

## **Développement d'un mode d'imputation des coûts relatifs à la gestion de l'eau.**

Le Centre de promotion de l'excellence en gestion municipale (CPEGM), organisme indépendant hébergé à HEC Montréal, est le fruit d'un partenariat entre les associations des municipalités et le Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR). Les travaux concertés entre ces organismes ont permis de retenir plus de 120 indicateurs de gestion, dont 19 obligatoires dès l'exercice financier 2003. Ces 19 indicateurs touchent les fonctions de base des municipalités en ce qui concerne les trois secteurs suivants : le transport routier (5 indicateurs), l'hygiène du milieu (7 indicateurs) et la santé financière (7 indicateurs).

La mission du CPEGM est d'analyser les informations recueillies à partir de la banque de données du MAMR et d'autres sources disponibles en vue d'identifier, de documenter et de diffuser les meilleures pratiques de gestion des municipalités québécoises. De plus, les travaux du CPEGM offrent aux organismes municipaux qui le désirent,

la possibilité de se situer par rapport à d'autres, jugés comparables, et, le cas échéant, d'identifier des pratiques permettant une amélioration de leur gestion. Mais les premières analyses des données ont soulevé des questionnements sur leur comparabilité, principalement au sujet des indicateurs reliés à l'hygiène du milieu, et sur le mode d'imputation des coûts utilisés pour leur calcul.

Les sept indicateurs portant sur l'hygiène du milieu sont les suivants : le respect des normes provinciales pour les avis d'ébullition, le nombre de bris d'aqueduc par kilomètre de conduite, le coût de distribution de l'eau potable par kilomètre de conduite, le coût d'approvisionnement et de traitement par mètre cube et le coût de distribution par mètre cube, génériquement groupés dans l'activité relative à l'approvisionnement, le traitement et le réseau de distribution en eau potable, et le coût du traitement par mètre cube d'eau usée et le coût du réseau par kilomètre pour ce qui est de

l'activité consacrée au traitement des eaux usées et le réseau d'égout.

Les coûts retenus pour calculer ces sept indicateurs doivent être ceux directement engagés pour offrir les services reliés à l'hygiène du milieu. Les éléments à considérer dans le calcul de ces coûts doivent être homogènes d'un exercice à l'autre et d'une municipalité à l'autre. Sinon, la comparabilité des résultats n'est pas valable. C'est pourquoi le CPEGM a confié à la firme Raymond, Chabot, Grant, Thornton (RCGT) le mandat d'analyser les enjeux concernant la collecte des informations nécessaires à la production des indicateurs, de recueillir des suggestions concernant les éléments à considérer pour l'imputation des coûts utilisés dans le calcul de chacun des sept indicateurs relatifs à l'hygiène du milieu, et de développer une méthode d'imputation uniformisée pour la production de ces indicateurs.

Le premier constat révèle que le mode d'imputation utilisé n'est pas toujours le même. En effet, les municipalités appliquent parfois, lors de la préparation de l'état des coûts des services municipaux, des modes différents d'imputation. Le second constat indique

trois sources potentielles d'erreur : 1) *la préparation des données volumétriques*, 2) *le calcul des dépenses de fonctionnement* de chaque activité, 3) *la comptabilisation des immobilisations* et la capacité de soutenir les informations détaillées qui en découlent tels *l'amortissement et le financement*.

La qualité des informations volumétriques dépend de plusieurs facteurs tels que le niveau de compétence de la personne responsable de la production de ces informations, la conformité à la directive proposée pour la saisie des données, le mode de mise à jour des données et la vitalité d'une municipalité. Concernant les *dépenses de fonctionnement*, les enjeux identifiés portent sur les bases de répartition des coûts de la main d'œuvre, des coûts d'exploitation, et des frais communs entre les divers services municipaux. En ce qui concerne la *comptabilisation des immobilisations et des investissements*, les enjeux identifiés portent sur la vérification rétroactive des immobilisations, la ventilation des immobilisations avant 1980, le transfert des immobilisations en cours aux actifs et sur la distribution des coûts des

nouveaux investissements entre les catégories d'immobilisations. Enfin, pour ce qui est des frais de financement, les enjeux portent sur leur répartition entre les catégories d'immobilisations, leur synchronisation avec la mise en service des immobilisations et leur remboursement.

Les gestionnaires municipaux qui le désirent peuvent consulter le rapport de RCGT en visitant le site du CPEGM (<http://neumann.hec.ca/cpegm/>). Ils y trouveront des aide-mémoire et des grilles de répartition des ressources qui permettront la compilation de données comparables d'un exercice à l'autre et d'un organisme municipal à l'autre.

Les indicateurs de gestion municipaux sont des outils de gestion à la disposition des gestionnaires et des élus, leur permettant de mesurer les coûts (efficience) et la qualité (efficacité) de la prestation d'un service offert et de prendre les meilleures décisions. L'uniformisation de la production des données est un processus incontournable dans notre désir d'obtenir le meilleur à moindre coût et, ultimement, d'identifier et de faire connaître les meilleures pratiques de gestion des organismes municipaux québécois.