

---

## Table des matières

1. Introduction	1
2. Présentation de l'organisation	2
2.1. Historique	2
2.2. Mandat	3
2.3. Clients et partenaires	4
2.4. Ressources	4
3. Plan pour moderniser le tableau de bord	6
3.1. Mesure de performance et tableau de bord	6
3.2. Revue des préoccupations organisationnelles et du tableau de bord existant.	7
3.3. Modernisation du tableau de bord	8
3.3.1. Réorganisation des indicateurs selon une logique de performance	8
3.3.2. Nouvelle documentation des indicateurs	10
3.3.3. Nouvelle visualisation des indicateurs.	11
4. Mise en œuvre et validation du tableau de bord	11
4.1. Informatisation	11
4.2. Mise en œuvre du tableau modernisé	12
4.2.1. Une première version standard	12
4.2.2. Une deuxième version automatisée et synthétique	12
4.2.3. Une version finale simplifiée.	14
4.3. Caractéristiques du tableau de bord modernisé	17
5. Conclusion et recommandations	18
Bibliographie.	19
Annexes	20

## Table des illustrations

Figure 2.1, Organigramme du Directeur de l'état civil.	5
Figure 3.1 Voies de réalisation du tableau de bord.	9
Figure 3.2 Structure et processus organisationnel et d'ordonnancement des indicateurs.	10

---

## 1. Introduction

Ce rapport porte sur les activités et les résultats du stage effectué auprès du Directeur de l'état civil au cours de l'été 2007. Le stage a été proposé par le Directeur de l'état civil, par l'intermédiaire de Madame Donna St.-Cœur, mandataire et directrice par intérim du centre d'appel. Mme St-Cœur a spécifié le mandat et émis l'offre de stage auprès de l'ÉNAP. Elle a ensuite retenu la candidature de l'auteur en tant qu'étudiant de l'ÉNAP. Le stage s'est déroulé dans la direction de Mme St-Cœur qui a agit en tant que chargée de formation pratique. Monsieur André De Carufel, consultant en gestion et enseignant à l'ÉNAP, a agit dans le cadre du stage à titre de professeur conseiller\*.

Le mandat spécifié pour le stage consiste à moderniser le tableau de bord de gestion que les services du Directeur de l'état civil utilisent. L'objectif de la modernisation est de renforcer le statut des outils modernes de gestion et de reddition de comptes de l'organisation. Le mandat incluait ainsi la création d'une base de documentation pour les indicateurs, la modernisation de la visualisation des indicateurs, la réorganisation des indicateurs suivant une vision de performance et l'ouverture d'une perspective pour développer des indicateurs couvrant de nouvelles dimensions.

La démarche méthodologique pour réaliser ce mandat est conforme aux approches théoriques et pratiques, relatives au tableau de bord, et soulignées au chapitre 3 de ce rapport. Les activités du stage sont organisées en plusieurs étapes chacune conçue selon un objectif séquentiel de réalisation. La première étape est consacrée à la revue de la mission et de l'environnement de l'organisation afin de déterminer ses préoccupations et le système correspondant d'indicateurs. La deuxième étape consiste à réévaluer le tableau de bord existant et à situer sa modernisation dans un cadre conceptuel afin d'introduire les éléments appropriés de modernisation. La

---

\* Je tiens à remercier Monsieur De Carufel et Madame St-Cœur pour leurs rôles respectifs dans le cadre du stage. Je remercie également Mesdames Maryse Tellier, Annick Gélinau, Martine Quartier et Marlène Laflamme de l'ÉNAP pour leur apport de coordination du stage.

---

troisième étape est réservée à l'informatisation et à la mise en œuvre du tableau de bord modernisé. Le produit final recherché et testé ici est une version finale du tableau modernisé.

Le rapport s'organise en 5 chapitres, y compris cette introduction. Le chapitre 2 fournit une présentation du Directeur de l'état civil des points de vue historique et de mission. Cela inclut les origines de la gestion de l'état civil, la création du Directeur de l'état civil, sa mission, ses projets pour conserver l'ancien registre, son rôle de produire, publiciser le registre et de servir les citoyens.

Le chapitre 3 présente le cadre conceptuel et la démarche méthodologique adoptés pour réaliser la modernisation du tableau de bord. On s'arrête en particulier sur la mesure de la performance et les fonctions et perspectives d'un tableau de bord et sur les voies empruntées pour le réaliser. On effectue ensuite une revue des préoccupations de l'organisation, de la documentation du tableau de bord existant et de la visualisation de ses indicateurs.

Le chapitre 4 couvre les résultats de la démarche : la nouvelle documentation, les nouvelles composantes du tableau de bord et leur visualisation ainsi que la mise en œuvre du tableau. Le chapitre 5 conclut et fournit les recommandations retenues.

L'annexe placée à la fin de ce rapport contient tous les éléments proposés à titre de démonstration. Elle contient également un kit de définition des techniques et fonctions informatiques propre à l'utilisation et actualisation du tableau de bord.

## **2. Présentation de l'organisation**

### **2.1. Historique**

La gestion de l'état civil au Québec remonte à loin dans l'histoire, soit à 1621\*. Plus de 425 000 registres manuscrits étaient tenus par les paroisses et municipalités et effectués par des officiers

---

\* Source : 1. Le Code civil du Québec : un mouvement de société, une série de guide d'inscription des événements d'état civil, gouvernement du Québec, 1993; 2. Présentation Power Point du Directeur de l'état civil, document interne, chemin d'accès :

<http://intranetdec/documents/presentations/Pres%20ASIntra%20-%20DEC%20Diaporama%20.pps#11>

---

religieux et civils. Vu les changements sociaux, culturels et économiques qui ont modifié l'organisation de la société et vu l'importance du registre civil comme base pour les autres registres (économique et électoral par exemple) une nouvelle organisation de l'état civil au Québec a été mise en place. La date du 1<sup>er</sup> janvier 1994 était celle de l'entrée en vigueur du nouveau Code civil du Québec. À la tête de la nouvelle organisation se trouve maintenant un seul officier d'état civil : le Directeur de l'état civil\*.

## 2.2. Mandat

Le mandat du Directeur de l'état civil est fixé par le code de l'état civil qui est défini et révisé par le gouvernement du Québec.

Il consiste en trois volets :

- conserver le registre et assurer la sécurité des documents d'état civil,
- inscrire les actes d'état civil, et
- publiciser le registre en délivrant les certificats et copies d'acte\*.

Dans le cadre du premier volet du mandat, l'effort a été déployé pour rapatrier l'ancien registre. En 1994, des copies des registres municipaux et ecclésiastiques inscrits, incluant 18 millions d'actes de naissance, mariage et décès couvrant la période de 1900 à 1993, ont été rapatriés au Directeur de l'état civil\* pour assurer leur conservation.

Des efforts ont été déployés, dans une première phase, pour passer du registre papier à un informatisé. Le Directeur de l'état civil a entrepris une démarche de numérisation de tous les actes des registres originaux suivant un système indexé avec des fonctions de repérage et de références permettant la consultation rapide des registres\*.

Dans une deuxième phase initiée en 2000, les tâches administratives ont été automatisées à l'aide d'un progiciel adapté aux besoins de l'état civil et qui\* :

- délègue aux employés les dossiers à traiter en fonction des priorités

---

\* Source : Présentation Power Point du Directeur de l'état civil, document interne, chemin d'accès : <http://intranetdec/documents/presentations/Pres%20ASIntra%20-%20DEC%20Diaporama%20.pps#11>

- 
- automatise l'émission de différentes lettres de rappel et de correspondance
  - assure le classement des dossiers et l'archivage des documents numérisés
  - retranscrit les événements au registre informatique.

Les autres volets du mandat du Directeur de l'état civil, soit l'inscription et la délivrance, impliquent des activités qui seront prises en mesure par les indicateurs du tableau de bord.

### 2.3. Clients et partenaires

La mission et les activités du Directeur de l'état civil s'adressent à une clientèle globale constituée des citoyens du Québec. Cette clientèle formule auprès du Directeur de l'état civil les demandes pour inscrire les actes d'état civil et pour délivrer les certificats et copies d'actes dont les citoyens ont besoin. La mission et les activités s'adressent également aux organismes partenaires du Directeur de l'état civil qui lui achètent des données.

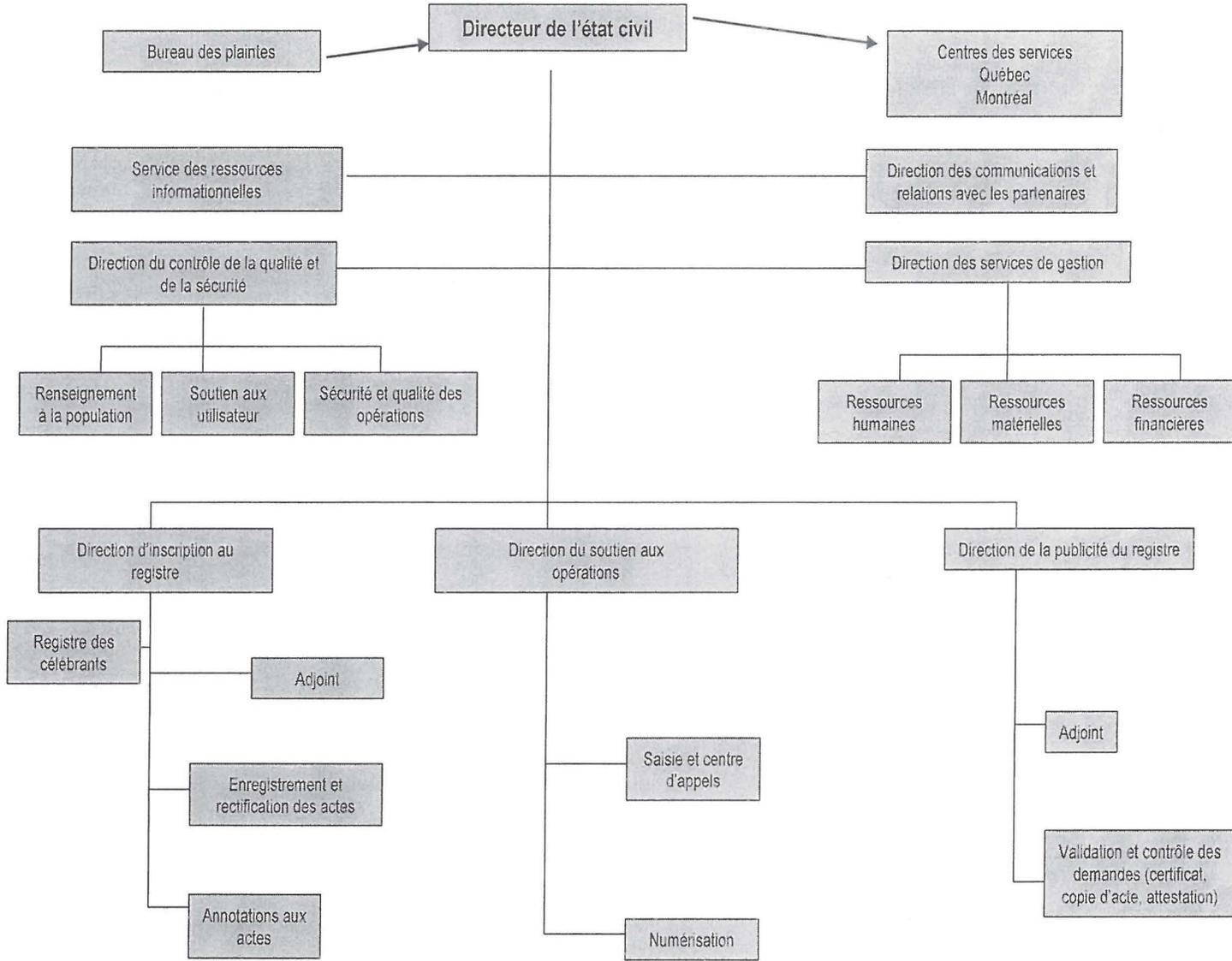
### 2.4. Ressources

Pour mener cette mission et ces activités le Directeur de l'état civil fait appel à un ensemble approprié de ressources humaines et informationnelles. La figure 2.1 présente l'organigramme du Directeur de l'état civil qui donne un aperçu de sa structure et de son processus.

Quant aux ressources informationnelles, le système informatique d'automatisation des tâches précédemment mentionné produit également les données statistiques, y compris celles alimentant le tableau de bord.

Quant au traitement des données, les employés du Directeur de l'état civil disposent de bureaux ou de poste de travail avec un ordinateur connecté au système d'information, à l'ensemble du réseau du Directeur de l'état civil et au réseau d'internet. Chaque employé a également accès aux autres facilités de télécommunication, d'impression, de photocopie, etc.

Figure 2.1, Organigramme du Directeur de l'état civil.



### 3. Plan pour moderniser le tableau de bord

#### 3.1. Mesure de performance et tableau de bord

Les approches conceptuelles et fonctionnelles sur lesquelles on s'appuie ici fournissent une définition globale du tableau de bord et de la mesure de performance. Dans le cadre d'amélioration de la gestion publique, les organisations publiques reçoivent de plus en plus d'orientations politiques, économiques et administratives (Voyer, 1999). Ces orientations définissent une vision et des objectifs politiques dont la réalisation est déléguée à ces organisations. La mesure de la performance vient compléter le cadre suivant le principe : ce qui a été défini à l'état d'objectif devrait être mesuré à l'état de résultat. Pour s'acquitter de leur imputabilité, les organisations procèdent donc à la mesure de leurs performances. Elles traduisent ces performances en termes de variables et d'indicateurs. À l'interne, elles prennent des décisions sur le processus d'atteinte des objectifs. Cette prise de décision se base également sur des indicateurs, d'où l'utilité du tableau de bord comme un système d'indicateurs.

Pour définition donc, un tableau de bord de gestion est selon Pierre Voyer : « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire (...), fournissant (...) une vision globale et la possibilité de forer dans les niveau de détails ». (Voyer, 1999 : 39).

On trouve la même logique dans l'approche maîtresse de Kaplan et Norton (2001). L'approche a pour portée de traduire la stratégie d'une organisation en termes opérationnels, quotidiens et de structure et de processus organisationnel adéquats. La performance devient l'effet concret de cette traduction. Le tableau de bord dans cette approche est prospectif. Il analyse et mesure la performance sur quatre dimensions : la perspective financière, la perspective client, la perspective de processus et d'exploitation internes (activités) et la perspective d'apprentissage et de croissance. Les quatre dimensions ont un lien causal et la performance est le produit de l'équilibre entre elles.

L'utilité recherchée de l'usage du tableau de bord est aussi approchée à la lumière de ses fonctions. Chez Voyer (1999 :46-49) on trouve énumérés les fonctions suivantes.

*Fonction de monitoring.* Elle a pour utilité d'indiquer au gestionnaire les grandes tendances et de faire ressortir les écarts significatifs et en particulier problématiques.

---

*Fonction d'enquête et de guide d'analyse.* Elle guide le gestionnaire et lui permet d'agir rapidement.

*Fonction de reportage et de reddition de comptes.* Le tableau de bord présente l'information de façon structurée et simplifiée pour permettre au gestionnaire de rendre compte plus efficacement de ses activités.

*Fonction de communication et de motivation.* Les indicateurs clés stimulent les échanges entre les gestionnaires et l'utilisation d'un langage commun augmente la mobilisation des employés.

*Fonction de contribution à la formation des objectifs.* L'identification d'indicateurs clés permet à l'organisation de planifier ses comportements pour atteindre les buts qu'elle s'est donnée.

On a fondé la modernisation du tableau de bord du Directeur de l'état civil sur ces approches. Cela a impliqué de commencer le plan de modernisation par une revue de la situation de l'organisation et de la position du tableau de bord existant, puis de proposer les éléments de modernisation.

### 3.2. Revue des préoccupations organisationnelles et du tableau de bord existant.

L'évaluation de la situation de l'organisation est utile pour déterminer ces préoccupations et ainsi les indicateurs les reflétant. Le résultat de cette revue montre que l'organisation fonctionne de façon équilibrée et évolue de façon régulière. D'un côté, les besoins de ses clients et partenaires, concernant des données, des renseignements et des certificats et copies d'acte, évoluent de façon prévisible. Cela fait que les préoccupations de l'organisation soient prévisibles et qu'elle soit en mesure de s'y adapter adéquatement.

Les préoccupations de l'organisation se concentrent autour d'un ensemble de délais. On mentionne les délais pour inscrire les actes et pour délivrer les certificats et copies. Il y a également les délais des activités destinées à servir et à renseigner les clients comme les activités du centre d'appels et des comptoirs.

Ces préoccupations sont entérinées par le Ministère de la Justice du Québec qui demande au Directeur de l'état civil de fixer les cibles conformément à sa déclaration de services aux citoyens. À la rubrique spécifiée au Directeur de l'état civil dans la déclaration, on trouve

l'engagement à renseigner adéquatement le public et de le servir avec diligence\*. Sur ce point aussi, l'organisation est en mesure de contrôler son processus interne et ses activités afin de respecter ces cibles.

Les préoccupations de l'organisation ont été reflétées par le système d'indicateurs du tableau de bord existant. Le système comprend sept indicateurs dont six couvrant les délais. Le septième se rapporte aussi à la satisfaction car il traite des plaintes.

Le plan de modernisation a entériné ces indicateurs sans majeures modifications. Le tableau de préoccupations-indicateurs (annexe E) élaboré pour le tableau de bord modernisé fixe des préoccupations essentiellement de délai. Le maintien de telles préoccupations est cohérent avec l'évaluation précédente et avec la réalité organisationnelle. L'organisation ne contrôle pas les autres variables de quantité comme le volume des naissances ou des mariages et donc la demande pour les actes à produire. Les volumes se trouvent simplement présentés dans les ventilations des indicateurs de délai. Quant aux tarifs, ils sont fixés par règlement au Directeur de l'état civil.

Pour ce qui est de qualité, il est en partie lié aux délais de service. Il est en partie traduit par l'indicateur des plaintes. Une position en baisse de cet indicateur est à lire comme une amélioration de la satisfaction de la clientèle quant à la qualité du service.

Pour les autres dimensions et fonctions à couvrir par le tableau de bord, deux autres indicateurs ont été mis en développement. L'un couvre la gestion financière et l'autre la gestion des ressources humaines.

### 3.3. Modernisation du tableau de bord

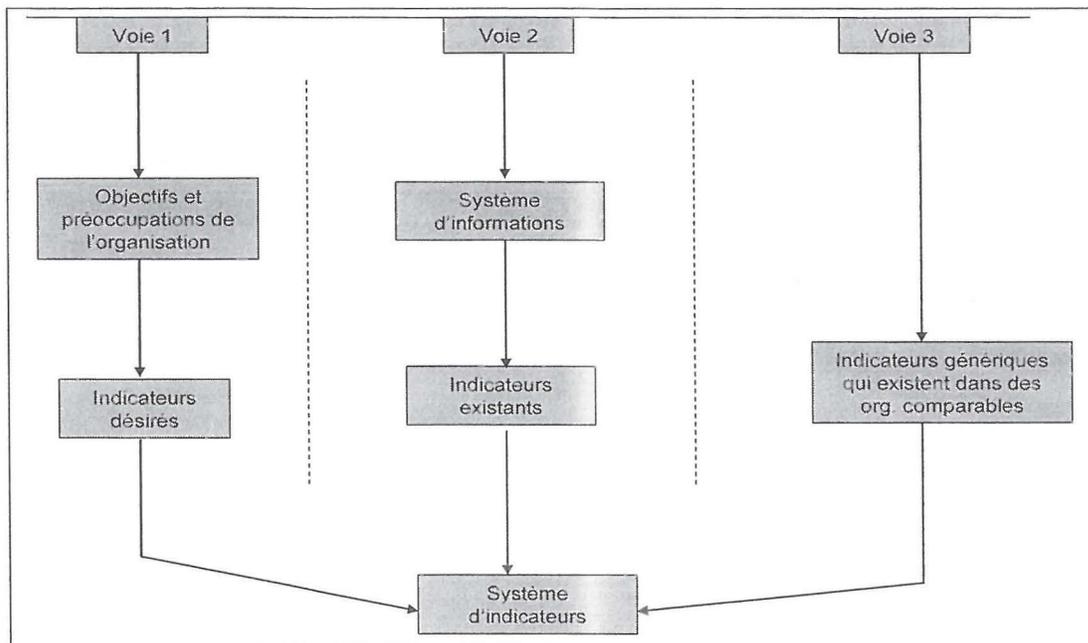
#### 3.3.1. Réorganisation des indicateurs selon une logique de performance

Le système d'indicateurs était maintenu comme on l'a indiqué plus haut. D'un côté, cela a influencé le choix de la voie de modernisation du tableau de bord. La figure 3.1 montre trois voies.

---

\* Rapport annuel de gestion du Ministère de la Justice du Québec pour 2005-2006, pp. 36; 39. Accès : <http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/administ/pdf/rap0506.pdf>.

Figure 3.1 Voies de réalisation du tableau de bord.

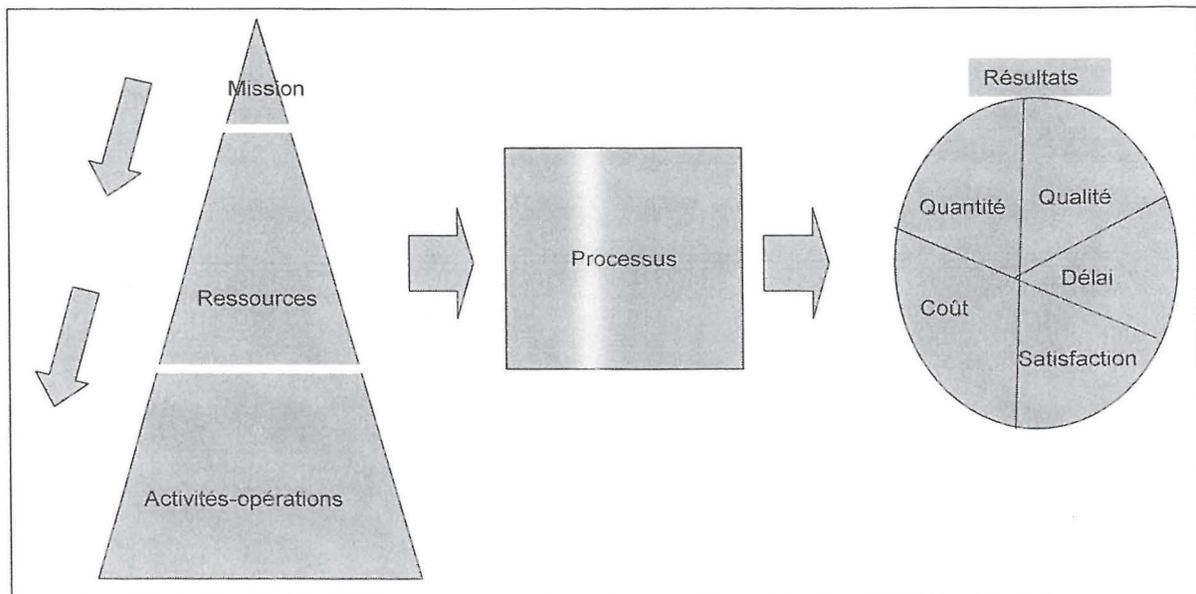


Adapté de Voyer (1999, figure 7.1)

En conséquence de l'évaluation précédente de la situation de l'organisation et de l'existence d'indicateurs, la voie à emprunter est une combinaison des voies 1 et 2.

Cependant, il fallait revoir l'organisation des indicateurs utilisés ou l'ordre dans lequel ils apparaîtront dans le tableau modernisé. L'ordre retenu présente les indicateurs selon la logique organisationnelle suivante : mission > ressources > activités > résultats et satisfaction. Cette logique est représentée par la figure 3.2 en suivant le sens des flèches de haut en bas et/ou de gauche à droite. L'ordre apparaît également dans la présentation des pages ventilées (la numérotation des indicateurs, voir annexe C) et dans les autres composantes du tableau de bord. L'ensemble des indicateurs retenus couvre les zones de la figure sauf pour les ressources financières et les coûts. Pour ces dimensions, un indicateur (de cadre financier) est en cours de développement comme on l'a indiqué plus haut.

**Figure 3.2 Logique de structure et processus organisationnel et d'ordonnancement des indicateurs**



### 3.3.2. Nouvelle documentation des indicateurs

L'étape conséquente consistait à revoir la documentation du tableau de bord existant. Le résultat de la revue impliquait de passer à une nouvelle documentation. Avec celle-ci, on construit une base de données pour chaque indicateur. Chacune de ces bases de données a deux propriétés : elle est conçue de façon à être informatisée ; et elle est organisée de façon à permettre la construction de tableaux croisés dynamiques comme système pour réaliser le croisement et les liaisons entre les données. La liste détaillée de la nouvelle base de documentation du tableau de bord (annexe H) comprend ainsi 8 bases de données correspondant aux 7 indicateurs retenus et au 8<sup>e</sup> indicateur en développement.

Ces bases de données sont alimentées à partir du système d'information de l'organisation. La liste de définition faisant partie des composantes du tableau de bord (annexe G) spécifie comment les enregistrements et les champs de valeurs pour chaque base de données sont conçus. Elle spécifie aussi pour l'indicateur 1 d'inscription, la source d'alimentation à partir du système d'information.

---

Les bases de données ont la troisième propriété d'être actualisées quotidiennement ainsi que le système d'indicateurs. Mais le besoin fréquent de reproduction et d'actualisation étant mensuel, elles sont actualisées au début de chaque mois.

### 3.3.3. Nouvelle visualisation des indicateurs.

Concernant cet aspect, on est passé de l'ancien tableau de bord présenté seulement à l'aide de tableaux ordinaires à un nouveau dans lequel les indicateurs sont visualisés de façon à refléter l'allure et les fonctions d'un tableau de bord. En l'occurrence :

- Les indicateurs sont présentés à l'aide de tableaux et graphiques qui reflètent les tendances des données, les écarts problématiques et sont donc présentés de façon fidèle à la fonction de contrôle et de prise de décision. Des pictogrammes sont également ajoutés à la visualisation pour permettre en un clin d'œil la lecture des tendances et les écarts. (voir annexe B-1; B-2)
- Les indicateurs sont présentés et visualisés de façon à dégager des données utiles à la fois pour guider les diagnostics, la planification future et pour la reddition de comptes.
- Le tableau de bord est présenté en tant qu'outil de fusion de l'information qui introduit un changement au niveau de la communication et du partage de l'information. Cela est dû en particulier au fait qu'il s'agit d'un seul tableau de bord en fenêtres qui peut être consulté par les différents utilisateurs. En consultant ces fenêtres ou la page synthèse, par exemple, un utilisateur d'un indicateur se met spontanément au courant de la position des autres indicateurs. La section suivante qui fait le point sur la mise en œuvre du tableau de bord souligne les caractéristiques supplémentaires du tableau de bord.

## 4. Mise en œuvre et validation du tableau de bord

### 4.1. Informatisation

Les éléments de documentation et de visualisation étant arrêtés à l'étape précédente, le premier pas de l'étape actuelle est l'informatisation du tableau de bord. L'informatisation est faite à l'aide du logiciel Excel. La première opération d'informatisation consiste à stocker les données dans les bases de données créées pour les différents indicateurs. La deuxième opération consiste à construire, à partir de ces bases, des tableaux croisés dynamiques (annexe B-3) comme outil pour

---

le croisement des données et les liens d'actualisation. Dans une troisième opération, on dépose les données de ces tableaux croisés dynamiques dans des tableaux consolidés (annexe B1-2).

Sur ces derniers :

- on fixe les fonctions de calculs et les formats reproductibles de visualisation
- on construit les graphiques et pictogrammes avec la personnalisation désirée
- on crée les liens hypertexte entre l'indicateur, sa fiche de définition (annexe F) et sa base de données ainsi que entre lui et les autres composantes du tableau de bord.

À l'issue de ces opérations sur un indicateur, il acquiert sa structure finale. On procède alors aux tests nécessaires pour s'assurer que l'activation et l'actualisation des données, les fonctions, les formats et les liens, fonctionnent comme prévu.

## 4.2. Mise en œuvre du tableau modernisé

### 4.2.1. Une première version standard

Au début de juillet, l'ancien tableau de bord n'a plus été reproduit. On a voulu mettre le nouveau à l'usage. Les composantes principales, déjà complétées, de ce nouveau tableau ont servi à cette fin. La version élaborée comprenant ces composantes était ensuite complétée en se basant sur le modèle du carrefour de tableau de bord de l'ÉNAP. Elle a été mise à une première approbation et des modifications ont été demandées pour qu'elle corresponde au mieux aux besoins des utilisateurs. Le réaménagement de la version était pourtant difficile. Certains indicateurs ont eu des sous indicateurs. Pour l'indicateur 1 d'inscription, par exemple, on a les événements naissances, mariages et décès avec des délais cibles d'inscription différents. Il n'y avait pas de moyen approprié pour fusionner l'ensemble en un seul indicateur d'inscription. Par ailleurs, si on avait utilisé pour chacun de ces événements un indicateur à part entière on aurait eu un plus grand nombre d'indicateurs et un tableau plus volumineux. De plus, bien que l'indicateur soit de délai il fallait représenter le volume avec le délai, ce qui a augmenté les éléments et l'espace de ventilation.

### 4.2.2. Une deuxième version automatisée et synthétique

À noter que lorsque l'on change de version, le changement porte essentiellement sur la visualisation des indicateurs. La documentation et l'organisation logique des indicateurs ne

---

changent pas. Ainsi pour remédier au problème de la première version, une nouvelle version synthétisée, mais plus automatisée, a été rapidement montée. Comme souligné plus haut, on avait un grand nombre d'éléments assimilés à des indicateurs. On en avait en fait 16 éléments de volume, soit : 4 pour inscription (naissance, mariage, décès, changement de nom et mention de sexe); 6 pour délivrance (certificat et copies, normal et accéléré et ce pour naissance, mariage et décès); 2 pour les comptoirs de Québec et Montréal; 2 pour les appels reçus et répondus; 1 pour courriel et 1 pour les plaintes. On en avait 16 délais correspondants aux éléments précédents.

Mais comme par définition un indicateur ne mesure qu'une seule chose, la version montée traitait chacun de ces éléments comme indicateur. Pour aménager le grand nombre, elle jouait sur la technique et l'automatisation. Elle consistait, à regrouper toutes les données de délai, pour l'année en cours et l'année comparative dans un seul tableau consolidé. Elle consistait ensuite à utiliser les fonctions appropriées de décalage et de contrôle dans Excel pour faire défiler tous ces éléments, les données correspondants de délai pour les douze mois de l'année courante et de l'année comparative sur un seul écran et dans une seule page. En l'occurrence, les données sont organisées pour défiler sur un petit tableau et un seul graphique affichant trois séries : le délai pour les mois de l'année en cours, le délai pour les mois de l'année comparative et le délai cible. (Annexe J-2). Puis par simple clic sur une barre de défilement collée au graphique on fait défiler un par un les éléments et les données correspondant.

On a procédé de la même façon pour les éléments de volume mais en employant dans ce cas trois graphiques sur deux pages. Un de ces graphiques montre le volume en valeur absolue pour les mois de l'année en cours et de l'année comparative, l'autre montre les tendances des deux séries (annexe J-3-1.) et le troisième montre la répartition du volume dans le cas où il existe plusieurs ventilations : naissance, mariage, décès ou Québec et Montréal, par exemple. (annexe J-3-3).

Une page synthèse a été construite pour représenter les éléments clés de l'ensemble. (Annexe J-1).

Cette version n'a pas été retenue. Du fait de l'automatisation, elle est d'un côté complexe aux yeux des gestionnaires. De l'autre, elle est idéale à l'écran pour faire défiler un grand nombre d'éléments mais elle donne plus de pages à l'impression.

#### 4.2.3. Une version finale simplifiée.

Cette version repose sur la première version standard, mais elle a été simplifiée. L'architecture du TB est, comme signalé plus haut, conforme au modèle du carrefour du tableau de bord de l'ÉNAP\*. L'architecture prend la forme intégrée qui assemble toutes les composantes sous forme de fenêtres ou de feuilles. On souligne en particulier les indicateurs comme composante principale. Le tableau en compte 7 indicateurs + un en développement + un en état de projet (voir la liste à l'annexe C). Ci-dessous on présente les autres composantes dont les démonstrations sont placées dans les annexes A à G. Pour alléger les annexes, on propose la démonstration seulement sur l'indicateur 1 d'inscription.

Pour la simplification, on a suivi la démarche suivante.

- On a retenu seulement des indicateurs de délai. Les volumes ont été représentés comme éléments de ventilation dans le cadre de ces indicateurs.
- L'espace de ventilation de chaque indicateur a été restreint à une seule page. Sauf pour les grands indicateurs comprenant des sous-indicateurs, la ventilation a été restreinte à deux pages.
- La taille des tableaux, graphiques et des caractères a été réduite.
- La page synthèse a été ramenée à une seule page.

Cette version a été retenue à titre de prototype modifiable par l'organisation selon ses besoins évolués.

### **Composantes**

#### *Une page d'accueil*

Cette page représente une carte d'identité pour le TB : nom de l'organisation, le titre TB et une liste détaillée renvoyant aux autres composantes du TB. (Annexe 0).

---

\* Voir Voyer (1999). Pour les ressources du carrefour du tableau de bord de l'ÉNAP, voir : <http://formation.énap.ca/tbord/livre.htm>

---

### *Une page synthèse*

C'est une page signalétique réunissant tous les indicateurs utilisés (annexe A). L'objectif de la page synthèse est de comporter l'essentiel de l'information qui permet aux utilisateurs du TB, par le simple regard, de prendre connaissance des résultats et des écarts problématiques transmis par les indicateurs.

Pour y faciliter la lecture de l'information, la présentation de la page est structurée de façon systématique. Pour chaque indicateur, on a d'abord l'énoncé de la cible. Ensuite le résultat est représenté par une icône colorée analogue au feu de circulation. La couleur de l'icône change automatiquement en fonction du résultat. Elle passe au vert lorsque l'indicateur se conforme à la cible. Elle passe au jaune si l'indicateur se positionne à la limite de l'écart par rapport à la cible et passe au rouge si l'indicateur accuse un écart problématique par rapport à cette cible. Pour renforcer la distinction entre les couleurs à l'impression de la page les mots vert, jaune ou rouge se trouvent écrits dans la colonne à droite des icônes. Les mots sont synchronisés avec les couleurs, ils changent lorsque les couleurs changent.

La page synthèse présente trois autres caractéristiques. Elle est dotée de la capacité de mise à jour instantanée des données. Elle est dotée de la capacité de forage qui sert à remonter à la source des données pour détecter et comprendre les variations retenant l'attention de l'utilisateur. Elle comporte des bulles d'information fournissant des interprétations complémentaires de l'information visualisée.

### *Pages ventilées d'indicateurs*

Chaque indicateur a sa propre page ventilée (feuille) à l'aide des tableaux, des graphiques, des pictogrammes qui visualisent et interprètent l'information de l'indicateur. La feuille est intitulée au numéro et nom de l'indicateur, par exemple : Ind-1. Délai d'inscription des événements d'état civil (voir annexe B-1, -2). On compte donc 8 pages ventilées égales au nombre d'indicateurs.

Chaque page ventilée bénéficie également des mêmes capacités de mise à jour instantanée. Le contenu d'une page ventilée est organisé à l'aide de la tabulation croisée dynamique qui assure cette capacité. Chaque page ventilée bénéficie également des mêmes capacités de navigation et de forage qui permettent de détecter les causes des effets et des états traduits par l'indicateur.

---

### *Tableau de suivi de décision*

Ce tableau synthétique vient à son tour regrouper tous les indicateurs du bord (annexe D). Son objectif est étroitement lié au suivi des décisions prises à l'égard des résultats. Les lignes du tableau contiennent les numéros, noms et définitions des indicateurs. Ses colonnes contiennent les valeurs, références et écarts constatés avec des indications pictogrammiques. Une autre colonne identifie les causes des écarts et une autre propose les actions correctrices prises ou à prendre par les décideurs. Ce tableau bénéficie comme les autres pages du TB des mêmes capacités de mise à jour, de navigation et de forage.

### *Tableau préoccupations-indicateurs*

Ce tableau (annexe E) est organisé en trois sections intitulées : mission, activités, résultats et satisfaction dont le contenu est traduit par les indicateurs. Les lignes et colonnes des sections énoncent les différents objectifs généraux et spécifiques par section et sous-section et les cibles et balises. La colonne 4 présente l'énoncé de l'indicateur (volume, variation, délai, écart, etc.) et son construit (nombre, valeur en \$, etc.). Trois autres colonnes contiennent des liens de navigation vers la fiche-indicateur, la page ventilée de l'indicateur et vers sa propre base de données.

L'objectif du tableau de préoccupations-indicateurs est de permettre l'analyse des volets mission, activités, résultat et gestion des ressources. Il réunit donc les informations essentielles du contenu managérial du tableau de bord.

### *Les fiches-indicateurs*

C'est un document qui détaille un indicateur donné (annexe F-1, F-2). Il se divise en 4 zones chacune définissant un aspect ou une dimension de l'indicateur.

Zone 1 : elle contient la définition et les caractéristiques de l'indicateur.

Zone 2 : elle définit les bases de comparaison, les balises et écarts.

Zone 3 : elle affiche la forme de présentation des tableaux, graphiques et pictogrammes.

Zone 4 : elle identifie les considérations reliées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur.

L'utilité des fiches-indicateurs est de bien identifier l'indicateur pour l'utilisateur. Leur utilité de documentation est de faciliter la compilation de l'information pour chacun des indicateurs.

*Liste détaillée.* C'est une feuille affectée à la documentation de l'indicateur. Elle constitue sa base de données et les définitions et liens impliqués (annexe G).

---

*La liste des définitions des bases de données.* C'est une feuille qui définit pour chaque indicateur les enregistrements et les champs de sa base de données (annexe H).

La section 4.3 ci-dessous propose des caractéristiques supplémentaires de ces composantes.

### 4.3. Caractéristiques du tableau de bord modernisé

*Le côté opérationnel.* Cet côté revient au fait que le tableau de bord modernisé est entré en service dès le début de juillet 2007 en remplacement de l'ancien tableau de bord.

*Capacité d'actualisation et d'automatisation.* En plus des capacités de mise à jour et de navigation précédemment mentionnées le tableau de bord modernisé bénéficie d'une capacité d'actualisation mensuelle et même quotidienne si les utilisateurs le souhaitent. Les composantes du tableau ont bénéficié d'un degré d'automatisation avec laquelle peu de tâches restent à effectuer au début de chaque période (mois ou année) pour actualiser et reproduire les indicateurs. De même, si on n'introduit pas de changement majeur au niveau d'un indicateur, on pourra utiliser les mêmes assiettes (tableaux, graphiques et pictogrammes) pour plusieurs années. (Pour les opérations d'activation, actualisation et reproduction du tableau de bord voir à l'annexe I le kit d'instructions intitulé : Techniques et définitions).

*Capacité de comparaison temporelle et d'archivage.* Les bases de données et les tabulations pour chaque indicateur sont conçues pour pouvoir comparer entre plusieurs années tout en affichant les années deux à deux par un simple clic. Il a été convenu dans ce cadre qu'on retient 3 années, par exemple 2006/2007 à 2008/2009. Ainsi on peut comparer la première et la deuxième ou la deuxième et la troisième. Puis, comme on l'indique au kit : Techniques et définitions (annexe I), au bout de ces trois années on peut les sauvegarder en archive consultable et commencer trois nouvelles années.

*Capacité d'impression.* Toutes les composantes du tableau sont aménagées de façon que le contenu des feuilles entre dans des pages imprimables. La mise en page utilisée pendant l'élaboration et les impressions tests est paramétrée comme suit: taille légale, échelle 100%, orientation paysage. On peut toutefois modifier la mise en page pour impression sur feuille A4 en orientation paysage. On procède comme suit : Fichier > mise en page > page > paysage et A4. Puis, Affichage > aperçu des sauts de page et l'on étire les limites discontinues de la page pour

---

couvrir tout son contenu. Puis, Fichier > mise en page > marge et dans centrer sur la paysage on choisit verticalement. Les pages des annexes A à J sont imprimées avec cette mise en page.

## 5. Conclusion et recommandations

Le stage s'est globalement déroulé dans les conditions prévues. Il a atteint les objectifs lui étant assignés. Le prototype du tableau de bord modernisé et opérationnel a été réalisé comme prévu. La personne qui prendra en charge l'actualisation et la reproduction du tableau a été adéquatement formée aux fonctions nécessaires à ces opérations.

Dans le processus de réalisation du mandat, certains éléments du plan ont été remaniés. Le travail de début sur les préoccupations organisationnelles n'a pas pris l'ampleur prévue. Un nombre de ces préoccupations est fixé par l'environnement externe de l'organisation, soit le Ministère de la Justice et la loi en général (le code civil). Comme les préoccupations sont la base de l'élaboration des indicateurs le travail sur les indicateurs à été ramené à maintenir les indicateurs existants. L'apport du stagiaire s'est donc porté sur l'intérêt de tirer des conclusions de son travail pour des recommandations futures. De ce fait, la fusion possible de certains indicateurs ou la proposition de certains autres nouveaux ont été reportées.

Certains aspects d'ordre techniques ont également modifié le cours du plan prévu. Le fait d'exiger un tableau de bord imprimable de petite taille a réduit l'ampleur prévue du plan d'automatisation du tableau. De même, le fait que le système d'information de l'organisation soit partiellement informatisé a eu des conséquences retardant l'automatisation à l'amont du processus, soit au niveau de l'alimentation des bases de données des indicateurs.

Pour les possibilités de remédier à ces limites on propose quelques recommandations.

### *Recommandations*

Les recommandations d'intérêt se rapportent aux démarches ou opérations suivantes.

- Compléter le système d'indicateurs de l'organisation en couvrant les zones de ressources conformément aux indications de la figure 3.2.
- Fusionner certains indicateurs pour ne pas dépasser le nombre de dix indicateurs y compris les nouveaux indicateurs à introduire.

- 
- Compléter l'informatisation du système d'information de l'organisation pour faciliter l'alimentation des bases de données des indicateurs et les manipulations et calculs.
  - Compléter la finalité des indicateurs en reflétant la performance en plus de la satisfaction et de la conformité à la cible. Cela implique pour certains indicateurs de délai de joindre des délais de retard aux délais de traitement.

## **Bibliographie.**

KAPLAN, Robert S., et NORTON, David P. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, traduit par Eileen Tyack-Lignot, Éditions d'organisation, Paris.

VOYER, Pierre (1999), Tableau de bord de gestion et indicateurs de performances, 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'Université du Québec, Ste-Foy.

### **Autres ressources :**

Code civil du Québec : un mouvement de société, une série de guide d'inscription des événements d'état civil, gouvernement du Québec, 1993.

Ministère de la Justice du Québec, rapport annuel de gestion 2005-2006. Accès : <http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/administ/pdf/rap0506.pdf>.

Carrefour du tableau de bord de l'ÉNAP. Accès : <http://formation.enap.ca/tbord/livre.htm>

Marie-Susan Deschênes : Notes du cours ENP-7363 Tableau de bord et Guide de conception du prototype du tableau de bord, ÉNAP, trimestre automne 2006.

Pour des détails supplémentaires sur les méthodes et techniques relatives au tableau de bord, voir Piloter.org : <http://www.piloter.org/balanced-scorecard/>

D'autres ressources sur la méthode Gimsi de conception des modèles de pilotage manageriel : <http://www.nodesway.com/methode/gimsi-lite.htm>

Présentation Power Point du Directeur de l'état civil, document interne, chemin d'accès : <http://intranetdec/documents/presentations/Pres%20ASIntra%20-%20DEC%20Diaporama%20.pps#11>

---

**Annexes**

# T B - D E C

## PAGE D'ACCUEIL

**Page synthèse**

**Tableau de suivi décisionnel**

**Tableau préoccupations-Indicateurs**

**Liste des Pages ventilées d'Indicateurs**

**Liste des fiches-Indicateurs**

**Listes détaillées des BD**

*Cliquez sur les différents  
éléments pour naviguer !*

# Page synthèse

Année 07-08 Mois : Juil

Page d'accueil  
Tableau de suivi décide

Écart du délai par rapport à la cible.  
- Si vert : écart < 0, délai dans la cible  
- Si jaune : écart entre 0 et (?%) du délai, limites de épassement du la cible  
- Si rouge : dépassement du délai cible de plus de ?%.  
Pour des détails cliquez sur la forme.

Inscrire les naissances dans un délai maximal de 20 jours ouvrables	<input type="radio"/>	Vert
Inscrire les mariages dans un délai maximal de 15 jours ouvrables	<input type="radio"/>	Jaune
Inscrire les décès dans un délai maximal de 5 jours ouvrables	<input type="radio"/>	Jaune
Obtenir un changement de nom ou de mention de sexe dans un délai de 120 jours ouvrables :	<input type="radio"/>	Vert
Rencontrer les clients dans un délai moyen d'attente de 20 minutes :	Comptoir Québec	<input type="radio"/> Vert
	Comptoir Montréal	<input type="radio"/> Vert
Et dans un délai maximal d'attente de 35 minutes :	Comptoir Québec	<input type="radio"/> Vert
	Comptoir Montréal	<input type="radio"/> Rouge
Répondre aux demandes de renseignement par téléphone dans un délai de 90 :	<input type="radio"/>	Jaune
et dans une durée de conversation de 180 secondes :	<input type="radio"/>	Jaune
Répondre aux demandes de renseignements par courriel dans un délai de 10 jours ouvrables :	<input type="radio"/>	Vert
Délivrer les certificats et les copies d'actes dans un délai normal de 12 jours ouvrables et dans un délai accéléré de 3 jours ouvrables :	Naissance	<input type="radio"/> Vert
	Mariage	<input type="radio"/> Vert
	Décès	<input type="radio"/> Vert
	Accéléré	<input type="radio"/> Vert
Répondre à une plainte dans un délai de 10 jours ouvrables :	<input type="radio"/>	Vert
Solde budgétaire (en développement) :	<input type="radio"/>	Rouge

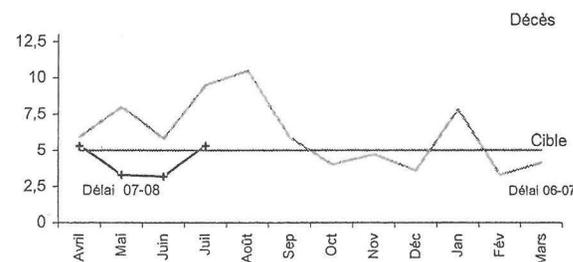
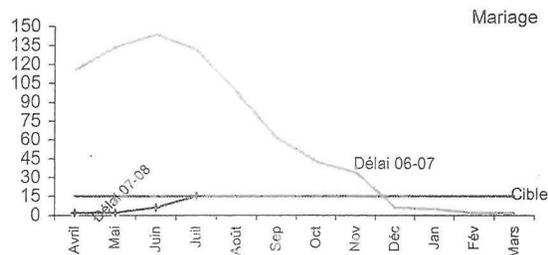
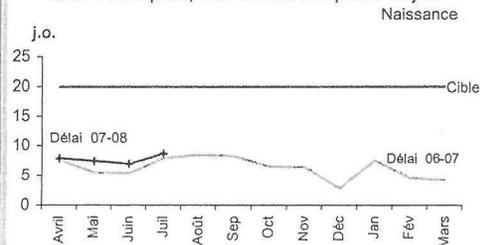
Faites défiler la barre pour voir les détails d'autres mois.

### Incl. 1 - Délai d'inscription des événements d'état civil

Cible : naissance 20 j.o.; mariage 15 j.o. et décès 5 j.o.

Année Comparatif	07-08		Délai moyen d'inscription en		07-08 comparé aux cibles et aux délais de		06-07		(en j.o.)		Naissance		Mariage				Décès			
	Délai 07-08	Délai 06-07	Écart à la cible j.o.	Picto*	Écart à 06-07 j.o.	Picto*	Délai 07-08	Délai 06-07	Écart à la cible j.o.	Picto*	Écart à c 06-07 j.o.	Picto*	Délai 07-08	Délai 06-07	Écart à la cible j.o.	Picto*	Écart à 06-07 j.o.	Picto*		
Mois																				
Avril	7,9	7,7	-12,1	☺	0,2	☹	2,1	115,3	-12,9	☺	-113,2	☺	5,3	5,9	0,3	☹	-0,6	☺		
Mai	7,5	5,5	-12,5	☺	2	☹	2,1	133,6	-12,9	☺	-131,5	☺	3,3	8	-1,7	☺	-4,7	☺		
Juin	7	5,4	-13	☺	1,6	☹	6	143,7	-9	☺	-137,7	☺	3,2	5,8	-1,8	☺	-2,6	☺		
Juil	8,7	8	-11,3	☺	0,7	☹	15,1	131,5	0,1	☹	-116,4	☺	5,3	9,5	0,3	☹	-4,2	☺		
Août																				
Sep																				
Oct																				
Nov																				
Déc																				
Jan																				
Fév																				
Mars																				
Moyenne	7,8	6,7	-12,2	☺	1,1	☹	6,3	131,0	-8,7	☺	-124,7	☺	4,3	7,3	-0,7	☺	-3,0	☺		

Délai d'inscription, cible et délai comparatif en j.o.



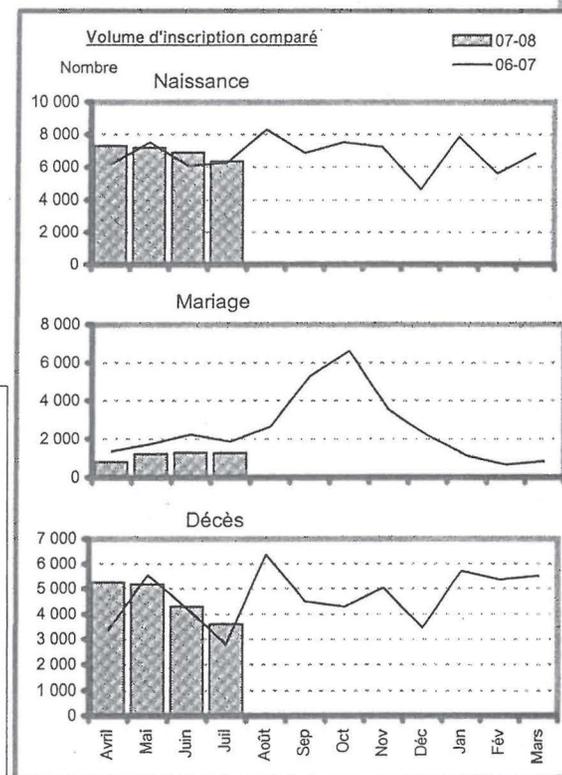
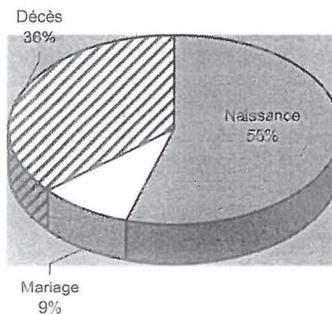
**Délais moyens d'inscription : représentation graphique**

Mois	Naissance		Mariage			Décès			
	Délai	Cible	Délai	Délai	Cible	Délai	Délai	Cible	Délai
	07-08		06-07	07-08		06-07	07-08		06-07
Avril	7,9	20	7,7	2,1	15	115,3	5,3	5	5,9
Mai	7,5	20	5,5	2,1	15	133,6	3,3	5	8
Juin	7	20	5,4	6	15	143,7	3,2	5	5,8
Juil	8,7	20	8	15,1	15	131,5	5,3	5	9,5
Août		20	8,5		15	97,8		5	10,5
Sep		20	8,3		15	61,3		5	5,9
Oct		20	6,6		15	42,8		5	4
Nov		20	6,4		15	34,2		5	4,7
Déc		20	2,8		15	6,1		5	3,6
Jan		20	7,6		15	4,8		5	7,8
Fév		20	4,6		15	2		5	3,3
Mars		20	4,2		15	1,8		5	4,1

**Volume d'événements d'état civil inscrits en 07-08 comparé à 06-07**

Mois	Naissance		Mariage		Décès	
	07-08	06-07	07-08	06-07	07-08	06-07
Avril	7 306	6 160	811	1 344	5 243	3 368
Mai	7 183	7 511	1 209	1 721	5 166	5 540
Juin	6 886	6 052	1 281	2 225	4 300	4 209
Juil	6 350	6 276	1 260	1 842	3 600	2 798
Août		8 289		2 660		6 375
Sep		6 856		5 294		4 489
Oct		7 516		6 608		4 288
Nov		7 233		3 541		5 019
Déc		4 597		2 157		3 443
Jan		7 845		1 116		5 701
Fév		5 585		642		5 349
Mars		6 832		836		5 498
Total	27 725		4 561		18 309	

**Volume d'inscription réparti par événement en 07-08**



[Page d'accueil](#)

[Page synthèse](#)

[F. Ind. 1](#)

[Liste détaillée BD.](#)

Année	07-08
Comparatif	06-07

Tableau croisé dynamique de base pour l'indicateur 1.

Mois	Données Événement											
	Moyenne de délai			Moyenne de Délai comparatif			Somme de Nombre			Somme de Nr comparatif		
	Naissanc	Mariage	Décès	Naissance	Mariage	Décès	Naissance	Mariage	Décès	Naissance	Mariage	Décès
Avril	7,9	2,1	5,3	7,7	115,3	5,9	7306	811	5243	6160	1344	3368
Mai	7,5	2,1	3,3	5,5	133,6	8	7183	1209	5166	7511	1721	5540
Juin	7	6	3,2	5,4	143,7	5,8	6886	1281	4300	6052	2225	4209
Juil	8,7	15,1	5,3	8	131,5	9,5	6350	1260	3600	6276	1842	2798
Août				8,5	97,8	10,5				8289	2660	6375
Sep				8,3	61,3	5,9				6856	5294	4489
Oct				6,6	42,8	4				7516	6608	4288
Nov				6,4	34,2	4,7				7233	3541	5019
Déc				2,8	6,1	3,6				4597	2157	3443
Jan				7,6	4,8	7,8				7845	1116	5701
Fév				4,6	2	3,3				5585	642	5349
Mars				4,2	1,8	4,1				6832	836	5498

**Liste des pages ventilées**Page d'accueil  
Page synthèse

<b>Mission</b>	<b>Ind.1</b>	<b>Délai d'inscription des évènements</b>
<b>Activités- services à la clientèle</b>	<b>Ind.2</b>	<b>Délais de traitement: changement de nom et mention de sexe</b>
	<b>Ind.3</b>	<b>Délais d'attente aux comptoirs</b>
	<b>Ind.4</b>	<b>Délai de réponse aux appels téléphoniques</b>
	<b>Ind.5</b>	<b>Délai de réponse au courriel</b>
<b>Résultat et satisfaction</b>	<b>Ind.6</b>	<b>Délais de délivrance de certificats et de copies d'actes</b>
	<b>Ind.7</b>	<b>Délai de traitement des plaintes</b>
	<b>Ind.8</b>	<b>Solde budgétaire</b>

# Tableau de suivi décisionnel

Page d'accueil  
Page synthèse

Indicateur	Résultat cumulatif Avril à juillet*		Ecart		Causes, facteurs	Mesures prises	
	Année	Comparatif	J.o.	Picto		Type de mesures	Résultats des mesures
<b>Mission</b>	07-08	06-07					
<b>1 Délai d'inscription (j.o.)</b>							
Naissance	7,78	6,65	1,13	☹	Diagnostiquez les causes de l'écart par rapport à l'exercice précédent.	Des mesures ont-elles été prises pour y remédier?	Quel résultat a-t-on obtenu de ces mesures?
Mariage	6,33	131,03	-124,70	☺			
Décès	4,28	7,30	-3,03	☺			
<b>Délai de traitement des dossiers de CN&amp;MS (j.o.)</b>	X	X	X	☒			
<b>Activités-services à la clientèle</b>							
<b>3 Délai moyen d'attente aux comptoirs (minutes)</b>							
Québec	X	X	X	☒			
Montréal	X	X	X	☒			
<b>Délai de réponse aux appels téléphoniques (secondes)</b>	X	X	X	☒			
<b>Délai de réponse au courriel (j.o.)</b>	X	X	X	☒			
<b>Résultat &amp; satisfaction</b>							
<b>6 Délai de délivrance de certificats et copies d'actes (j.o.)</b>							
Normal	X	X	X	☒			
Accéléré	X	X	X	☒			
<b>7 Délai de trait. des plaintes (j.o.)</b>	X	X	X	☒			
<b>8 Solde budgétaire (% du total des dépenses)</b>	en développement						

\* Cliquez ici pour activer le mois en

## Tableau de préoccupations-indicateurs

Page d'accueil

Page synthèse

<b>MISSION:</b>		<b>Tenir et publiciser le registre de l'état civil du Québec;</b>						
<b>OBJECTIFS</b>	<b>Préoccupations</b>	<b>Cibles_balises</b>	<b>Indicateurs</b>					
	P1	Inscrire les événements d'état civil dans les limites ciblées du temps	naissance : 20 j.o.; mariage : 15 j.o. ; décès : 5 j.o.	Ind-1	Délais d'inscription des événements d'état civil (en j.o.)	FI	PV	BD
	P2	Traiter les demandes de changement de nom ou de mention de sexe dans les limites ciblées du temps	120 j.o.	Ind-2	Délais de traitement des dossiers : changement de nom et mention de sexe (en j.o.)	FI	PV	BD
<b>Activités-services à la clientèle</b>		<b>Servir et renseigner les clients dans les meilleurs délais</b>						
	P3	Rencontrer les clients aux comptoirs dans les limites ciblées du temps	20 minutes pour délai moyen d'attente; 35 min. pour délai maximal d'attente	Ind-3	Délais moyen et maximal d'attente aux comptoirs	FI	PV	BD
	P4	Répondre aux appels téléphoniques dans les limites ciblées du temps	90 secondes pour l'attente et 180 sec. pour la conversation	Ind-4	Délai de réponse aux appels téléphoniques	FI	PV	BD
	P5	Répondre au courriel dans les limites ciblées du temps	10 j.o.	Ind-5	Délai de réponse au courriel	FI	PV	BD
<b>Résultat&amp;satisfaction</b>								
	P6	Délivrer les certificats et copies d'actes d'état civil dans les limites ciblées du temps	12 j.o pour traitement normal; 3 j.o. pour traitement accéléré	Ind-6	Délai de délivrance de certificats et de copies	FI	PV	BD
	P7	Traiter les plaintes dans les limites ciblées du temps	10 j.o.	Ind-7	Délai de traitement des plaintes	FI	PV	BD
	P8	Maintenir un solde budgétaire dans les limites budgétaires ciblées	solde >= 0.	Ind-8	Solde budgétaire (en développement)	FI	PV	BD

## Ind. 1 - Délai d'inscription des événements d'état civil

### FICHE-INDICATEUR

#### Zone 1 La définition et les caractéristiques de l'indicateur

##### Définition:

Cet indicateur mesure le nombre moyen de jours ouvrables nécessaire à l'inscription des événements de naissance, mariage et décès.

##### Calcul:

Les délais moyens pour chaque événement sont publiés mensuellement par les services statistiques. Les écarts avec le délai cible et avec le délai comparatif sont calculés.

##### Ventilations (et ses éléments):

Années; Comparatif; Mois  
Délai par événement (naissance, mariage, décès)

#### Zone 2 Bases de comparaison, balises et écarts

##### Comparaison du résultat et des écarts dans le temps:

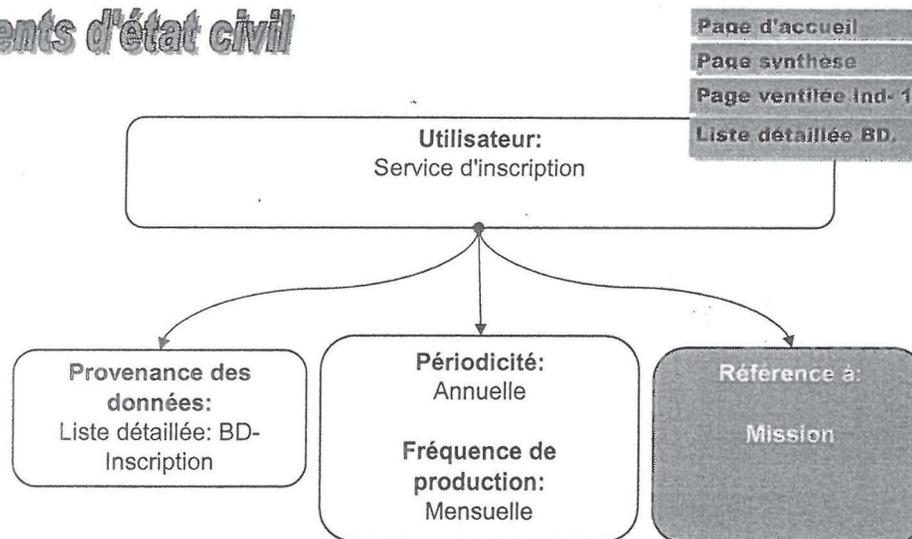
Comparer le délai moyen mensuel pour l'événement au délai cible et au délai du même mois de l'année précédente.

##### Focus sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Comparer le délai par événement.

##### Cibles - balises chiffrés:

Délai cible fixé pour chaque événement  
Délai comparatif de l'année précédente



##### Autres unités, organisations ou étalonnage:

##### Calculs complémentaires:

Le volume d'événements inscrits pendant l'exercice est comparé à l'exercice précédent et réparti par événement.

##### Autres indicateurs à mettre en relation:

**Zone 3 Forme de représentation: tableau, graphique, pictogramme**

**Formes de présentation:**

Courbes comparant le délai à la cible et au délai de l'année précédente. Histogrammes et courbes comparant le volume de l'exercice à celui de l'exercice précédent. Secteurs répartissant le volume par événement.

**Pictogrammes:**

- ☺ : variation d'amélioration par rapport à la cible ou au délai comparatif.
- ☹ : variation (dépassement de délai) par rapport à la cible ou au délai comparatif.

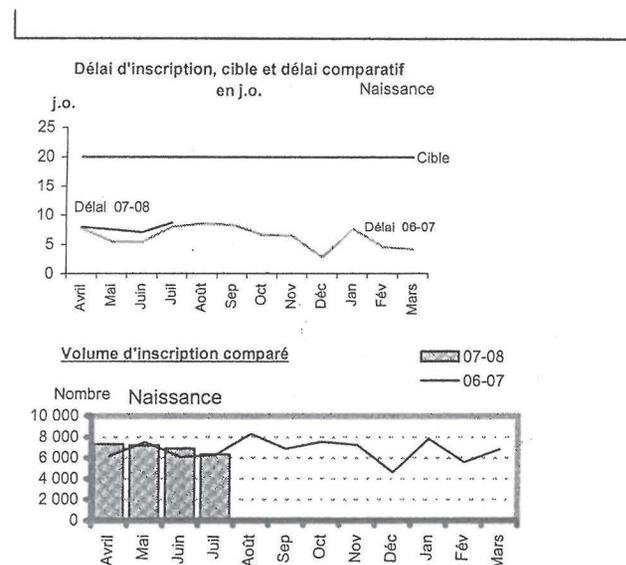
**Panoramas:**

Vue par évolution mensuelle et par rapport à l'année précédente, vue par événement.

**Exemple de présentation:**

Délai moyen d'inscription des naissances : 7 j.o.

Cible : 20 j.o. ☹



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

**Interprétation de l'indicateur:**

L'indicateur est lié à la satisfaction de la clientèle. Avec des délais écourtés, les clients seront davantage satisfaits.

**Utilisation de l'indicateur, réaction ou considérations de gestion:**

**Liste détaillé des bases de données**

**Page d'accueil**  
**Page synthèse**

**BD-Inscription**  
**BD-CN&MS**  
**BD-Comptoirs**  
**BD-Centre d'appels**  
**BD-courriel**  
**BD-Délivrance**  
**BD Plaintes**  
**BD-Cadre financier**

## Définition des listes

Menu

## BD-Inscription

COLONNE	CHAMPS DE VENTILATION	ÉLÉMENTS DE LA VENTILATION	SOURCES DES VALEURS
A	Date	Année	
B	Date	Comparatif	
C	Date	Trimestre	
D	Date	Mois	
E	Événement	Naissance Mariage Décès	
CHAMPS DE VALEURS			
F	Nombre d'événements	Nombres de naissances, mariages et décès inscrits chaque mois	Ces nombres (volume) sont repris au rapport : REC 220-2PDF et placés vis-à-vis de chaque événement.
G	délai	Nombre de j.o. pour inscrire les événements	Les nombres de délais sont repris au rapport : REC 230-05PDF et placés dans la ligne correspondant à l'événement.
H	cible	Nombre cible de j.o. pour inscrire les événements	Le nombre du délai cible est connu de l'énoncée de la politique et placé en face de l'événement pour des fins de calculs.
I	Nombre comparatif	Nombres de naissances, mariages et décès inscrits chaque mois de l'an passé	
J	Délai comparatif	Nombre de j.o. pour inscrire les événements au cours de l'an passé	

## **Techniques et définitions.**

### **A. Ajout et activation des données d'un mois (début du mois), pour tous les indicateurs.**

#### **Application au mois de août avec l'indicateur 1. Délai d'inscription.**

1- BD\* -Inscription > Ajoutez les données du mois de août à la base de données (cellules F58 :G60).

2- PV† (Ind. 1- Délai d'inscription... ) > Cliquez avec le bouton droit sur le tableau croisé dynamique (à la cellule Z20 par exemple) et cliquez sur actualiser les données. Les données pour août s'afficheront dans le tableau croisé dynamique.

3- PV : Reportez-vous au tableau consolidé (cellule B4 à T20), y recopiez le format pour la ligne du mois de août. Pour ce faire, sélectionnez la ligne du mois de juillet (ici B12 :T12), placez le curseur sur le coin inférieur droit de la sélection, avec le petit + qui apparaîtra étendez la sélection à la ligne suivante : cellules B13 :T13.

4- PV : Répétez l'opération 3 pour les colonnes C, F et I du 2<sup>ème</sup> tableau de la page 2 et pour les colonnes C, E et G du 3<sup>ème</sup> tableau de la page 2.

Les données de août à la page synthèse ainsi que les graphiques et les pictogrammes s'activeront automatiquement. Pour les graphiques toutefois, assurez vous qu'il n'y a pas d'anomalies de série (courbe ou histogramme plus court ou ramené à zéro, etc. ). Si une série montre une anomalie il faut la corriger en la comparant au tableau.

### **B. Passage à une nouvelle année**

#### **Application au mois d'avril avec l'indicateur 1 : Inscription.**

1. BD- Inscription > rajoutez les lignes et champs pour la nouvelle année (08/09; comparatif; trimestre, mois, etc.).

2- BD > Y rajoutez les données (les champs de valeurs du mois) pour avril de l'année 08/09 (on aura la plage A82 :G84). Pour les fins de comparaison on recopie dès le début d'avril les valeurs des colonnes Nombre et délai de l'année comparatif 07/08 (cellules F46 à G81) et on les colle dans les colonnes Nombre comparatif et délai comparatif pour 08/09 (cellules I82 à J117). Également pour les fins de référence on écrit les cible pour 08/09 (aux cellules H82 à H117).

\* Base de données

† Page ventilée.

3- PV > tableau croisé dynamique > cliquez avec le bouton droit de la souris dans une cellule (Z20 p.ex.) > actualiser les données. Pointez sur année et activez 08/09, pointez sur comparatif et activez 07/08. Il faut absolument activer l'année comparative sinon les données du tableau croisé dynamique ne s'afficheront pas. Ouvrez ensuite la liste «Mois » et activez tous les mois pour lancer les séries comparatives et de cibles nécessaires à la construction des graphiques.

4. Reportez vous aux tableaux consolidés, effacer le format des mois de mai jusqu'à mars, soit les cellules (C10 à T20; du premier tableau et C42 :C52, F42 :F52 et I42 :I52 du deuxième tableau et C58 :68, E58 :68 et G58 :68 du troisième). Sinon les valeurs de champs calculés comme les moyennes du premier tableau seront faussées et les séries de graphiques du deuxième et troisième seront faussées. Les données pour avril s'activeront à la page synthèse et sur les graphiques.

### C. Nettoyage de la BD au bout de trois années.

Pour fin de comparaison on se sert de trois années (par exemple : 06/07 à 08/09). À la fin de ces 3 années on supprime des bases de données les deux premières pour faire place à deux nouvelles années. Si on veut garder les années à supprimées pour consultation on crée une copie du tableau de bord et on lui accorde un autre nom, par exemple "Tableau de bord 06/07-08/09).

Pour la copie originale du tableau de bord et pour passer à l'année 09/10 on supprime de chaque BD, toutes les lignes correspondant à 06/07 et 07/08. Ainsi les données pour 09/10 se retrouveront sur les premières lignes de la base de données.

### D. Construction des tableaux consolidés

Les tableaux consolidés sont des zones de dépôt des données contenues dans les tableaux croisés dynamiques. On fait appel à un tableau consolidé pour faciliter les manoeuvres nécessaires aux calculs et à la construction de graphiques. Le dépôt des données dans les tableaux consolidés est une opération facile. Prenons pour exemple le premier tableau consolidé de l'indicateur 1, Inscription (figure 1<sup>\*</sup>, zone des cellules A4: K20). Il est construit à partir du tableau croisé dynamique qui se trouve placé délibérément à droite en dehors de la page imprimable (figure 2).

Lorsque l'on clique dans le tableau consolidé sur la cellule C9 dont la valeur est 7.9 on lira dans la barre de formule : =Z15 (fig. 3). Ici, «=» est l'opérateur avec lequel on commence les fonctions dans Excel et Z15 est la cellule référence contenant la valeur 7.9 dans le tableau croisés dynamique (fig. 4).

Donc, pour construire un tableau consolidé, après avoir écrit ou recopié les en-têtes et les titres des lignes et des colonnes, on choisit la première cellule correspondant à la ligne et

\* Voir la liste des figures à la fin de ce kit.

à la colonne désirées (dans notre exemple c'est la cellule C9 (fig. 1). On tape = pour lancer la fonction, puis on écrit le numéro de la cellule de référence dans le tableau croisé dynamique (ici Z15). La valeur de cette cellule = 7.9 s'affiche dans la cellule C9 du tableau consolidé.

Une autre façon de faire consiste à coller la cellule référence, avec liaison, dans le tableau consolidé. Pour ce faire on copie la cellule Z15 et on sélectionne la cellule C9, puis : Édition > Collage spécial > coller avec liaison.

Pour générer les valeurs des autres cellules, on sélectionne la cellule C9 (fig. 1) et on place le curseur sur son coin inférieur droit, on verra apparaître un +, on clique dessus et on étend la sélection vers le bas au nombre de cellules affichées dans le tableau croisé dynamique. Ici, le tableau croisé dynamique affiche 4 cellules de valeur correspondant aux 4 mois d'avril à juillet. On aura 4 cellules de valeur dans le tableau consolidé. Mais si on étend la sélection jusqu'au mois de mars de la fig. 1, un zéro s'affichera dans les cellules correspondant aux mois d'août à mars et qui sont vides dans le tableau croisé dynamique.

Il vaut mieux faire le dépôt des données colonne par colonne pour éviter de générer les valeurs des colonnes non désirées. Seulement si on veut transporter le contenu du tableau croisé dynamique tel quel dans le tableau consolidé on peut sélectionner comme précédemment la cellule C9 et la générer vers le bas jusqu'au mois de mars, puis sélectionner cette colonne, cliquer sur le coin inférieur droit de la sélection et l'étendre à droite au nombre désiré de cellules.

### E. Lecture des fonctions et formats des cellules.

Le nombre de fonctions, formats et cellules calculées utilisés dans le tableau de bord ne peut pas être expliqué de façon exhaustive. Pour les utilisateurs de l'écran, c'est facile de comprendre ces formats et fonctions et les calculs effectués.

Pour le tableau consolidé de l'indicateur 1 dans notre exemple, la cellule E9 contient la valeur -12.1 qui est un résultat calculé. Les en-têtes du tableau disent déjà qu'il s'agit d'un écart en jours ouvrables entre le délai d'inscription des naissances en avril de l'année 07-08 (cellule C9) et le délai cible (la cible est toujours affiché en dessous du nom de l'indicateur (ici 20 j.o pour la naissance)). Le résultat de la cellule E9 est donc :  $7.9 - 20 = -12.1$  j.o.

L'utilisateur pourra renforcer sa lecture en cliquant sur la cellule E9 et en regardant dans la barre de formule, il verra affiché : =C9-20, ce qui signifie qu'on retranche la cible = 20 du délai enregistré à la cellule C9 = 7.9.

Pour le résultat de la cellule G9, la valeur de 0,2 est l'écart pour avril entre le délai en 07-08 et le délai comparatif de 06-07. En cliquant sur la cellule G9 et en regardant la barre de formule on verra affiché : =C9-D9. Les en-têtes des colonnes C et D définissent c'est quoi C9 et D9.

Pour le pictogramme de la cellule F9 par exemple il fait référence à la valeur de la cellule E9. On peut découvrir son format en cliquant sur la cellule F9 puis > format > cellule, on aura la boîte d'options de la figure 5.

Les options ombrées dans Catégorie et Type disent c'est quoi le format de la cellule C9. Ici, dans catégorie on a l'option du format Personnalisé. Dans Type on devra lire que le format se reproduit comme suit : pour la cellule F9 afficher L en rouge si la valeur de la cellule est positive et afficher J en vert si la valeur de cette cellule est négative. Comme le pictogramme fait référence à la cellule E9 on veut qu'il change lorsque la valeur de E9 change. Pour cela on recopiera avec liaison la valeur de E9 dans F9 (procédure : on sélectionne la cellule F9 puis on y tape : =E9). Puis pour transformer le caractère standard L ou J en bonhomme on déroule la barre des polices et on choisit **Wingdings** au lieu de Arial ou Times New Roman. Pour générer le format de la cellule F9 aux cellules F10 à F20 on sélectionne la cellule F9, on place le curseur sur le coin inférieur droit, on clique sur le petit + qui apparaît et on étend le format vers le bas.

Pour utiliser d'autres pictogrammes, il suffit de sélectionner une cellule et d'y insérer un caractère L, J, M ou autre puis re-sélectionner la cellule et changer la police à Wingdings. Si on cherche un pictogramme particulier on continue à écrire des lettres jusqu'à ce qu'on tombe sur le pictogramme désiré. Le tableau ci-dessous propose quelques caractères standard et leurs équivalents Wingdings.

L	J	K	M	C	A	î	ì
☹	☺	☺	💣	👍	👎	⬇	⬆

Pour les cellules en format conditionnelle, comme K7 à la page synthèse, on découvre le format en procédant comme suit : on clique sur la cellule > format > mise en forme conditionnelle, puis on découvre les conditions employées et les formats correspondants, (voir fig 7).

Pour ce qui est de fonctions logiques qu'on trouve par exemple à la page synthèse on clique sur la cellule en question et on regarde la fonction dans la barre de formule. Si par exemple on clique sur la cellule L7 de la page synthèse on lira à la barre de formule la fonction utilisée qui est une fonction *SI* (fig. 6)

On procède de la même façon quant aux fonctions recherche&matrices, comme celle de la cellule AA107 de la page synthèse. Pour des détails supplémentaires, il faudrait lire la rubrique d'aide relative à chacune d'elle pour comprendre tous les détails à l'aide des exemples pratiques proposés.

### Liste des figures

Fig. 1

Microsoft Excel - Tableau de bord

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre 100%

Tableau croisé dynamique

O75

**Ind. 1 - Délai d'inscription des événements d**

Année	07-08	Délai moyen d'inscription en		07-08 comparé aux					
Comparatif	06-07	(en j.o.)							
Naissance			Mars						
Mois	Délai 07-08	Délai 06-07	Écart à la cible j.o.	Picto*	Écart à 06-07 j.o.	Picto*	Délai 07-08	Délai 06-07	Écart à j.o.
Avril	7,9	7,7	-12,1	☺	0,2	☹	2,1	115,3	-12,9
Mai	7,5	5,5	-12,5	☺	2	☹	2,1	133,6	-12,9
Juin	7	5,4	-13	☺	1,6	☹	6	143,7	-9
Juil	8,7	8	-11,3	☺	0,7	☹	15,1	131,5	0,1
Août									
Sep									
Oct									
Nov									
Déc									
Jan									
Fév									
Mars									
Moyenne	7,775	6,65	-12,2	☺	1,13	☹	6,325	131,025	-8,7

Page d'accueil Page synthèse Tableau de suivi décisionnel Tbleau préoccu

Dessin Formes automatiques

Prêt NUM

Fig. 2

Microsoft Excel - Tableau de bord

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre

Tableau croisé dynamique

Z9 07-08

	Y	Z	AA	AB	AC	AD
6						
7						
8						
9	Année	07-08				
10	Comparatif	06-07				
11						
12		Données	Événemen			
13		Moyenne de délai			Moyenne de Délai co	
14	Mois	Naissance	Mariage	Décès	Naissance	Mariage
15	Avril	7,9	2,1	5,3	7,7	
16	Mai	7,5	2,1	3,3	5,5	
17	Juin	7	6	3,2	5,4	
18	Juil	8,7	15,1	5,3	8	
19	Août				8,5	
20	Sep				8,3	
21	Oct				6,6	
22	Nov				6,4	
23	Déc				2,8	
24	Jan				7,6	
25	Fév				4,6	
26	Mars				4,2	
27						

Liste de champs de tableau c

Déplacez les éléments vers le rapport de tableau croisé dynamique

- Année
- Comparatif
- Trimestre
- Mois
- Événement
- Nombre
- délai
- cible
- Nr comparatif
- Délai comparatif

Ajouter à Zone de lignes

Dessin Formes automatiques

Prêt NUM

Fig. 3

Microsoft Excel - Tableau de bord

Échier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ?

Tableau croisé dynamique

C9 =Z15

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
6			Najssance				Mariage						
7		Mois	Délai	Délai	Écart à la cible		Écart à 06-07		Délai	Délai	Écart à la cible		Écart
8			07-08	06-07	Jo	Picto*	Jo	Picto*	07-08	06-07	Jo	Picto*	Jo
9		Avril	7,9	7,7	-12,1	☺	0,2	☹	2,1	115,3	-12,9	☺	-1
10		Mai	7,5	5,5	-12,5	☺	2	☹	2,1	133,6	-12,9	☺	-1
11		Juin	7	5,4	-13	☺	1,6	☹	6	143,7	-9	☺	-1
12		Juil	8,7	8	-11,3	☺	0,7	☹	15,1	131,5	0,1	☹	-1
13		Août											
14		Sep											
15		Oct											
16		Nov											
17		Déc											
18		Jan											
19		Fév											
20		Mars											
21		Moyenne	7,775	6,65	-12,2	☺	1,13	☹	6,325	131,025	-8,7	☺	-1

Page d'accueil Page synthèse Tableau de suivi décisionnel Tbleau préoccupations-indicat

Dessin Formes automatiques

Prêt NUM

Fig. 4

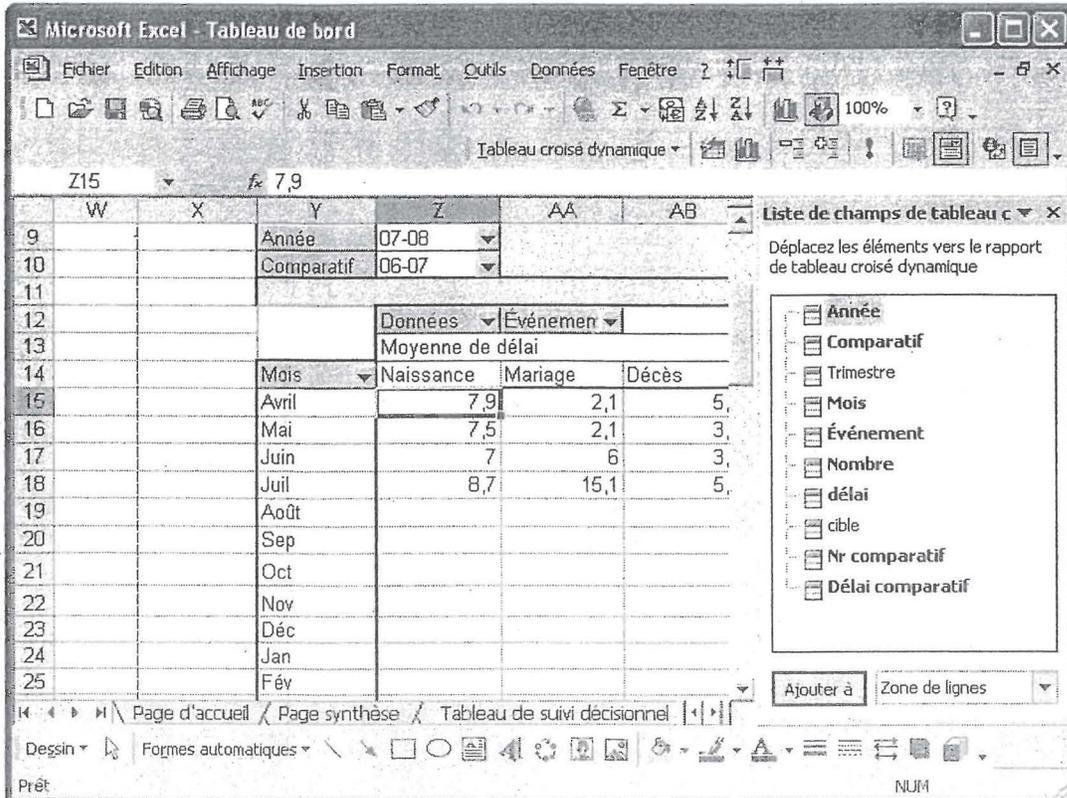


Fig. 5

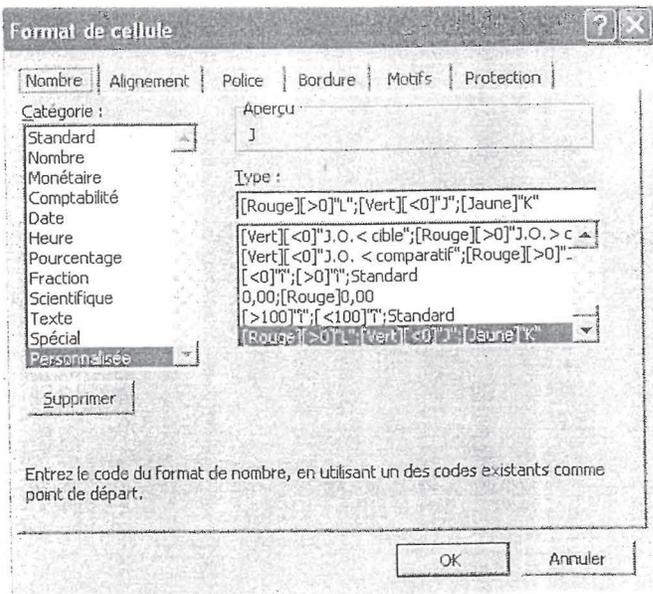


Fig. 6

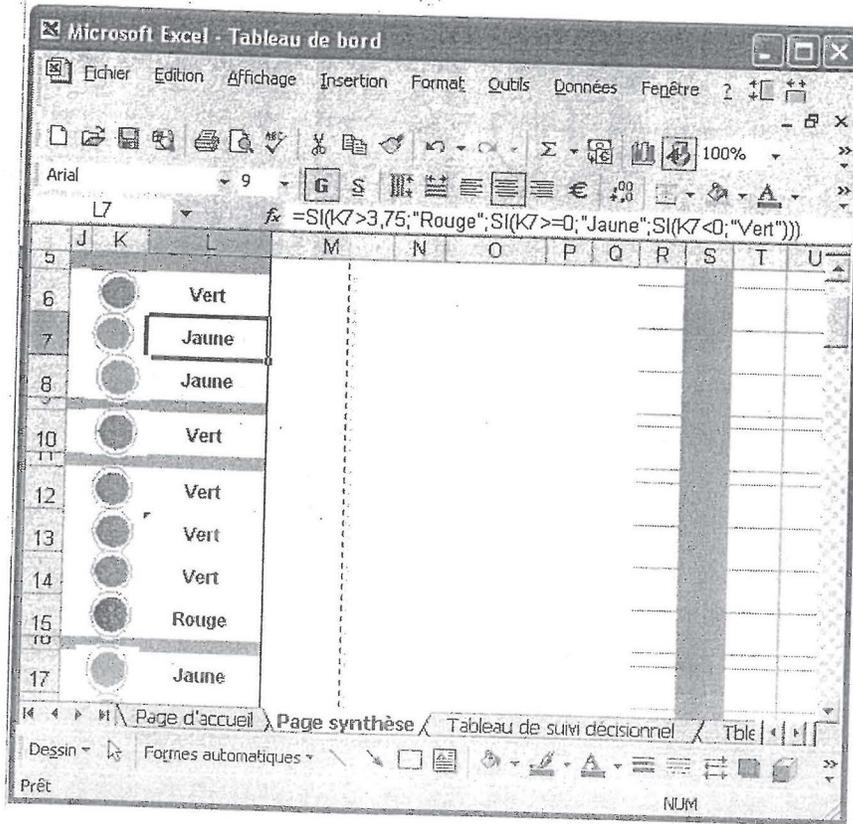
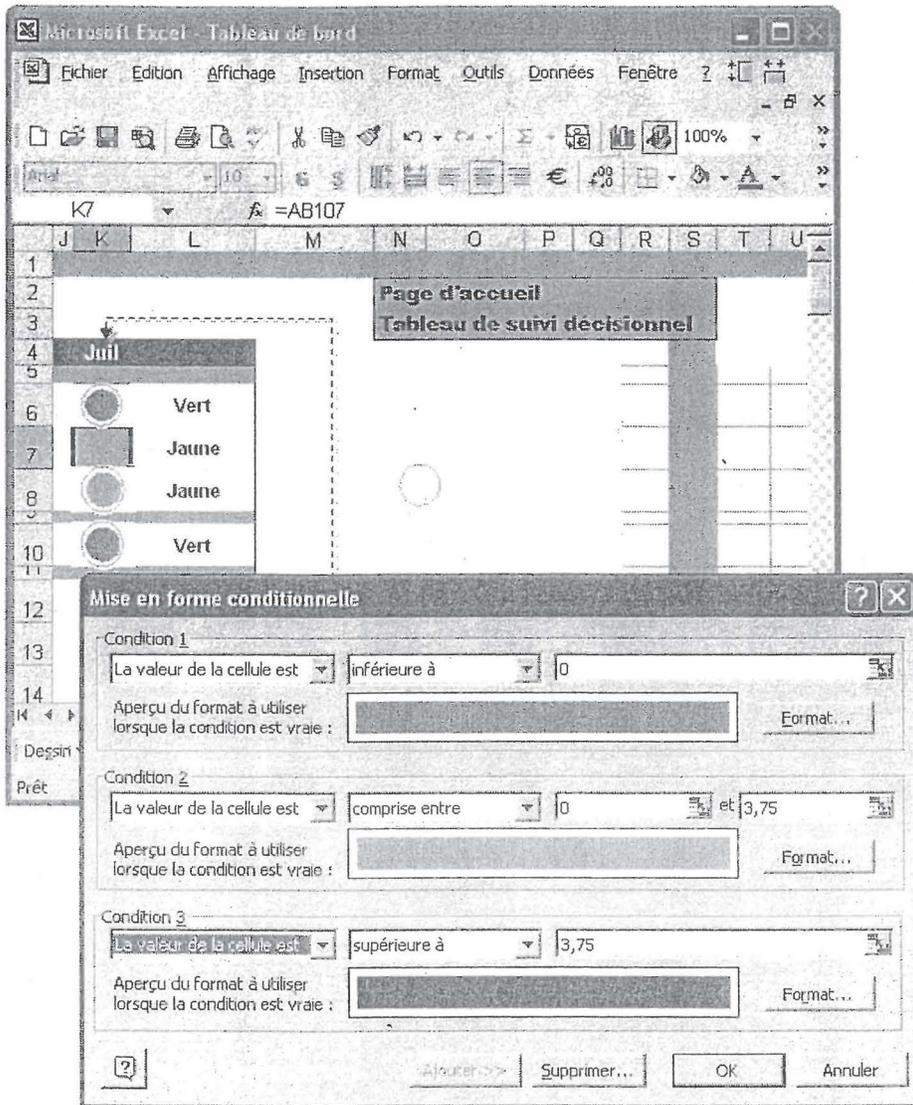
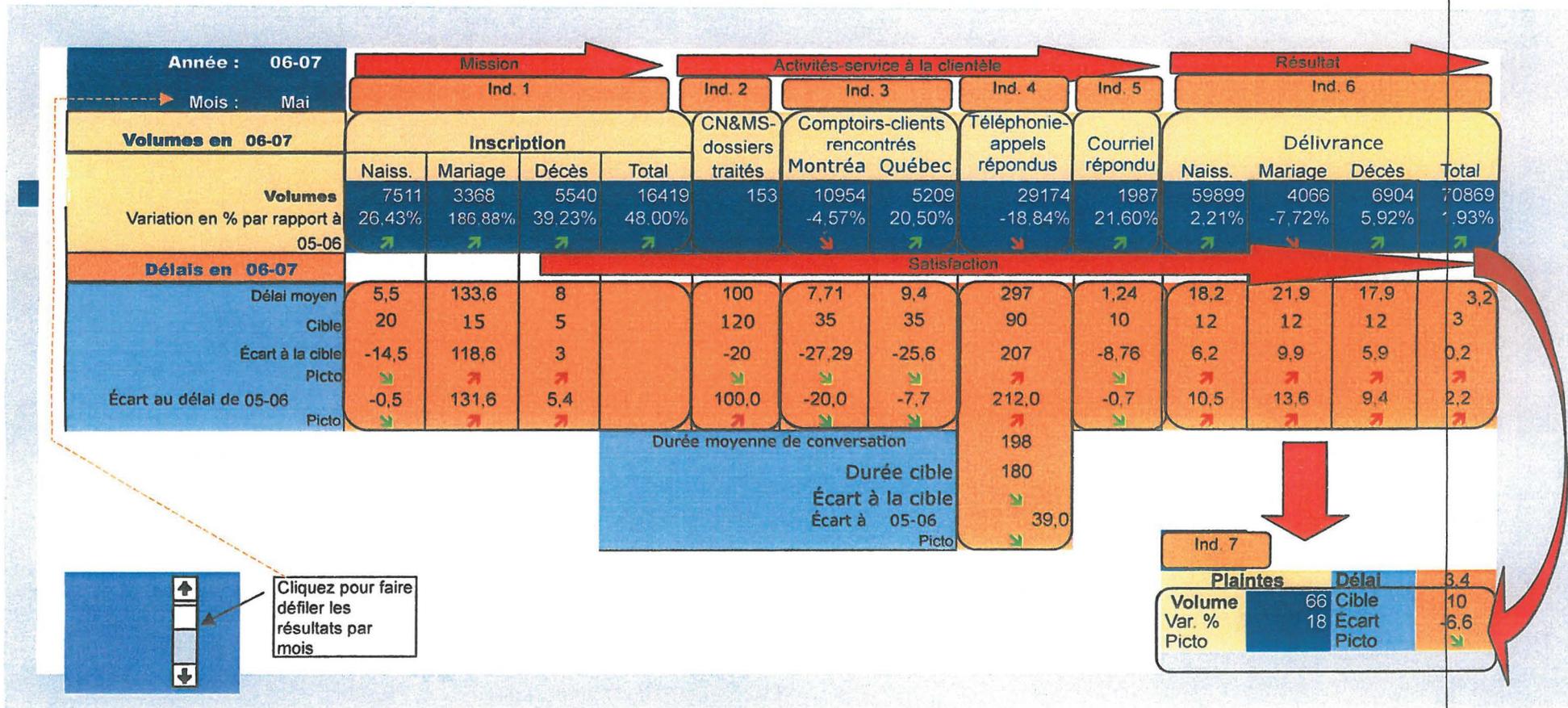


Fig. 7



Page synthèse



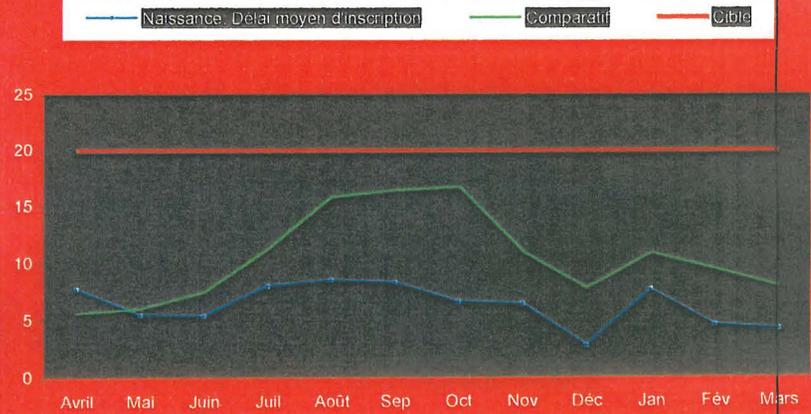
Cliquez pour faire défiler les résultats par mois

### Délais comparés

Délais comparés		Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars
	Délai - cible	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊	↘😊
1 Naissance:	Délai moyen d'inscription	7,7	5,5	5,4	8,0	8,5	8,3	6,6	6,4	2,8	7,6	4,6	4,2
	Comparatif	5,6	6,0	7,4	11,2	15,8	16,4	16,7	10,9	7,7	10,8	9,4	7,9
	Cible	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Année 06-07  
Comparatif 05-06

Délais comparés à la cible et au délai comparatif de l'année précédente

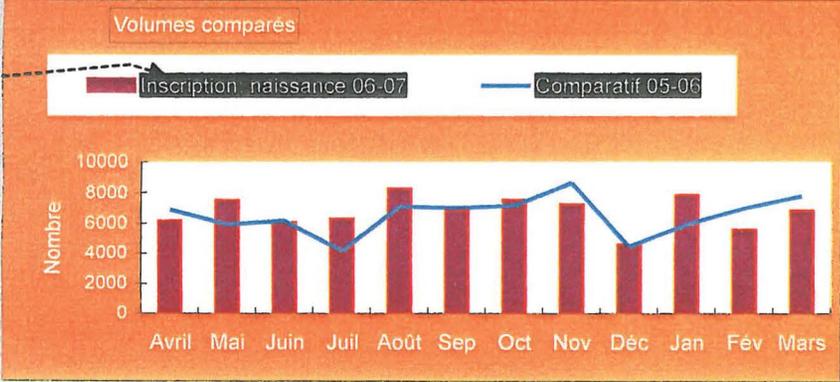


Cliquez pour faire défiler d'autres éléments



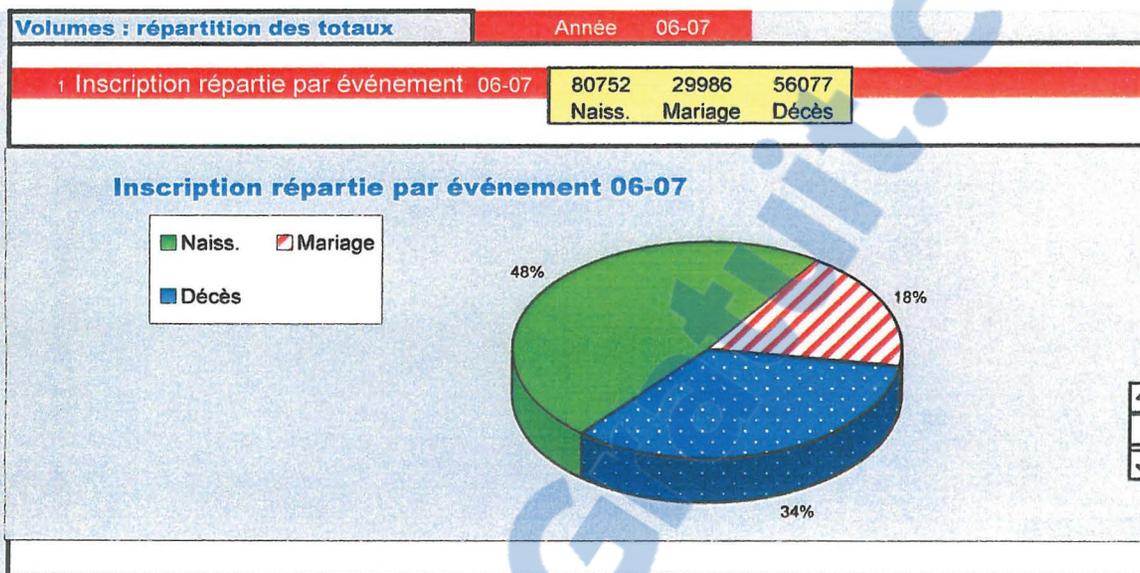
### Volumes: tendance et écarts

		Année 06-07											
Volumen : évolution et comparaison		Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars
1 Inscription: naissance	06-07	6160	7511	6052	6276	8289	6856	7516	7233	4597	7845	5585	6832
Écart mensuel : mois - mois précédent		-1660	1351	-1459	224	2013	-1433	660	-283	-2636	3248	-2260	1247
		↓	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↓	↑	↓	↑
Comparatif	05-06	6905	5941	6166	4186	7115	7039	7170	8665	4480	5942	6987	7820
Ratio: (année/comparatif)*100		89,21	126,43	98,15	149,93	116,50	97,40	104,83	83,47	102,61	132,03	79,93	87,37
		↓	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↑	↑	↓	↓
	05-06 =100												



Cliquez pour faire défiler les autres éléments

## Volumes: tendance et écarts



Cliquez pour faire défiler  
d'autres répartitions