

LE TRÉSORIER

Volume 15 Numéro 2

Association des cadres financiers municipaux du Québec



Mai 2001

CONSEIL D'ADMINISTRATION 2000 - 2001

Président
Luc Legris
Ville de Terrebonne

Vice-président
François Poulette, CGA, M.A.
Ville de Sherbrooke

Vice-président
Gaétan Vandal, CA
Ville de Laval

Trésorière
Suzanne Duquette, CGA
Ville de Montréal

Secrétaire
Marlène Bilodeau, CA
Communauté urbaine de Montréal

Administrateurs et administratrices

Gilles Bélisle, CGA
Ville de Drummondville

Francine Comtois, CGA
Ville de Pierrefonds

Lyne Ouellet, CGA
Ville de Jonquière

Pierre Bouchard
Ville de LaTuque

Marco Desroches
Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures

Claude Gingras
Ville de Plessisville

Jean Grenier, CMA
Ville de Beauport

Adjointe administrative :
Nathalie Deneault

MOT DU PRÉSIDENT

Cher(e)s collègues,

Depuis la dernière fois où j'ai eu la chance de vous adresser la parole, l'organisation des activités de l'association s'est poursuivie à un rythme effarant, votre conseil d'administration a tenu plusieurs rencontres afin de répondre à vos attentes.

Tout d'abord, vous avez été mis au courant que vous pouvez maintenant nous contacter par le biais d'internet pour vous informer des dernières nouvelles de l'association. De plus comme le site se veut un outil de communication ayant des caractéristiques modernes, vous pouvez vous inscrire 'en ligne' aux activités de l'association à l'adresse: www.acfmq.com

Nous espérons que ce nouveau moyen d'interaction vous incitera à nous contacter en grand nombre et que vous en profiterez pour faire connaître nos coordonnées à vos confrères et consœurs qui ne connaissent pas encore notre association et qui auraient tout intérêt à se joindre à nous. Je vous l'ai dit souvent par le passé et le message est tout aussi d'actualité; VOUS êtes notre meilleur porte-parole.

J'en profite pour vous souligner que la campagne de renouvellement et d'adhésion à l'association débutera sous peu puisque la période couverte par une adhésion est du 1er juin 2001 au 31 mai 2002. Le tarif annuel est de 150,00\$ plus taxes.

Prenez également note que le Colloque 2001 de l'Association se tiendra les 12, 13 et 14 septembre prochain, vous recevrez de plus amples informations sur le contenu du colloque sous peu, en attendant réservez ces dates afin d'être présent. Le comité organisateur dont le coordonnateur est Pierre Bouchard a mis sur pied un programme très intéressant.

Je me permets de vous faire un rappel sur l'importance de votre participation aux activités de l'association ainsi que de votre collaboration pour la diffusion d'information qui saurait susciter l'intérêt des membres. En particulier, si vous connaissez des personnes ressources qui pourraient nous fournir des articles pouvant être publiés dans notre bulletin Le Trésorier, je vous incite à contacter la responsable, madame Francine Comtois de la ville de Pierrefonds, vous trouverez les coordonnées de l'association dans ce bulletin ou encore, utilisez internet.

Veuillez agréer, Madame/Monsieur, l'expression de mes sentiments dévoués,

Luc Legris, M.A.
Président du conseil d'administration

Sommaire

Mot du président Luc Legris	1
Les municipalités et l'économie numérique André Campeau	2
Indicateurs de performance	3 à 8

André Campeau, chargé d'équipe
Groupe commerce électronique
Direction Stratégie marketing Entreprises
Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec

Le commerce électronique est un phénomène social et économique incontournable. Il importe que les entreprises et les municipalités du Québec, grandes et petites, prennent dès maintenant le virage de l'économie numérique.

Pour une municipalité, le commerce électronique présente des opportunités de marché tout à fait incroyables ou des menaces tout aussi importantes, selon l'attitude que l'on adopte face à cette nouvelle manière de mener ses affaires. Le commerce électronique est un instrument de croissance, de survie ou du déclin de sa municipalité, faute de l'utiliser.

Il est vrai qu'au Québec les effets du commerce électronique tardent encore à se faire sentir. Il faut dire qu'aux États-Unis, le commerce en ligne ne représente encore qu'une infime partie du produit national brut américain.

Ce qu'il faut savoir :

Le commerce électronique, c'est plus qu'avoir un site web, plus que de faire de l'information, plus que recevoir des commandes et même des paiements de manière électronique. Le commerce électronique, c'est d'abord et avant tout, pour une municipalité, une révision en profondeur de ses approches et de ses modes d'opération. Il faut donc avoir une connaissance approfondie de sa clientèle (citoyens ou autres) et des gens qui visitent son site, de leurs besoins, de leurs comportements d'achats afin d'être en mesure de leur offrir proactivement les produits et services dont ils ont besoin.

Le commerce électronique, c'est aussi la création d'interface entre son site web et ses logiciels de gestion (facturation, comptes à recevoir, comptes à payer, etc.) permettant d'optimiser ses opérations et de répondre instantanément à ses citoyens ou à ses fournisseurs. Par exemple, l'émission d'un permis de construction, sa facturation et son paiement électroniquement permettent de répondre plus rapidement et efficacement aux

besoins de vos citoyens.

Le commerce électronique, c'est une nouvelle façon de communiquer avec ses citoyens. Le web est un nouveau canal de communication ayant développé sa propre forme de langage. L'internaute (qu'il soit un particulier ou un gestionnaire d'entreprise) est une personne pressée qui sait exactement ce qu'elle recherche. On doit lui fournir rapidement une information claire, brève et précise. La présentation de cette information doit être faite selon les règles infographiques du web. En d'autres termes, on ne reproduit pas ses brochures et ses dépliants sur son site.

Vos concurrents s'en préoccupent !

Le commerce électronique, c'est un moyen pour votre municipalité d'élargir ses marchés et sa visibilité à l'échelle de la planète, ça peut ne pas vous préoccuper pour l'instant, mais sachez que le commerce électronique est également un moyen pour des concurrents étrangers, dont vous ne soupçonnez pas encore l'existence, de venir vous couper l'herbe sous le pied sur votre propre territoire (exemple: parc industriel).

Les taux de croissance de l'internet tant auprès des entreprises que des consommateurs feront en sorte que, d'ici quelques années, une bonne partie de la population sera branchée. Aujourd'hui, ça prend un ordinateur coûteux mais il est déjà possible de surfer sur l'internet à partir de son téléviseur. Bientôt, des équipements construits spécifiquement pour naviguer sur le web seront vendus comme n'importe quel petit appareil électroménager qui loge sur le comptoir de la cuisine. C'est donc dire qu'une présence sur le web deviendra aussi nécessaire pour une municipalité que le fax et le téléphone.

La situation actuelle est idéale pour développer votre expertise en matière de commerce électronique sur le web. Si vous faites des erreurs, les conséquences seront minimales parce que le marché demeure encore restreint. Toutefois, lorsque le marché sera là, vous serez prêt à profiter de ces nouvelles opportunités.



Desjardins

Cent ans
Toujours en **mouvement**

Cher(e)s membres,

Après une année de travail intense, la Table de concertation sur les indicateurs de performance a déposé son rapport final pour la phase 1 et le ministère des Affaires municipales et de la Métropole en a accepté le contenu. Vous pouvez dès maintenant consulter le rapport sur le site du ministère à l'adresse électronique suivante :

<http://www.mamm.gouv.qc.ca/mamm.html>.

En plus de le retrouver en première à l'accueil, vous pouvez également le retrouver en cliquant sur Affaires municipales, ensuite sous l'onglet Finances et finalement sous Information financière.

Présentement, la Table a débuté ses travaux de la phase 2 qui comprend la préparation d'un guide pratique, l'expérimentation des indicateurs par la tenue de bancs d'essais en mai-juin 2001 pour les organismes municipaux sélectionnés et le développement de la méthodologie d'implantation, de formation et de diffusion.

Je tiens à vous souligner que la province de l'Ontario a déjà développé des indicateurs. Le processus d'implantation est déjà commencé. D'ailleurs, vous pouvez trouver sur le site du ministère des Affaires municipales de l'Ontario la documentation et les formulaires prescrits que les municipalités doivent remplir.

Afin de vous aider à visualiser les étapes franchies et celles à venir, nous vous reproduisons un article sur le sujet publié par chaque association membre de la Table.

Comme vous pourrez le constater, c'est un sujet qui deviendra une préoccupation de tous les jours dans les années à venir. N'hésitez donc pas à vous y intéresser de près et à participer dans la mesure du possible à la bonification de ces travaux.

Merci de votre attention et bonne lecture.

Gaëtan Vandal, CA
Membre de la Table
Vice président de l'ACFMQ

Article de la Table de concertation sur les indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec

préparé par M. Michel Guindon
Chargé de projet

Depuis déjà un an, des travaux pour la recherche et le développement d'indicateurs de performance adaptés aux organismes municipaux québécois sont en cours de réalisation au sein d'une Table de travail. Cet exercice, issu du milieu municipal, est coordonné par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ) et bénéficie d'une aide financière octroyée par le ministère des Affaires municipales et de la Métropole. D'ailleurs, on trouvait dans le numéro de juin-juillet dernier de la revue Municipalité, un article faisant état de l'avancement des travaux.

Le présent article fait le point et renseigne sur le modèle retenu pour l'établissement des indicateurs de performance. Les derniers résultats des travaux de la Table et un aperçu des travaux à venir y sont également expliqués.

Le modèle retenu par la Table est inspiré de celui développé par Morin, Guindon et Boulianne, axé sur les dimensions des organisations. Afin de mieux répondre aux préoccupations des organismes municipaux, ce modèle a été adapté au domaine municipal. ►



Mutuelle
des Fonctionnaires
du Québec

► Le processus d'établissement d'un indicateur de performance peut être schématisé comme suit :

- **FONCTIONS / ACTIVITÉS**
- **OBJECTIF / PLAN STRATÉGIQUE**
- **FACTEURS D'INFLUENCE**

Pour chacune des fonctions du secteur municipal retenues (par exemple, sécurité publique, transport, réseau routier, hygiène du milieu, etc.) des activités spécifiques ont été identifiées (par exemple protection contre les incendies, voirie municipale, approvisionnement en eau potable, etc.). En plus, l'objectif de chacune des activités a ensuite été arrêté.

Par ailleurs, pour chacune des activités, les dimensions suivantes de la performance ont été considérées : la vitalité; l'efficacité économique; la valeur des ressources humaines et les relations avec les groupes de référence. Des caractéristiques concrètes et observables de l'organisation ont été identifiées pour définir les dimensions. Celles-ci sont précisées à l'aide des critères suivants :

- **Qualité du service;**
- **Économie des ressources et productivité;**
- **Mobilisation, climat, rendement et développement des ressources humaines;**
- **Satisfaction du citoyen et de la communauté.**

Bien que les dimensions et les critères puissent être les mêmes d'une activité à l'autre, il n'en va pas de même pour les indicateurs. Par exemple, la qualité du service de l'activité « approvisionnement en eau potable » pourrait être partiellement mesurée par un indicateur établissant le nombre de bris par kilomètre de conduite

alors que pour les bibliothèques cette même qualité du service pourrait être partiellement mesurée par l'inventaire per capita.

Expériences étrangères

Pour réaliser leur mandat, les membres de la Table ont examiné certaines expériences en voie de réalisation à l'étranger. Plus spécifiquement, l'Angleterre, l'Australie et les États-Unis ont retenu l'attention.

En **Angleterre**, les objectifs stratégiques, l'efficacité, les résultats des services offerts, la qualité de ces services et l'accessibilité équitable sont autant de domaines pour lesquels des mesures de performance existent. Ce pays se démarque par l'obligation légale de publier des indicateurs de performance. Par exemple, pour l'exercice financier 2000-2001, 224 indicateurs ont été développés. L'expérience anglaise a permis de mettre en lumière les aspects qui suivent. Le mode de diffusion électronique est une approche dynamique qui mériterait d'être évaluée au Québec. De plus, le processus d'implantation progressive est un élément d'intérêt quant à l'adaptation des indicateurs pour les organismes municipaux. Enfin, la notion de « standards de performance » semble intéressante puisqu'elle permet d'établir des balises aidant à la comparabilité des données.

En **Australie**, on insiste sur l'importance de tenir compte des conditions locales (ex. : densité de la population, condition sociale, différence géographique, âge de la population) et des priorités des gouvernements locaux. À cet effet, les facteurs susceptibles d'influencer l'interprétation de l'indicateur sont énumérés pour chacun d'eux. Cette façon peut aider à la compréhension des indicateurs surtout dans un contexte où les organismes municipaux présentent des variantes considérables entre eux. ►



**Société de gestion
du réseau informatique
des commissions scolaires**

► Aux États-Unis, aucune loi n'oblige les organismes municipaux à rendre compte de leur performance. Il n'en demeure pas moins que deux importantes publications traitent de ce sujet en profondeur. Un de ces modèles suggère de présenter des informations sur les six (6) plus importants services, en terme de coûts, rendus par une municipalité : police, incendie, parcs et récréation, distribution de l'eau, épuration des eaux usées et transport.

Plus près de nous :

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

- Offrir un outil de gestion permettant d'améliorer la prestation des services;
- Permettre aux contribuables de juger, en connaissance de cause, de la qualité des services qui leur sont rendus.

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

Récemment, le ministre des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario, monsieur Tony Clement, annonçait que les contribuables ontariens recevraient un compte-rendu annuel de la performance de leurs administrations locales en matière de prestation des services municipaux clés.

À cet effet, le communiqué du 3 octobre dernier intitulé « Compte rendu aux contribuables de la performance des services municipaux » soulignait notamment que:

« L'ensemble des municipalités sont appelées à mesurer, d'après leur information financière 2000 leur performance dans neuf (9) domaines clés de prestation de service dont les coûts sont particulièrement élevés y compris les services d'eau, de voirie et d'incendie. Elles devront soumettre ces données au gouvernement provincial et rendre compte à leurs contribuables de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles elles ont assuré la prestation de ces services. Les contribuables peuvent s'attendre à un premier compte rendu de leur municipalité dès l'été prochain.

Le ministère collaborera avec les municipalités au perfectionnement des mesures de performance d'après les résultats tirés de leur application la première année et il publiera des mesures additionnelles pour 2001.»

Résultats des travaux de la Table

Depuis octobre 1999, la Table travaille à l'élaboration d'indicateurs de performance sur la base du modèle retenu. En fonction des expériences analysées et des données québécoises déjà disponibles, des indicateurs de performance ont été développés pour les activités suivantes jugées prioritaires : protection contre les incendies, police, voirie municipale, enlèvement de la neige, approvisionnement en eau potable, traitement des eaux usées, cueillette et élimination des matières résiduelles, activités récréatives et culturelles, bibliothèques, transport en commun, électricité.

Pour chacune de ces activités, des indicateurs ont été développés et consignés dans un « tableau synthèse ».

Le résultat de ce travail est présenté dans le rapport final de la Table. Pour fins d'illustration, nous présentons le tableau portant sur l'activité « Bibliothèques » de la fonction « Loisirs et culture ».

FONCTION : LOISIRS ET CULTURE /
▶ ACTIVITÉ : BIBLIOTHÈQUES

Objectif : Offrir à la communauté l'accès à des documents diversifiés sous toutes ses 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 :

- Inventaire per capita :
- Nombre de documents
- Nombre total d'habitants
- Coût d'opération per capita :
- Coût net d'opération
- Nombre total d'habitants
- Taux d'absentéisme (B) :
- Nombre de «jours-personnes» d'absence
- Nombre de «jours-personnes» payés

La satisfaction du citoyen est mesurée par sondage.

- **Effort de renouvellement :**
coût brut d'acquisition de document
nombre total d'habitants

Coût d'opération par heure d'ouverture (A) :
coût net d'opération
nombre d'heures d'ouverture
totales annuelles

- **Taux d'accidents (B) :**
nombre d'accidents
nombre moyen d'employés à temps partiel et/ou permanents
- **Taux d'utilisation :**
nombre de documents empruntés
nombre total d'habitants
- **Effort de formation (B) :**
nombre d'heures annuelles de formation
nombre de personnes-année moyen
- **Accessibilité :**
nombre d'heures qu'une bibliothèque est accessible pour le citoyen dans une semaine

**FACTEURS POUVANT INFLUENCER
L'INTERPRÉTATION DES INDICATEURS :**

Type de service (régional, ambulancier, etc.);
Proportion des utilisateurs non résidents;
Durée maximale des emprunts;
Nombre maximal de documents par emprunt;
Superficie de la bibliothèque;
L'importance de l'implication des bénévoles;
Entente de service avec d'autres organismes (en commission scolaire);
Profil socio-économique de la communauté;
Politique de tarification.

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

(B) Évaluation globale pour l'ensemble des employés. ▶



**FINANCIERE
BANQUE NATIONALE**



- Les « tableaux synthèses » identifient d'abord la fonction et l'activité de la municipalité. Ce sont les champs de compétence des organismes municipaux et les activités spécifiques qu'on y exerce. L'objectif de l'activité est ensuite présenté permettant d'établir le lien entre la raison d'être de l'activité et la mesure de la performance accordée à cette activité.

Les dimensions, critères et indicateurs sont les trois niveaux d'abstraction du modèle de mesure. Il s'agit d'abord de délimiter l'espace dans lequel une organisation municipale évolue (les dimensions) et d'établir ensuite des caractéristiques observables qui définissent ces dimensions (les critères). En dernier lieu, les indicateurs présentent un ensemble d'opérations sur des données concrètes qui produisent une information pertinente sur les critères.

Ainsi, pour mesurer la vitalité d'une bibliothèque, on calculera l'inventaire per capita, l'effort de renouvellement, le taux d'utilisation et l'accessibilité. D'autre part, l'efficacité économique sera mesurée par le coût d'opération per capita et le coût par heure d'ouverture.

Par ailleurs, les indicateurs permettant de mesurer la valeur des ressources humaines sont le taux d'absentéisme, le taux d'accidents et l'effort de formation. Ce sont des mesures globales, pour l'ensemble des employés. Enfin, la qualité des relations avec les groupes de référence peut être mesurée par sondage.

Un « tableau synthèse » ne serait pas complet sans une liste de facteurs pouvant influencer l'interprétation des indicateurs. Ces facteurs d'influence permettent de tenir compte des caractéristiques propres à chaque organisme municipal. Il est en effet indéniable que le contexte dans lequel un organisme évolue peut influencer le résultat de ses indicateurs.

Au total, la Table a développé quatre-vingt-douze (92) indicateurs de performance. Une pré-validation a déjà été réalisée auprès de quelques organismes municipaux. Les premières réactions sont positives. Le nombre d'indicateurs est appelé à changer suite au banc d'essai qui fera l'objet de la prochaine étape du projet.

La suite des travaux :

Il importe maintenant de valider, à l'aide d'un banc d'essai, les travaux accomplis. Le but de cette validation est d'obtenir les commentaires des organismes municipaux notamment sur la disponibilité des données, la pertinence des indicateurs, les autres indicateurs qu'il faudrait considérer, le temps nécessaire aux calculs des indicateurs, etc. Les organismes municipaux qui participeront à ce banc d'essai bénéficieront d'une séance d'information. L'ensemble des indicateurs sera alors présenté et expliqué. Un guide-pratique sera soumis. Ce guide précisera les travaux auxquels les organismes municipaux devraient donner suite de même que les attentes de la Table de travail.

La Table devra aussi terminer sa réflexion en ce qui concerne la comparaison éventuelle des organismes municipaux. Il faudra évaluer la pertinence de procéder à la catégorisation des organismes municipaux en fonction de certains critères compte tenu de l'indicateur considéré. Les résultats obtenus lors du banc d'essai devraient permettre de valider, s'il y a lieu, l'établissement de catégories.



► **Conclusion :**

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

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

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

Ce projet issu du milieu est ambitieux et les efforts des partenaires importants. C'est pourquoi votre participation au banc d'essai est importante.

Publication du Trésorier

Vous désirez publier un article ou suggérer un thème, communiquer avec :

Francine Comtois, Ville de Pierrefonds
Téléphone : (514) 624-1622
Courriel : francinecomtois@videotron.ca

Date de publication du prochain Trésorier : Août 2001

Conception et mise en page : Stéphane Dubé, Imagidée Communication

Secrétariat
Nathalie Deneault - Adjointe administrative

1265, rue Berri, bureau 930, Montréal (Québec) H2L 4X4
Téléphone : (514) 499-1130 ♦ Télécopieur : (514) 499-1737
Courriel : acmm-acfmq@qc.aira.com