sont obligatoires depuis environ sept ans, ce qui est relativement court pour changer les habitudes et intégrer cet outil alors que les gestionnaires sont généralement très occupés et ont peu de temps et de ressources pour accomplir leur travail.

Les résultats du sondage ont clairement montré le besoin de formation et d'outils pédagogiques pratiques pour aider les gestionnaires à utiliser adéquatement les indicateurs de gestion. Des efforts dans ce sens devront être déployés pour accroître l'utilisation des indicateurs de gestion obligatoires dans les municipalités du Québec. La mise en place récente d'un outil Web interactif ayant pour objectif de faciliter la comparaison des résultats avec des municipalités comparables et le développement de capsules par le Comité des partenaires sont des pas qui vont dans cette direction.