

Indicateurs stratégiques pour une gestion axée sur les résultats

par Marie-Susan Deschênes

Thèmes abordés

- Les indicateurs : la définition, les critères essentiels et une nomenclature utile et logique... exemple
- Indicateurs et gestion axée sur les résultats : une mentalité
- Les pièges à éviter... constats et commentaires du VG
- Les trucs : les types de résultats, une réflexion cohérente et intégrée, la stratégie traduite en actions concrètes et informées
- Quelques exemples ici et là...
- Discussion

INDICATEUR : l'incontournable définition !

- Un INDICATEUR est un élément ou un ensemble d'éléments d'information contextualisée et significative, ...



par rapport à une préoccupation de mesure (objectif à atteindre, préoccupation de gestion à suivre, etc.)...

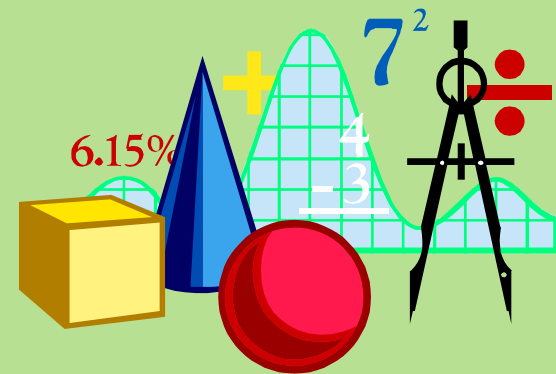
résultant de la collecte de données sur un état (quantitatif) ou sur la manifestation observable d'un phénomène (qualitatif).

Critères essentiels pour de bons indicateurs

- Pertinence : indicateurs arrimés à la gestion, cohérents à travers les divers paliers ou secteurs
- Qualité : précision de la définition, mesure, paramètres, rigueur possible dans l'interprétation
- Convivialité : facilité d'utilisation, visualisation, compréhension, interprétation contextée
- Faisabilité : localisation, disponibilité, coût des données, responsabilité de les produire et fournir

Les indicateurs en termes de...

- Quantité (nombre de..., % de..., volume de..., taux de...)
 - Qualité (valeur de..., niveau de..., cote de..., degré de...)
 - Montant \$ (coûts de..., frais de..., montants de...)
 - Temps (délai moyen de..., nombre de jours de...)
- Composé (coût unitaire, rythme)



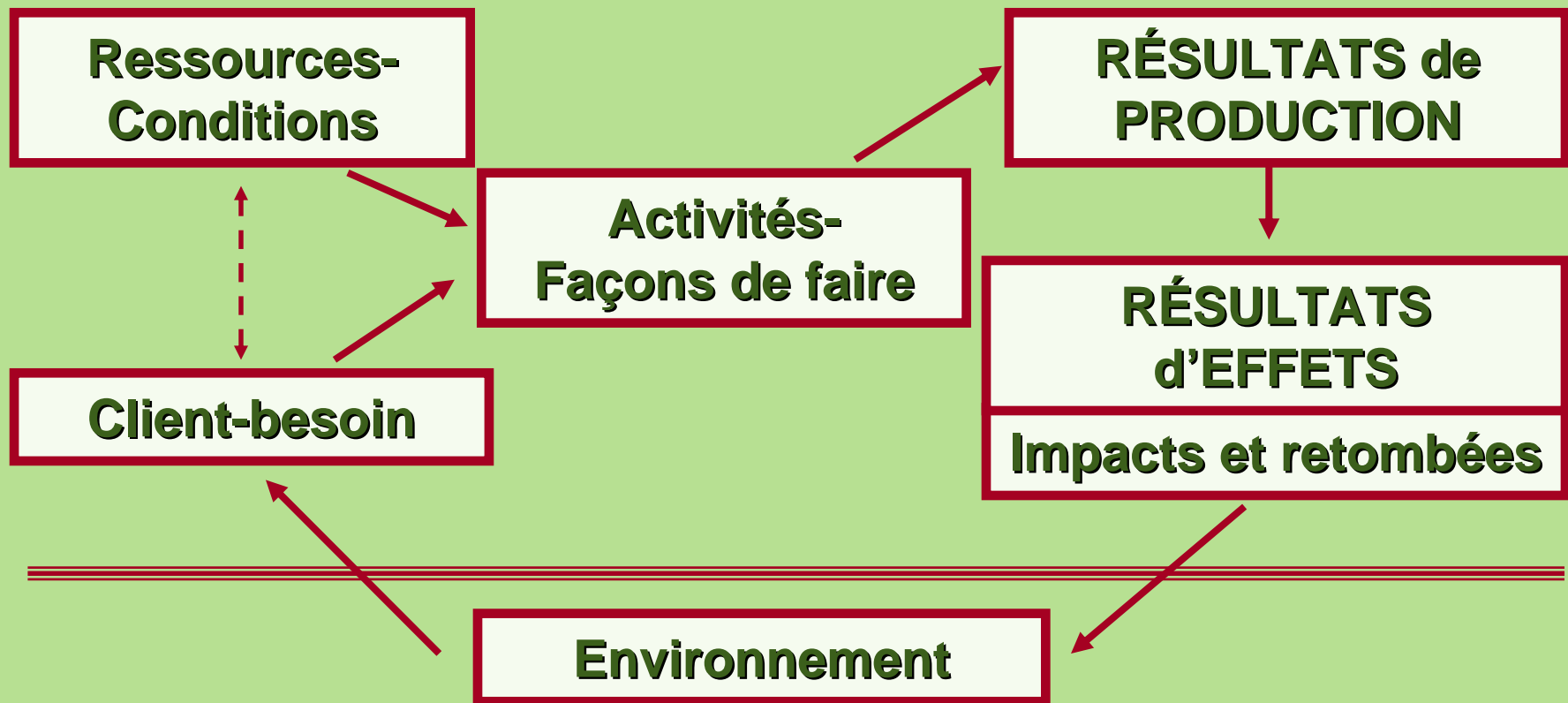
Des objectifs et des indicateurs axés sur...

LES COMPOSANTES SYSTÈMES DE L'ORGANISATION

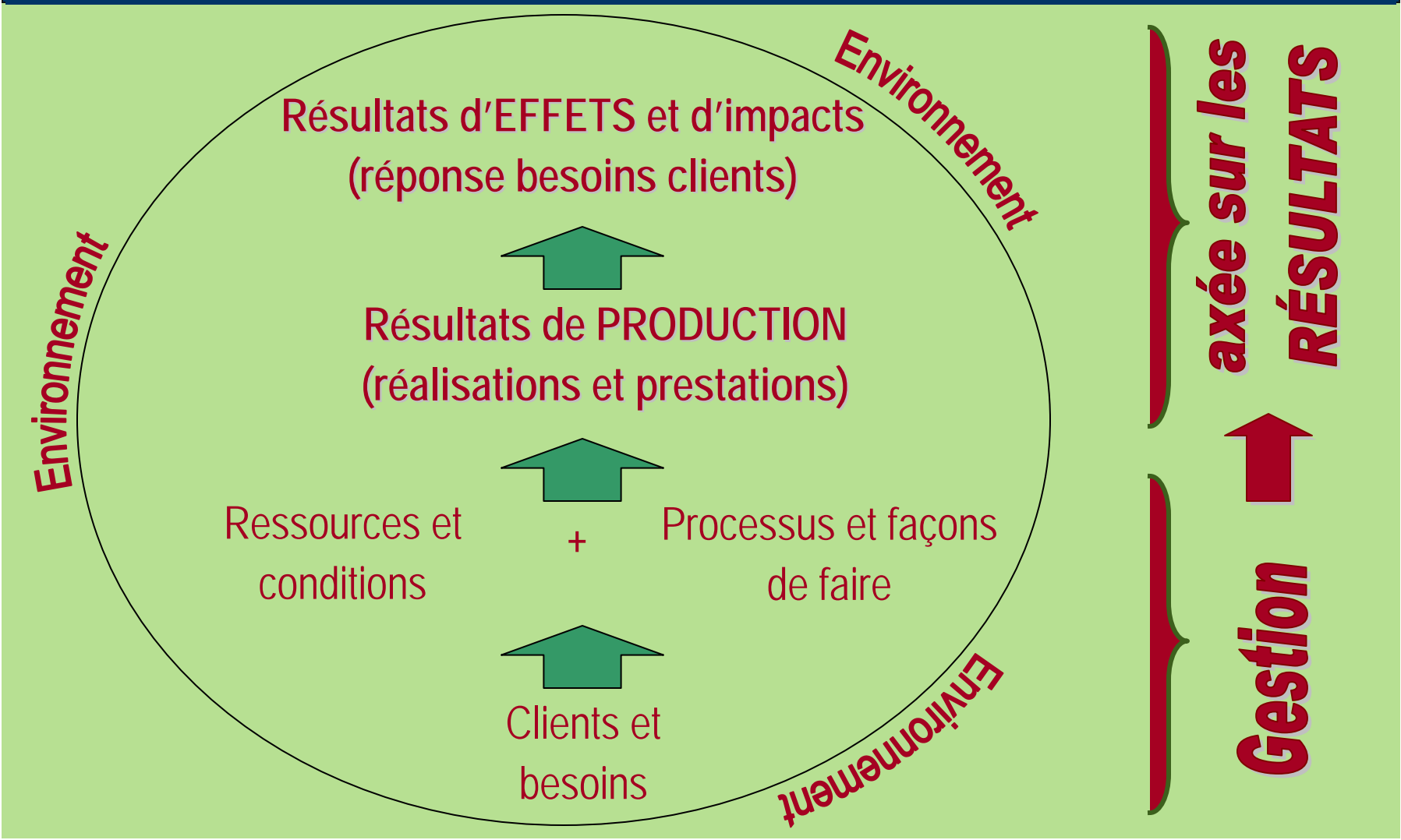
INTRANTS

PROCESSUS

EXTRANTS

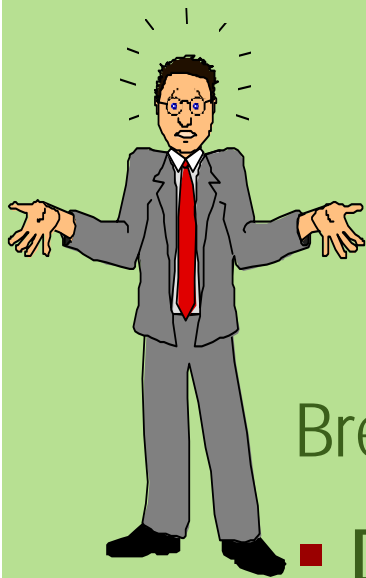


Nomenclature des indicateurs: logique !



Une question de mentalité... et de vision!

- Vouloir s'informer... ou... devoir rendre compte
 - Planifier \neq déposer un plan obligatoire...
 - Rendre compte \neq fournir des données...
 - Gérer informé \neq posséder le papier demandé...



Bref...

- Des opportunités intéressantes à en retirer...
- Faites-le d'abord pour vous!

Jusqu'où doit-on faire le travail de formalisation?



- Les M & O doivent faire leur propre réflexion approfondie sur leurs objectifs et indicateurs...
 - ... dont la prise en charge appartient d'abord aux gestionnaires
- Tout et tout de suite...?
 - ... le piège des échéances à respecter
- Une réflexion en continue et intégrée à la gestion!

Démystifier les indicateurs...

- Les indicateurs sont la facette « mesure » des objectifs (un outil de mesure...)



- Extrême correspondance et précision
- Une réflexion sur les indicateurs est avant tout :
 1. une réflexion approfondie sur nos objectifs (et préoccupations de gestion)
 2. un exercice de précision de leurs paramètres en fonction de critères précis

Constats: les obstacles et les pièges à éviter...

Au niveau stratégique

- Planification : objectifs et indicateurs mal formulés, trop centrés vers l'interne (ressources, activités ou processus)
- Reddition de comptes : performance surtout orientée sur la production interne
 - *VG : « [...] certains objectifs n'ont pas l'envergure qui convient pour être consignés dans une planification stratégique. L'exemple le plus fréquemment rencontré concerne les **volumes d'activités**. Même si des cibles accompagnent ce genre d'objectifs, il vaudrait mieux les intégrer dans le **plan d'action**. En effet, les planifications stratégiques doivent s'attarder davantage aux effets recherchés »*

Constats: les obstacles et les pièges à éviter...

Au niveau opérationnel

- Arrimage imprécis des activités et des indicateurs aux objectifs stratégiques
 - « *Nous ne nous reconnaissons pas dans le plan stratégique* »
 - *VG : « Quant aux indicateurs, ils ne représentent pas encore le meilleur ensemble pour produire une image représentative des résultats du ministère »*

Constats: les obstacles et les pièges à éviter...

Au niveau de l'intégration des indicateurs à la gestion

- Interprétation et utilisation difficile des résultats
 - *VG : « La formulation même des indicateurs est à l'origine de la mesure souvent diffuse. Accrochés aux objectifs, les indicateurs en prennent la couleur : un objectif exprimé sous l'angle de moyens s'allie nécessairement à un indicateur de même nature »*
- On ne peut avoir d'indicateurs plus pertinents, articulés et consolidables que ne le sont les objectifs auxquels ils sont rattachés
- Il est périlleux, en fin d'exercice, de tenter de faire parler précisément des indicateurs de résultats arrimés à des objectifs flous, et sans mise en perspective prévue d'avance

Constats: les obstacles et les pièges à éviter...

- Pas suffisamment de mise en perspective
 - pas de cibles dénotant des améliorations progressives
 - pas de comparatifs (indicateurs liés de conditions et de contexte)
- Pas de méthodologie rigoureuse
 - On pense qu'identifier des indicateurs NE consiste QU'à faire une analyse de besoins/désirs de statistiques « mieux présentée » et de passer la commande à l'informatique...
 - *Il s'agit plutôt d'identifier la BONNE information de gestion ESSENTIELLE et ensuite d'organiser cette information pour qu'elle parle... "plus et mieux" !*

Constats: les obstacles et les pièges à éviter...

- Perception négative de contrôle
 - Où peut-on mal paraître?
 - Que devrait-on « cacher » ou omettre?
- *Objectifs et indicateurs correspondent-ils à l'esprit de la gestion axée sur les résultats ?*
- *Si vous aviez, en quelques lignes, à me prouver que vous avez performé cette année, sur quelle information vous baseriez-vous pour supporter votre affirmation ? À l'aide de quelles informations complémentaires enrichiriez-vous votre explication?*

Truc-indicateurs # 1: Distinguer les types de résultats

Réduire la morbidité, la mortalité et les coûts de santé reliés à l'influenza. (objectif stratégique)

■ Indicateurs de processus (mise en oeuvre)

- Implantation du projet d'amélioration des processus de distribution... (degré d'avancement), date de dépôt du plan de diffusion...

■ Résultats de production

- Volume de vaccins, taux de couverture de la clientèle à risque...

■ Résultats d'effet

- Taux de morbidité, taux de mortalité, coûts de santé...

■ Résultats d'impact

- Indice d'activité grippale, niveau de santé de la population

Environnement

Favoriser la réussite scolaire des étudiants et le développement des organisations. (Université)

■ Résultats de production

- Nombre de cours diffusés, volume de matériel didactique produit, volume de publications sur les résultats de recherche...

■ Résultats d'effet

- taux de réussite des étudiants, volume de produits créés en organisation à partir des résultats de recherche...

■ Résultats d'impact

- volume de diplômés promus, degré de compétitivité des organisations...

■ Retombées

- amélioration des organisations, éducation de la société, croissance économique...

Environnement

Prévenir et réprimer le crime contre la personne

- **Résultat de production**
 - Volume d'interventions policières préventives
- **Résultat d'effet**
 - Taux de criminalité
- **Résultat d'impact**
 - Niveau de sécurité de la population
- **Retombée**
 - Encourager le tourisme à la recherche d'endroits paisibles
 - Augmenter le montant des recettes touristiques...

Environnement

Qu'incluriez-vous au stratégique? À l'opérationnel?

Programmes d'entretien des rues

- km de chaussée réparés
- _____ rues plus praticables
- _____ sécurité des automobilistes
- _____ qualité de vie
- _____ moins de congestion
- _____ moins de risque de carambolages
- _____ temps sauvé
- _____ moins de pollution
- _____ agglomérations plus accessibles
- _____ valeurs des propriétés

Le tableau de documentation : modèle

Planification stratégique (plan stratégique)		
Objectifs stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs d'effets et d'impacts
Mise en oeuvre stratégique (plan d'action corporatif)		
Fonction Initiative		Indicateurs résultats et initiatives
<ul style="list-style-type: none"> Core business Chantier de construction 		Indicateurs résultats et initiatives (mise en oeuvre)
Planification opérationnelle (programmation d'activités sectorielles)		
	Cibles chiffrées	Indicateurs processus (ressources, production...)

V
I
S
I
O
N

I
N
F
O
R
M
É
E

CENTRER NOTRE
GESTION SUR LES
RÉSULTATS !

Truc-indicateurs # 2 : Se tourner vers l'autre

■ Astuce pour la formulation des objectifs

- Formuler les objectifs en fonction de ce qu'on veut atteindre par rapport à notre "clientèle" et notre mission
 - les effets et les impacts recherchés sur...
 - les comportements que l'on désire inciter ou éviter chez le "client"...
 - l'état dans lequel on désire qu'il se retrouve...
 - les effets de notre influence...

S'assurer que X ("client")...

*Réussisse... termine... réalise... évite de... ne pose pas tel geste...
bénéficie de... soit ou ne soit pas dans tel état.*

Le QUI et le QUOI = plan stratégique !

Le COMMENT (la stratégie) = plan d'action !

Jusqu'où doit-on arrimer indicateurs — objectifs?

- *Les objectifs sont souvent formulés dans une perspective d'actions ou de moyens et non dans une perspective de résultats d'effets*

Exemple

Diminuer le décrochage scolaire des étudiants en mettant sur pied des groupes d'entraide

- *Que vise-t-on et que mesurera-t-on au niveau stratégique?*
 - *Le décrochage scolaire ou la mise sur pied de groupes d'entraide?*
 - *Quel est l'effet? Quelle est l'activité à valeur ajoutée?*
- *Et si on approfondissait davantage notre réflexion...*
 - *On cherche aussi à raccrocher ceux qui ont décroché...*

Décrochage scolaire

Planification stratégique

Objectifs stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs d'effets
Diminuer le décrochage scolaire des étudiants	Observer un taux maximum de décrochage scolaire de 5 % d'ici juin 2007	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de décrochage scolaire des étudiants - Taux de rattachement des étudiants ayant déjà décroché

Mise en oeuvre stratégique

Fonctions critiques Initiatives stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs de résultats et d'avancement des initiatives
Mise sur pied de groupes d'entraide	<ul style="list-style-type: none"> - 100 % des commissions scolaires auront mis sur pied des groupes d'entraide en juin 2007 - 100% des décrocheurs et des éventuels décrocheurs rencontrés dans l'année 	<ul style="list-style-type: none"> - % des commissions scolaires ayant mis sur pied des groupes d'entraide (avancement) - % de décrocheurs et d'éventuels décrocheurs rencontrés dans les groupes d'entraide (résultat)

Diminuer le décrochage scolaire des étudiants

Tableau de suivi décisionnel – Résultats en juin 2006

Indicateurs	Résultats	Cibles 2007	Écart/ variation	Causes Facteurs Origines	Actions correctrices et mobilisatrices	
					Actions entreprises	Où en est-on rendu?
-Taux de décrochage...	5,9 %	5 %	- 0,9 % 😞	Comment décoder les résultats ? De quels causes et facteurs doit-on tenir compte pour bien comprendre les résultats ? Comment les interpréter ? Liens avec d'autres indicateurs ? Environnement ? ...	Quelles actions seront entreprises pour : - corriger la situation ? ou - maintenir la bonne performance ?	Dans le cas où des actions ont déjà été entreprises, où en est-on rendu? Quels sont les résultats des améliorations apportées à ce jour ?
-Taux de raccrochage...	63 %					
-% des commissions scolaires ayant mis sur pied...	100 %	100 %	0 % 😊			
-% de décrocheurs rencontrés dans les groupes...	83 %	100 %	- 17 % 😞			

Sécurité routière : Sûreté du Québec et Transports !

Planification stratégique

Objectifs stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs d'effets et d'impacts
Améliorer la sécurité routière des automobilistes	Diminuer de 15% le volume d'accidents de la route	<ul style="list-style-type: none"> - Volume d'accidents de la route (et % de variation) - Volume de décès causés par les accidents de la route

Mise en oeuvre stratégique

Fonctions, activités, initiatives stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs de résultats et d'avancement des initiatives
<p>Suveillance routière (Sûreté du Québec)</p> <p>Réfection et entretien des routes (Transports)</p>	- ...	<ul style="list-style-type: none"> - Volume (nombre et %) de barrages routiers - Volume de constats d'infraction émis - Volume de véhicules interceptés - Degrés d'avancement des chantiers de réfection - Montants investis dans l'entretien et la réfection

Organisation des Nations unies

Déclaration du millénaire (plan stratégique)

<http://www.un.org/french/millenniumgoals/>

Planification stratégique

Objectifs stratégiques	Cibles chiffrées	Indicateurs stratégiques (effet sur client)
Réduire l'extrême pauvreté et la faim	<ul style="list-style-type: none"> – D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à 1 \$ par jour – D'ici 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim 	<ul style="list-style-type: none"> – Proportion de la population disposant de moins d'un \$ par jour en parité du pouvoir d'achat – % d'enfants de – de 5 ans présentant une insuffisance pondérale – Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique

Indicateurs = Rigueur et souplesse

- Rigueur, pertinence et précision de la mesure

=

- Souplesse d'utilisation de gestion possible
 - Interprétation contextée, comparaisons et mises en perspective possibles
 - Utilisation de gestion ciblée pour une reddition de comptes solide et articulée

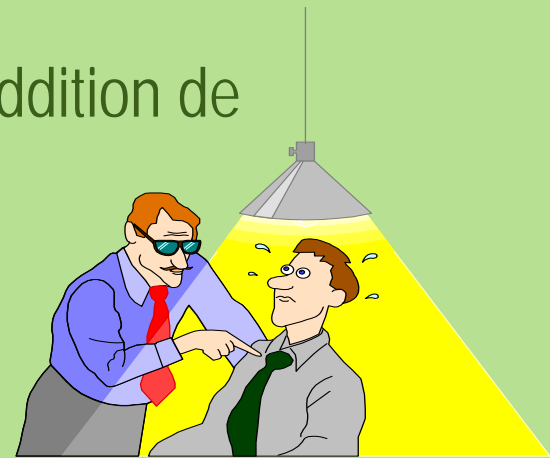


Tableau de bord de gestion : la pertinence de l'information avant la quantité



← Outil de gestion rigoureuse: Suivi assidu des clients et des besoins, des activités, des ressources et des résultats



← Présente de façon cohérente et évocatrice seulement les indicateurs essentiels et pertinents, « au-dessus des statistiques »



← Permet d'être averti de situations anormales, met en évidence les écarts, les tendances, les exceptions et permet de rendre compte précisément

Ind.4 - % des demandes répondues dans le délai fixé

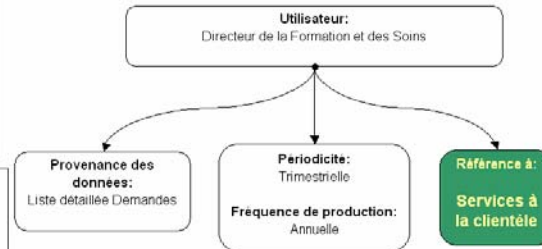
FICHE-INDICATEUR

Zone 1 La définition et les caractéristiques de l'indicateur

Définition:
Cet indicateur permet de mesurer la proportion des demandes reçues des entreprises qui ont été traitées dans le délai fixé de 15 jours. Le délai de réponse débute dès la réception de la demande et prend fin lors de l'envoi de la réponse à l'entreprise.

Calcul:
$$\frac{\text{Nbr de demandes traitées un délai de 15 jours ou moins}}{\text{Nbr total de demandes reçues}} \times 100$$

Ventilations (et ses éléments):
// Année
// Mois
// Équipe (A, B, C et D)
// Point de service (Centre, Parc industriel, Xville)
// Type d'activité (Formation-Prévention, Expertise technique, Traitement médical)



Zone 2 Bases de comparaison, balises et écarts

Variation ou tendance dans le temps:
Comparer les résultats aux mêmes mois de l'année précédente.

Autres unités, organisations ou étalonnage:

Focus sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:
Comparer les équipes entre elles.
Comparer les types d'activités entre eux (formation-prévention, expertise médicale, traitement médical).

Calculs complémentaires:

Cibles - balises chiffrées:
95% des demandes des entreprises sont répondues dans les 15 jours

Objectifs antérieurs:
Année 1995: 92%
Année 1994: 90%

Autres indicateurs à mettre en relation:
Ind. 5 - Délais moyens de réponse aux demandes

Zone 3 Forme de représentation: tableau, graphique, pictogramme

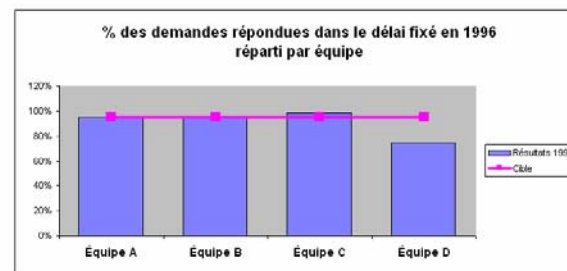
Forme de présentation:
Histo-courbe présentant le résultat par rapport à la cible chiffrée

Pictogramme:
😊 : Cible atteinte
😞 : Cible non atteinte

Panoramas: Vue par évolution annuelle et mensuelle, vue par équipe, vue par type d'activité

Exemple de présentation:
% des demandes répondues dans le délai en 1996:
97%

Cible chiffrée: **95%**
Écart avec la cible: **-2%** 😞



Zone 4 Les considérations reliées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur

Interprétation de l'indicateur:
Cet indicateur nous permet de connaître la performance quant aux réponses transmises aux entreprises à la suite de leurs demandes de formation, de traitement et d'expertise. Un lien étroit doit être effectué avec les délais moyens de réponses aux demandes dans l'analyse des résultats. Une baisse de % influencera la satisfaction globale de la clientèle.

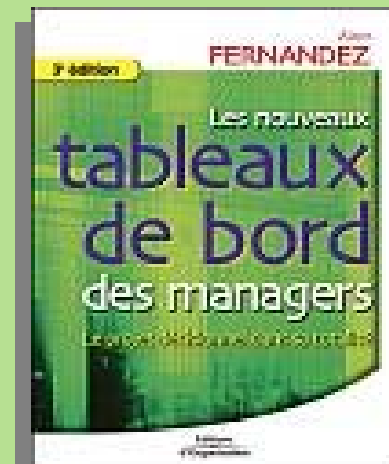
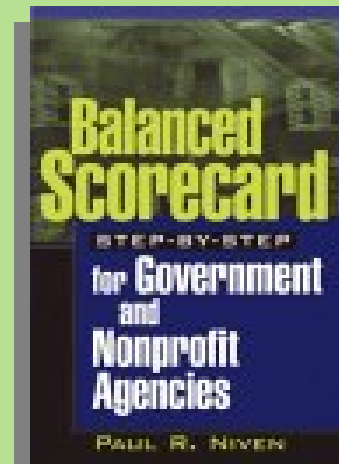
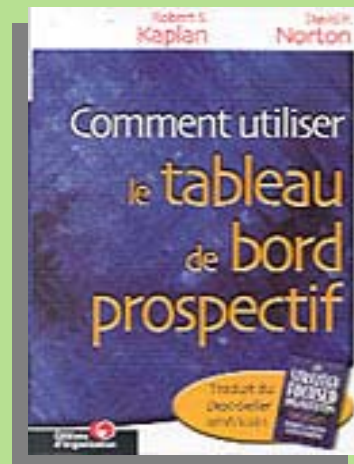
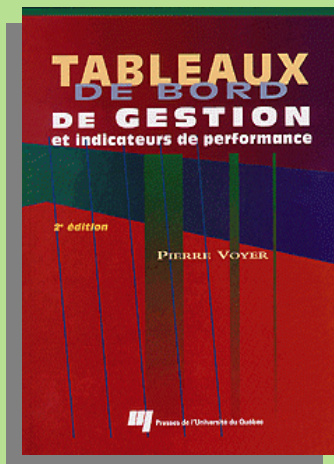
Utilisation de l'indicateur, réaction ou considérations de gestion:
Chaque non-atteinte de la cible devra être soigneusement étudiée de façon à localiser aussitôt le type d'entreprises et le type d'intervention répondues dans un délai non satisfaisant. Tenter de savoir si ce sont des cas particuliers ou une tendance générale. À l'aide de cet indicateur, les gestionnaires devraient s'assurer de posséder les effectifs nécessaires pour chaque type d'interventions.

Pour en savoir plus...

- Volet informationnel : www.enap.ca/tbord
- Volet stratégique : www.balancedscorecard.org
- Volet informatique : rechercher sur Internet

Intelligence d'affaires (Business intelligence)

Informatique décisionnelle



Discussion, questions et commentaires...

Merci et bon travail!

