

Rapport final sur le développement et le choix d'indicateurs de gestion reliés à la fonction des ressources humaines

présenté au
ministère des Affaires municipales et des Régions

par
la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec

pour
le groupe de travail sur
les indicateurs de gestion municipaux

Septembre 2007

Ce document a été réalisé par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ).

Ce document est publié dans le site Web du ministère des Affaires municipales et des Régions : <http://www.mamr.gouv.qc.ca>

Dépôt légal – 2007
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-50822-9 (PDF seul)

© Gouvernement du Québec – 2007

Table des matières

Introduction	4
1. Groupe de travail	5
1.1. Historique	5
1.2. Mandat	6
1.3. Composition	6
2. Modèle et développement des indicateurs	8
2.1. Modèle	8
2.2. Développement des indicateurs	10
3. Préoccupations du milieu municipal et choix des indicateurs	12
3.1 Préoccupations et attentes du milieu municipal	12
3.2 Les 16 indicateurs de la fonction des ressources humaines proposés au banc d'essai	13
4. Banc d'essai	15
4.1 Composition du banc d'essai	15
4.2 Objectifs	16
4.3 Questionnaire	16
4.4 Facteurs d'influence	16
5. Résultats du banc d'essai	18
5.1 Méthodologie d'analyse des résultats	18
5.2 Résultats – faits saillants	18
5.3 Conclusions sur le banc d'essai	20
6. Détermination du choix d'indicateurs	21
6.1 Méthodologie	21
6.2 Détermination des indicateurs retenus	21
6.3 États financiers consolidés et municipalités centrales avec agglomération	23
6.4 Recommandations d'indicateurs obligatoires et de la date d'implantation	24
6.5 Organismes visés	26
Conclusion	27
ANNEXE 1 - Liste des membres du groupe de travail	28
ANNEXE 2 - Liste des municipalités participantes au banc d'essai 2007	31
ANNEXE 3 - Analyse des résultats des indicateurs de gestion RH	34
ANNEXE 4 - Fiches des indicateurs de gestion RH retenus	54

Introduction

Ce rapport final dresse l'état de l'ensemble des travaux accomplis par les membres du groupe de travail constitué spécialement pour développer des indicateurs de gestion en ressources humaines, sous la coordination de la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ).

En plus de rappeler le mandat et les objectifs, le présent document aborde l'ajustement du modèle d'origine en effectuant les liens entre ce dernier et les indicateurs en ressources humaines (RH) retenus. La démarche ayant amené à l'identification des indicateurs est présentée de façon détaillée.

Le groupe de travail a situé sa réflexion sur les défis reliés à la gestion quotidienne des ressources humaines plutôt que sur l'évaluation de la performance du service de gestion des ressources humaines. De plus, il a été décidé d'orienter principalement le choix et l'utilisation des indicateurs à des fins d'aide à la gestion des ressources humaines.

Le rapport traite des caractéristiques du banc d'essai, des diverses modalités de validation ainsi que de l'exercice d'analyse des résultats provenant des participants au banc d'essai. La justification des indicateurs retenus par le groupe de travail est exposée de même que les recommandations au ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR), notamment sur le choix des indicateurs obligatoires.

1. Groupe de travail

1.1. Historique

En 1999, un groupe de travail, composé de représentants d'associations de fonctionnaires municipaux, des ordres comptables et du ministère des Affaires municipales et des Régions, a entrepris une démarche rigoureuse, appuyée par de solides assises théoriques, d'élaboration d'indicateurs de gestion municipaux. Aujourd'hui, tous les organismes municipaux ont accès à une centaine d'indicateurs touchant les activités de la gestion municipale, le tout appuyé par un logiciel pour le calcul des valeurs des indicateurs.

Pendant ces travaux et particulièrement à la suite du banc d'essai de 2001, les membres de la table de concertation sur les indicateurs de gestion municipaux ont conclu que les indicateurs mis au point et reliés à la valeur des ressources humaines méritaient une étude plus approfondie. Il est important de noter que plus de 40 % du budget municipal est consacré aux ressources humaines et que de nombreux employés municipaux quitteront pour la retraite d'ici 2010. Compte tenu de l'ampleur des enjeux, les membres de la table de concertation recommandaient au MAMR de pousser plus loin le travail de développement d'indicateurs en ressources humaines.

Le MAMR a accueilli favorablement les recommandations des membres et a conséquemment confié à la COMAQ un mandat pour la création d'un groupe de travail dédié uniquement au volet de la mesure en gestion des ressources humaines.

1.2. Mandat

Le mandat confié au groupe de travail vise la réalisation des travaux suivants :

- A. concevoir une série de nouveaux indicateurs de gestion en matière de ressources humaines;
- B. proposer les ajustements nécessaires aux indicateurs et aux facteurs d'influence existants sur les ressources humaines;
- C. adapter les nouveaux indicateurs de gestion en fonction des résultats et des commentaires transmis par les organismes municipaux, entre autres lors d'un banc d'essai;
- D. évaluer les répercussions des indicateurs développés sur les municipalités reconstituées et les municipalités centrales avec agglomération;
- E. actualiser le logiciel de calcul en fonction des indicateurs développés.

1.3. Composition

Le projet de conception d'indicateurs de gestion municipaux, à l'instar des phases précédentes, requiert la collaboration active du milieu municipal. C'est dans cet esprit que le groupe de travail est composé des organismes suivants dont les noms des représentants figurent à l'annexe 1 :

- Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMO)
- Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ)
- Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ)
- Fédération québécoise des municipalités (FQM)
- Les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ)

- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI)
- Union des municipalités du Québec (UMQ)
- Ministère des Affaires municipales et des Régions (MAMR)

Pour l'accompagner et le soutenir dans la réalisation de ce mandat et pour relever avec succès le défi de concevoir de nouveaux indicateurs de gestion reliés aux ressources humaines, le groupe de travail s'est adjoint les services d'un expert de la mesure en ce domaine, monsieur Pierre Joron, maîtrise en administration publique (MAP), conseiller en ressources humaines agréé (CRHA), vice-président au sein de l'équipe de la gestion stratégique du talent chez Groupe-conseil Aon.

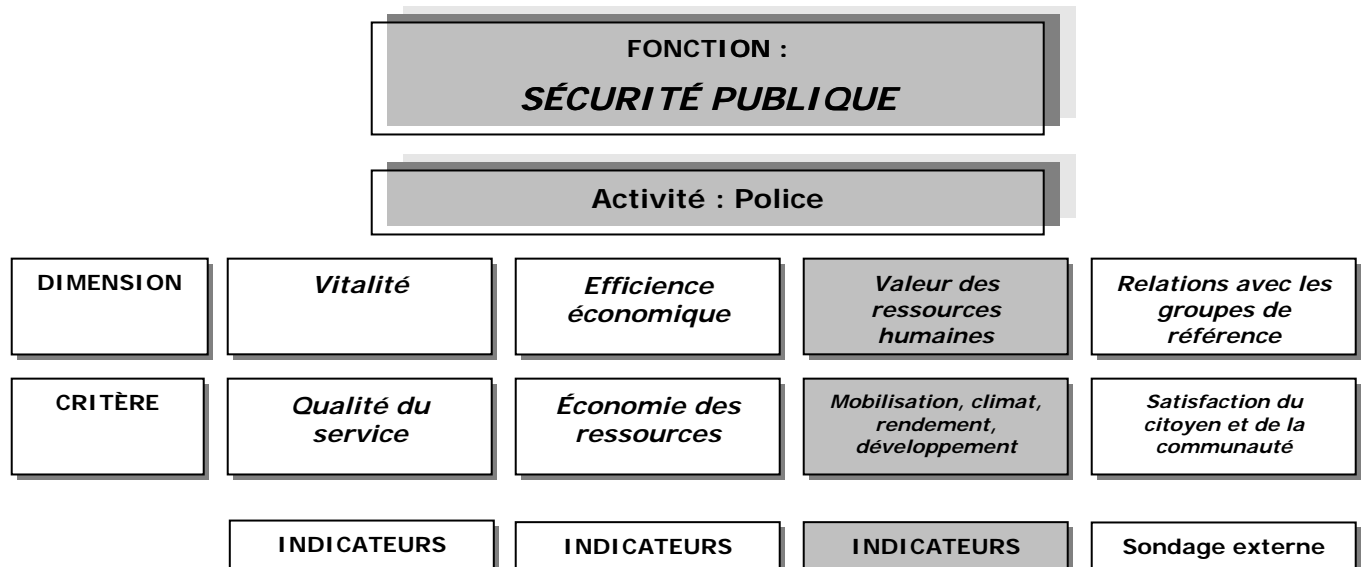
2. Modèle et développement des indicateurs

Le groupe de travail a procédé en premier lieu à un ajustement du modèle pour la présentation des indicateurs en ressources humaines. Le présent chapitre expose les considérations qui ont conduit à ces changements et à la détermination des indicateurs.

2.1. Modèle

Le groupe de travail opte pour la continuité avec le modèle original élaboré et utilisé pour la présentation de l'ensemble des indicateurs de gestion. Pour y arriver, il est toutefois nécessaire d'apporter certains ajustements permettant de mieux comprendre les résultats.

Actuellement, les indicateurs en ressources humaines sont tous regroupés dans la dimension *valeur des ressources humaines* et sous le seul critère intitulé *mobilisation, climat, rendement, développement*. Ces indicateurs sont calculés pour chacune des fonctions et des activités municipales retenues en prenant en considération la présence ou non des cinq groupes d'emplois reconnus pour chaque activité analysée¹. Voici un exemple pour la fonction *sécurité publique*, activité *police*.



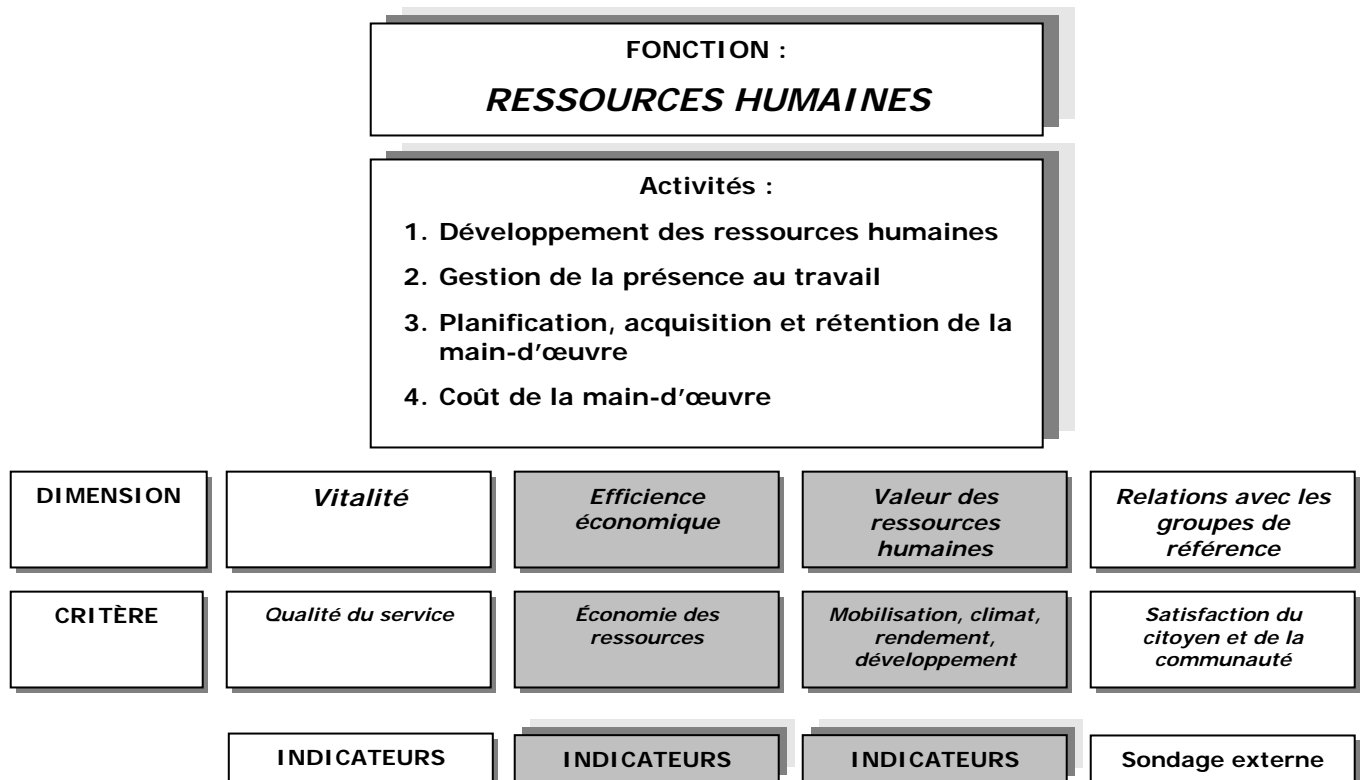
1. Source du modèle : rapport de novembre 2000 intitulé *Indicateurs de performance pour les organismes municipaux du Québec* – annexe 3, pages 74-86.

Le groupe de travail apporte deux ajustements au modèle initial, se fondant sur la préoccupation de présenter des résultats globaux pour l'ensemble des groupes d'emplois. Le premier consiste à créer une fonction *ressources humaines* au même titre que les autres fonctions de la gestion municipale (transport, hygiène du milieu, etc.). Le second concerne l'identification de quatre activités pour la fonction *ressources humaines* :

1. le développement des ressources humaines;
2. la gestion de la présence au travail;
3. la planification, l'acquisition et la rétention de la main-d'œuvre;
4. le coût de la main-d'œuvre.

Tous les autres éléments du modèle initial demeurent identiques. Le modèle ajusté pour la fonction *ressources humaines* adopté par le groupe de travail prend donc la forme suivante :

Tableau 1. Modèle des indicateurs de gestion *après les ajustements*



En vertu de ce modèle, la fonction *ressources humaines* chapeaute quatre activités distinctes. À travers celles-ci, le groupe de travail a conçu des indicateurs RH dans les dimensions déjà reconnues de *l'efficacité économique* et de la *valeur des ressources humaines*. Quant aux critères qui servent à cerner les dimensions, ils sont également inchangés.

Tous les résultats des indicateurs sont présentés globalement pour l'ensemble des ressources humaines de l'organisme municipal.

Pour une analyse plus détaillée, l'organisation pourra, si tel est son besoin, effectuer une ventilation de ses résultats par groupe d'emploi : *pompiers, policiers, cols blancs et professionnels, cols bleus et cadres et contremaîtres*.

Les ajustements apportés au modèle ont l'avantage de faciliter le repérage des indicateurs, car ceux-ci sont dorénavant regroupés sous une seule fonction.

2.2. Développement des indicateurs

D'entrée de jeu, le groupe de travail a retenu une démarche d'élaboration fondée sur les préoccupations des gestionnaires municipaux. Ainsi, des indicateurs des ressources humaines tenant compte des enjeux établis par les associations présentes au groupe de travail ont été élaborés.

Concrètement, le groupe de travail a entrepris ses travaux en considérant les indicateurs déjà présents dans le modèle d'origine, en effectuant une revue de la gestion des ressources humaines dans le milieu municipal tout en prenant conscience des enjeux à moyen terme, avec comme toile de fond les répercussions de la réorganisation municipale. Les éléments suivants suscitent l'attention du groupe :

- la gestion de la présence au travail;
- l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre pour certaines catégories d'emplois;
- la mobilisation des employés;
- le développement des talents et de la carrière au moyen du développement des compétences.

Le groupe de travail a considéré le développement effectué dans les phases antérieures de mise en place d'indicateurs de gestion. À cet effet, les trois indicateurs RH élaborés et intégrés au modèle d'origine ont été bonifiés, soit :

1. *taux d'absentéisme;*

2. *taux d'accidents;*

3. *effort de formation.*

Ces indicateurs, avec quelques précisions et des modifications de calcul, se retrouvent dans les indicateurs RH retenus en bout de piste.

Comme pour les indicateurs développés auparavant, toute la démarche s'est réalisée dans le respect des caractéristiques suivantes, soit un indicateur :

- simple, précis et pertinent;
- basé sur des définitions et des formules de calcul logiques;
- d'utilisation conviviale pour les municipalités de toutes tailles;
- facile à calculer en privilégiant les données déjà disponibles;
- d'application universelle pour permettre éventuellement l'échange d'information;
- couvrant dans la mesure du possible l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines;
- doté de facteurs d'influence aidant à la compréhension et à l'interprétation du résultat.

3. Préoccupations du milieu municipal et choix des indicateurs

Pour développer des indicateurs RH efficaces, la concertation du milieu municipal est requise. Ainsi, les associations représentées au sein du groupe de travail ont effectué une consultation dans leur milieu respectif afin de recueillir les informations suivantes :

- l'opinion des membres sur les enjeux et les éléments clés en matière de gestion des ressources humaines pour une période de 3 à 5 ans ou à plus long terme;
- les attentes de ceux-ci sur les indicateurs désirés et l'objet précis de leur mesure;
- l'utilisation ou non, actuellement, d'indicateurs par les municipalités pour mesurer la gestion des ressources humaines;
- l'inventaire des indicateurs RH utilisés par les municipalités, s'il y a lieu.

3.1 Préoccupations et attentes du milieu municipal

Les résultats de cette consultation révèlent que la présence et l'utilisation d'indicateurs en ressources humaines sont plutôt limitées au sein des organismes municipaux. Le groupe de travail constate qu'il y a peu ou pas d'indicateurs RH et, outre quelques rares exceptions, qu'il s'agit d'indicateurs de base s'inspirant de ceux qui ont été conçus par le groupe de travail précédent.

Par ailleurs, les attentes et les commentaires recueillis témoignent des préoccupations suivantes :

- la mesure des besoins de main-d'œuvre et du niveau de rétention de celle-ci dans le contexte d'un marché de l'emploi caractérisé par une pénurie à certains égards;
- la maîtrise des coûts de main-d'œuvre compte tenu des conséquences sur le budget municipal, et ce, en lien avec l'évolution de la rémunération globale (salaires, avantages sociaux, régimes de retraite);

- l'effort consenti pour accroître les compétences des différents groupes d'employés municipaux;
- la volonté de maintenir un niveau élevé de présence au travail du personnel et les conséquences des absences sur les coûts et les services;
- le contrôle des coûts associés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.

Le milieu municipal, à l'instar des autres employeurs des secteurs public, parapublic et privé, n'échappe pas aux effets démographiques de la main-d'œuvre québécoise. Les prochaines années annoncent des départs massifs à la retraite. L'attraction, la rétention et la mobilisation de la main-d'œuvre constitueront des priorités en matière de gestion des ressources humaines.

Si la période de transformation associée à la réorganisation municipale semble maintenant plus modérée, il demeure que les effets sont encore très présents, notamment lorsqu'on considère la présence de cultures différentes et les difficultés de mobilisation des ressources humaines. De plus, l'harmonisation des conditions de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines demeure une préoccupation pour plusieurs dirigeants.

Bref, cette consultation permet au groupe de travail d'effectuer un découpage des domaines d'intervention des indicateurs afin d'assurer un choix fondé sur les préoccupations les plus importantes à moyen terme.

3.2 Les 16 indicateurs de la fonction des ressources humaines proposés au banc d'essai

Le groupe de travail a proposé 16 indicateurs de gestion à un banc d'essai. Le tableau 2 présente ceux-ci pour chacune des activités.

Tableau 2. Indicateurs soumis au banc d'essai pour la fonction ressources humaines

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	GESTION DE LA PRÉSENCE AU TRAVAIL	PLANIFICATION, ACQUISITION ET RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE
<p>1. (A) Effort de formation par employé</p> <p>(B) Effort de formation par pompier volontaire</p> <p>2. Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale</p>	<p>3. Taux de présence au travail</p> <p>4. (A) Nombre de lésions professionnelles par employé</p> <p>(B) Nombre de lésions professionnelles par pompier volontaire</p> <p>5. Durée moyenne des lésions professionnelles</p> <p>6. Nombre de jours d'absence-maladie par employé</p>	<p>7. Taux de dotation des postes permanents</p> <p>8. Taux de rétention des nouveaux employés permanents</p> <p>9. Taux de départs potentiels à la retraite</p> <p>10. Variation annuelle des effectifs</p> <p>11. Pourcentage d'employés permanents par rapport aux effectifs personnes-année</p>	<p>12. Pourcentage du coût du ou des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale</p> <p>13. Pourcentage du coût du ou des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale</p> <p>14. Pourcentage du coût des absences-maladie par rapport à la rémunération totale</p> <p>15. Évolution de la rémunération totale</p> <p>16. Taux de cotisation à la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST)</p>

Tous les indicateurs proposés s'inspirent des défis reliés à la gestion quotidienne des ressources humaines plutôt que de l'évaluation de la performance des gestionnaires affectés à cette tâche. Enfin, le groupe de travail préfère s'en tenir au développement d'un nombre restreint d'indicateurs sur les activités retenues, ces indicateurs constituant une assise solide pour l'évaluation des ressources humaines.

4. Banc d'essai

Un banc d'essai a été constitué pour permettre une évaluation complète des 16 indicateurs proposés initialement par le groupe de travail afin de pouvoir recommander un choix définitif d'indicateurs.

Le groupe de travail s'est d'abord assuré d'un échantillon suffisant de participants qui tient compte d'une couverture par taille de municipalités selon les paramètres déjà établis, soit la population, le budget et la région administrative².

Le groupe a soutenu les municipalités participant au banc d'essai en :

1. tenant une journée de formation sur les modalités du banc d'essai et les outils utilisés pour sa réalisation. De plus, une démonstration avec des données réelles a été réalisée à l'aide du logiciel de calcul;
2. fournissant des fiches techniques pour chacun des indicateurs : la définition de l'indicateur, la méthode de calcul, les sources de données et les facteurs d'influence;
3. adaptant le logiciel de calcul en fonction des 16 indicateurs en ressources humaines proposés et en révisant le glossaire afin de s'assurer d'une définition adéquate et commune des termes utilisés.

4.1 Composition du banc d'essai

Sur une cinquantaine de municipalités visées, la participation finale a été de trente-quatre municipalités. Ces dernières ont transmis leurs résultats par l'entremise du logiciel de calcul utilisé depuis plusieurs années. Le groupe de travail considère que la représentativité de l'échantillon est significative. L'annexe 2 présente la liste des municipalités qui ont participé au banc d'essai. Les données figurant dans les annexes sont toutefois exposées de manière à assurer la confidentialité des résultats des municipalités participantes.

2. *Rapport final sur l'analyse des indicateurs de performance et l'expérimentation par banc d'essai* présenté au ministère des Affaires municipales et des Régions par la COMAQ – Septembre 2002. Voir plus particulièrement les pages 10 à 12.

4.2 Objectifs

Les objectifs du banc d'essai consistaient essentiellement à :

- valider chacun des indicateurs en matière de pertinence, de fiabilité et de facilité de calcul;
- obtenir l'avis des municipalités participantes sur l'interprétation des résultats et sur leur utilisation pour la gestion municipale;
- obtenir des suggestions d'amélioration pour les indicateurs proposés.

4.3 Questionnaire

Un questionnaire accompagnait tous les indicateurs soumis au banc d'essai dans le but de recueillir les informations essentielles à l'appréciation de la pertinence, de la précision et de la facilité de calcul.

Trois questions étaient posées :

- Question 1 - Cet indicateur doit-il être conservé?
- Question 2 - Cet indicateur peut-il être bonifié, amélioré ou clarifié?
- Question 3 - Cet indicateur peut-il être calculé pour chacun des groupes d'emplois?

4.4 Facteurs d'influence

Pour chacun des indicateurs, des facteurs d'influence ont été établis et proposés. Les municipalités pouvaient émettre des commentaires visant à les améliorer, à en ajouter ou encore à en éliminer.

Rappelons que les facteurs d'influence doivent être en nombre limité, sans quoi ils sont susceptibles de réduire considérablement la capacité de comparaison des résultats obtenus entre les municipalités. Par ailleurs, ils sont essentiels pour expliquer certaines variations importantes dans les résultats issus du calcul de l'indicateur. Bien utilisés, les facteurs d'influence permettent d'éviter des conclusions injustifiées ou erronées fondées sur des comparaisons non nuancées ou effectuées avec des municipalités dont les caractéristiques sont incompatibles.

5. Résultats du banc d'essai

5.1 Méthodologie d'analyse des résultats

Pour procéder à l'analyse des résultats, le groupe de travail a retenu une grille d'observation à trois niveaux :

- Niveau 1 : les résultats du calcul de chacun des indicateurs;
- Niveau 2 : les résultats du questionnaire sur la pertinence, la bonification requise le cas échéant et la facilité de calcul;
- Niveau 3 : les facteurs d'influence et les commentaires émis.

À cet examen, une analyse statistique est venue confirmer la justesse des données et des formules de calcul. Dans certains cas, les résultats le plus faible et le plus élevé ont été retranchés. Enfin, un calcul de la moyenne, du mode et de la médiane pour apprécier la consistance des résultats a été effectué.

Cette méthodologie permet au groupe de travail d'atteindre des standards d'analyse fiables dans son mandat d'établir des indicateurs RH pour le milieu municipal.

5.2 Résultats – faits saillants

Les résultats sont présentés en trois sections distinctes à l'annexe 3. La première résume les résultats en chiffres absolus et sous forme graphique.

La seconde section indique la décision du groupe de travail de retenir ou de rejeter l'indicateur soumis au banc d'essai.

La troisième section présente les modifications apportées à la suite des commentaires touchant la pertinence, la bonification ou le calcul de l'indicateur.

Faits saillants

Les constats suivants ressortent :

- Les indicateurs ont pu être calculés sans problème, sauf quelques exceptions.
- La fourchette de résultats obtenus pour chacun des indicateurs présentait peu d'anomalies. Seuls un faible nombre de résultats ayant une valeur extrême pour trois indicateurs n'ont pas été pris en compte dans le calcul.
- La corrélation entre le résultat obtenu et la taille de la municipalité n'existe pas.
- Les résultats, en général, dégagent de l'information servant à la prise de décisions en gestion des ressources humaines ou pour l'orientation stratégique de certains dossiers, par exemple : rémunération et avantages sociaux, stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. De plus, on peut déjà faire des comparaisons intéressantes entre les municipalités.

Résultats concernant les questions soumises au banc d'essai

À la première question concernant la pertinence de l'indicateur, tous les indicateurs ont été retenus par la grande majorité des municipalités participantes.

Pour la deuxième question concernant la bonification des indicateurs, les suggestions portaient principalement sur la dénomination de l'indicateur et sur des précisions requises au calcul.

Enfin, pour la troisième question portant sur le calcul des indicateurs par groupes d'emplois, les participants au banc d'essai sont d'avis que ce calcul est généralement possible, tant de façon globale qu'en ventilant par catégorie d'emploi, lorsqu'une définition claire est donnée à l'utilisateur.

Une section intitulée *autres commentaires* permettait à la municipalité d'émettre des commentaires, opinions, besoins additionnels, interrogations, etc. Chaque commentaire a été examiné attentivement. Ils ont été très utiles pour la détermination des indicateurs en permettant de nuancer l'appréciation de la

pertinence, sur la base de la question 1. Ils témoignent de la préoccupation des municipalités participantes au banc d'essai à fournir une évaluation complète et de qualité des indicateurs soumis à leur attention.

5.3 Conclusions sur le banc d'essai

Le banc d'essai, avec un échantillon représentatif d'une trentaine de municipalités, a permis d'atteindre les objectifs visés. Les indicateurs ont tous fait l'objet d'un examen exhaustif et concluant.

Le banc d'essai a fourni au groupe de travail tous les renseignements nécessaires pour pouvoir effectuer le choix final des indicateurs.

Les résultats du banc d'essai démontrent la qualité et la rigueur du processus adopté par le groupe de travail pour soumettre des indicateurs RH bien construits, répondant aux attentes exprimées par les municipalités et permettant une utilisation concrète par les gestionnaires municipaux.

Le logiciel de calcul adapté aux RH a été une fois de plus mis à contribution et, à la suite de quelques légères modifications, a livré des résultats à la hauteur des attentes que le groupe de travail avait à son égard.

6. Détermination du choix d'indicateurs

6.1 Méthodologie

Pour retenir un indicateur, le groupe de travail a fixé à 70 % le nombre requis de municipalités ayant choisi de le conserver. Cette condition était appuyée ensuite par l'analyse des commentaires des répondants par taille de municipalités.

Les autres critères de sélection étaient les suivants :

- clarté de la définition et des concepts associés à l'indicateur, de son calcul et des sources de données;
- consistance des résultats de l'indicateur afin d'assurer sa fiabilité notamment à des fins de comparaison éventuelle entre les municipalités;
- utilité à des fins de gestion, principalement pour répondre à l'objectif d'améliorer la gestion des ressources humaines en milieu municipal.

6.2 Détermination des indicateurs retenus

Fort des résultats du banc d'essai et de l'analyse rigoureuse du groupe de travail, ce dernier retient 15 indicateurs de gestion RH pour le milieu municipal.

Le tableau 3 les décrit avec leur définition alors que l'annexe 4 présente de façon plus pointue la formule de chaque indicateur, leurs sources et les facteurs d'influence que le gestionnaire doit prendre en considération lors de son examen.

Tableau 3. Liste des indicateurs de gestion RH retenus

Indicateur	Définition
1. Effort de formation par employé	Nombre d'heures de formation par rapport aux effectifs personnes-année.
2. Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale.
3. Taux de lésions professionnelles	Pourcentage de lésions professionnelles par rapport aux effectifs personnes-année.
4. Durée moyenne des lésions professionnelles	Durée moyenne d'absence du travail des employés pour cause de lésions professionnelles.
5. Nombre d'heures d'absence-maladie rémunérées par employé	Nombre d'heures d'absence-maladie utilisées par employé et rémunérées par l'employeur.
6. Taux de roulement du personnel	Pourcentage du nombre total de départs par rapport aux effectifs personnes-année.
7. Taux de rétention des nouveaux employés réguliers	Pourcentage d'employés réguliers embauchés toujours en poste à la fin de l'année suivant leur entrée en fonction par rapport au nombre d'employés réguliers embauchés au cours de l'année précédente.
8. Taux de départs potentiels à la retraite	Nombre de départs potentiels à la retraite dans les 5 années suivant le 31 décembre de l'exercice financier à l'étude par rapport au nombre d'employés réguliers.
9. Pourcentage d'employés réguliers par rapport aux effectifs personnes-année	Pourcentage des effectifs personnes-année réguliers par rapport aux effectifs personnes-année de l'ensemble des employés.

Indicateur	Définition
10. Pourcentage du coût des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale.
11. Pourcentage du coût des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale.
12. Pourcentage du coût des absences rémunérées par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des absences rémunérées par l'employeur par rapport à la rémunération totale.
13. Évolution de la rémunération totale	Pourcentage de variation de la rémunération totale.
14. Taux de cotisation à la CSST	Coût par 100 \$ de masse salariale assurable à la CSST.
15. Taux de présence au travail des employés réguliers	Pourcentage du nombre d'heures travaillées par rapport au nombre d'heures de travail attendues.

6.3 États financiers consolidés et municipalités centrales avec agglomération

Le groupe de travail a analysé les effets des nouvelles normes de présentation de l'information financière concernant le périmètre comptable municipal. Le fait de tenir compte, lors de la préparation des états financiers, des données des organismes relevant d'un organisme municipal, c'est-à-dire inclus dans son périmètre comptable, se devait d'être évalué.

Le groupe de travail s'est questionné à savoir si les indicateurs RH doivent faire référence à des données consolidées ou non. Considérant que l'objectif premier d'un indicateur est d'être utile aux gestionnaires pour la prise de décisions, il s'ensuit que les indicateurs doivent être calculés en fonction de données propres à l'organisme municipal. Le gestionnaire est intéressé principalement par les indicateurs dont les données financières ou autres le touchent directement.

Le groupe de travail recommande que les indicateurs soient calculés à partir de données non consolidées. L'organisme municipal obtient ainsi des résultats sur les activités courantes dont les gestionnaires sont responsables.

Par ailleurs, les municipalités centrales avec agglomération présentent une situation également particulière. Elles doivent s'assurer de la gestion de l'ensemble des activités de la municipalité, soit celles qui concernent des compétences autant de nature locale que d'agglomération. Encore ici, les gestionnaires sont intéressés par l'évaluation de leurs services à partir de données sur lesquelles ils ont un pouvoir de gestion et de contrôle.

Dans ce contexte, le groupe de travail recommande que les indicateurs des municipalités centrales avec agglomération soient calculés en fonction des dépenses globales de la municipalité centrale.

6.4 Recommandations d'indicateurs obligatoires et de la date d'implantation

La détermination des indicateurs obligatoires a été effectuée sur la base des critères suivants :

- l'utilité à court terme aux fins de la gestion des ressources humaines;
- la pertinence et l'utilité de l'indicateur en lien avec le contexte actuel et prévu de la gestion des ressources humaines en milieu municipal;
- la prépondérance des commentaires recueillis auprès des municipalités participantes au banc d'essai;
- la possibilité de pouvoir rapidement effectuer un étalonnage (*benchmarking*) utile pour l'optimisation de la gestion des ressources humaines.

Le groupe de travail recommande quatre indicateurs en ressources humaines obligatoires. Ces indicateurs, de même que les motifs sous-jacents au choix qui a prévalu, sont exposés au tableau 4.

Tableau 4. Indicateurs de gestion obligatoires recommandés

Indicateur	Motifs à l'appui de la recommandation
Effort de formation par employé	Indicateur important, utile pour démontrer l'effort de formation.
Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale	Intérêt manifesté par les municipalités pour cet indicateur de coût.
Durée moyenne des lésions professionnelles	<p>Essentiel à la gestion des invalidités liées aux lésions professionnelles.</p> <p>Concept bien connu et maîtrisé par les municipalités.</p> <p>Touche une dimension névralgique, car la variation dans un sens ou dans l'autre de cet indicateur se traduira par des retombées financières importantes.</p> <p>Facilité à effectuer des comparaisons entre les municipalités.</p>
Taux de départ à la retraite	<p>Indicateur jugé essentiel pour anticiper les effets sur le personnel requis.</p> <p>Grande pertinence pour orienter la planification de la main-d'œuvre et éviter d'éventuelles pénuries.</p> <p>Utilité de l'information générée pour les stratégies de gestion des régimes de retraite et, le cas échéant, leur modification.</p> <p>Facilité à effectuer des comparaisons entre les municipalités.</p>

Quant au moment où ces indicateurs obligatoires doivent être implantés, tous reconnaissent que la situation actuelle au point de vue des ressources humaines dans le monde municipal se prête parfaitement à l'implantation d'indicateurs dans ce domaine. Qu'il suffise de mentionner la préoccupation des dirigeants pour les questions de formation, de présence au travail et de départ à la retraite, entre autres.

Le groupe de travail recommande au ministère que les indicateurs obligatoires suggérés soient implantés dès l'année 2007, c'est-à-dire calculés en 2008 en fonction des données de 2007.

6.5 Organismes visés

Comme il a déjà été mentionné, l'outil que constituent les indicateurs de gestion est destiné prioritairement à tout gestionnaire municipal responsable d'un service en lien avec les indicateurs retenus. À ce titre, autant la municipalité locale que la régie ou la municipalité régionale de comté y trouve son compte.

Il est recommandé au ministère que les municipalités locales, les régies et les municipalités régionales de comté soient visées par l'obligation de calculer et de transmettre les indicateurs de gestion, incluant ceux sur les ressources humaines. Ils doivent également être invités, dans les différents messages envoyés au milieu, à calculer tous les indicateurs facultatifs développés qui les concernent.

Conclusion

Le groupe de travail est très fier du travail accompli et de la célérité des travaux, malgré les agendas chargés. Le travail a été réalisé selon les règles de l'art où pertinence et rigueur ont été de mise tout au long des travaux.

La conception des indicateurs en ressources humaines s'est inscrite dans la continuité du travail amorcé lors des phases précédentes de développement des indicateurs de gestion municipaux. Le travail effectué au cours des phases précédentes de développement, et qui avait donné naissance à l'utilisation de trois indicateurs en ressources humaines, a été préservé et même bonifié.

Le groupe de travail a opté pour des indicateurs globaux, simples, précis, en fonction des préoccupations du milieu municipal. La prémisse voulant qu'on évalue la gestion quotidienne des ressources humaines plutôt que la performance des gestionnaires au service des ressources humaines a été présente tout au long des travaux.

Les indicateurs ont tous été mis au point à la suite d'une recherche minutieuse et soumis à une évaluation complète au moyen d'un banc d'essai. Le groupe de travail s'est assuré qu'ils respectent les objectifs exprimés dans le mandat confié et les préoccupations du milieu municipal. Le banc d'essai a permis de retenir 15 indicateurs qui couvrent les principaux champs d'intervention de la gestion des ressources humaines en milieu municipal.

Le groupe de travail est confiant que le modèle ajusté pour la fonction *ressources humaines* répond aux préoccupations du milieu municipal et qu'il contribuera à rendre plus efficace la gestion des ressources humaines.

Un ensemble d'indicateurs solidement construits et prêts à être appliqués est mis à la disposition du milieu municipal. Quatre d'entre eux sont recommandés comme indicateurs obligatoires pour une implantation dès 2007 et s'appliquent à tous les organismes municipaux.

Avec ces indicateurs sur les ressources humaines, le milieu municipal dispose maintenant d'une gamme d'indicateurs couvrant les principales activités municipales.

ANNEXE 1

Liste des membres du groupe de travail

Liste des membres du groupe de travail

⇒ ***Association des directeurs généraux des municipalités du Québec***

Représentant : M. Gilles Rainville, directeur de l'arrondissement de Saint-Léonard, Ville de Montréal.

⇒ ***Association des directeurs municipaux du Québec***

Représentants : M. Luc Forcier, directeur général à la Ville de Verchères, et M^{me} Patricia Fillet, directrice générale à la municipalité de Val-des-Monts.

⇒ ***Corporation des officiers municipaux agréés du Québec***

Représentants : M. Yves Gagnon, directeur général à la Ville de Saint-Jérôme, et M^e Érick Parent, directeur général de la COMAQ et coordonnateur du groupe de travail.

⇒ ***Fédération québécoise des municipalités***

Représentant : M. Guy Charland, coordonnateur à la formation et conseiller en recherche et politiques.

⇒ ***Groupe-conseil Aon***

Représentant : M. Pierre Joron*, vice-président

⇒ ***Les Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec***

Représentant : M^e André Drouin, directeur des ressources humaines à la Ville de Hampstead.

⇒ ***Ministère des Affaires municipales et des Régions***

Représentant : M. Claude Brochet, agent de recherche à la Direction des finances municipales.

⇒ ***Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec***

Représentants : M^{me} Danielle Dolbec, directrice des ressources humaines à la Ville de Dorval, et M. Daniel Carrière.

⇒ ***Union des municipalités du Québec***

Représentante : M^{me} Aline Laliberté, conseillère aux politiques.

* Pierre Joron est un expert reconnu dans le domaine de la mesure en gestion des ressources humaines et il possède une vaste expérience de la gestion des ressources humaines dans les secteurs public et parapublic. Il a, pendant plus de 20 ans, occupé divers postes de haute direction en gestion des ressources humaines au sein du réseau de la santé et des services sociaux.

Il a également, au cours de ses études de maîtrise à l'École nationale d'administration publique, réalisé un projet d'intervention consacré au développement d'indicateurs de la fonction *ressources humaines* liés à un modèle intégré de l'efficacité organisationnelle.

Enfin à ce jour, chez Groupe-conseil Aon, il a réalisé plusieurs mandats d'accompagnement d'organisations des secteurs public, parapublic et privé pour le développement de leurs indicateurs de gestion RH et autres ainsi que pour leur suivi sous forme de tableaux de bord de gestion. Il a de plus contribué directement au développement de l'indice santé, un regroupement d'indicateurs pondérés et ajustés permettant de mesurer les répercussions d'investissements en mieux-être au travail sur les indicateurs de risque d'affaires des organisations. Ces expertises et ces expériences du conseiller externe assurent au groupe de travail une contribution à valeur ajoutée pour la réalisation du mandat confié.

ANNEXE 2

Liste des municipalités participantes au banc d'essai 2007

Liste des municipalités participantes au banc d'essai 2007

Trente-quatre municipalités participèrent au banc d'essai 2007 pour le calcul des indicateurs de performance en ressources humaines.

Municipalité - région administrative	Population	Budget 2006
Champlain – 04	1 583	1 381 032 \$
Saint-Charles-de-Bellechasse – 12	2 302	2 235 653 \$
Saint-Prime – 02	2 743	2 929 000 \$
La Pocatière – 01	4 508	5 977 600 \$
Verchères – 16	5 103	5 643 000 \$
Lac-Beauport – 03	6 145	7 390 265 \$
Hampstead – 06	7 231	11 077 100 \$
Acton Vale – 16	7 583	8 049 477 \$
Val-des-Monts – 07	8 623	10 715 000 \$
Coaticook – 05	9 144	16 685 827 \$
La Malbaie – 03	9 177	13 545 239 \$
Saint-Félicien – 02	10 441	15 042 425 \$
Les Îles-de-la-Madeleine - 11	12 573	15 670 100 \$
Saint-Basile-le-Grand – 16	14 413	15 281 042 \$
Mont-Saint-Hilaire – 16	15 338	23 184 700 \$
Dorval – 06	18 331	42 065 000 \$
Chambly – 16	21 447	24 045 051 \$
Baie-Comeau – 09	22 793	53 937 000 \$
Sainte-Thérèse – 15	25 257	34 560 700 \$
Boisbriand – 15	27 355	39 720 996 \$
Sainte-Julie – 16	28 741	33 933 000 \$
Alma – 02	30 463	47 265 712 \$

Municipalité - région administrative	Population	Budget 2006
Sorel-Tracy – 16	34 702	38 570 300 \$
Victoriaville – 17	40 562	44 778 300 \$
Rimouski – 01	42 482	56 146 000 \$
Blainville – 15	42 896	53 309 000 \$
Granby – 16	45 515	47 338 830 \$
Saint-Hyacinthe – 16	51 323	60 540 800 \$
Saint-Jérôme – 15	63 892	88 791 100 \$
Brossard – 16	69 575	55 363 800 \$
Repentigny – 14	75 112	85 289 100 \$
Trois-Rivières – 04	125 711	154 804 000 \$
Longueuil – 16	230 678	459 653 098 \$
Laval - 13	364 756	631 800 000 \$

ANNEXE 3

Analyse des résultats des indicateurs de gestion RH

Notes pour la lecture de l'analyse des résultats des indicateurs de gestion RH

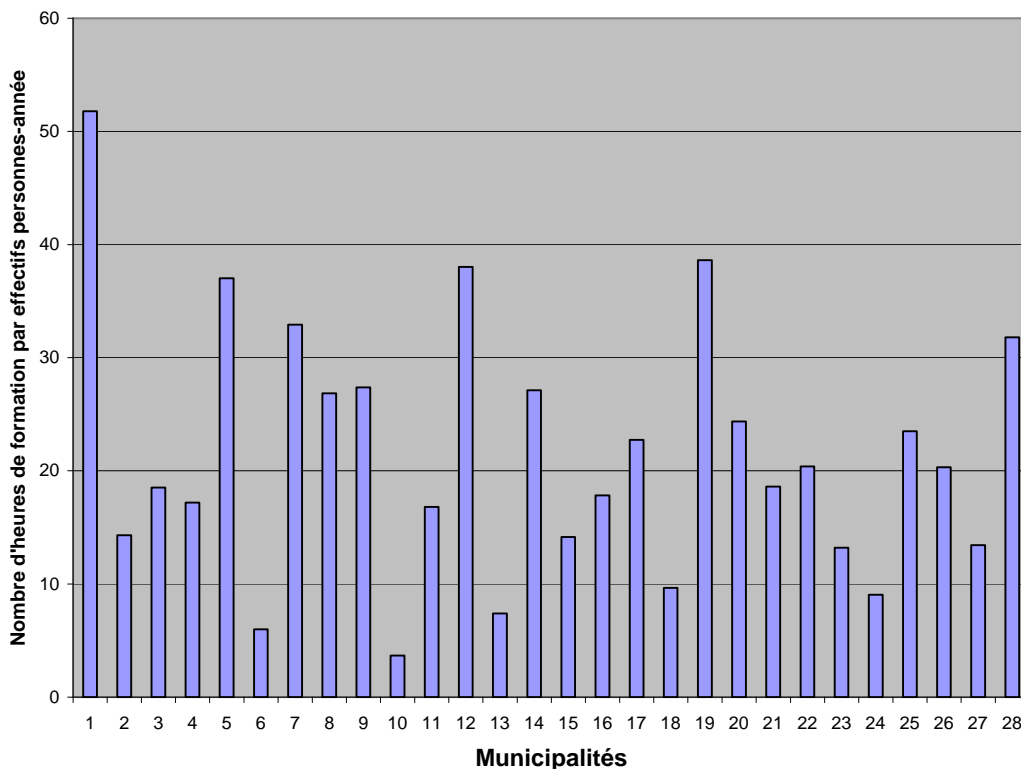
1. Le nombre de municipalités qui ont fourni des données varie selon les indicateurs, compte tenu de la disponibilité des données.
2. La numérotation représentée en abscisse des graphiques correspond au nombre de données calculées et ne constitue pas un numéro permettant de désigner la municipalité. Les données fournies par les municipalités demeurent donc confidentielles.
3. L'absence de bâtonnets dans les graphiques alors qu'il y a un chiffre en abscisse indique que le résultat au calcul de l'indicateur est 0.

Indicateur 1A : Effort de formation par employé

Résultats :

- Nombre de données calculées : 28
- Nombre d'heures de formation le moins élevé : 3,67 heures
- Nombre d'heures de formation le plus élevé : 51,78 heures
- Moyenne : 21,53 heures
- Médiane : 19,48 heures

Effort de formation par employé



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

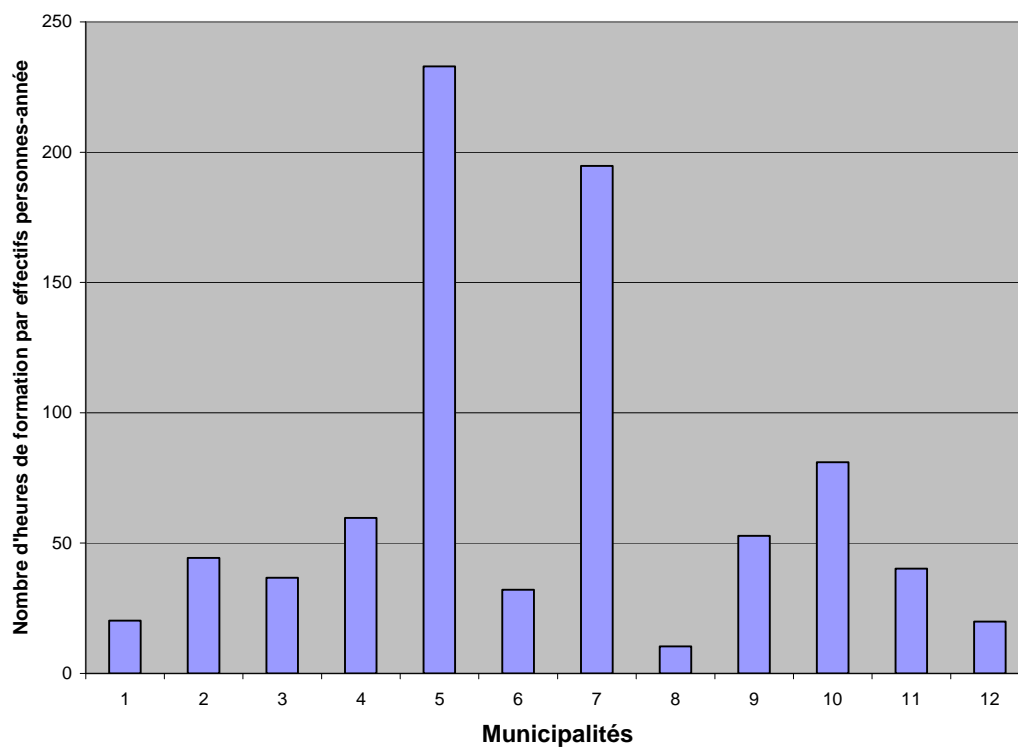
- Ajout d'une précision dans la définition indiquant que le temps de transport est inclus.
- Précision du dénominateur en ajoutant une note indiquant que, dans l'effectif personnes-année, les pompiers volontaires sont considérés.

Indicateur 1B : Effort de formation par pompier volontaire

Résultats :

- Nombre de données calculées : 12
- Nombre d'heures de formation le moins élevé : 10,36 heures
- Nombre d'heures de formation le plus élevé : 232,88 heures
- Moyenne : 68,73 heures
- Médiane : 42,25 heures

Effort de formation par pompier volontaire



Décision du groupe de travail :

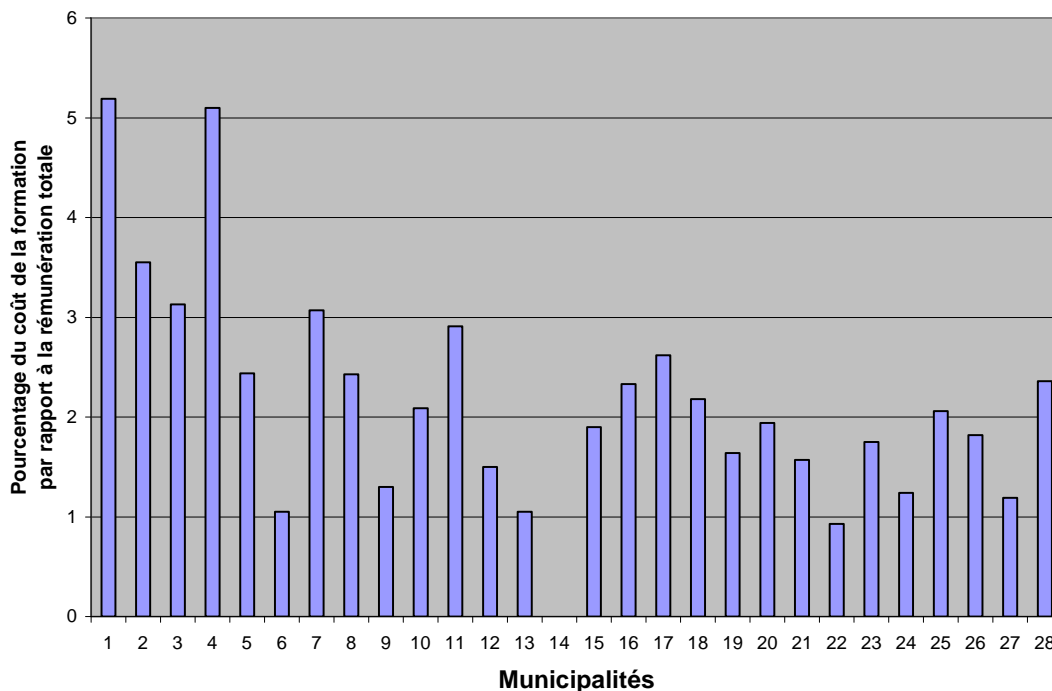
- Indicateur non retenu.

Indicateur 2 : Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale

Résultats :

- Nombre de données calculées : 28
- Pourcentage le moins élevé : 0 %
- Pourcentage le plus élevé : 5,19 %
- Moyenne : 2,15 %
- Médiane : 2,0 %

Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale



Analyse :

- La plupart des municipalités dépensent environ 2 % en formation par rapport à leur rémunération totale.

Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

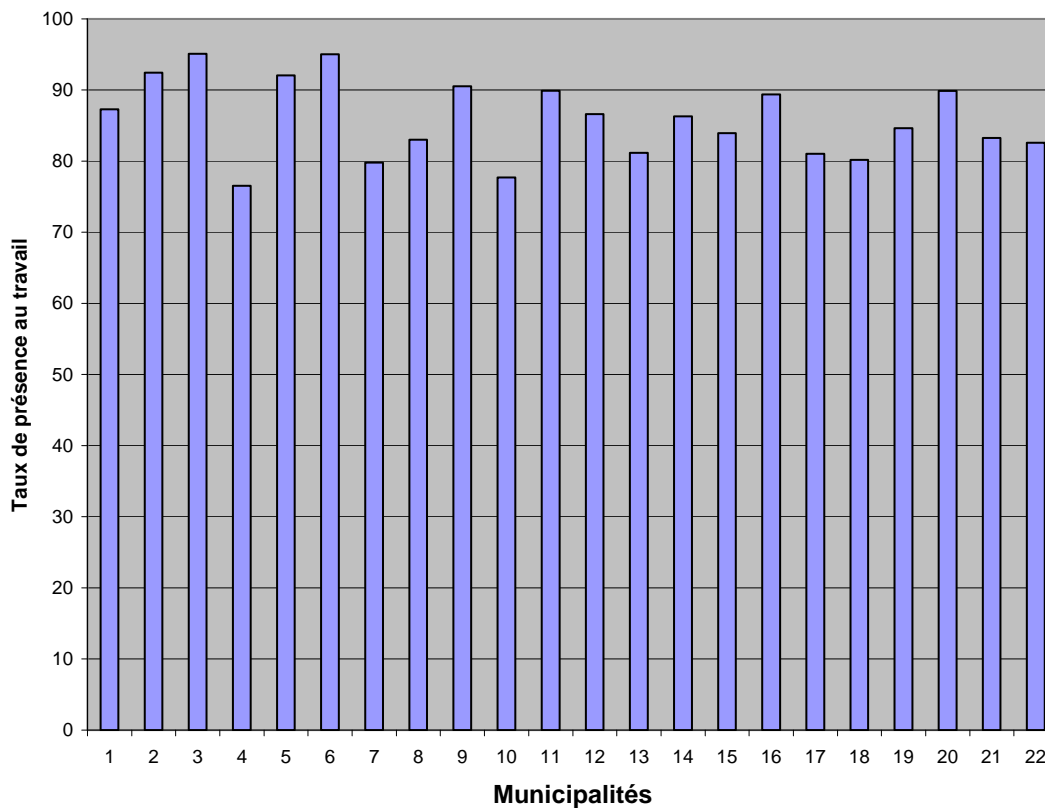
- Précision apportée à la définition du numérateur pour s'assurer que les dépenses inhérentes, dont le coût de la cotisation à l'École nationale de police, sont incluses dans le calcul.
- Précision des facteurs d'influence, ajout du facteur « Présence d'un réseau électrique ».

Indicateur 3 : Taux de présence au travail

Résultats :

- Nombre de données calculées : 22
- Pourcentage le moins élevé : 76,55 %
- Pourcentage le plus élevé : 95,08 %
- Moyenne : 85,8 %
- Médiane : 85,5 %

Taux de présence au travail



Décision du groupe de travail :

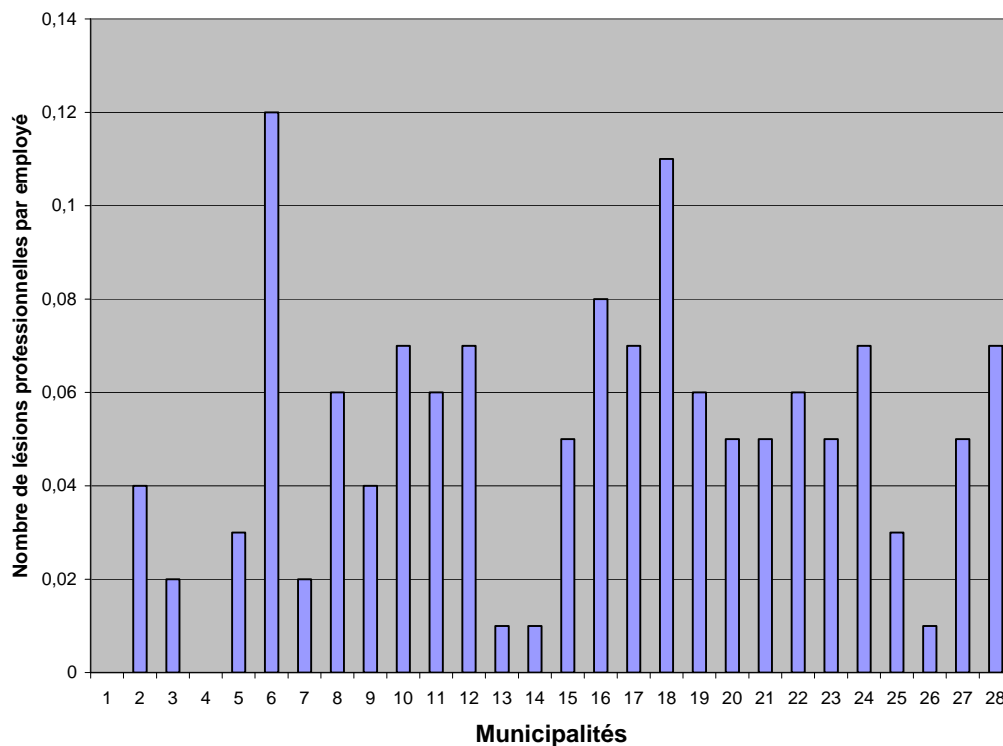
- Indicateur retenu, mais avec des modifications importantes apportées à sa définition et à sa formule de calcul à la suite des commentaires reçus lors du banc d'essai. Le nouvel indicateur comporte une numérotation différente dans la liste des indicateurs retenus.

Indicateur 4A : Nombre de lésions professionnelles par employé

Résultats :

- Nombre de données calculées : 28
- Nombre de lésions le moins élevé : 0 lésion
- Nombre de lésions le plus élevé : 0,12 lésion
- Moyenne : 0,05 lésion
- Médiane : 0,05 lésion

Nombre de lésions professionnelles par employé



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

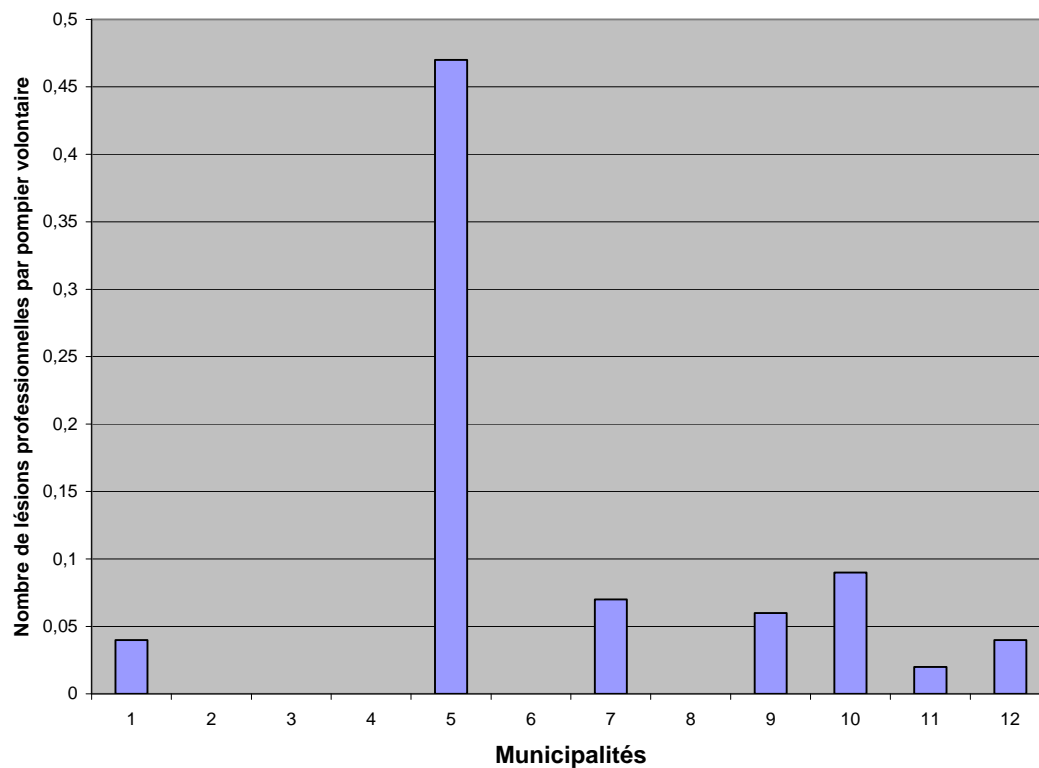
- Précision dans la définition pour bien indiquer que les lésions professionnelles d'une journée ou moins sont incluses au calcul.

Indicateur 4B : Nombre de lésions professionnelles par pompier volontaire

Résultats :

- Nombre de données calculées : 12
- Nombre de lésions le moins élevé : 0 lésion
- Nombre de lésions le plus élevé : 0,47 lésion
- Moyenne : 0,07 lésion
- Médiane : 0,04 lésion

Nombre de lésions professionnelles par pompier volontaire



Décision du groupe de travail :

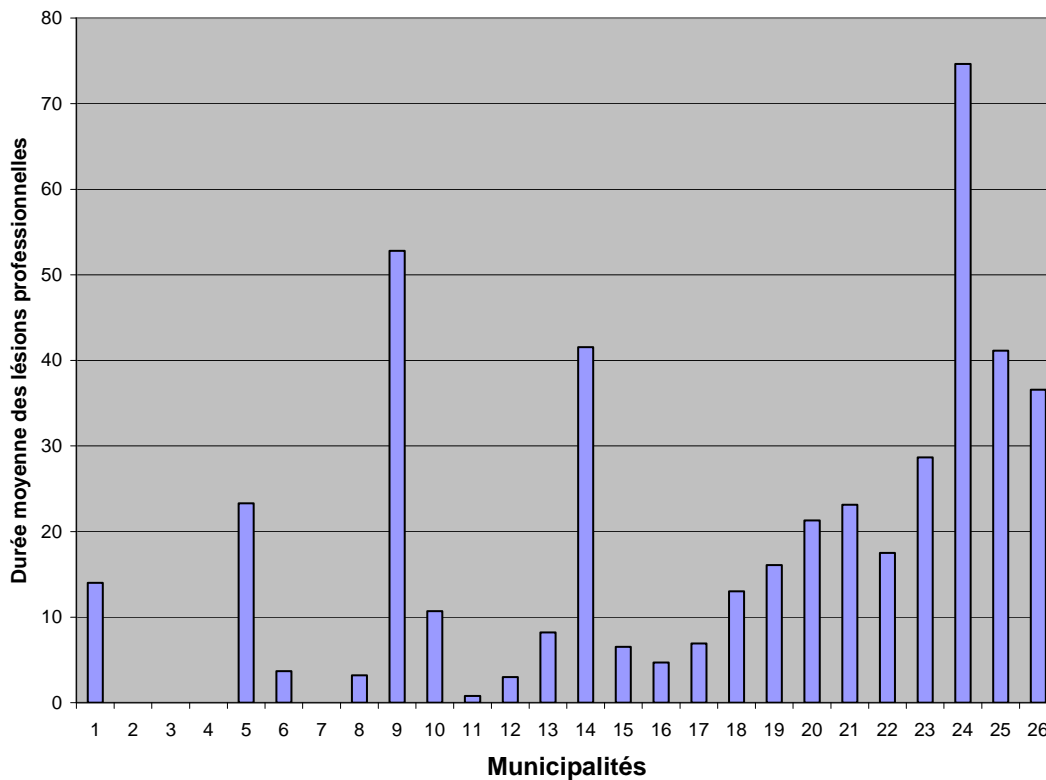
- Indicateur non retenu.

Indicateur 5 : Durée moyenne des lésions professionnelles

Résultats :

- Nombre de données calculées : 26
- Nombre moyen de jours d'absence du travail pour lésion le moins élevé : 0 jour
- Nombre moyen de jours d'absence du travail pour lésion le plus élevé : 74,63 jours
- Moyenne : 17,36 jours
- Médiane : 11,86 jours

Durée moyenne des lésions professionnelles



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

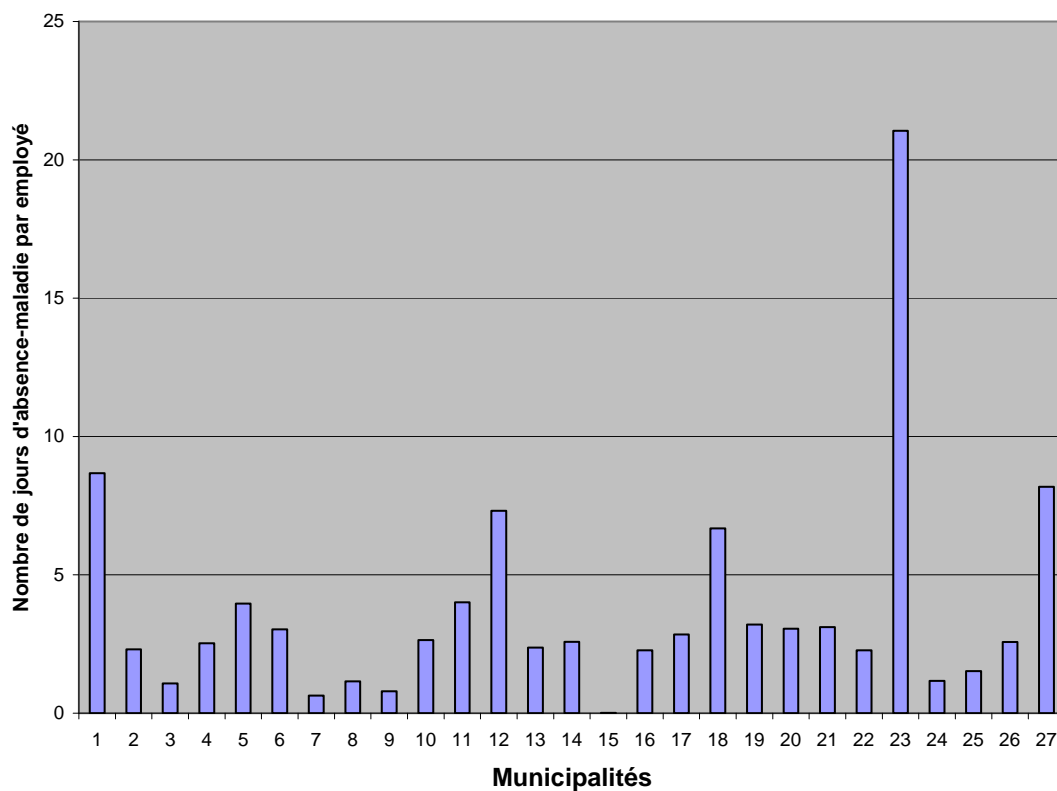
- Modification de la définition à des fins de clarté et de précision.

Indicateur 6 : Nombre de jours d'absence-maladie par employé

Résultats :

- Nombre de données calculées : 27
- Nombre de jours d'absence-maladie le moins élevé : 0,01 jour
- Nombre de jours d'absence-maladie le plus élevé : 21,05 jours
- Moyenne : 3,74 jours
- Médiane : 2,58 jours

Nombre de jours d'absence-maladie par employé



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

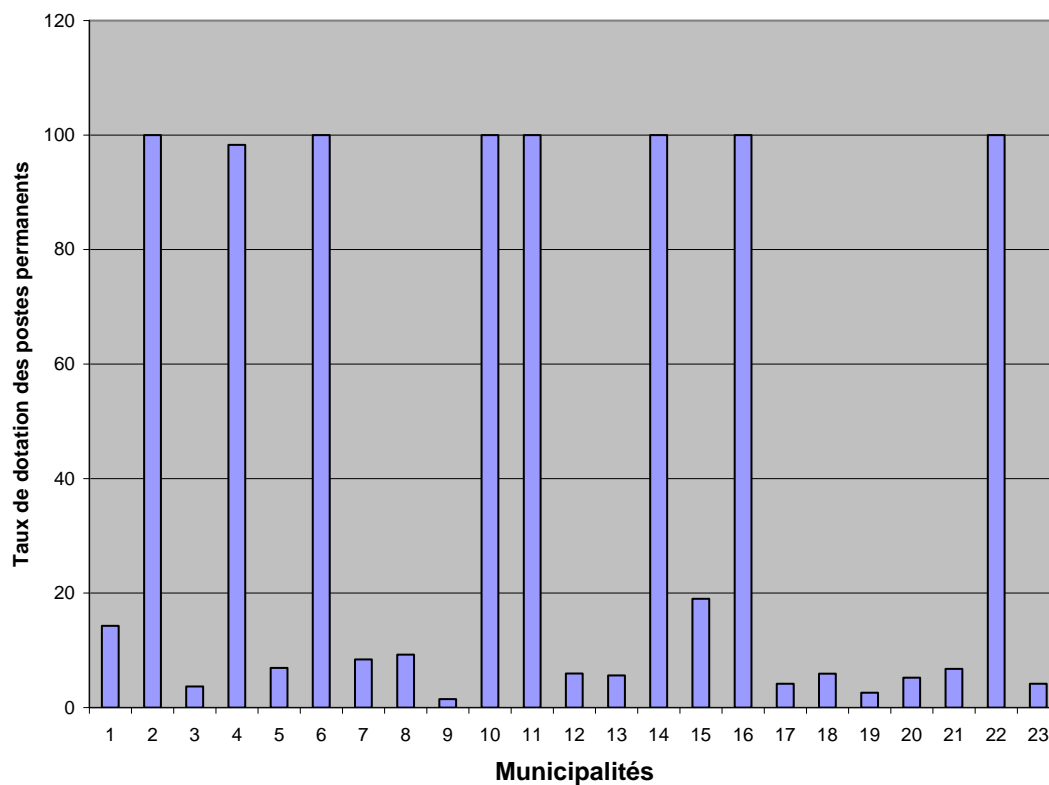
- Modification de l'indicateur pour introduire les heures d'absence-maladie au lieu des jours.
- Ajout, dans la définition de la précision qu'il s'agit d'heures d'absence rémunérées par l'employeur.
- Précision des facteurs d'influence et ajout du facteur « proportion des employés non réguliers ».

Indicateur 7 : Taux de dotation des postes permanents

Résultats :

- Nombre de données calculées : 23
- Pourcentage le moins élevé : 1,51 %
- Pourcentage le plus élevé : 100 %
- Moyenne : 39,2 %
- Médiane : 8,43 %

Taux de dotation des postes permanents



Décision du groupe de travail :

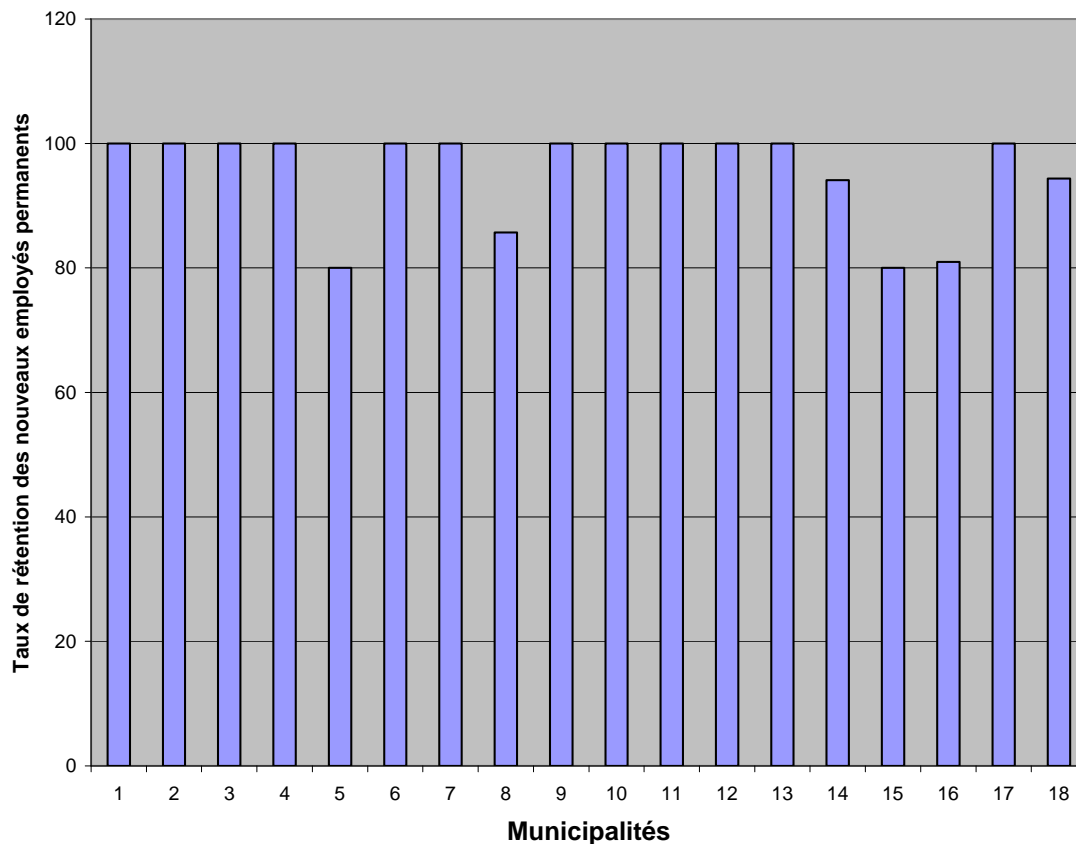
- Indicateur non retenu, notamment parce que le numérateur semble avoir été mal interprété par les municipalités participantes au banc d'essai. La plupart ont inscrit le nombre de postes permanents à pourvoir au lieu du nombre de postes permanents effectivement pourvus.

Indicateur 8 : Taux de rétention des nouveaux employés permanents

Résultats :

- Nombre de données calculées : 18
- Pourcentage le moins élevé : 80,95 %
- Pourcentage le plus élevé : 100 %
- Moyenne : 95,28 %
- Médiane : 100 %

Taux de rétention des nouveaux employés permanents



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

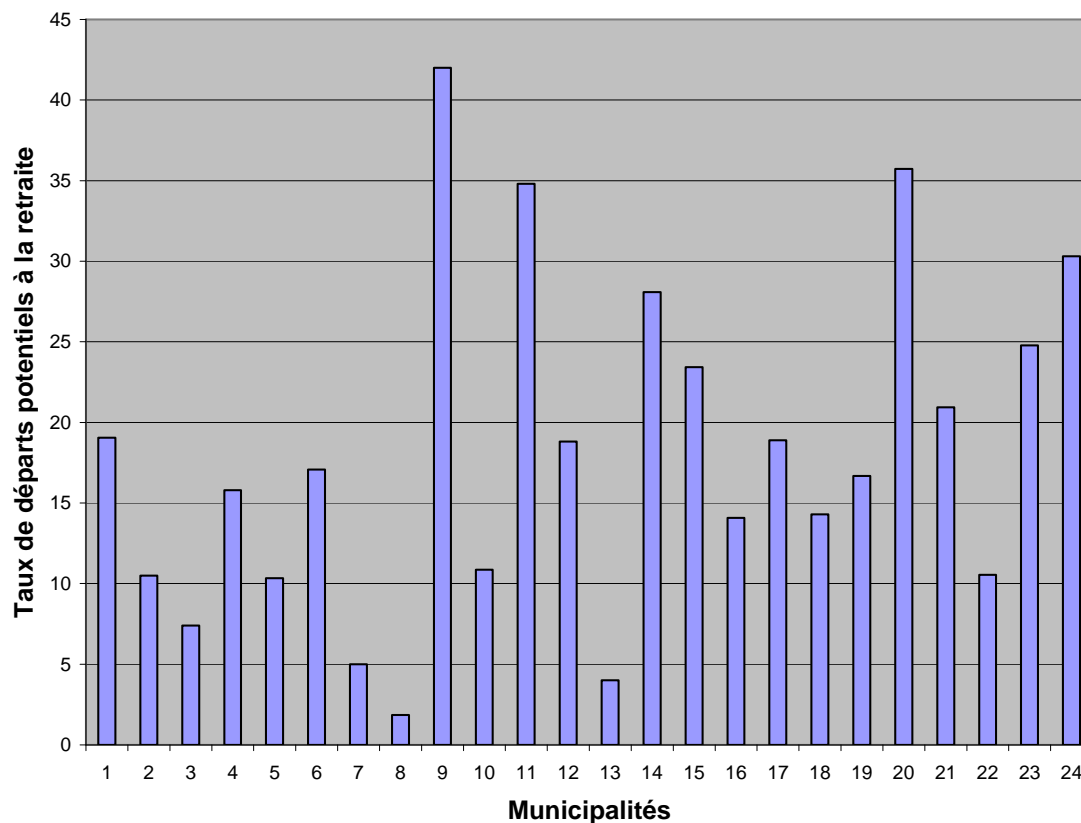
- Modification du titre pour remplacer employés permanents par employés réguliers.

Indicateur 9 : Taux de départs potentiels à la retraite

Résultats :

- Nombre de données calculées : 24
- Pourcentage de départs potentiels à la retraite le moins élevé : 1,85 %
- Pourcentage de départs potentiels à la retraite le plus élevé : 35,73 %
- Moyenne : 18,13 %
- Médiane : 16,87 %

Taux de départs potentiels à la retraite



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

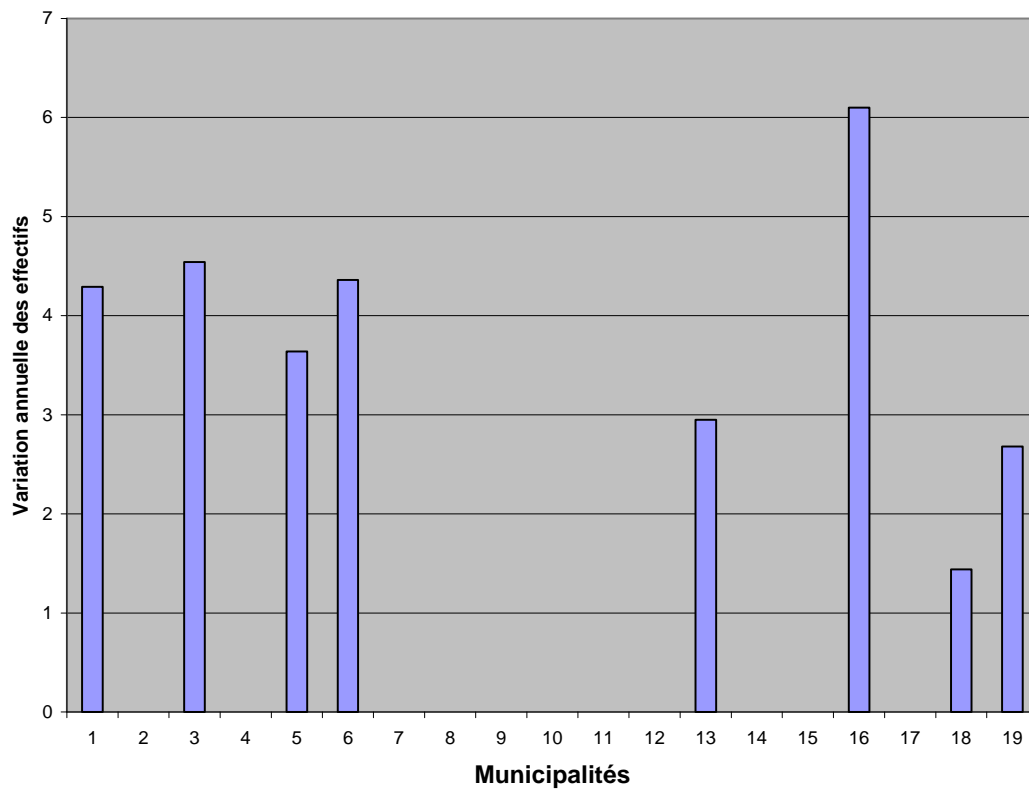
- Précision dans la définition pour bien limiter le calcul aux seuls employés réguliers à temps plein et à temps partiel.
- Précision dans la définition du numérateur pour indiquer la source du numérateur en l'absence d'une règle précise concernant l'âge de prise de la retraite.
- Ajout d'un facteur d'influence concernant le « type de régime de retraite ».

Indicateur 10 : Variation annuelle des effectifs

Résultats :

- Nombre de données calculées : 19
- Pourcentage le moins élevé : 0 %
- Pourcentage le plus élevé : 4,54 %
- Moyenne : 1,57 %
- Médiane : 0 %

Variation annuelle des effectifs



Décision du groupe de travail :

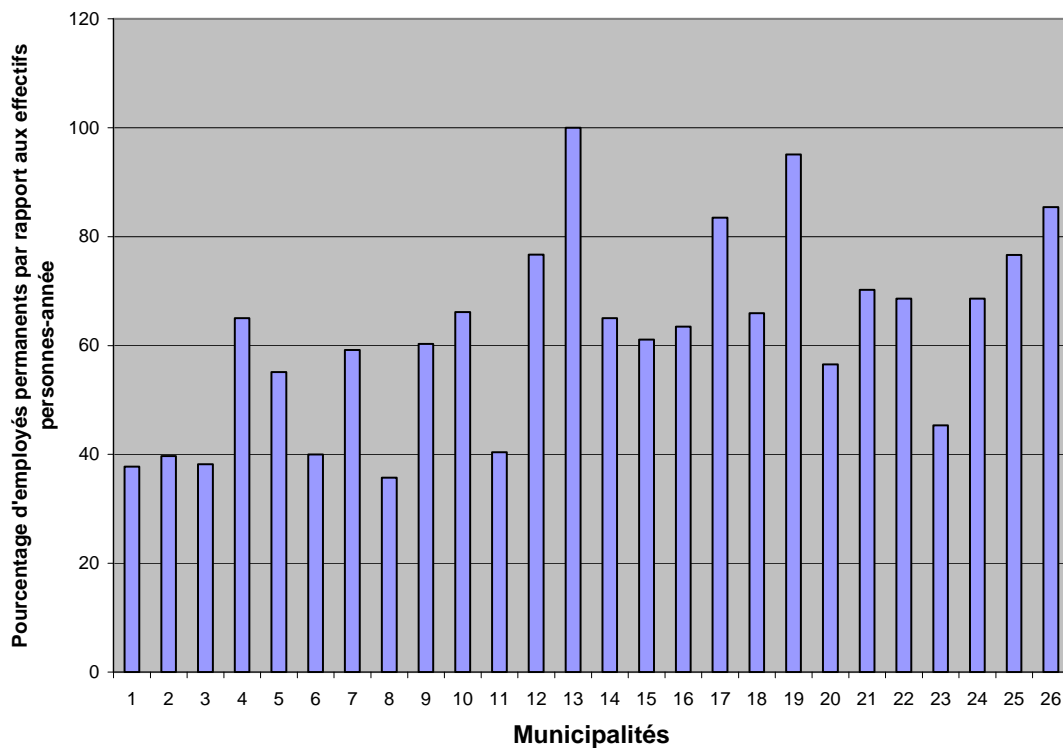
- Indicateur non retenu.

Indicateur 11 : Pourcentage d'employés permanents par rapport aux effectifs personnes-année

Résultats :

- Nombre de données calculées : 26
- Pourcentage le moins élevé : 35,71 %
- Pourcentage le plus élevé : 100,00 %
- Moyenne : 62,29 %
- Médiane : 64,24 %

Pourcentage d'employés permanents par rapport aux effectifs personnes-année



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

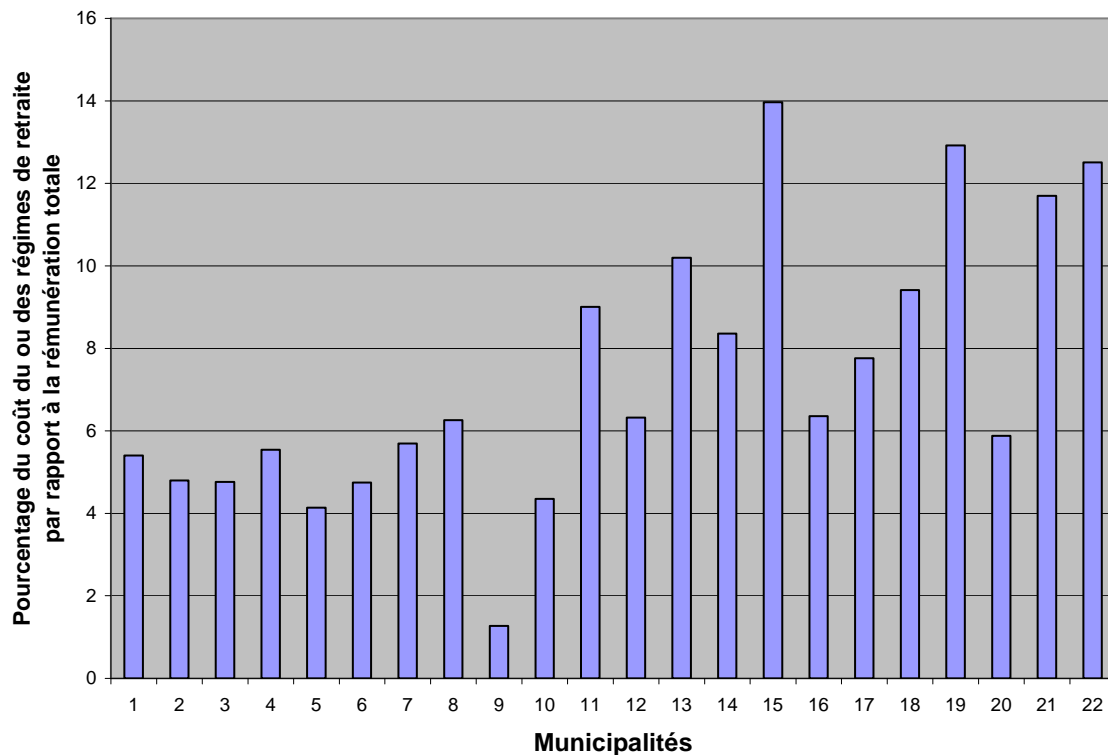
- Modification au titre.

Indicateur 12 : Pourcentage du coût du ou des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale

Résultats :

- Nombre de données calculées : 22
- Pourcentage le moins élevé : 1,27 %
- Pourcentage le plus élevé : 13,97 %
- Moyenne : 7,33 %
- Médiane : 6,29 %

Pourcentage du coût du ou des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

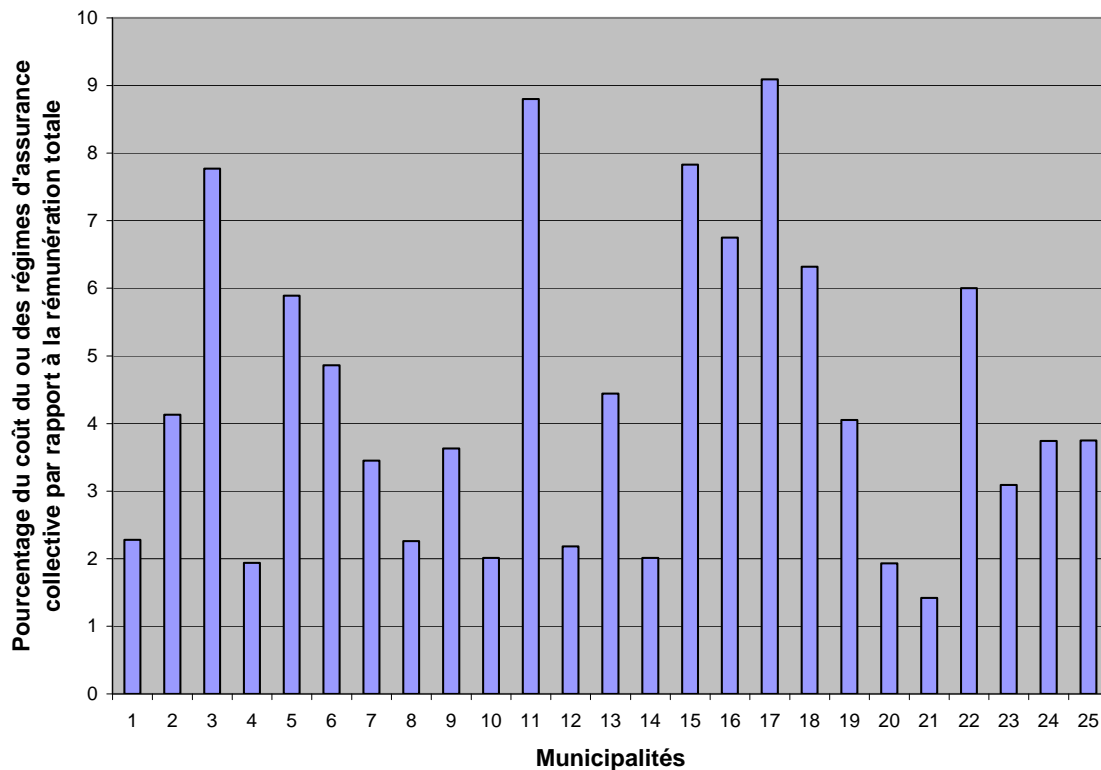
- Précision de la source des données du numérateur et mise à niveau 2006.
- Présentation plus détaillée des facteurs d'influence, ce qui donne 9 facteurs au lieu des 4 d'origine.

Indicateur 13 : Pourcentage du coût du ou des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale

Résultats :

- Nombre de données calculées : 25
- Pourcentage le moins élevé : 1,42 %
- Pourcentage le plus élevé : 9,09 %
- Moyenne : 4,38 %
- Médiane : 3,75 %

Pourcentage du coût du ou des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

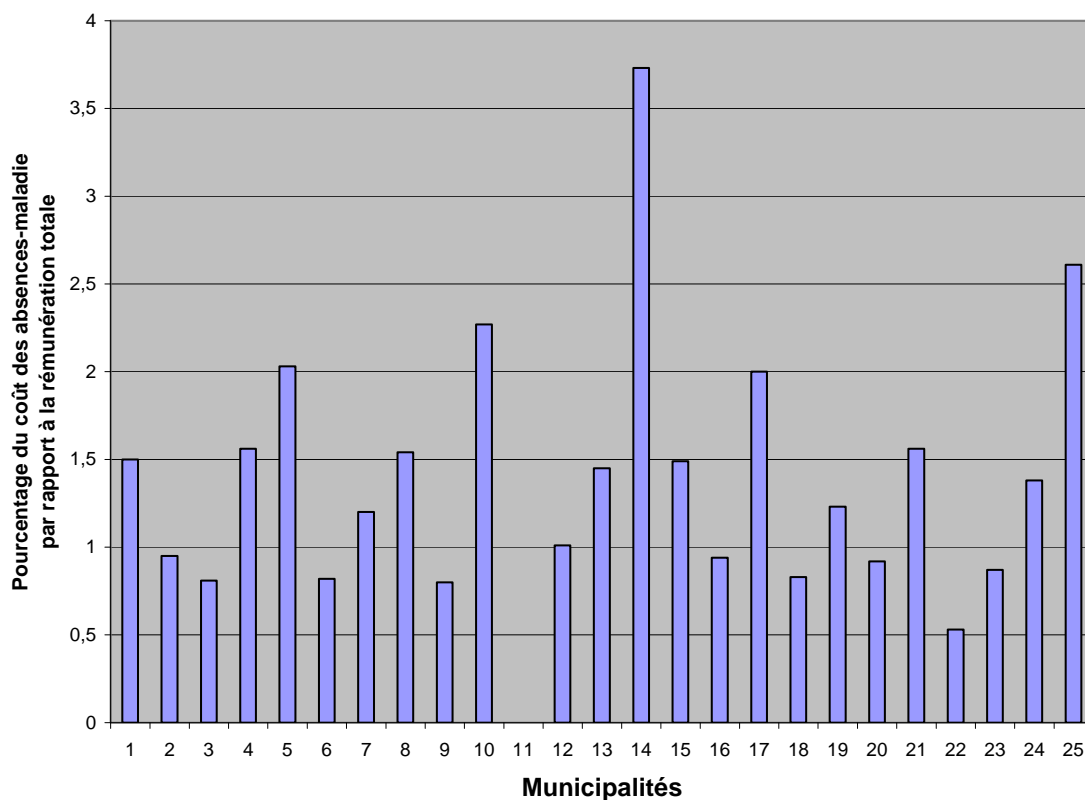
- Retrait du terme « régime de protection du revenu » pour éviter la confusion et assurer la précision de l'indicateur avec les termes familiers aux municipalités.

Indicateur 14 : Pourcentage du coût des absences-maladie par rapport à la rémunération totale

Résultats :

- Nombre de données calculées : 25
- Pourcentage le moins élevé : 0 %
- Pourcentage le plus élevé : 3,73 %
- Moyenne : 1,36 %
- Médiane : 1,23 %

Pourcentage du coût des absences-maladie par rapport à la rémunération totale



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

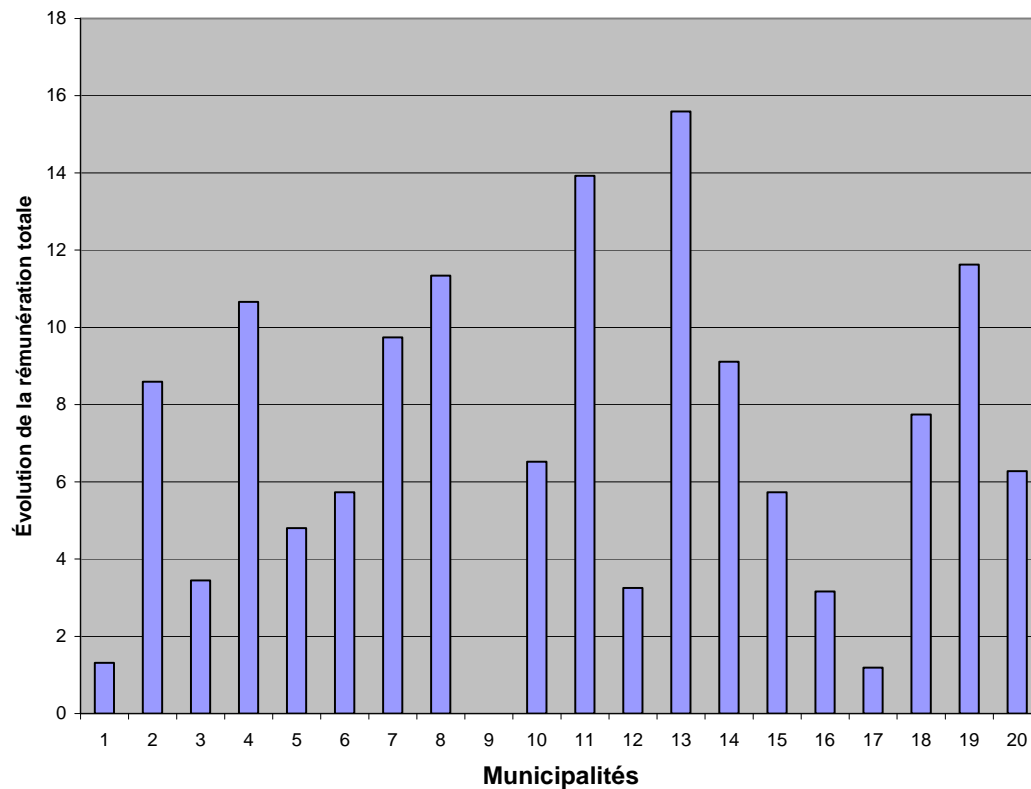
- Modification du titre pour parler du coût des absences rémunérées par rapport à la rémunération totale.
- Précision des facteurs d'influence et ajout de 3 facteurs à ceux d'origine.

Indicateur 15 : Évolution de la rémunération totale

Résultats :

- Nombre de données calculées : 20
- Pourcentage le moins élevé : 0 %
- Pourcentage le plus élevé : 15,59 %
- Moyenne : 6,99 %
- Médiane : 6,4 %

Évolution de la rémunération totale



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modifications apportées :

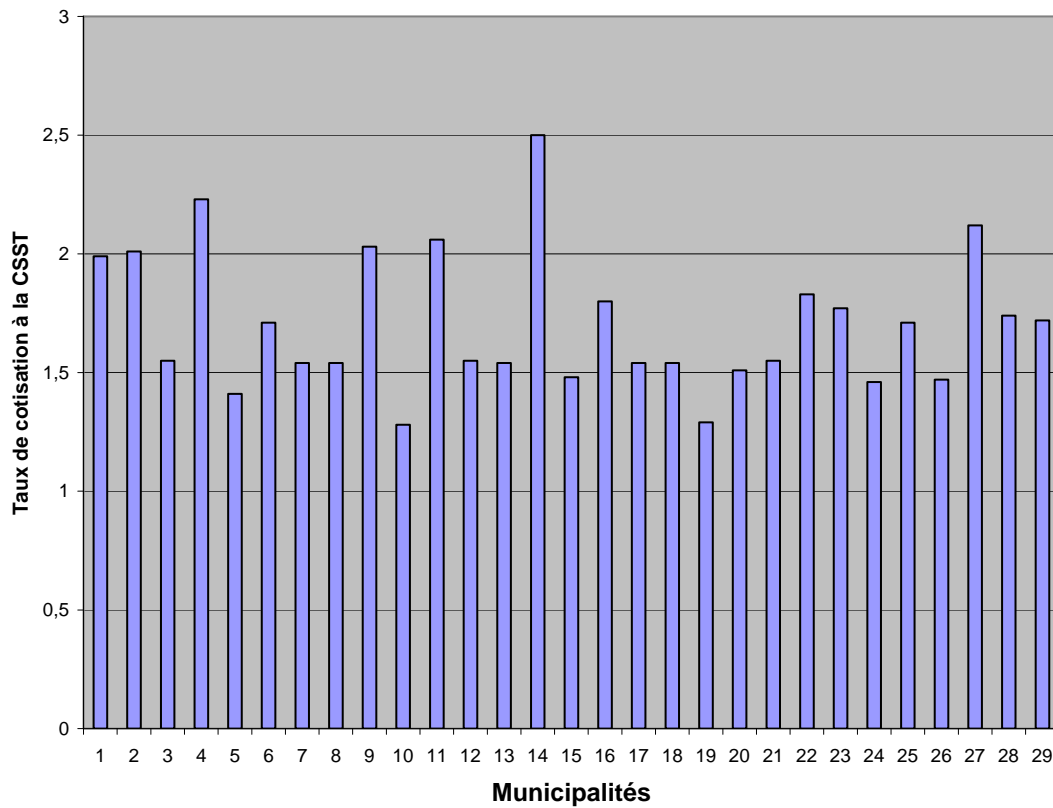
- Précision dans la définition afin d'indiquer qu'il s'agit d'un pourcentage de variation de la rémunération totale.
- Ajout d'un nouveau facteur d'influence « Versement de rémunération non récurrente (forfaitaire ou rétroactivité) » afin d'assurer davantage de précision aux fins d'interprétation et de comparaison des résultats de l'indicateur.

Indicateur 16 : Taux de cotisation à la CSST

Résultats :

- Nombre de données calculées : 29
- Pourcentage le moins élevé : 1,28 %
- Pourcentage le plus élevé : 2,5 %
- Moyenne : 1,71 %
- Médiane : 1,55 %

Taux de cotisation à la CSST



Décision du groupe de travail :

- Indicateur retenu.

Modification apportée :

- Présentation plus détaillée des facteurs d'influence à des fins de clarté.

ANNEXE 4

Fiches des indicateurs de gestion RH retenus

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
1. Effort de formation par employé	Nombre d'heures de formation par rapport aux effectifs personnes-année.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
<u>Nombre d'heures de formation</u> Effectifs personnes-année	Numérateur : <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'heures de formation rémunérées, incluant le temps de transport rémunéré et excluant la formation aux élus, pour l'exercice financier à l'étude.
	Dénominateur : <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 8. - Définition : Effectifs personnes-année correspondant au nombre d'employés convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille de l'organisation. 2. Nombre moyen d'années avant la retraite. 3. Législation et réglementation. 4. Présence de pompiers réguliers à temps plein. 5. Présence de pompiers volontaires ou à temps partiel. 6. Présence de policiers. 7. Présence d'un réseau électrique. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Efficienc e économique
Critère :	Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
2. Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût de la formation par rapport à la rémunération totale.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Coût de la formation}}{\text{Rémunération totale}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Coût de la formation, incluant la rémunération et les dépenses inhérentes dont la cotisation annuelle à l'École nationale de police et excluant les élus, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale, excluant les élus, pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille de l'organisation. 2. Nombre moyen d'années avant la retraite. 3. Législation et réglementation. 4. Présence de pompiers réguliers à temps plein. 5. Présence de pompiers volontaires ou à temps partiel. 6. Présence de policiers. 7. Présence d'un réseau électrique. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
3. Taux de lésions professionnelles	Pourcentage de lésions professionnelles par rapport aux effectifs personnes-année.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre de lésions professionnelles}}{\text{Effectifs personnes-année}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de lésions professionnelles avec perte de temps, dont celles d'une journée ou moins, incluant les maladies professionnelles, les rechutes, les récives et les aggravations, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 8. - Définition : Effectifs personnes-année correspondant au nombre d'employés convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille de l'organisation. 2. Proportion du nombre d'employés dans un groupe d'emploi. 3. Effort investi en prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. 4. Type de régime de la CSST. 5. Proportion des employés non réguliers. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
4. Durée moyenne des lésions professionnelles	Durée moyenne d'absence du travail des employés pour cause de lésions professionnelles.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence du travail pour lésions professionnelles}}{\text{Nombre de lésions professionnelles}}$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'heures non travaillées pour cause de lésions professionnelles, dont celles d'une journée ou moins, incluant les maladies professionnelles, les rechutes, les récurrences et les aggravations, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de lésions professionnelles dont celles d'une journée ou moins, incluant les maladies professionnelles, les rechutes, les récurrences et les aggravations de l'année plus celles des années antérieures toujours en cours, pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Types d'activités. 2. Présence de pratiques d'assignation temporaire. 3. Contrôles médico-administratifs en place. 4. Gestion des retours au travail. 5. Impartition. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
5. Nombre d'heures d'absence-maladie rémunérées par employé	Nombre d'heures d'absence-maladie utilisées par employé et rémunérées par l'employeur.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence-maladie rémunérées}}{\text{Effectifs personnes-année}}$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'heures d'absence-maladie utilisées et rémunérées par l'employeur, excluant le solde de la banque de maladie inutilisé monnayable ou cumulable, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 8. - Définition : Effectifs personnes-année correspondant au nombre d'employés convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Types d'activités. 2. Contrôles médico-administratifs en place. 3. Gestion des retours au travail. 4. Présence d'une banque-maladie monnayable. 5. Présence d'une banque-maladie non monnayable. 6. Proportion des employés non réguliers. 7. Présence d'un régime autoassuré. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
6. Taux de roulement du personnel	Pourcentage du nombre total de départs par rapport aux effectifs personnes-année.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre total de départs} \times 100}{\text{Effectifs personnes-année}}$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de départs d'employés réguliers, excluant les élus, pour l'exercice financier à l'étude. <hr/> <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 8. - Définition : Effectifs personnes-année correspondant au nombre d'employés convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pénurie de main-d'œuvre. 2. Emplacement géographique. 3. Proportion de départs pour la retraite. 4. Pratiques internes de rétention. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
7. Taux de rétention des nouveaux employés réguliers	Pourcentage d'employés réguliers embauchés toujours en poste à la fin de l'année suivant leur entrée en fonction par rapport au nombre d'employés réguliers embauchés au cours de l'année précédente.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre d'employés réguliers embauchés au cours de l'année précédente toujours en poste au 31 décembre}}{\text{Nombre d'employés réguliers embauchés au cours de l'année précédente}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de nouveaux employés réguliers toujours en poste à la fin de l'année suivant leur entrée en fonction. <hr/> <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de nouveaux employés réguliers embauchés au cours de l'exercice financier précédant celui à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Taille de l'organisation. 2. Emplacement géographique. 3. Pratiques internes de rétention. 4. Rémunération globale. 5. Conditions de travail. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
8. Taux de départs potentiels à la retraite	Nombre de départs potentiels à la retraite dans les 5 années suivant le 31 décembre de l'exercice financier à l'étude par rapport au nombre d'employés réguliers.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre de départs potentiels à la retraite au cours des 5 prochaines années}}{\text{Nombre d'employés réguliers}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre de départs potentiels à la retraite dans les 5 prochaines années. Le calcul a pour point de départ le 31 décembre de l'exercice financier à l'étude. Lorsqu'il n'existe aucune règle précise, utiliser pour le numérateur l'âge normal de la retraite, soit 65 ans. Dans ce cas, il s'agira du nombre de départs potentiels entre 60 et 65 ans. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'employés réguliers à temps plein et à temps partiel au 31 décembre de l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Présence de régimes de retraite. 2. Type de régime (prestations déterminées, cotisation déterminée, régime enregistré d'épargne-retraite collectif, etc.). 2. Âge moyen de la main-d'œuvre. 3. Conditions économiques telles que les taux d'intérêt. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
9. Pourcentage d'employés réguliers par rapport aux effectifs personnes-année	Pourcentage des effectifs réguliers personnes-année par rapport aux effectifs personnes-année de l'ensemble des employés.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Effectifs personnes-année des employés réguliers}}{\text{Effectifs personnes-année}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Effectifs réguliers personnes-année correspondant au nombre d'employés réguliers convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 8. - Définition : Effectifs personnes-année correspondant au nombre d'employés convertis en temps plein pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plancher d'emploi. 2. Impartition. 3. Importance des activités saisonnières. 4. Présence de la progression salariale des employés surnuméraires dans les échelles de salaire. 5. Conventions collectives. 6. Présence d'organismes supra-municipaux. 7. Présence de personnel électoral (année d'élection). 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Efficienc e économique
Critère :	Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
10. Pourcentage du coût des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des régimes de retraite par rapport à la rémunération totale.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Coût des régimes de retraite}}{\text{Rémunération totale}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S16-9, lignes 254, 257, 258, 259, 265 et 268 et page S16-10, ligne 280. - Définition : Coût des régimes de retraite assumé par l'employeur, excluant les régimes des élus, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2005, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale, excluant les élus, pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de régimes de retraite. 2. Présence d'un régime de retraite à prestations déterminées. 3. Présence d'un régime de retraite à cotisation déterminée. 4. Présence d'un régime enregistré d'épargne-retraite collectif. 5. Présence d'avantages sociaux futurs dans le régime de retraite. 6. Proportion d'employés non assujettis au régime de retraite. 7. Taux de cotisation de l'employeur. 8. Niveau de capitalisation. 9. Niveau de financement à long terme. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction : Ressources humaines
Dimension : Efficience économique
Critère : Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
11. Pourcentage du coût des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des régimes d'assurance collective par rapport à la rémunération totale.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Coût des régimes d'assurance collective} \times 100}{\text{Rémunération totale}}$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Coût des régimes d'assurance collective, excluant les régimes des élus, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale, excluant les élus, pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Type et nombre de régimes. 2. Présence d'un régime autoassuré. 3. Taux de cotisation de l'employeur et des employés. 4. Couverture du personnel temporaire. 5. Proportion d'employés non couverts par un régime d'assurance collective. 6. Protection du salaire court terme par le régime de l'assurance emploi. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction : Ressources humaines
Dimension : Efficience économique
Critère : Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
12. Pourcentage du coût des absences rémunérées par rapport à la rémunération totale	Pourcentage du coût des absences rémunérées par l'employeur par rapport à la rémunération totale.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Coût des absences rémunérées} \times 100}{\text{Rémunération totale}}$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Coût des absences rémunérées par l'employeur, tous motifs confondus autres que les vacances, les congés fériés et mobiles et les libérations syndicales, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale pour l'exercice financier à l'étude.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conventions collectives et conditions de travail. 2. Présence d'une banque-maladie monnayable. 3. Présence d'une banque-maladie non monnayable. 4. Présence d'un régime d'assurance salaire. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Efficienc e économique
Critère :	Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
13. Évolution de la rémunération totale	Pourcentage de variation de la rémunération totale.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Rémunération totale de l'année} - \text{Rémunération totale de l'année précédente}}{\text{Rémunération totale de l'année précédente}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2006, page S42, ligne 24 – Rapport financier 2005, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale pour l'exercice financier à l'étude moins la rémunération totale pour l'exercice financier précédent. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : Rapport financier 2005, page S42, ligne 24. - Définition : Rémunération totale pour l'exercice financier précédent.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conventions collectives et conditions de travail. 2. Emplacement géographique. 3. Taux de croissance de l'organisation. 4. Structure salariale. 5. Versement de rémunération non récurrente (forfaitaire ou rétroactivité). 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction : Ressources humaines
 Dimension : Efficience économique
 Critère : Économie des ressources et productivité

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
14. Taux de cotisation à la CSST	Coût par 100 \$ de masse salariale assurable à la CSST.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
Taux de cotisation par 100 \$ de masse salariale assurable.	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne, selon le formulaire de déclaration des salaires de la CSST pour l'exercice financier à l'étude. - Définition : Taux de cotisation de masse salariale assurable incluant la partie du taux pour l'association sectorielle paritaire.
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Assujettissement au régime de l'unité. 2. Assujettissement au régime personnalisé. 3. Assujettissement au régime rétrospectif. 2. Adhésion à une mutuelle de prévention. 3. Contrôles médico-administratifs en place. 4. Prévention. 5. Assignation temporaire. 	

Fiche des indicateurs de gestion RH retenus

Fonction :	Ressources humaines
Dimension :	Valeur des ressources humaines
Critère :	Mobilisation, climat, rendement, développement

TITRE DE L'INDICATEUR	DÉFINITION
15. Taux de présence au travail des employés réguliers	Pourcentage du nombre d'heures travaillées par rapport au nombre d'heures de travail attendues.
FORMULE DE L'INDICATEUR	SOURCE/DÉFINITION
$\frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}} \times 100$	<p>Numérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'heures travaillées et rémunérées comme telles, excluant le temps supplémentaire, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Dénominateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Source : À l'interne. - Définition : Nombre d'heures de travail attendues, excluant les vacances, les congés statutaires, les congés avec solde ou sans solde autorisés et les congés parentaux, pour l'exercice financier à l'étude. <p>Note : Les résultats s'expliqueront par les heures non travaillées en raison d'absences occasionnelles, de maladies de courte ou de longue durée, d'accidents du travail et de maladies professionnelles.</p>
FACTEURS D'INFLUENCE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectifs personnes-année. 2. Présence de pompiers permanents. 3. Présence de pompiers volontaires ou à temps partiel. 4. Présence de policiers. 5. Nature des avantages sociaux. 6. Présence de conventions collectives. 	