

Rapport

CENTRE DE PROMOTION DE L'EXCELLENCE
EN GESTION MUNICIPALE

DÉVELOPPEMENT D'UN MODE D'IMPUTATION DES
COÛTS RELATIFS À LA GESTION DE L'EAU

Montréal, le 23 mai 2006

Monsieur Michel Guindon
Directeur
Centre de promotion de
l'excellence en gestion municipale
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7

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

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur le sujet ci-dessus.

Nous espérons que la mise en place de ces recommandations permettra aux municipalités de produire des indicateurs plus homogènes, ce qui favorisera une meilleure utilisation des données et l'atteinte des objectifs poursuivis par votre Centre.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
Société en nom collectif
Conseillers en administration

Pierre Fortin, associé

Table des matières

	Page
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Mandat	2
2. PROBLÉMATIQUE.....	3
2.1 Indicateurs de gestion.....	3
2.2 Calcul des indicateurs.....	3
2.3 Enjeux liés à l'application des formules	4
2.3.1 Informations volumétriques	4
2.3.2 Données financières.....	6
2.3.2.1 Enjeux liés aux dépenses de fonctionnement	6
2.3.2.2 Enjeux liés aux frais de financement.....	8
2.3.2.3 Enjeux liés à l'amortissement des immobilisations	9
2.3.2.4 Amortissement des subventions reportées	11
2.3.2.5 Subventions de fonctionnement	11
2.3.2.6 Services rendus.....	11
2.3.2.7 Gain (perte) sur cession d'immobilisations.....	11
2.4 Résumé des enjeux	11
3. PISTES D'AMÉLIORATION.....	12
3.1 Aide-mémoire	12
3.2 Mode d'imputation des coûts.....	12
Annexe 1 – INDICATEURS MUNICIPAUX CONCERNANT L'HYGIÈNE DU MILIEU	
Annexe 2 – AIDE-MÉMOIRE	
Annexe 3 – GRILLE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES	

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le ministère des Affaires municipales et des Régions propose plus de 100 indicateurs pour mesurer la performance des municipalités, dont 19 qui doivent être produits et diffusés chaque année par l'ensemble des municipalités du Québec. Cette collecte de données devrait permettre entre autres de mesurer la performance d'une municipalité en comparant l'évolution de l'indicateur au fil des années. Les données peuvent également être utilisées comme balisage avec les résultats de groupes comparables et susciter des initiatives d'amélioration continue et de recherche de l'excellence.

Le Centre de promotion de l'excellence en gestion municipale (CPEGM) s'est vu confier en 2004 le rôle d'analyser les données fournies par les villes et municipalités.

Un groupe de travail a procédé à l'examen des données fournies par les municipalités et s'est interrogé sur la comparabilité des données fournies principalement au regard des indicateurs relatifs à l'hygiène du milieu et spécifiquement sur l'imputation des coûts utilisés pour calculer ces derniers indicateurs.

Le CPEGM désire améliorer la comparabilité des résultats fournis par les municipalités en suggérant un mode d'imputation des coûts relatifs à la gestion de l'eau. Parmi les objectifs qu'il s'est fixé pour l'exercice 2006, notons ceux relatifs à la production des indicateurs concernant l'hygiène du milieu :

- ▀ Les coûts à inclure dans le calcul des indicateurs sont ceux directement engagés pour offrir un service donné. Les éléments à considérer dans le calcul de ces coûts devraient être homogènes d'un exercice à l'autre ou d'une municipalité à l'autre afin d'augmenter la validité et la comparabilité des résultats;
- ▀ Le CPEGM consultera les membres du groupe de travail et suggérera aux municipalités une méthode d'imputation des coûts.

1.2 Mandat

Le mandat consiste à :

- ▀ analyser les enjeux concernant la collecte de l'information nécessaire à la production des indicateurs;
- ▀ recueillir les 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;
- ▀ développer et à proposer au groupe de travail une méthode d'imputation pour la production uniformisée des indicateurs concernant la gestion de l'eau;
- ▀ participer aux travaux du groupe de travail;
- ▀ déposer un rapport final.

La méthode propose une façon de faire uniforme pour la compilation des données réelles, soit les données fournies par les systèmes de gestion de chaque municipalité.

Note : les travaux ne visent pas à déterminer le coût de revient de l'eau au Québec ni à supporter des grilles tarifaires ou des études d'investissement.

2. PROBLÉMATIQUE

2.1 Indicateurs de gestion

Le milieu municipal s'est doté d'indicateurs de gestion. Des outils et un guide ont été développés et mis à la disposition des municipalités pour appuyer le programme. Nous retrouvons, entre autres, la définition de chaque indicateur, les données à utiliser pour effectuer le calcul et, dans plusieurs cas, une indication précisant la provenance des données.

Les indicateurs municipaux utilisent des données financières et des données volumétriques. Les données financières proviennent principalement de l'état du coût des services municipaux, qui est un rapport financier standard du milieu municipal. Les données volumétriques proviennent de sources locales, et leur mode de collecte n'est pas uniformisé.

Dans le cadre de cette étude, nous nous penchons sur les indicateurs touchant l'hygiène du milieu, mais les enjeux liés à la préparation d'indicateurs sont similaires d'un secteur d'activités à l'autre.

2.2 Calcul des indicateurs

Sept indicateurs de gestion concernent l'hygiène du milieu (voir annexe 1). Deux indicateurs utilisent des volumes d'activité et cinq contiennent une notion de coût en plus de la notion de volume. Les données financières proviennent de l'état du coût des services municipaux.

Chaque municipalité produit cet état selon la forme prescrite. Pour chaque service municipal, la personne responsable détermine le coût annuel, pour la municipalité, en considérant plusieurs composantes : dépenses de fonctionnement, frais de financement, amortissement des immobilisations et des subventions reportées, subventions de fonctionnement, services rendus, gain (perte) sur cessions.

Le *Manuel de la présentation de l'information financière municipale* (MPIFM) définit le découpage par fonction et par objet. À l'intérieur des fonctions, les dépenses sont imputées selon leur finalité, c'est-à-dire directement à l'activité pour laquelle le service est

rendu (section 9.2.1). Afin d'obtenir une information financière précise pour le calcul des indicateurs, l'imputation des ressources aux activités doit être réalisée avec une grande rigueur. Actuellement, plusieurs modes d'imputation peuvent être utilisés. Ils peuvent être intégrés au système comptable et produire des coûts par activités soit sur une base continue, soit sur une base ponctuelle dans le cas d'exercices extracomptables :

- ▀ Imputation budgétaire par défaut et ajustements;
- ▀ Imputation budgétaire en utilisant des clés de répartition par activité;
- ▀ Imputation directe à partir de la collecte de l'utilisation réelle des ressources;
- ▀ Répartition ponctuelle du coût des fonctions aux activités.

Ces données financières sont mises en relation avec des données volumétriques qui servent à produire les indicateurs municipaux. Les données volumétriques proviennent de sources internes.

2.3 Enjeux liés à l'application des formules

Les variations dans la façon dont sont produits les indicateurs municipaux peuvent provenir tant des données financières que des données volumétriques. Nous traiterons ces deux rubriques distinctement pour mieux circonscrire les enjeux relatifs à chacune.

2.3.1 Informations volumétriques

Les informations volumétriques (non financières) comprennent :

- ▀ des volumes de traitement (par exemple en mètres cubes);
- ▀ un nombre d'occurrences (par exemple le nombre d'avis d'ébullition);
- ▀ une envergure (par exemple le nombre de kilomètres de conduite).

Selon les informations recueillies auprès de représentants municipaux et d'agents de formation en gestion municipale, la qualité des informations volumétriques utilisées par les indicateurs municipaux dépend de certains facteurs, notamment :

- ▀ la personne responsable de la production des informations volumétriques. La meilleure pratique attribue cette responsabilité au responsable de la reddition de comptes lié à cette activité. Ainsi, les données relatives au volume d'eau traitée seraient fournies par le gestionnaire de l'usine de traitement;
- ▀ l'application conforme de la directive proposée pour la saisie des données. Le site Web du Ministère et le logiciel de calcul des indicateurs fournissent des définitions pour chaque indicateur et apportent des précisions quant aux informations à inclure ou à exclure des calculs;
- ▀ le mode de mise à jour des données volumétriques. Les informations doivent être mises à jour chaque année : dans certains cas, comme l'envergure du réseau, est-ce qu'on révisé les données ou additionne-t-on seulement les ajouts?
- ▀ la vitalité d'une municipalité. Nous pouvons mentionner, par exemple, le degré de croissance du développement urbain, qui peut occasionner l'ajout de plusieurs kilomètres de rues, de conduites d'eau et d'égouts pluviaux et sanitaires ou la mise en service d'installations qui augmentent l'offre de services.

Afin de mieux appuyer la reddition de comptes globale au regard des indicateurs municipaux, chaque municipalité aurait avantage à noter les principales caractéristiques qui composent les informations volumétriques, afin de suivre leur évolution dans le temps. Pour les indicateurs touchant l'hygiène du milieu, les caractéristiques seraient :

- ▀ la date de révision des informations volumétriques;
- ▀ des informations sectorielles, comme :
 - ◆ le nombre de kilomètres de conduites d'eau mis en service;
 - ◆ la proportion d'égouts combinés sur l'ensemble du réseau et le kilométrage;

- ◆ le nombre de mètres cubes d'eaux usées traité versus la capacité de l'usine d'assainissement;
- ◆ etc.

2.3.2 *Données financières*

Les données financières proviennent des informations complémentaires à l'état du coût des services municipaux.

Le coût est constitué de plusieurs rubriques, qui seront étudiées une à une. Les rubriques sont les suivantes :

- ▀ Dépenses de fonctionnement;
- ▀ Frais de financement;
- ▀ Amortissement des immobilisations;
- ▀ Amortissement des subventions reportées;
- ▀ Subventions de fonctionnement;
- ▀ Services rendus;
- ▀ Gain (perte) sur cession d'immobilisations.

Nous nous attarderons aux constituantes du coût, afin de déterminer les enjeux spécifiques.

2.3.2.1 *Enjeux liés aux dépenses de fonctionnement*

Les enjeux liés aux dépenses de fonctionnement sont les suivants :

- ▀ Les coûts de main-d'œuvre : est-ce que les salaires des employés sont répartis entre les différents services municipaux en fonction des efforts consentis pour réaliser les activités de chaque service? Plus une municipalité est petite, plus il existe la possibilité que des employés travaillent à l'intérieur de plusieurs fonctions et réalisent plusieurs activités. Il devient donc important pour le gestionnaire de trouver une formule qui permet l'imputation des dépenses dans les bonnes activités au prix d'un effort raisonnable. Par exemple, les employés affectés à l'entretien du réseau de distribution d'eau potable peuvent également contribuer à l'entretien des rues, pour l'activité de la « Voirie municipale ». Pareillement, les employés travaillant à l'usine de filtration pourraient être

affectés à des tâches à l'usine d'épuration. Les ingénieurs responsables des plans et devis du réseau sont souvent utilisés pour la détection des fuites à cause de leur grande connaissance du réseau;

- ▀ Les coûts d'exploitation : est-ce que les coûts d'exploitation, équipements et immeubles, sont répartis entre les services municipaux en fonction de critères liés à l'utilisation des ressources par le service concerné (MPIFM, section 9.2.5)? Ainsi, le matériel roulant peut être réparti entre les activités selon le nombre d'unités requis pour réaliser les travaux et la durée d'utilisation. De la même façon, le coût d'exploitation des immeubles sera réparti en fonction des espaces utilisés ou des immeubles affectés aux différentes fonctions, et imputé aux activités selon les mandats respectifs des immeubles.
- ▀ La répartition des frais communs : certaines dépenses d'exploitation parfois se retrouvent dans les coûts du service, parfois elles sont regroupées pour fins de gestion dans les dépenses d'administration. Pourtant le MPIFM stipule que les dépenses suivantes sont imputées selon leur finalité, c'est-à-dire directement à l'activité où ces services sont rendus :
 - ◆ les dépenses d'administration;
 - ◆ les dépenses de formation et de perfectionnement du personnel;
 - ◆ les dépenses d'utilisation, d'entretien, de réparation ou de location des véhicules;
 - ◆ les dépenses de machineries, d'équipements ou d'édifices;
 - ◆ les contributions à un autre organisme pour les achats ou la mise en commun de services;
 - ◆ les contributions à la répartition des dépenses des organismes municipaux :

Comme exemple : est-ce que la municipalité impute les coûts communs de télécommunication et des assurances aux services utilisateurs au prix d'un effort raisonnable?

▀ Les bases de répartition :

- ◆ Lorsque les coûts de main-d'œuvre ou que les coûts d'exploitation sont répartis à l'intérieur d'une fonction entre les activités, est-ce que la méthode utilisée s'appuie sur des données opérationnelles venant de la base de répartition? Par exemple, l'évaluation de la proportion des efforts consentis dans chaque activité peut être faite une fois par année par les employés, ou compilée pendant une période de temps et servir de base de répartition. Par contre, les critères d'imputation doivent être clairs, concis et communiqués à tous ceux qui doivent fournir les informations;
- ◆ Est-ce que les bases de répartition utilisées ont été préparées et validées avec le responsable du secteur d'activité? Quoique la responsabilité de la production des indicateurs incombe au personnel des finances, la répartition du temps relève des gestionnaires opérationnels, au même titre que les données volumétriques. Ces mêmes gestionnaires sont-ils sensibilisés à l'importance de bien répartir les coûts?
- ◆ Est-ce qu'elles sont révisées et validées chaque année? De la même façon que les données volumétriques doivent être mises à jour annuellement, les bases de répartition doivent être révisées et validées annuellement, selon le niveau de service et le volume d'activité.

2.3.2.2 Enjeux liés aux frais de financement

Les enjeux liés aux frais de financement peuvent être influencés par la façon dont la municipalité gère les immobilisations. Par exemple :

- ▀ La répartition du coût entre les catégories d'immobilisations : est-ce que la municipalité répartit le coût de ses infrastructures entre les catégories en utilisant la valeur indiquée au devis des travaux? Est-ce qu'elle comptabilise à la valeur réelle? Est-ce que cette même ventilation est utilisée pour répartir les frais de financement?

- ▀ La synchronisation des frais de financement avec la mise en service des immobilisations : conformément au MPIFM, les frais de financement ne devraient plus être capitalisés à partir de la date de mise en service (section 4.3.1.2) ou la date de quasi-achèvement définie dans le *Manuel de l'ICCA* (Institut Canadien des Comptables Agréés). Certaines municipalités se sont dotées de mécanismes pour éviter d'allouer trop de frais de financement à la valeur des immobilisations. Ainsi, le financement maximal capitalisable représente 1 % du coût du projet et l'excédent est transféré aux frais de financement. Cette pratique ne nous semble pas conforme aux principes comptables généralement reconnus du Canada et risque de modifier de façon sensible la capitalisation des frais financiers d'une municipalité à l'autre;
- ▀ Le remboursement des frais de financement : est-ce que la partie des subventions concernant les frais de financement est distribuée adéquatement, c'est-à-dire selon les mêmes critères que ceux des immobilisations capitalisées?

2.3.2.3 Enjeux liés à l'amortissement des immobilisations

Les enjeux liés à l'amortissement des immobilisations sont les suivants :

- ▀ La vérification rétroactive des immobilisations : les efforts que les municipalités ont déployés afin de ventiler rétroactivement les immobilisations de 1980 à 2000 ont varié sensiblement d'une municipalité à l'autre. Certaines municipalités ont eu plus de difficulté que d'autres à retracer des informations agrégées et à établir avec justesse le coût des immobilisations par catégorie depuis 1980. Cet écart dans les données historiques s'estompe avec le temps en ce qui concerne la valeur de l'amortissement, car seules les immobilisations ayant une période d'amortissement de plus de 25 ans ont encore une composante de coût active, les autres étant complètement amorties;
- ▀ La ventilation des immobilisations avant 1980 : quoique la réglementation n'exigeait pas de procéder à la ventilation des immobilisations avant 1980 ni à procéder au calcul des amortissements pour cette période, certaines municipalités ont effectué le travail. Dans ces cas, les montants inclus aux

données financières servant au calcul des indicateurs ont des valeurs plus importantes que dans le cas de municipalités n'ayant pas effectué la répartition pour les exercices antérieurs à 1980;

- ▀ Le transfert des immobilisations en cours aux actifs : le MPIFM fixe les règles de démarcation (section 4.2.2), ce qui a pour effet d'influencer la période de début des amortissements. Les immobilisations en cours sont transférées à leur catégorie d'immobilisation lorsque l'organisme bénéficie de l'avantage économique ou que l'immobilisation est presque terminée ou occupée. Est-ce que la municipalité procède systématiquement à l'analyse de ses immobilisations en cours? Est-ce que la valeur des immobilisations en cours équivaut à la valeur de plusieurs années d'investissement?
- ▀ La distribution des coûts des nouveaux investissements entre les catégories d'immobilisations : est-ce que le coût par catégorie d'immobilisations est réparti selon les devis de travaux ou au coût réel? Quant aux travaux d'infrastructures majeurs, est-ce qu'une attention particulière a été portée à la ventilation des coûts principalement entre équipement et infrastructure;
- ▀ Le taux d'amortissement : le manuel de l'ICCA mentionne qu'il revient à chaque organisme d'adapter la durée de vie utile selon sa propre réalité (MPIFM, section 3.2.4.3). Or, plusieurs municipalités ne se sont pas dotées d'une politique d'amortissement et elles utilisent les taux proposés par le MPIFM. Il faudrait également songer à utiliser une autre méthode que l'amortissement linéaire lorsque approprié. Par exemple, un camion de pompier dans une grande municipalité pourrait être amorti selon les heures d'utilisation, alors que des voitures de police pourraient être amorties selon le kilométrage. La méthode d'amortissement doit s'adapter à la façon dont le bien est utilisé;
- ▀ La comptabilisation adéquate des investissements réalisés par les promoteurs lors de la rétrocession aux municipalités (MPIFM, section 4.3.1.5) : le coût comprend la juste valeur marchande du bien reçu lorsqu'il est rétrocédé à la municipalité.

2.3.2.4 Amortissement des subventions reportées

Le MPIFM précise que les subventions reportées doivent être amorties au même rythme que les immobilisations auxquelles elles se rapportent (section 12.8.8.1) Cette rubrique doit faire face aux mêmes enjeux que la rubrique précédente.

2.3.2.5 Subventions de fonctionnement

Les subventions pour les dépenses de fonctionnement et pour les intérêts sur le service de la dette doivent venir en déduction du coût pour rendre les services municipaux (MPIFM, section 12.8.8.3).

2.3.2.6 Services rendus

Les enjeux relatifs aux services rendus sont :

- ▀ Le MPIFM exige que les services fournis soient catégorisés par fonction et par activité (section 9.1.5.1);
- ▀ Les revenus découlant de ces services sont imputés aux activités correspondantes à l'état du coût des services municipaux et par conséquent viennent réduire le coût du service municipal absorbé par les citoyens.

2.3.2.7 Gain (perte) sur cession d'immobilisations

Il n'y a pas d'enjeux liés au gain (perte) sur cession d'immobilisations, à l'exception de ceux soulignés précédemment. Il faut par contre savoir qu'un gain ou une perte sur cession d'immobilisations est en réalité une correction de l'estimation comptable qui avait été faite au moyen de l'amortissement et vient donc influencer le coût du service municipal.

2.4 Résumé des enjeux

Les enjeux principaux se regroupent autour de trois axes :

- ▀ La préparation des données volumétriques;
- ▀ Le coût de fonctionnement de chaque activité;
- ▀ La comptabilisation des immobilisations et la capacité de soutenir les informations détaillées qui en découlent : l'amortissement et le financement.

3. PISTES D'AMÉLIORATION

Dans un souci d'efficacité et d'efficacités, les solutions doivent être simples, exiger peu d'efforts additionnels et s'avérer utiles. Ces caractéristiques ont été retenues et sous tendent les améliorations proposées.

3.1 Aide-mémoire

La production des indicateurs municipaux incombe souvent au service de la trésorerie qui coordonne la collecte des informations nécessaires et compile les résultats. La responsabilité quant à la reddition de comptes incombe d'abord aux gestionnaires pour les données de base, les paramètres de répartition des ressources et les données volumétriques et ensuite au service de la trésorerie qui produit les informations financières.

Pour assurer l'intégration des bonnes pratiques de production d'indicateurs, nous proposons d'offrir au service de trésorerie un aide-mémoire sous forme de liste de vérification. Cet aide-mémoire servirait à éviter les pièges les plus fréquents lors de la production des indicateurs municipaux. Un exemple d'aide-mémoire est fourni à l'annexe 2.

3.2 Mode d'imputation des coûts

Les principes qui guident l'imputation des coûts aux services municipaux sont les suivants :

- ▀ La solution proposée doit être simple;
- ▀ La solution proposée doit être applicable, elle doit aussi être intégrée au plan comptable ou réalisée de façon ponctuelle;
- ▀ La solution proposée doit refléter l'interrelation entre les ressources utilisées et la réalisation de l'activité.

Nous proposons deux grilles de répartition des ressources, qui facilitent la répartition des coûts entre les services municipaux. Les catégories proposées pour fins de répartition sont celles ayant une importance relative la plus élevée. Il va sans dire qu'un découpage plus fin pourrait être réalisé localement.

Une première grille permet l'imputation des ressources humaines entre les différents services d'exploitation : transport, hygiène du milieu, aménagement du territoire, loisirs et culture, etc.

Une seconde grille permet l'imputation des ressources matérielles communes entre l'ensemble des services municipaux selon leur utilisation mutuelle. Les ressources communes dont le coût est le plus important sont le matériel roulant et les frais liés aux bâtisses.

Les grilles se retrouvent à l'annexe 3.

Annexe 1

INDICATEURS MUNICIPAUX CONCERNANT L'HYGIÈNE DU MILIEU

INDICATEURS MUNICIPAUX CONCERNANT L'HYGIÈNE DU MILIEU

Indicateur*	Source	
Formules n'utilisant aucune donnée financière		
P1 : Respect des normes provinciales	<ol style="list-style-type: none"> 1 Nombre d'avis d'ébullition pour l'ensemble du territoire 2 Nombre d'avis d'ébullition pour une partie du territoire 	Données internes
P2 : Bris par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Nombre de bris d'aqueduc}}{\text{Nombre de kilomètres de conduite d'eau}}$	Données internes
Formules utilisant une donnée financière		
P3 : Coût de distribution par kilomètre de conduite	$\frac{\text{Coût de l'activité de distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de kilomètres de conduite d'eau}}$	Données internes RF : S 34 – ligne 177
P4 : Coût d'approvisionnement et de traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité d'approvisionnement et de traitement de l'eau potable} + \text{Services rendus}}{\text{Nombre total de mètres cubes d'eau traitée}}$	Données internes RF : S 34 – ligne 176 S 34 – ligne 130
P5 : Coût de distribution par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité de distribution de l'eau potable}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eau circulant dans le réseau}}$	Données internes RF : S 34 – ligne 177 Voir donnée (P1)
U1 : Coût de traitement par mètre cube	$\frac{\text{Coût de l'activité de traitement des eaux usées} + \text{Services rendus}}{\text{Nombre de mètres cubes d'eaux usées traitées}}$	Données internes RF : S 34 – ligne 178 S 34 – ligne 132
U2 : Coût du réseau par kilomètre	$\frac{\text{Coût de l'activité réseau d'égout}}{\text{Nombre de kilomètres de conduite d'égout}}$	Données internes RF : S 34 – ligne 179

* **P** : eau potable – **U** : eaux usées

RF : Rapport financier du MAMR

Annexe 2
AIDE-MÉMOIRE

AIDE-MÉMOIRE

Données volumétriques	Oui	Non
<p>▣ Est-ce que les définitions du dictionnaire des indicateurs sont connues par le personnel assigné à la préparation des données volumétriques?</p>		
<p>▣ Est-ce que les directives concernant l'application des règles de calcul sont connues et suivies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Kilomètres de conduites d'égout sanitaire vs pluvial ? ◆ Nombre de bris vs nombre d'interventions à la suite des bris? ◆ Mètres cubes d'eau distribuée? 		
<p>▣ Est-ce que les données volumétriques ont été préparées ou validées par le responsable de l'unité d'exploitation concernée?</p>		
<p>▣ Est-ce que les données sont mises à jour annuellement?</p>		
Données financières	Oui	Non
<p>▣ Répartition des dépenses d'exploitation – main-d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est-ce que les coûts de la main-d'œuvre sont répartis selon le degré d'utilisation de chaque service municipal? ◆ Est-ce que cette répartition est validée par le gestionnaire des employés et ont-ils été sensibilisés à de l'importance d'une bonne répartition et de son impact sur les résultats? ◆ Est-ce que la révision des facteurs de répartition est faite annuellement? 		
<p>▣ Répartition des dépenses d'exploitation – ressources matérielles</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est-ce que les coûts des ressources matérielles (matériel roulant et bâtisses) sont répartis selon le degré d'utilisation de chaque service municipal? ◆ Est-ce que cette répartition est validée par le gestionnaire de l'unité d'exploitation? ◆ Est-ce que la révision des facteurs de répartition est faite annuellement? 		
<p>▣ Immobilisations</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est-ce que les infrastructures de rues sont réparties par catégorie selon les rubriques des plans et devis comprises au règlement d'emprunt? ◆ Est-ce que les infrastructures supportées par les promoteurs ont été incluses aux immobilisations? ◆ Est-ce que la municipalité s'est dotée d'une politique de capitalisation rigoureuse? ◆ Est-ce que la politique de comptabilisation des immobilisations en cours est claire et suivie rigoureusement? 		
<p>▣ Amortissement des immobilisations</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est-ce que la municipalité s'est dotée d'une politique d'amortissement fondé? 		
<p>▣ Frais de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Est-ce que la portion des subventions concernant le remboursement des frais de financement est mise en réduction du coût de financement à l'état du coût des services municipaux? ◆ Est-ce que les frais de financement sont attribués aux services municipaux concernés? 		

Annexe 3

GRILLE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES

Grille de répartition des ressources humaines

Municipalité

Année financière

Préparée par :

Révisée par :

RÉPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES

(hrs)

Processus	Activités	RÉPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES (hrs)		
		Cols bleus	Cols blancs et professionnels	Cadres et contremaîtres
ADMINISTRATION GÉNÉRALE				
	Évaluation			
	Autres			
SÉCURITÉ PUBLIQUE				
	Police			
	Sécurité incendie			
	Sécurité civile			
	Autres			
TRANSPORT				
	Réseau routier - voirie municipale			
	Réseau routier - enlèvement de la neige			
	Réseau routier - autres			
	Transport en commun			
	Autres			
HYGIÈNE DU MILIEU				
	Traitement et approvisionnement en eau potable			
	Distribution de l'eau potable			
	Traitement des eaux usées			
	Réseaux d'égouts			
	Matières résiduelles			
	Autres			
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE				
	Logement social			
	Autres			
AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT				
	Aménagement, urbanisme et zonage			
	Rénovation urbaine			
	Promotion et développement économique			
	Autres			
LOISIRS ET CULTURE				
	Activités culturelles			
	Activités récréatives			
	Bibliothèques			
	Autres			

Grille de répartition des ressources matérielles

Municipalité

Année financière

Préparée par :

Révisée par :

RÉPARTITION DES RESSOURCES MATÉRIELLES (%)

Processus	Activités	Matériel roulant	Bâtisses	Autres
ADMINISTRATION GÉNÉRALE				
	Évaluation			
	Autres			
SÉCURITÉ PUBLIQUE				
	Police			
	Sécurité incendie			
	Sécurité civile			
	Autres			
TRANSPORT				
	Réseau routier - voirie municipale			
	Réseau routier - enlèvement de la neige			
	Réseau routier - autres			
	Transport en commun			
	Autres			
HYGIÈNE DU MILIEU				
	Traitement et approvisionnement en eau potable			
	Distribution de l'eau potable			
	Traitement des eaux usées			
	Réseaux d'égouts			
	Matières résiduelles			
	Autres			
SANTÉ ET BIEN-ÊTRE				
	Logement social			
	Autres			
AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DÉVELOPPEMENT				
	Aménagement, urbanisme et zonage			
	Rénovation urbaine			
	Promotion et développement économique			
	Autres			
LOISIRS ET CULTURE				
	Activités culturelles			
	Activités récréatives			
	Bibliothèques			
	Autres			

