



Services professionnels de vérification de l'optimisation des ressources - Indicateurs de gestion

Rapport de vérification d'optimisation des ressources

Ville de Drummondville

Le 31 octobre 2023

Confidentiel

Table des matières

1.	Sommaire de gestion	1
2.	Vue d'ensemble	2
3.	Mandat	4
4.	Résultats de l'analyse des indicateurs de gestion	5
5.	Conclusion	13

1. Sommaire de gestion

Contexte : « L’audit de performance [vérification de l’optimisation des ressources], aussi appelé vérification de l’optimisation des ressources, vise à mesurer si la municipalité remplit sa mission de façon optimale, c’est-à-dire en utilisant les ressources disponibles avec efficacité, efficience et économie. Cet audit est mené en tenant compte également de la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables¹ ». Ainsi, ce type d’audit [de vérification] « se concentrent sur la qualité et le fonctionnement des systèmes et des procédés que l’entité emploie pour s’assurer que les ressources à sa disposition sont utilisées de manière économique, efficiente et efficace, et ce, conformément aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables. »² À la suite de discussions avec MNP et compte tenu des multiples transformations que la Ville a subies au courant des dernières années, « les indicateurs de gestion » ont été retenus comme processus devant faire l’objet d’une vérification d’optimisation des ressources.

Objectif : L’objectif du mandat était de s’assurer que les indicateurs de gestion permettant à la Ville de mesurer l’atteinte de ses objectifs ont été définis et que ces indicateurs de gestion sont suivis par les autorités compétentes, c’est-à-dire, que la reddition de comptes à cet égard est disponible.

Portée : L’étendue du mandat portait sur les indicateurs de gestion 2021 présentés par le Directeur des finances et trésorier, au comité exécutif le 31 mai 2022 et au Conseil de Ville le 6 juin 2022. De bonnes pratiques relatives aux indicateurs de gestion sont aussi partagées. Par ailleurs, bien que cela ne faisait pas partie de l’étendue des travaux, nous avons aussi obtenu de l’information sur les indicateurs financiers développés et suivis par la Ville. À cet effet, la Ville confirme un suivi rigoureux de la performance et la santé des finances de la Ville.

Période couverte : Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre mai et octobre 2023 et couvrent les indicateurs présentés par le Directeur des finances et trésorier au comité exécutif le 31 mai 2022 et au Conseil de Ville le 6 juin 2022.

Conclusion : À la suite des travaux réalisés, il est possible de constater que la Ville a défini des indicateurs de gestion pour lesquels elle réalise une reddition de comptes. Cependant, la définition de ces indicateurs de gestion peut être améliorée afin de fournir des mesures utiles pour évaluer l’atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville ainsi que pour dresser un portrait juste de sa performance.

À cet effet, la Ville réalise actuellement un exercice de revue de ses indicateurs de gestion, en lien avec sa planification stratégique 2023-2027. Cet exercice de revue a pour but, notamment, de définir des *Objectives & Key Results*. Une fois finalisé, la Ville prévoit intégrer les *Objectives & Key Results* aux indicateurs de gestion.

Finalement, rappelons qu’à la suite du sondage réalisé par la Ville, cette dernière démontre qu’en termes d’indicateur de gestion, les pratiques de la Ville de Drummondville sont généralement plus matures que celles des autres villes sondées.

¹ Commission municipale du Québec.

² Vérificateur général du Québec.

2. Vue d'ensemble

Ville de Drummondville (« Ville ») : La Ville de Drummondville a subi plusieurs transformations au courant des dernières décennies, tant au niveau :

- De son infrastructure, plusieurs projets d'infrastructures ont pris naissance,
- Du nombre d'habitants, sa population augmente de façon constante et substantielle depuis 2010,
- De sa diversité,
- De sa reddition de comptes, la Ville est assujettie à divers règlements et lois municipales qui ont un impact sur ses activités de reddition de comptes.

La Ville de Drummondville, avec plus de 80 000 résidents et un accroissement de la population dans les dernières années, est un pôle d'attraction important pour la région du Centre-du-Québec.

Le contexte unique et dynamique dans lequel se trouve la Ville accentue la pression d'assurer une prestation de services de qualité élevée et une gestion optimale de ses ressources. De plus, depuis l'entrée en vigueur de l'article 108.2.0.1 de la Loi sur les cités et villes, la Ville doit obligatoirement compléter une vérification de l'optimisation des ressources au moins une fois tous les deux ans. Cette évaluation de l'optimisation des ressources doit permettre à la Ville de confirmer ou d'orienter la prestation de services municipaux de grande qualité à un juste coût. « L'audit de performance [vérification de l'optimisation des ressources], aussi appelé vérification de l'optimisation des ressources, vise à mesurer si la municipalité remplit sa mission de façon optimale, c'est-à-dire en utilisant les ressources disponibles avec efficacité, efficience et économie. Cet audit est mené en tenant compte également de la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables ». Ainsi, ce type d'audit [vérification] « se concentre sur la qualité et le fonctionnement des systèmes et des procédés que l'entité emploie pour s'assurer que les ressources à sa disposition sont utilisées de manière économique, efficiente et efficace, et ce, conformément aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives applicables. »

La mission de la Ville de Drummondville (« la Ville ») est de « répondre de manière efficace, innovante et responsable aux besoins, aux attentes et aux aspirations de la population afin de bâtir une collectivité où tous peuvent s'épanouir ». Compte tenu des multiples transformations que la Ville a subies au courant des dernières années, elle se doit d'avoir une approche dynamique en matière de processus afin de pouvoir s'adapter rapidement et continuellement. Ainsi, l'efficacité et l'efficience des processus sont au cœur des préoccupations de la Ville. C'est dans cette optique que « les indicateurs de gestion » ont été retenus par la Ville comme processus devant faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

Indicateurs de gestion (ci-après IG) : Le guide sur les indicateurs du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec définit un indicateur comme étant « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe ». Les indicateurs sont principalement utiles pour « la mesure et le suivi des résultats, ainsi que l'appréciation de la performance dans le contexte de la reddition de comptes ». Le document précise que les résultats « découlent généralement du plan stratégique, mais peuvent aussi se retrouver dans un plan d'action d'urgence. Le résultat peut aussi présenter un caractère plus opérationnel lorsqu'il représente les efforts requis pour procurer des bénéfices aux clientèles ».

Situation actuelle sur les IG : Les IG de la Ville de Drummondville ont été initialement imposés par le ministère des Affaires municipales. Ces IG étaient calculés et suivis par l'équipe des finances pour être déposés au Ministère. Cette obligation du Ministère a depuis été abolie (2017). Cependant, la Ville de Drummondville a décidé de continuer à

suivre ces indicateurs, après les avoir revus et ajustés, conjointement avec les différents Services. Ces indicateurs revus sont toujours calculés et suivis par l'équipe des finances pour être déposés à la direction, au Comité exécutif et au Conseil.

La Ville de Drummondville met actuellement en place des indicateurs de suivi pour sa planification stratégique 2023-2027 sous la forme d'OKR (*objectives & key results*) qui pourraient (ou pourront) être intégrés aux IG.

Équipes impliquées : Les principales équipes impliquées dans les IG de la Ville sont l'équipe des finances pour leur production, les équipes opérationnelles pour les données utilisées, et la direction de la Ville pour leur utilisation/consommation.

3. Mandat

3.1 Objectif

L'objectif du mandat est de s'assurer que les IG permettant à la Ville de mesurer l'atteinte de ses objectifs ont été définis et que ces IG sont suivis par les autorités compétentes et que la reddition de comptes à cet égard est disponible.

Plus précisément, ce mandat vise à évaluer dans quelle mesure la structure de gouvernance encadrant la gestion IG permet à la direction de la Ville de s'assurer de leur saine gestion et d'obtenir une reddition de comptes pertinente à cet effet. Le tout devant être fait avec un souci constant d'efficacité et d'efficacités.

3.2 Portée/Étendue

L'étendue du mandat porte sur les IG 2021 présentés par le Directeur des finances et trésorier, au comité exécutif le 31 mai 2022 et au Conseil de Ville le 6 juin 2022. De bonnes pratiques relatives aux indicateurs de gestion ont aussi été partagées.

Par ailleurs, bien que cela ne faisait pas partie de l'étendue des travaux, nous avons aussi obtenu de l'information sur les indicateurs financiers développés et suivis par la Ville. À cet effet, la Ville confirme un suivi rigoureux de la performance et la santé des finances de la Ville.

Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre mai et octobre 2023.

3.3 Exécution

Les travaux effectués dans le cadre de ce mandat ont été les suivants :

- Rencontrer les différents intervenants ;
- Réviser la documentation ;
- Exécuter les tests sur les indicateurs produits par la Ville, au besoin ;
- Proposer des pistes d'amélioration, le cas échéant.

L'essentiel du mandat a été basé sur une analyse documentaire, incluant une prise de connaissance des données et des informations disponibles. Deux intervenants ont été rencontrés, soit le Directeur des finances et trésorier de la Ville et l'analyse financière de la Ville. Aucun test de conception, d'implantation et d'efficacité des contrôles n'a été exécuté.

MNP remercie toutes les personnes qui ont participé aux travaux pour leur coopération tout au long de ce mandat.

4. Résultats de l'analyse des indicateurs de gestion

4.1 Structure de gouvernance encadrant les Indicateurs de gestion

Critères de vérification : Un encadrement administratif (politique, directive, etc.) a été défini en ce qui a trait aux IG. C'est-à-dire, la structure de gouvernance encadrant les IG :

<i>Critère respecté</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>En partie</i>
a. Est documentée, à jour et approuvée par les autorités compétentes.		✓	
b. Est facilement accessible et une personne-ressource peut être consultée en cas de besoin.			✓
c. Définit la portée, les attentes et les objectifs visés par les IG, ainsi que les processus à mettre en place (par exemple : processus de reddition de comptes, processus de suivi des indicateurs, processus d'approbation des cibles, processus d'escalade, etc.).			✓
d. Définit les parties prenantes, les rôles, les responsabilités, l'imputabilité et les livrables			✓

Les travaux effectués démontrent qu'il existe une structure de gouvernance informelle encadrant les IG (respect partiel du critère (c)). Le personnel impliqué dans la cueillette des données, la construction et l'analyse de IG suit un processus informel pour lequel les rôles, les responsabilités et les processus semblent relativement clairs (respect partiel du critère (d)). Le personnel du Service des finances de la Ville de Drummondville peut agir comme personne-ressource sur les IG, bien qu'aucune structure de gouvernance ne soit facilement accessible (respect partiel du critère (b)).

Observations

Les travaux réalisés ont permis de constater que la structure de gouvernance encadrant les IG n'est pas documentée formellement (non-respect du critère (a)). Cette situation peut créer/générer des :

- Inconsistances dans l'application des processus ;
- Besoins plus importants en matière de formation pour les nouveaux employés ;
- Prises de décisions incohérentes ;
- Absences de prise de responsabilité ;
- Possibilité de non-respect des lois et réglementations, comme, par exemple, celles liées à l'eau potable, aux interventions en cas d'incendie ou encore aux eaux usées ;

- Productivités diminuées ;
- Attentes incertaines et/ou mal définies.

Recommandations :

- Documenter et faire approuver par les autorités compétentes, une structure de gouvernance formalisée (c.-à-d., au besoin, des politiques, et/ou processus, et/ou procédures) permettant d'encadrer les IG.

Une structure de gouvernance formalisée comprend généralement les sections suivantes : le statut du document (par exemple : version projet, version approuvée, version adoptée), le titulaire du document, la date de la dernière revue, l'approbateur, un contexte, l'objectif du document, l'audience à qui il s'adresse et s'applique, la portée (c.-à-d. les indicateurs couverts par le document, etc.), les exceptions (le cas échéant), la liste des processus à mettre en place (par exemple : reddition de comptes, suivi des indicateurs, approbation des cibles, périodicité, etc.), les rôles, les responsabilités, son application (c.-à-d. conséquences d'un non-respect), la liste des versions et l'imputabilité.

La documentation liée aux processus et/ou procédures couvre, généralement, les notions suivantes de façon plus précise :

- Conception et approbation des indicateurs ;
- Établissement des cibles des indicateurs ;
- Suivi des indicateurs ;
- Reddition de comptes sur les indicateurs.
- S'assurer que cette structure de gouvernance assure l'imputabilité, définit les livrables (au besoin), est facilement accessible et désigne une personne-ressource à consulter, si nécessaire.

4.2 Indicateurs de gestion

Critères de vérification: Les indicateurs de gestion :			
<i>Critère respecté</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>En partie</i>
a. Ont été défini			✓
b. Respectent les caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertinence : L'IG est-il une mesure utile pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville ? ➤ Cohérence : L'IG est-il calculé de la même manière à toutes les périodes ? ➤ Fiabilité : L'IG a-t-il été calculé correctement, a-t-il été vérifié et a-t-il fait l'objet de contrôles internes ? ➤ Exhaustivité : Les IG dressent-ils un portrait juste de la performance de la Ville ? 			✓
c. Possèdent les propriétés suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Spécifique ; ➤ Mesurable ; ➤ Atteignable ; ➤ Pertinent pour les besoins de la Ville ; ➤ S'inscrit à l'intérieur d'un délai³ ; ➤ Relatifs⁴. 			✓

Les travaux effectués démontrent que des IG sont définis, bien que leur formalisme pourrait être renforcé avec une approbation formelle documentée. De plus, ils sont fiables et cohérents, bien qu'ils ne soient ni pertinents ni exhaustifs, c'est-à-dire qu'ils ne fournissent pas une mesure utile pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville, et que le fait de ne pas atteindre les cibles n'a aucune conséquence (respect partiel du critère (a), (b) et (c)).

À la suite des discussions avec le service des finances et la prise de connaissance des indicateurs financiers, la Ville confirme que les indicateurs financiers sont définis et possèdent les caractéristiques et propriétés attendues.

Observations

Les travaux réalisés ont permis de constater que les IG peuvent être améliorés. Cette amélioration permettrait de fournir une mesure utile pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville ainsi que de dresser un portrait juste de sa performance. Des lacunes dans l'utilité et la pertinence des IG peuvent engendrer des :

- Prise de décisions incohérentes et/ou basées sur des informations erronées ;
- Productivités diminuées ;

³ S'il n'y a pas de notion de temps attaché à l'indicateur, il informe quand même sur l'intention et la cible, mais le danger est qu'il ne soit jamais réalisé puisqu'il n'y a pas de date butoir.

⁴ Un indicateur qui n'est pas relatif offre une certaine information sur une situation, sans toutefois donner le contexte. Par exemple, une hausse de 100 demandes traitées est excellente s'il y en avait 500 en attente, mais est faible s'il y en avait 10 000.

- Incapacité d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville.

Il est important de noter que la Ville de Drummondville réalise actuellement un exercice de revue de ses IG, en lien avec sa planification stratégique 2023-2027. Cet exercice de revue a pour but, notamment, de définir des *Objectives & Key Results* (OKRs). Ces derniers n'étant pas encore finalisés, ils n'ont pas été analysés lors de cette vérification.

Recommandations :

- Revoir les IG et/ou s'assurer que les OKR sont définis et encadrés selon les bonnes pratiques, et notamment le Guide sur les indicateurs du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, et les faire approuver par les autorités compétentes (ex. : les élus sous recommandation de la direction).

Bonnes pratiques

Définition des IG : Selon le Guide sur les indicateurs du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (le Guide), l'analyse et le suivi de résultats attendus d'un programme ou d'une activité, par exemple, sont exprimés par une combinaison de l'objectif à atteindre, de l'indicateur à suivre et de la cible visée. Le Guide précise que les résultats « découlent généralement du plan stratégique, mais peuvent aussi se retrouver dans un plan d'action d'urgence. Le résultat peut aussi présenter un caractère plus opérationnel lorsqu'il représente les efforts requis pour procurer des bénéfices aux clientèles ».

Le point de départ pour la sélection et l'élaboration des IG passe par une bonne définition des résultats attendus de la Ville. Pour cela, il est essentiel d'avoir connaissance de l'univers et de la zone de contribution de la Ville (sa mission, ses mandats, ses citoyens, ses fournisseurs, son plan stratégique, ses ressources, etc.).

Une fois le résultat attendu défini, il est nécessaire d'en préciser ses composantes, pour élaborer l'indicateur (objectif, définition de l'indicateur, méthode de calcul, données disponibles, échéances, responsable, possibilités d'étalonnage, etc.).

Ensuite, pour développer des IG utiles, il importe de définir :

- **L'objectif**, qui exprime « l'intention, l'engagement, ce qu'on veut réaliser et produire, c'est-à-dire le but poursuivi par les services et les programmes offerts ».
- **Un ou plusieurs indicateurs**, qui est/sont « plus précis et souvent plus restrictifs que l'objectif, car il(s) décrit(ent) le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage, bien livrable) ainsi que les différents éléments qui seront considérés dans le calcul ou le suivi (par exemple les activités, les groupes de clients, les coûts, etc.). Comme un indicateur ne mesure généralement qu'un seul aspect ou une seule dimension d'un phénomène, il peut y avoir plusieurs indicateurs pour mesurer l'atteinte d'un même objectif.
- **La cible**, qui exprime « le niveau, la *hauteur* du résultat attendu par rapport à une unité de mesure, *l'étalon* de l'indicateur choisi. La mesure étalon correspond à une mesure de référence qui sert de base de comparaison pour le résultat obtenu. Cette mesure étalon peut être une valeur connue et agréée comme telle par les spécialistes d'un secteur donné, par exemple. »

Une fois l'indicateur élaboré, il est nécessaire de lui établir une cible, pour mesurer le niveau du résultat à atteindre. Pour cela la situation de départ est mesurée et les écarts admissibles sont définis. La cible est déterminée avec les données historiques et une connaissance de l'activité de la Ville. Cette cible doit être réaliste, mais peut aussi être ambitieuse.

L'étape suivante consiste à préciser le sens et la portée de l'indicateur pour toutes les personnes qui auront à suivre ou à interpréter les résultats liés à cet indicateur, notamment en précisant :

- Ce qu'il signifie, ce qu'il permet de mesurer, et ce qu'on peut comprendre sur le phénomène étudié,
- La description de ses limites et de ses particularités,
- S'il peut être comparé avec des mesures étalons ou avec des indicateurs similaires d'autres villes/organisations,
- Comment il peut être interprété s'il est mis en relation avec d'autres indicateurs,
- Ou encore, les facteurs qui influent sur les résultats qu'il mesure.

Enfin, il est important de rappeler que la gestion des IG doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et qu'ils ne sont pas statiques (bien qu'ils visent une certaine stabilité).

Qualité d'un IG : La qualité d'un IG repose sur un certain nombre de critères objectifs qui doivent, en principe, être respectés lorsqu'on l'élabore. Ces critères constituent les exigences minimales auxquelles l'indicateur doit répondre pour pouvoir être conservé pendant un temps raisonnable (par exemple, la durée du plan stratégique), sans être constamment remis en question et sans subir de modifications importantes. Les critères suivants sont généralement utilisés :

- La **pertinence** : « l'indicateur correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte ; il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer ; il renseigne sur les effets des activités et est utile pour apprécier les résultats obtenus ».
- La **validité** : « l'indicateur mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé ; il permet de faire état de la situation de la façon la plus juste possible. Pour vérifier si l'indicateur est valide, il suffit souvent de le comparer avec d'autres indicateurs possibles pour mesurer le même phénomène ».
- La **faisabilité** : « l'indicateur doit être relativement facile à obtenir et à produire. Les données sont accessibles au moment opportun et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût - avantage raisonnable ».
- La **convivialité** : « l'indicateur est simple, clair, facile à comprendre et à présenter. Son interprétation est la même pour tous, commune et partagée. Il n'existe qu'une seule définition et les limites de l'indicateur sont connues ».
- La **fiabilité** : « les résultats mesurés par l'indicateur doivent être constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques. Cela implique que le résultat est conforme à la réalité, ne comporte pas d'erreur et est intégral. La notion de fiabilité comprend aussi les notions de sensibilité et de robustesse de l'indicateur, c'est-à-dire qu'il doit faire ressortir les variations significatives tout en demeurant assez stable pour assurer une mesure constante dans le temps. La fiabilité globale de l'indicateur est par ailleurs largement tributaire de la fiabilité des données ».
- La **comparabilité** : « lorsque c'est possible, on choisira un indicateur standardisé, utilisé par plusieurs villes/organisations et reconnu officiellement (variables, méthode de calcul et fréquence de mesure correspondant à des normes ou à des conventions). Cette caractéristique n'est pas obligatoire, mais elle est très souhaitable, car elle améliore la crédibilité de l'indicateur ».

Ces IGs doivent permettre de soutenir la Ville dans :

- L'élaboration et la révision du plan stratégique et des plans d'action ;
- L'amélioration des services et des modalités de prestation des services ;
- L'évolution de la Ville ;

- La répartition des ressources ;
- La mesure et le suivi des résultats ;
- La prise de décisions ;
- L'appréciation de la performance et la reddition de comptes.

4.3 Reddition de compte

Critères de vérification: Une reddition de comptes périodique des IG permet à la Ville :			
<i>Critère respecté</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>En partie</i>
a. De mesurer sa performance ;			✓
b. De rendre compte de sa performance, le cas échéant, aux élus et aux citoyens ;			✓
c. D'apporter des mesures correctives, au besoin.			✓

Les travaux effectués démontrent que, bien que la Ville de Drummondville réalise une reddition de comptes périodique, la définition des IG utilisée ne lui permet pas de mesurer efficacement sa performance ni d'en rendre compte ou d'apporter les mesures correctives éventuellement requises (respect partiel du critère (a), (b) et (c)).

À la suite des discussions avec le service des finances et la prise de connaissance des indicateurs financiers, la Ville confirme que les indicateurs financiers permettent de mesurer la performance de la Ville, de rendre compte de sa performance, le cas échéant, aux élus et aux citoyens et d'apporter des mesures correctives, au besoin, et qu'ils sont suivis au moins deux fois par année, à la présentation des États financiers et à la présentation du cadre financier et prébudget.

L'Office québécois de la langue française définit la reddition de compte comme étant : « Rapport présenté par une Administration pour rendre compte de sa gestion au public, dans lequel elle communique des informations utiles à cette fin, par exemple des informations sur l'état de ses finances à une date donnée, sur sa performance financière pour une période déterminée ou sur l'efficacité de certaines activités ou de certains programmes. »

Observations

Les travaux réalisés ont permis de constater que les IG peuvent être améliorés afin de fournir une mesure utile et pertinente pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville ainsi que pour dresser un portrait juste de sa performance. Actuellement, la reddition de comptes réalisée par la Ville de Drummondville ne lui permet pas de mesurer efficacement sa performance ni d'en rendre compte ou d'apporter les mesures correctives éventuellement requises. Cette situation peut créer/générer :

- Image erronée de la situation de la performance de la Ville ;
- Absence d'implémentation de mesures correctives.

Recommandations

- Revoir les documents de reddition de comptes et s'assurer qu'ils permettent une évaluation et un suivi juste des performances de la Ville.
- Prévoir une reddition de comptes formelle et complète et la présenter aux autorités compétentes selon le calendrier prévu.
- Soutenir la reddition de comptes faite par la Ville avec un guide expliquant comment interpréter les résultats présentés.
- Évaluer la possibilité de bonifier ou de mettre en place les outils suivants afin de soutenir le développement, la gestion et le suivi des IG :

- L'utilisation de fiche indicateur, qui reprend des informations telles que le nom, les documents de référence, la définition, la méthode de calcul, la périodicité de production, la source des données, le propriétaire des données, le producteur de l'indicateur, l'historique, la cible, les écarts admissibles pour mesurer l'atteinte de la cible, les utilisations possibles de l'indicateur, les mises en garde éventuelles, la date d'élaboration ou encore la date de mise à jour.

La « fiche indicateur » peut aussi présenter un diagnostic sur la fiabilité des données, de l'indicateur et documenter les actions à poser pour les améliorer, notamment en décrivant les activités touchant la collecte et la saisie des données, la création des dépôts informationnels et le traitement des données pour la production de l'indicateur.

- L'utilisation d'un registre des indicateurs, regroupant les « fiches indicateurs » et permettant de conserver un historique des indicateurs et de leur évolution, ainsi que favorisant une certaine standardisation et une meilleure reddition de comptes.
- La catégorisation/classification des indicateurs pour en faciliter la gestion. Cela permet une approche structurée pour élaborer le portefeuille d'indicateurs ou poser un diagnostic sur la qualité ou l'équilibre d'ensemble des indicateurs en usage à différents niveaux de la Ville.
- La réalisation de diagnostics sur la fiabilité des données pour, si nécessaire, mettre en œuvre un plan d'amélioration afin de garantir que ces données sont raisonnablement exemptes d'erreurs.
- L'intégration des indicateurs dans la démarche intégrée de contrôle pour responsabiliser l'ensemble du personnel quant aux résultats à atteindre et à la prise en charge des contrôles qui en découlent
- L'intégration des indicateurs dans la démarche de vérification interne pour attester de la fiabilité de l'information et des données qui servent à produire les indicateurs et la validation des contrôles qui permettent d'assurer leur caractère plausible.

4.4 Résultats du questionnaire

La Ville de Drummondville a réalisé un sondage sur les IG développés et utilisés par d'autres villes en 2023, auquel 10 villes ont répondu⁵.

L'objectif de ce sondage était pour chacune de ces villes, de :

- Valider si des IG ont été développés (question 1) ;
- Comprendre de quelle façon ces IG sont montés (question 3) ;
- Confirmer si des politiques ou directives à cet effet sont définies (question 2) ;
- Confirmer si une reddition de comptes et un suivi des écarts est effectué, ainsi que la façon dont la reddition de comptes et le suivi sont faits, présentés et à quelle fréquence (questions 4, 5, 6, 7, 8 et 9).

Les villes sondées sont les suivantes :

Villes sondées	Population
Ville de Gatineau	290 770 habitants
Ville de Lévis	151 527 habitants
Ville de Saguenay	147 535 habitants
Ville de Trois-Rivières	141 352 habitants
Ville de Saint-Jean-Sur-Richelieu	99 758 habitants
Ville de Brossard	90 787 habitants
Ville de Granby	70 297 habitants
Ville de Shawinigan	50 717 habitants
Ville de Victoriaville	48 041 habitants
Ville de Sorel-Tracy	35 627 habitants

Suite à l'analyse des résultats obtenus de ce sondage, il est possible de constater que :

- Une minorité des villes sondées suit des indicateurs opérationnels (40 %), mais la proportion augmente à 70 % pour le suivi d'indicateurs financiers (les 30% restant n'ayant pas répondu), principalement liés à la dette. Seule une ville semble suivre des indicateurs opérationnels liés à sa planification stratégique.
- Considérant les précisions apportées par les répondants indiquant que la politique à laquelle ils réfèrent est la politique de gestion de la dette, qui inclut les IG liés à la gestion de la dette, il appert qu'à un niveau général, les villes n'ont pas de politique ou de directive liée à la gestion de leurs indicateurs opérationnels.
- Les villes qui ont défini des IG l'ont majoritairement fait à l'interne.
- Les villes qui ont défini des IG les suivent et les présentent majoritairement annuellement.
- Les villes n'ont majoritairement pas de mécanismes leur permettant de réagir rapidement si les cibles ne sont pas atteintes, cependant elles expliquent les écarts si les indicateurs n'atteignent pas leurs cibles.
- Les indicateurs sont préparés par le service des finances pour les villes qui en ont.

Le sondage réalisé démontre qu'en termes d'indicateur de gestion, les pratiques de la Ville de Drummondville sont généralement plus matures que celles des autres villes sondées.

⁵ MNP n'a été impliqué ni dans le développement du sondage, ni dans sa passation, ni dans la section des villes auquel il a été envoyé.

5. Conclusion

À la suite des travaux réalisés, il est possible de constater que la Ville de Drummondville a défini des indicateurs de gestion pour lesquels elle réalise une reddition de comptes. Cependant, la définition de ces indicateurs de gestion peut être améliorée afin de fournir des mesures utiles pour évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou opérationnels de la Ville ainsi que pour dresser un portrait juste de sa performance.

À cet effet, la Ville réalise actuellement un exercice de revue de ses indicateurs de gestion, en lien avec sa planification stratégique 2023-2027. Cet exercice de revue a pour but, notamment, de définir des *Objectives & Key Results*. Une fois finalisé, la Ville prévoit intégrer les *Objectives & Key Results* aux indicateurs de gestion.

Finalement, rappelons qu'à la suite du sondage réalisé par la Ville, cette dernière démontre qu'en termes d'indicateur de gestion, les pratiques de la Ville de Drummondville sont généralement plus matures que celles des autres villes sondées.



KINCENTRIC
Employeur de Choix
CANADA 2019



Partout où mènent les affaires

MNP.ca