

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>FICHE-SYNTÈSE DU RAPPORT DE STAGE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>7</b>
1.1 L'ORGANISATION D'ACCUEIL .....	7
1.2 MANDATS DU STAGE.....	10
<b>2. MANDAT 1 : LE TABLEAU DE BORD DU SERVICE DES T.I.T. ....</b>	<b>12</b>
2.1 CONTEXTE .....	12
2.2 CADRE THÉORIQUE.....	13
2.3 MÉTHODOLOGIE.....	18
2.4 RÉSULTATS .....	18
2.5 RECOMMANDATIONS.....	23
<b>3. MANDAT 2 : MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE DU SERVICE DES T.I.T. ....</b>	<b>25</b>
2.1 CONTEXTE .....	25
2.2 CADRE THÉORIQUE.....	26
2.3 MÉTHODOLOGIE.....	29
2.4 RECOMMANDATION .....	29
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>33</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>35</b>

## REMERCIEMENTS

Je remercie Hugo Grondin, mon chargé de formation pratique, de m'avoir fait confiance et surtout d'avoir fait preuve de patience à mon égard. Mille fois merci d'avoir supervisé mon travail en me permettant de garder mon autonomie.

J'exprime ma gratitude au professeur Denis Jean, qui m'a apporté une aide et un appui essentiels tout au long de la réalisation de ce stage.

À mon époux Agustin Melo qui m'a toujours soutenu et encouragé tout au long de ma formation et à ma fille Sarah-Manuella qui m'a toujours encouragé avec la tendresse de ses petites caresses et sourires.

Aussi, à tous mes amis de Québec qui m'ont encouragé à surmonter les difficultés du chemin.

À tous, j'exprime mes plus sincères remerciements.

Johanna Navas

Juin 2010

## FICHE-SYNTÈSE DU RAPPORT DE STAGE

Titre du rapport :	L'évolution du service des technologies de l'information et des télécommunications de la ville de Québec vers une gestion axée sur les résultats.
Nom de l'étudiante :	Johanna Navas Ortega
Organisme d'accueil :	Division de la planification et soutien à l'amélioration Service des technologies de l'information et des télécommunications (T.I.T.) Ville de Québec
Date du stage :	Hiver 2010
Résumé :	<p>L'avènement des administrations publiques ouvrent de nouvelles perspectives dans les outils de prise de décision pour améliorer la performance dans les organisations. Le Service des T.I.T. entreprend deux mandats pour accroître sa performance par le développement et le déploiement d'un tableau de bord et la satisfaction de la clientèle par un processus de mesure de la satisfaction.</p> <p>Le stage a été réalisé en suivant les expériences des organisations québécoises dans leur démarche de tableaux de bord et les théories présentées principalement par Pierre Voyer dans son volume Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, et des diverses spécialistes de la mesure de la satisfaction qui ont fait l'objet de recommandations.</p>
Mots-clefs :	Tableau de bord, Gestion par résultats, mesure de la satisfaction de la clientèle, performance, Ville de Québec.

## INTRODUCTION

Les administrations du secteur public évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif et sont en constante transformation pour s'adapter aux attentes des citoyens. Depuis quelques années, ces administrations publiques envisagent d'instaurer l'approche de la gestion par résultats (GPR). De façon générale, la GPR permet aux gestionnaires publics d'améliorer de manière continue les résultats de leur organisation. Par résultats, Mazouz et Leclerc (2008) font référence aux extrants, spécifiques et mesurables, d'un système d'offre de service. La mesure, l'évaluation, les indicateurs de performance et la reddition de comptes font partie des outils de la GPR. En effet, l'information n'a de valeur pour les gestionnaires que si elle leur permet de réagir rapidement.

Pour demeurer compétitifs et efficaces, les gestionnaires ont besoin de renseignements fiables sur l'environnement et le fonctionnement de l'organisation ainsi que d'outils pour pouvoir les interpréter convenablement dans un moment précis. C'est pourquoi la Ville de Québec, plus particulièrement le Service des technologies de l'information et des télécommunications (Service des T.I.T.), est sensibilisée à l'importance de suivre en tout temps ses résultats financiers, les services offerts et leur qualité, en se dotant de tableaux de bord de gestion et en mesurant la satisfaction de clientèle par rapport aux services offerts. Ces deux défis permettront au Service des T.I.T. d'avoir les résultats escomptés, de mesurer le rendement des services, d'apprendre et de s'adapter, le tout en facilitant la production de rapports en ayant de moyens pour regrouper les informations sensibles que les gestionnaires requièrent pour prendre une décision éclairée.

Le présent rapport s'inscrit dans le désir de la Direction de la Division de planification et soutien à l'amélioration du Service des technologies de l'information et des télécommunications de faire évoluer deux de ses dossiers. D'abord, la planification du tableau de bord du service et ensuite la mesure la satisfaction de la clientèle interne du service en acceptant de recevoir les services d'une étudiante finissante.

Ce rapport fait donc état de la démarche effectuée qui se présentera de la façon suivante : présentation de l'organisation et les mandats du stage, chacun des volets des mandats contient un contexte, une cadre théorique, une description de la méthodologie, une présentation des résultats et des recommandations.

## 1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Cette section, présente la structure administrative de la Ville de Québec, plus spécifiquement, le Service des technologies de l'information et des télécommunications (Service des T.I.T.) et ses divisions, notamment, la direction de la planification et du soutien à l'amélioration. Finalement, les mandats du stage seront énoncés.

### 1.1 L'organisation d'accueil.

L'organisation d'accueil est la Ville de Québec<sup>1</sup>. Sa structure administrative comprend une direction générale, cinq directions générales adjointes. La figure I. présente l'organigramme général.

---

<sup>1</sup> Cette section du rapport est basée sur l'énoncé de la structure présenté sur le site Internet de l'organisation : Ville de Québec. *Structure administrative*, [En ligne]. [http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie\\_democratique/administration/services\\_organismes\\_municipaux/index.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/administration/services_organismes_municipaux/index.aspx). (Page consultée le 22 février 2010).

# Organigramme général

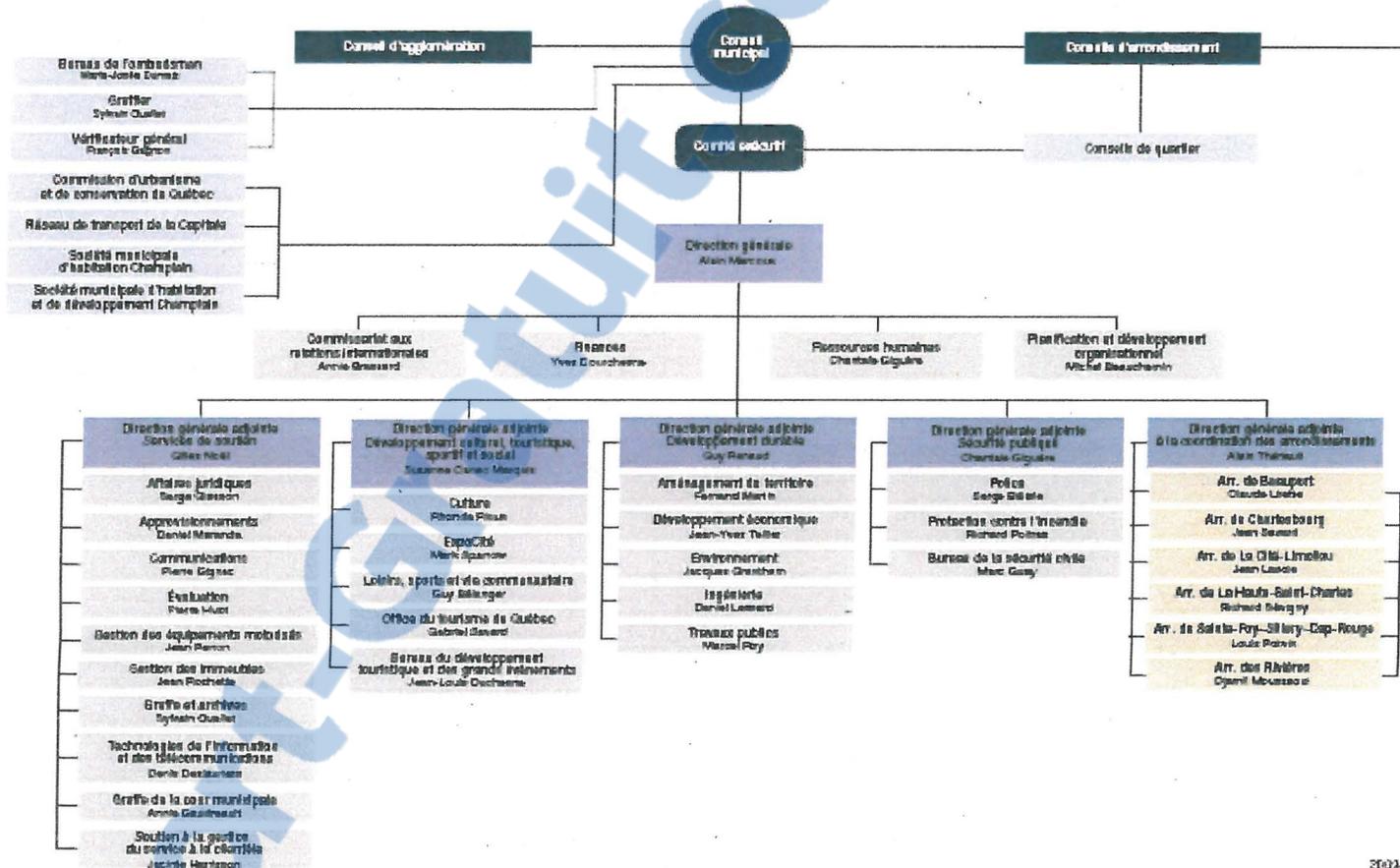


Figure I. Organigramme général de la Ville de Québec

Le service des T.I.T. compte 186 personnes, dont 12 cadres, 64 professionnels, 108 fonctionnaires et 2 manuels. Il est composé de six divisions illustrées à la figure II. La **Direction de planification et soutien à l'amélioration** (D-PSA) constitue le lieu d'accueil du stage. Le mandat de cette direction est de conseiller et appuyer la direction du service des T.I.T. dans le but d'améliorer de façon continue sa performance organisationnelle. Elle soutient la direction dans :

- la préparation, le suivi et la reddition de comptes relatifs au plan d'affaires, au plan triennal d'immobilisations (PTI) et au budget de fonctionnement;
- la gestion du portefeuille de projets et l'amélioration des processus importants;
- la gestion de la sécurité et la gestion des architectures;
- la gestion et le développement des ressources humaines;
- la mesure de la performance et la gestion des communications.

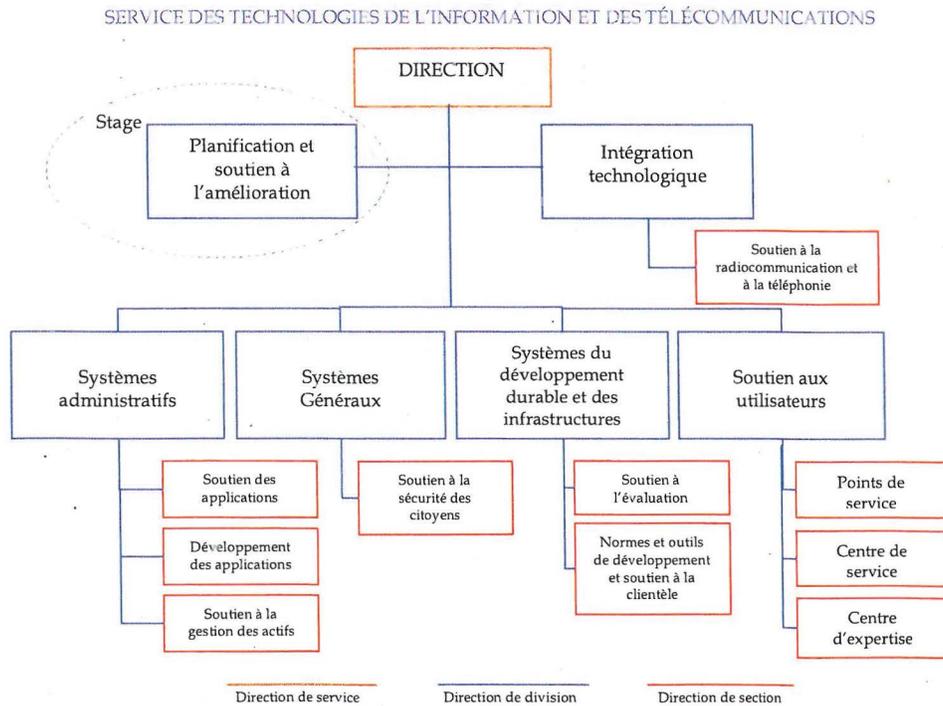


Figure II. Organigramme du Service des T.I.T.

Le service des T.I.T. a pour mission d'appuyer l'ensemble des unités administratives de la Ville dans l'atteinte de ses objectifs et dans sa recherche de performance et d'innovation en matière de technologies de l'information. Pour ce faire, il offre des services du soutien et des solutions d'affaires en intégrant les technologies de l'information et de télécommunications. À cet égard, il devient un partenaire stratégique pour améliorer la qualité de services offerts aux citoyens. Pour rencontrer sa mission, le service des T.I.T. fait appel aux principales valeurs de l'organisation, notamment la satisfaction du client, de l'excellence du service offert, de la responsabilité partagée des différentes équipes du service et de la gestion axée sur les résultats. Le service a adopté ces valeurs en harmonie avec l'ensemble des valeurs fondamentales dont la ville de Québec s'est dotée.

Dans son plan stratégique 2004-2008, la ville de Québec, s'est engagée à faire de la Ville une « organisation performante ». À partir du plan stratégique, l'organisation a construit sa propre vision afin d'instaurer ses priorités d'action. Ces dernières ont défini trois grands thèmes, à savoir :

1. la vitalité de la communauté;
2. des milieux de vie de qualité;
3. une « organisation performante ».

Pour répondre au plan stratégique, le service des T.I.T. a défini des actions prioritaires, notamment de développer et déployer un tableau de bord pour suivre la performance globale.

## **1.2 Mandats du stage**

Le mandat du stage est d'appuyer le travail de la D-PSA dans l'atteint des objectifs mentionnés précédemment, qui font partie du plan d'affaires de l'organisation.

Concrètement, le stage comporte deux mandats, spécifiquement :

MANDAT 1 : identifier et recommander des composantes pour contribuer aux travaux du service des T.I.T. sur un tableau de bord, en les présentant dans une fiche de suivi;

MANDAT 2 : identifier des éléments nécessaires à la réalisation d'un diagnostic des besoins d'information en matière de gestion, et ce, pour l'implantation d'un système de mesure de la satisfaction de la clientèle du service des T.I.T.

## **2. MANDAT 1 : LE TABLEAU DE BORD DU SERVICE DES T.I.T.**

### **2.1 Contexte**

Le Service des T.I.T. trouve essentiel de se doter d'un outil de prise de décision afin de mesurer la performance de l'organisation. Pour y parvenir la création de tableaux de bord de gestion est l'outil privilégié.

Le projet consiste à élaborer une proposition de tableau de bord de gestion. Pour y arriver, nous devons procéder à l'inventaire des indicateurs qui répondent aux préoccupations de gestion et aux objectifs de l'unité administrative, d'en spécifier les paramètres pour éventuellement arriver à créer le concept visuel et de proposer une structure du tableau de bord de gestion sur la plateforme technologique BusinessObjects outil DashBoard Builder<sup>2</sup>.

Dans ce projet, les utilisateurs visés sont les cadres du service des T.I.T. Les aspects mesurés seront en lien avec le plan d'affaires du service et les processus importants, qui sont eux-mêmes liés avec le cadre de gestion, la planification stratégique et la déclaration de services aux citoyens.

Durant la recherche documentaire du dossier j'ai pu identifier qu'il existe trois dimensions de tableaux de bord dans l'ensemble de l'organisation (Figure III). Dans la figure III : la dimension 1 correspond au tableau de bord de la Ville, la dimension 2 correspond au tableau de bord du Service des T.I.T. et la dimension 3 aux tableaux de bord des directions générales adjointes. La dimension 2 est l'objet principal du stage.

---

<sup>2</sup> La structure de type glisser-déplacer permet d'afficher le contenu de vos rapports SAP BusinessObjects et de vos modèles Excelius dans une vue de tableau de bord unifiée. Avec SAP BusinessObjects Dashboard Builder. SAP-France, Mars 2010.

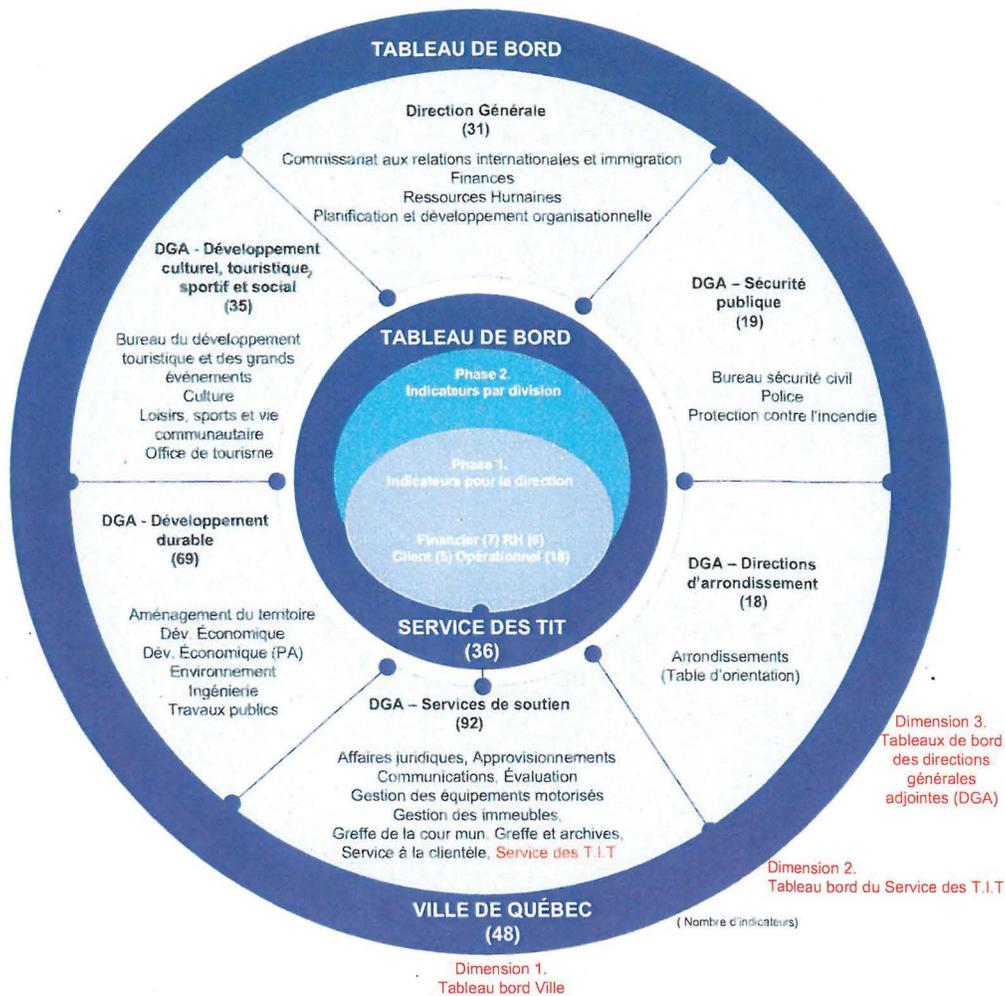


Figure III. Les tableaux de bord de la Ville de Québec selon les trois dimensions

## 2.2 Cadre théorique

Depuis quelques décennies, on entend souvent parler de tableau de bord comme un outil essentiel de gestion dans les organisations publiques. Cet outil répond aux besoins de la gestion axée sur les résultats et de la mesure de la performance. À cet égard, Pierre

Voyer<sup>3</sup>, Kaplan et Norton<sup>4</sup>, et le Mouvement québécois de la qualité<sup>5</sup> ont chacun présentés une définition de tableau de bord de gestion, qui seront présentées dans cette section.

Selon Pierre Voyer (2006), un tableau de bord de gestion est défini, comme « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée. En général sous forme de « coup d'œil », le tableau de bord est accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision de l'état de santé de l'organisation et la possibilité de forer les indicateurs les plus importants ou critiques » (Voyer, 2006, p. 39).

Dans son livre *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Voyer (2008) fait l'analogie entre le tableau de bord et l'information sur les signes vitaux apparaissant sur un moniteur médical. En effet, le moniteur médical permet de poser un diagnostic ponctuel et d'effectuer un monitoring continu de l'état d'un patient. Dans le même ordre d'idée, les tableaux de bord permet de prendre le pouls de l'organisation, de produire l'information de gestion névralgique, de signaler et de localiser les problèmes ou les situations anormales, le plus possible en temps réel, sur demande et sous une forme compréhensible.

Le tableau de bord permettra aux gestionnaires de fouiller, de creuser, de décortiquer l'information, d'aller consulter les mêmes données ventilées, fragmentées par unité, par mois, etc. (Voyer 2008).

---

<sup>3</sup> VOYER, Pierre. (2006) *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 446 pages.

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, éditions d'organisation. Informations basées sur le site Internet de Wikipedia. *Tableau de bord prospectif*, [En ligne]. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau\\_de\\_bord\\_prospectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_prospectif) (Page consultée le 20 mars 2010).

<sup>5</sup> Le MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ est un organisme sans but lucratif dont la mission est de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres en facilitant l'évaluation et l'intégration des meilleures pratiques de gestion. [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/> (Page consulté le 25 mars 2010).

Pour leur part, Robert S. Kaplan et David Norton proposent le **Tableau de bord prospectif** (TBP) ou « Tableau de bord équilibré », qui est une méthode visant à mesurer les activités d'une entreprise suivant quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être définies afin de donner aux cadres une compréhension globale de leur organisation. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats. Ainsi, les organisations se concentrent non seulement sur l'avenir mais agissent dans leur meilleur intérêt à long terme. Elle équilibre la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés (Figure IV). Ces mesures sont souvent des indicateurs de la performance future.

Ainsi, selon Kaplan et Norton, mettre au point un tableau de bord prospectif inclut quatre processus :

1. Traduction de la vision en objectifs opérationnels;
2. Communication de la vision et la décliner en performance individuelle;
3. Planification d'activité;
4. Rétroaction et apprentissage, puis ajustement de la stratégie en fonction.

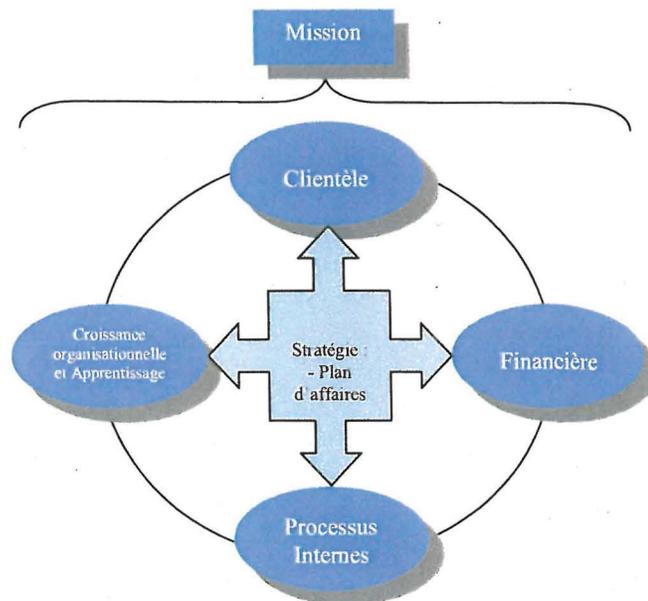


Figure IV. Modèle Kaplan et Norton

Finalement, le Mouvement québécois de la qualité<sup>6</sup> (2010) définit le tableau de bord comme une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter l'information (indicateurs de performance) de façon sommaire et ciblée. Généralement, le tableau de bord est présenté sous forme visuelle accompagnée de reportage synoptique. Cela met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances.

Ces définitions permettent de constater que l'indicateur est la composante centrale du tableau de bord ainsi que pour la plupart des outils liés à la gestion axée sur les résultats. Il existe plusieurs sources définissant un « indicateur », notamment:

- Selon le gouvernement du Québec<sup>7</sup> (2003), « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état l'avancement des travaux ou le contexte externe. ».
- Selon le Mouvement québécois de la qualité<sup>8</sup> (2010), « Ce sont les critères ou points de repères qui permettent de constater la progression vers un but déterminé. Il doit y avoir un lien entre l'indicateur et l'objectif à atteindre, car on cherche à mesurer le progrès réalisé ».
- Selon Voyer (2008), « C'est l'ensemble des éléments d'information significative traduits par un indice représentatif, une statistique ciblée, une donnée contextuelle, un résultat, un état de fait, une manifestation d'un phénomène ou une réalisation découlant d'un résultat de fonctionnement ». souligne qu'un indicateur de performance serait davantage une mesure liée à une valeur ajoutée,

---

<sup>6</sup> Informations basées sur le site Internet du MOUVEMENT QUÉBÉCOISE DE LA QUALITÉ. *Tableau de bord de gestion*, [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/tableau-de-bord-de-gestion>. (Page consultée le 28 mars 2010).

<sup>7</sup> SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (Page consulté le 2 avril 2010). « Guide sur les indicateurs », [En ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide\\_indicateur.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_indicateur.pdf)

<sup>8</sup> MOUVEMENT QUÉBÉCOISE DE LA QUALITÉ (Page consulté le 2 avril 2010). *Lexique*, [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/recherche>

au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées<sup>9</sup>.

Pour une identification, une interprétation et une utilisation correcte de l'indicateur, selon Voyer, il est primordial de s'assurer qu'il réponde à quatre critères spécifiques :

- La pertinence : l'indicateur doit répondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente.
- La qualité : l'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté.
- La faisabilité : il doit avoir la possibilité informationnelle et technique de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable.
- La convivialité : la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

L'identification des indicateurs est fondamentale à la démarche de réalisation d'un tableau de bord. Selon Voyer (2008), il existe trois voies convergentes pour bien identifier les indicateurs en évitant que certains aspects soient oubliés en cours de route.

- La voie 1- Besoins de gestion (Organisation – gestionnaires)  
Suivre cette voie permet de répondre aux besoins de gestion en basant l'identification des indicateurs sur l'analyse des systèmes et des préoccupations de gestion.
- La voie 2- Données disponibles (systèmes d'information)  
Suivre cette voie consiste à identifier des indicateurs à partir d'un bon inventaire des données disponibles ou qu'il serait possible d'obtenir.
- La voie 3- Indicateurs génériques (banque d'indicateurs)

---

<sup>9</sup> VOYER, Pierre. (2006) *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 446 pages.

Suivre cette voie consiste à s'inspirer d'une bonne liste d'indicateurs génériques ou existants ailleurs.

### **2.3 Méthodologie**

Une recherche documentaire complémentaire à la recherche bibliographique a permis de familiariser la stagiaire avec l'organisation et le dossier, concourant ainsi à la compréhension du mandat.

La collecte des données des fiches-indicateurs s'est faite par des rencontres individuelles et de groupe. Cette méthode facilite la compréhension des indicateurs en déterminant les informations nécessaires et leur importance dans le but de compléter les fiches. Si les rencontres individuelles ont fourni des résultats immédiats, en dépit de leur intérêt les rencontres de groupe ont, par contre, entraîné des délais considérables, car il était parfois difficile d'accorder les agendas de chacun et de les planifier rapidement.

### **2.4 Résultats**

Par ailleurs, le Service des T.I.T. avait déjà défini une démarche pour la réalisation du projet. Elle comporte quatre étapes : (1) identifier les préoccupations de gestion, (2) élaborer des fiches-indicateurs, (3) développer une proposition de tableau de bord et (4) intégrer une composante technologique. Nous avons convenu de continuer avec cette démarche, propre de l'organisation, afin de proposer des recommandations.

#### **Étape 1. Identifier les préoccupations de gestion**

1.1 Identifier les préoccupations de gestion à la lumière des informations contenues dans :

- Le plan d'affaires
- Le processus importants

1.2 Prioriser les préoccupations

1.3 Déterminer les indicateurs de performance

Les indicateurs ont été définis par la direction du Service des T.I.T. et été divisés en quatre volets fondamentaux (annexe I). Ces volets sont : le volet financier (7 indicateurs), le volet ressources humaines (5 indicateurs), le volet client (6 indicateurs) et le volet opérationnel (17 indicateurs).

D'une part, on peut constater que ces volets correspondent au cadre théorique énoncé par les auteurs Kaplan et Norton dans ces quatre volets (voir Figure IV). D'autre part, durant l'identification d'indicateurs, il a été approuvé la théorie des trois voies convergentes que propose Voyer afin de bien identifier les indicateurs du tableau de bord. Dans l'organisation, certains indicateurs ont été adoptés à partir de la banque d'indicateurs du tableau de bord Ville, dimension 3. (Figure III) et d'autres ont été identifiés à partir du plan d'affaires 2010-2012 des T.I.T. en fonction de l'information existante et disponible. Avec ces informations, on a créé le **Tableau de suivi des indicateurs** (annexe II).

## Étape 2. Élaborer des fiches-indicateurs

2.1 Définir les caractéristiques des indicateurs

2.2 Déterminer les cibles, les bases de comparaison et les écarts

2.3 Choisir la forme de représentation : pictogrammes, tableaux.

2.4 Interpréter les indicateurs et leur utilisation de gestion.

Pour ne pas rendre la tâche plus complexe, l'équipe de travail de tableau de bord du Service des T.I.T. a choisi le modèle de fiche-indicateur proposé par Voyer<sup>10</sup> parce que celui-ci était déjà le modèle utilisé par la Ville de Québec, afin d'harmoniser les trois dimensions des tableaux de bord existantes dans l'organisation (Figure III). Ensuite, j'ai produit un cahier de fiches-indicateurs contenant une fiche-indicateur générique (annexe III) et une fiche-indicateur pour chaque indicateur. La fiche-indicateur générique est un outil qui permet de comprendre les parties d'une fiche-indicateur afin d'identifier l'information nécessaire contenue dans celle-ci (fiche-indicateur) selon leur contexte.

---

<sup>10</sup> VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance*. Chapitre 10. Étape 3. 1<sup>er</sup> partie – Les paramètres des indicateurs. 2<sup>e</sup> édition. Presses de l'Université du Québec. Page 283-289.

La conception du tableau de bord du Service des T.I.T. compte sur la participation active de l'équipe de travail de tableau de bord du Service de T.I.T. Cette participation a inspiré la stagiaire à la création d'une représentation globale du projet. Ceci visait à expliquer la structure générale du projet de tableau de bord, c'est-à-dire le schéma du **processus du développement du Tableau de bord du Service des T.I.T.** (annexe IV). Ce schéma sert de guide pour faire le suivi du déroulement du projet du tableau de bord.

Étape 3. Développer une proposition de tableau de bord.

À la fin du stage (mai 2010), cette étape est encore à l'état embryonnaire. Cependant, les premières réflexions ont permis d'identifier une faiblesse à l'égard de la représentation visuelle du tableau de bord.

Dans cette perspective, une recherche a été entamée sur les modes de représentation de tableaux de bord. Le point de départ est les organisations québécoises ayant des similitudes des fonctions avec celles du Service des T.I.T. Ainsi, il a été constaté que les organisations québécoises partageant leur mode de représentation sont le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), le ministère de services gouvernementaux du Québec et la Régie des rentes du Québec. Pour les autres cas étudiés (l'université d'Ottawa<sup>11</sup>, le tableau de bord Montréal<sup>12</sup>, la région Saguenay-Lac-Saint-Jean<sup>13</sup>, l'agence de la santé et des services sociaux de Montréal<sup>14</sup> et le Système d'innovation québécoise<sup>15</sup>), il s'agit de tableaux de bord accessibles dans leur site web.

<sup>11</sup> UNIVERSITÉ D'OTTAWA. 2009. (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord 2009*, [En ligne] <http://web5.uottawa.ca/vision2010/tableau-de-bord-scolaire.html>

<sup>12</sup> CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTREAL. 2006. (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord de Montréal*, [En ligne]. <http://www.tableaubordmontreal.com/index.fr.html>

<sup>13</sup> CENTRE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. (Page consulté le 2 mai 2010). *Tableau de bord de la région de Saguenay-Lac-Saint-Jean*, [En ligne]. <http://www.tableaubord.org/>

<sup>14</sup> AGENCE DE LA SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE MONTREAL. (2004). (Page consultée le 2 mai 2010). *Le tableau de bord*, [En ligne].

[http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/fr/performance/tableaubord/tb\\_presentation.html](http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/fr/performance/tableaubord/tb_presentation.html)

<sup>15</sup> MINISTERE DU DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. (2010). (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord du système d'innovation québécoise- édition 2005*, [En ligne]. [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

Certaines caractéristiques des modes de représentation du tableau de bord, dans les organisations antérieurement citées, sont à retenir :

- La simplicité de la présentation de l'information
- L'implication de la haute direction
- L'importance d'identifier la relation existante entre l'indicateur et le plan d'action, le plan stratégique, la déclaration de services, les processus, l'objectif à atteindre, les priorités, etc.
- L'identification du propriétaire de l'indicateur (la direction du service, de l'unité, le chef d'équipe, etc.)
- Le travail d'équipe des unités administratives
- L'ébauche d'une « maquette » des informations (PowerPoint, en papier, etc.)
- Les communications soutenues entre le responsable du projet, les informaticiens, les statisticiens, la haute direction et l'ensemble de l'organisation
- La reconnaissance de la fiabilité du tableau de bord par l'organisation
- Le déploiement du projet en petite échelle afin d'instaurer une culture de suivi chez les utilisateurs
- L'importance de déterminer des cibles
- La cohérence et la validation de l'information
- Le perfectionnement des fiches-indicateurs
- L'innovation continue (cote de fiabilité de l'indicateur, indicateurs non chiffrés)
- L'importance de tenir en compte les axes proposés par Kaplan et Norton
- L'originalité du tableau de bord

Il est aussi pertinent de mentionner les difficultés rencontrées :

- Changement dans les indicateurs (méthodes de calcul, portée de l'indicateur, etc.)
- Validation tardive des propriétaires.

Le « prototype de tableau de bord » (annexe V) est présenté en PowerPoint avec les données recueillies dans les fiches-indicateurs.

#### Étape 4. Intégrer une composante technologique.

La Ville de Québec s'est dotée d'un outil de visualisation de données par pointer-cliquer conçu pour faire des analyses et créer des tableaux de bord interactifs, plus précisément les logiciels de BusinessObjects Dashboard Builder<sup>16</sup>. En septembre 2009, la D-PSA a mandaté une firme externe pour la réalisation d'un projet appelé « preuve de concept » pour un tableau de bord de gestion. La suite d'outils existants SAP/BO « Webintelligence », « Xcelsius », « Dashboard Builder » et « Infoview » a été utilisée pour la création de l'environnement technologique requis pour la réalisation de la preuve de concept. À partir de l'exécution de ce mandat, nous avons ressorti des apprentissages précieux, notamment :

- La planification du tableau de bord est une phase fondamentale
- La conception du tableau de bord est aussi complexe que se doter des moyens technologiques pour le mettre en œuvre
- La participation directe du ou des gestionnaires-utilisateurs du tableau de bord, est essentielle dès le début et tout au long du processus de développement / validation / mise en production du tableau de bord
- La préparation des fiches-indicateurs doit être la première partie dans l'élaboration d'un projet de tableau de bord et par la suite elles doivent être mises à jour tout fréquemment.
- La gestion de changement et de culture des gestionnaires-utilisateurs des tableaux de bord automatisés est une composante critique d'un projet de tableau de bord. Une équipe multiservice est requise pour un tel projet.
- La disponibilité de l'expertise interne requise pour l'utilisation des outils de l'environnement technologique nécessaire pour le développement / maintien des tableaux de bord doit être assurée au départ du projet
- Les possibilités offertes par les outils à disposition sont quasi illimitées tant en termes de représentation que de forage, mais il est essentiel de s'en servir avec prudence.

---

<sup>16</sup> LOGICIELS BUSSINESSOBJETS. (2010). (Page consulté le 25 mai 2010). *Businessobjects*, [En ligne]. [www.sap.com/france/sme/index.epx](http://www.sap.com/france/sme/index.epx)

- Renforcer l'architecture technologique avant d'aller plus loin.

L'étape 4 constitue la suite du projet. Elle relève principalement de la responsabilité de la division de services généraux. Cette partie nécessite d'une attention tant sur le plan technique et opérationnel que sur le plan organisationnel.

## 2.5 Recommandations

En considérant les faits saillants de la recherche des modes de représentation des tableaux de bord auprès des organismes québécois et de leurs expériences et en considérant les théories formulées par les auteurs, Voyer, Kaplan et Norton, cités dans le cadre théorique, il est recommandé au directeur de la D-PSA de tenir compte de deux facteurs-clés pour arriver au succès du projet de tableau de bord du Service des T.I.T. :

1. *Une équipe de conception multi-unités agencée.* Cette équipe aura pour mandat d'alimenter la réflexion pour la mise en œuvre du projet de tableau de bord. Le Service des T.I.T. recueillera les avis des membres de l'équipe afin de trouver des terrains d'entente sur la forme finale du tableau de bord. À partir des expériences des organismes consultés, il est recommandé que l'équipe de travail soit formée :

- D'un employé de chaque unité, qui devra comprendre le concept, ses avantages, ses limites et ses implications autant organisationnelles qu'opérationnelles.
- D'un statisticien du Service des T.I.T. pour l'analyse des données et pour les représenter.

2. *Un projet de tableau de bord à petite échelle.* En raison à la taille de l'organisation et la quantité des projets et leur priorité, il est recommandé de travailler sur la réorganisation du processus du tableau de bord des T.I.T. pour le restreindre à une échelle plus petite, avec maximum deux indicateurs par volet. Cette recommandation est basée sur les expériences que les organismes rencontrés ont partagées avec moi lors de nos rencontres.

Les rencontres avec les responsables des tableaux de bord des différents organismes nommés antérieurement) ont permis de conclure que ce projet pilote facilitera l'engrenage des responsabilités des parties prenantes, augmentera la mobilisation du personnel au regard du déroulement du projet et instaurera une culture de suivi dans le service. Un projet pilote plus petit sera mis en place plus rapidement, ce qui aidera à convaincre le personnel des avantages et des résultats escomptés de l'utilisation du tableau de bord comme outil de prise de décision.

Le projet à petite échelle permettra, d'une part, de prévoir le plan de travail du projet complet, les ressources financières et les ressources techniques dont le Service des T.I.T. aurait besoin pour réaliser le projet aux trois dimensions (Figure III) et, d'autre part, de développer la partie visuelle du tableau de bord, afin de trouver une interphase de facile compréhension capable de réunir les concepteurs et les utilisateurs en un même langage  
Une image vaut mille mots !

### 3. MANDAT 2 : MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE DU SERVICE DES T.I.T.

#### 2.1 Contexte

Le Service des T.I.T. s'est doté d'un plan d'affaires et s'est donnée comme priorité d'évaluer la satisfaction de la clientèle, notamment au niveau de la direction générale et des directeurs des unités administratives.

La D-PSA mesure la satisfaction de la clientèle pour connaître le point de vue du client sur les services pour déceler les faiblesses et pour décider des améliorations à apporter dans :

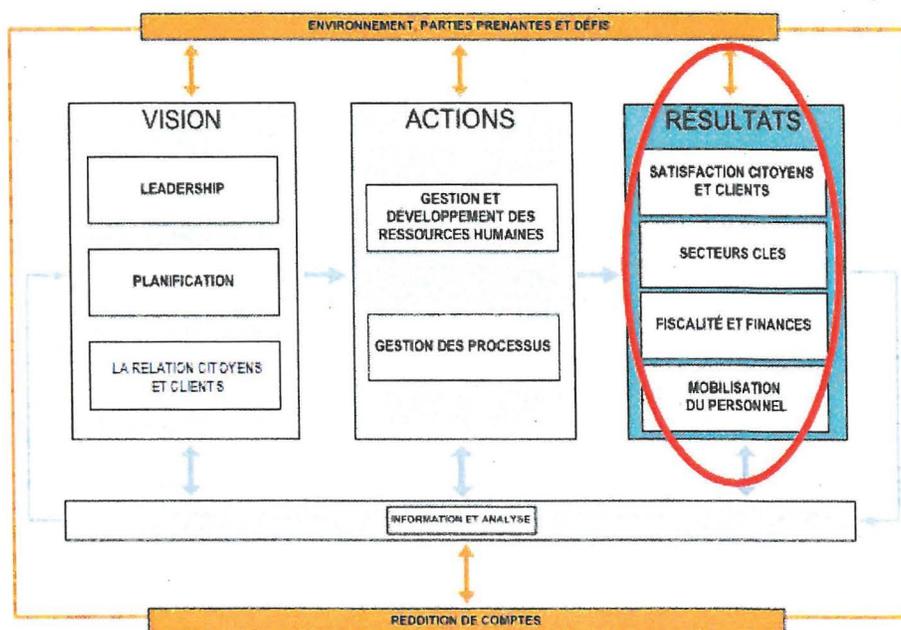
- Les huit domaines de service : Systèmes informatiques, logiciels bureautiques, services téléphonique avec fil, cellulaire ou téléavertisseur, radiocommunication, reprographie centralisée, impression décentralisée et audiovisuel.
- Les services offerts par les responsables du suivi des demandes bureautiques des services ou des arrondissements. Une demande bureautique est toute demande concernant de *nouveaux besoins* ayant trait à la bureautique, notamment un poste de travail, une imprimante, un logiciel, une formation, un projecteur, etc.
- Les services offerts par les conseillers d'affaires dans la gestion des projets technologiques. Le mandat de base du conseiller d'affaires est d'assumer la gestion des relations d'affaires et de la qualité des services T.I.T. entre les clients (arrondissements, services et autres organismes) et l'ensemble du Service des T.I.T. en tenant compte de la réalité organisationnelle de la Ville.

C'est dans ce contexte que la D-PSA a privilégié la méthode de discussion de groupe en faisant appel à une firme externe spécialisée pour élaborer et animer les huit groupes pour entreprendre la démarche de la mesure de la satisfaction de la clientèle.

## 2.2 Cadre théorique

2.2.1 Définition de l'amélioration continue selon le Mouvement québécois de la qualité<sup>17</sup> (2010) comme étant l'activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

2.2.2 Le cadre de référence<sup>18</sup> du Service des T.I.T. pour l'amélioration de la performance.



2.2.3 Quelques définitions de la mesure de la satisfaction de la clientèle, car il n'est pas souhaitable de s'en remettre à une seule définition.

Selon le Centre d'expertise de grands organismes<sup>19</sup> (2004), la mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une démarche de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion

<sup>17</sup> MOUVEMENT QUÉBÉCOISE DE LA QUALITÉ. *Lexique*, [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/recherche>. (Page consultée le 25 juin 2010).

<sup>18</sup> VILLE DE QUÉBEC. (2009). *Les tableaux de bord et indicateurs de gestion*. Document inédit.

<sup>19</sup> CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES. (2004). *Publication La portée de résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle*, [En ligne].

« des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus et qui permet aux ministères et organismes de vérifier dans quelle mesure ils améliorent la satisfaction de leurs clients. »

Le Réseau Circum<sup>20</sup> (2004) définit la satisfaction comme un « sentiment qui résulte de la comparaison entre les attentes des clients et les perceptions que les clients ont retenues du service qu'ils ont reçu<sup>21</sup> ». L'insatisfaction ne signifie pas l'absence de satisfaction, mais bien le sentiment négatif qui survient lorsque les attentes sont supérieures aux perceptions du service reçu. L'absence de satisfaction (ou d'insatisfaction) se manifeste par un sentiment neutre.

Selon Kaplan et Norton<sup>22</sup>, « la mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus ».

2.2.4 Quelques modèles de MSC<sup>23</sup> selon le Centre d'expertise des grands organismes (2004).

Pour évaluer la satisfaction de la clientèle, le modèle le plus souvent utilisé est le « *disconfirmation mode* ».

---

[http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports\\_recherche/MSC\\_Portee.pdf](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports_recherche/MSC_Portee.pdf).

(Page consultée le 2 juin 2010).

<sup>20</sup> Voir [www.circum.com](http://www.circum.com). Le Réseau Circum est une entreprise de consultation en recherche et en intervention. On retrouve sur son site Internet tous ses travaux en mesure de la satisfaction de la clientèle. (Page consultée le 5 juin 2010).

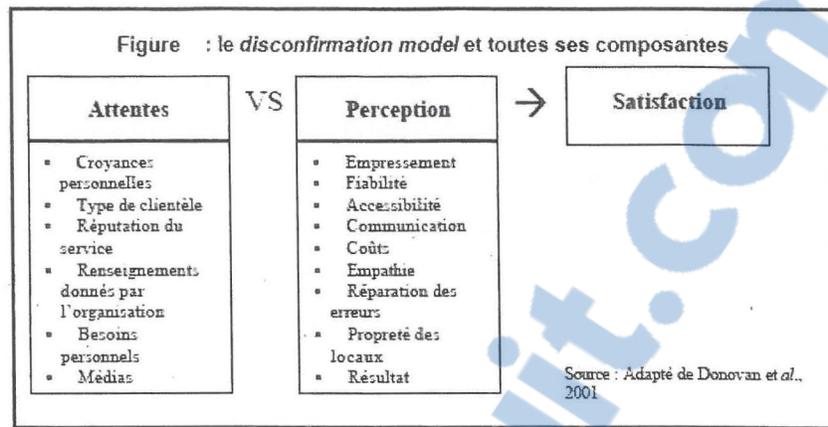
<sup>21</sup> RÉSEAU CIRCUM. 2001. Document T025. *Mesurer la satisfaction de la clientèle pour mieux répondre aux attentes*, [En ligne]. [http://circum.com/textes/mesurer\\_la\\_satisfaction\\_20010124.ppt](http://circum.com/textes/mesurer_la_satisfaction_20010124.ppt) (Page consultée le 5 juin 2010).

<sup>22</sup> KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2001). Informations basées sur le site Internet de Wikipedia. *Mesure de la performance*, [En ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/> (Page consultée le 5 juin 2010).

<sup>23</sup> CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES. (2004). *Publication La portée de résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle*, [En ligne].

[http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports\\_recherche/MSC\\_Portee.pdf](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports_recherche/MSC_Portee.pdf).

(Page consultée le 2 juin 2010).



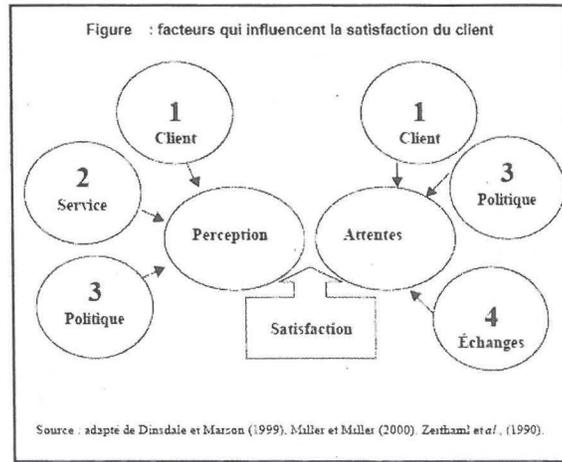
Selon ce modèle, le niveau de satisfaction du client dépend à la fois de ses attentes par rapport au service et de sa perception du service reçu. Le sentiment de satisfaction apparaît quand la perception dépasse les attentes, et le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction dépend de l'ampleur de l'écart entre les attentes et la perception. Ainsi, selon ce modèle, toute mesure de la satisfaction doit vérifier à la fois les attentes du client et le jugement que ce dernier porte sur la qualité du service qu'il a reçu. De plus, ce modèle implique que les organisations disposent de deux leviers pour influencer la satisfaction : elles peuvent gérer les attentes des clients ou améliorer la qualité de leurs services. Par exemple, si les attentes sont disproportionnées pour un service donné, l'organisation peut gérer les attentes en informant les clients du contexte du service et de ses difficultés inhérentes.

Les autres modèles de mesure de la satisfaction sont les suivants :

- La théorie de l'équité : Le client est satisfait quand il considère que le résultat du service est proportionnel aux ressources qui ont été investies dans sa production.
- La théorie de l'attribution : Cette théorie s'applique surtout aux produits, mais pourrait s'appliquer aux services. Selon cette théorie, la satisfaction résulte de l'attribution que fait le client de la cause du succès (bonne qualité) ou de l'échec (mauvaise qualité) d'un service. Par exemple, s'il attribue l'échec au producteur, le client est insatisfait. Au contraire, s'il l'attribue à ses piètres qualités de consommateur, l'échec n'aura pas d'impact sur sa satisfaction.

- La théorie de la performance : Selon cette théorie, la satisfaction du client est directement reliée aux caractéristiques du service, perçues objectivement par le client.

Les facteurs qui influencent la satisfaction du client selon Dinsdale et Marson (1999), Miller et Miller (2000), Zeithaml et al., (1990).



### 2.3 Méthodologie

Une recherche documentaire complémentaire à la recherche bibliographique a permis de familiariser la stagiaire avec ce dossier. Aussi, la méthode privilégiée pour ce mandat a été principalement les échanges avec le directeur de la D-PSA.

### 2.4 Recommandation

Il est important de reconnaître l'écart existant entre les attentes de la clientèle et la perception de celles-ci par le Service des T.I.T. (théories défendues par les auteurs cités dans le cadre théorique), tout en considérant que le niveau de satisfaction de la clientèle dépend à la fois des attentes et de la perception du service reçu, c'est-à-dire reconnaître la véritable signification des attentes pour formuler les résultats attendu et les indicateurs de mesure. Il est donc recommandé d'adopter l'amélioration continue<sup>24</sup> selon la pertinence

<sup>24</sup> L'amélioration continue selon le Mouvement québécois de la qualité est défini (2010) comme étant l'activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. Il convient que

d'intervention dans le temps et selon les priorités des projets de la clientèle à court, moyen et long termes. L'approche cyclique assurera que la performance globale du service devienne un objectif permanent des employés et du Service.

*À court terme : Rencontre globale avec les Responsables du suivi des demandes bureaucratiques des services ou arrondissements (RSA) et les conseiller d'affaires.*

Organiser des réunions (directeurs de division, RSA et conseiller d'affaires) pour diminuer les résistances et accepter les résultats. Les directeurs de division, les RSA et les conseillers d'affaires pourront comparer les résultats avec leur perception afin d'établir des points de repère en connaissant vraiment les attentes de la clientèle.

*À moyen terme : Rencontre organisée par chaque - directeur - RSA et directeur - conseiller d'affaires.*

L'objectif de ce type de rencontre est d'identifier les éléments à améliorer en comparant le taux de satisfaction de chaque division par rapport au taux de satisfaction générale, tout en considérant les attentes de la clientèle selon les points forts et les points à améliorer. La fréquence des rencontres devra être déterminée par chaque division du Service des T.I.T. Ces rencontres permettront à chaque responsable et son patron de se situer dans les résultats afin d'établir les suites à donner. Le personnel sera ainsi en mesure d'établir les priorités sur le plan d'amélioration selon le degré d'importance du client.

*À long terme : Plan d'amélioration selon l'orientation des clients.*

À la suite de la définition des éléments à améliorer et de la reconnaissance des attentes de la clientèle, il est nécessaire d'élaborer un plan d'amélioration. L'objectif de ce dernier est de répondre aux attentes, en déterminant des indicateurs de mesure pour assurer le suivi et le développement de chaque élément

---

l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

à améliorer. Une révision et une évaluation du plan d'amélioration est fort souhaitée, de préférence aux 18 mois<sup>25</sup>, afin de :

- ⇒ Être spécifique au moment de visualiser les points à mesurer;
- ⇒ Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client en comportant une date d'échéance, c'est-à-dire un délai de réalisation précis.
- ⇒ Définir des objectifs et des cibles réalisables et contrôlables autant par les employés que par la clientèle.
- ⇒ Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

Connaître les besoins et les attentes de la clientèle en s'adaptant aux changements facilitera l'implication du personnel du Service des T.I.T. Pour que cette recommandation soit couronnée de succès, le Service des T.I.T. et la clientèle devront travailler main dans la main. L'implication de tous permet de communiquer l'avancement du changement, de préciser la réussite, de définir les stratégies futures, d'établir des balises et de démontrer la valeur ajoutée contributive de la clientèle<sup>26</sup> ce qui diminuera l'écart entre les attentes exprimées par la clientèle et la perception des employés en matière d'amélioration des services.

---

<sup>25</sup> Selon le directeur de la D-PSA, une révision annuelle serait trop courte et une triennale trop longue. Dans un délai de 18 mois, il semblerait que les souvenirs des clients sur le déroulement du plan sont encore pertinents pour de fins d'évaluation.

<sup>26</sup> Informations basées sur la théorie de Kaplan et Norton.

## CONCLUSION

Le mandat du stage a permis à la Division de planification et soutien à l'amélioration de la Ville de Québec d'alimenter la réflexion sur la planification et la mise en place du tableau de bord, sur la formulation des indicateurs et sur l'importance de mesurer la satisfaction de la clientèle dans le contexte actuel valorisant la gestion par résultats.

Dans le cadre du tableau de bord de gestion, la contribution du stage ciblait le processus de suivi des indicateurs, la cueillette d'informations pour les fiches-indicateurs et un prototype de tableau de bord afin de donner une idée globale au Service des T.I.T. Par ailleurs, le mandat du tableau de bord a été concrétisé en prenant soin de suivre la théorie proposée par Pierre Voyer, dans son expertise de tableau de bord dans les organisations québécoises. L'étude d'autres expériences d'organisations, surtout celles du Québec, a permis d'inspirer les recommandations de ce rapport.

Le mandat de la mesure de satisfaction de la clientèle a été concrétisé en prenant soin de comprendre les théories proposées sur ce sujet, particulièrement, par le Centre d'expertise de grands organismes. Elles ont donc fait l'objet de recommandations plus générales.

Finalement, pour que le développement d'un tableau de bord prenne tout son sens et qu'il soit pleinement intégré aux pratiques de gestion du Service des T.I.T., le personnel doit s'approprier du projet pour que le tableau de bord devienne un outil de prise de décision qui oriente l'intervention, au quotidien, du Service des T.I.T. À la lumière des expériences, il est aisé de constater que le personnel devra s'approprier de la planification du tableau de bord en investissant des efforts de réflexion réguliers sur les moyens de le perfectionner. Cependant, le personnel doit être conscient des limites que pose l'outil et il doit l'utiliser comme un outil d'aide à la décision imparfait, car il ne faut pas perdre jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions.

## BIBLIOGRAPHIE

AGENCE DE LA SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE MONTREAL. (2004). (Page consultée le 2 mai 2010). *Le tableau de bord*, [En ligne]. [http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/fr/performance/tableaubord/tb\\_presentation.html](http://www.cmis.mtl.rtss.qc.ca/fr/performance/tableaubord/tb_presentation.html)

CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES. (2004). *Publication La portée de résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle*, [En ligne]. [http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports\\_recherche/MS\\_C\\_Portee.pdf](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/app/DocRepository/1/Rapports_recherche/MS_C_Portee.pdf). (Page consultée le 2 juin 2010).

CENTRE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. (Page consulté le 2 mai 2010). *Tableau de bord de la région de Saguenay-Lac-Saint-Jean*, [En ligne]. <http://www.tableaubord.org/>

CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTREAL. 2006. (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord de Montréal*, [En ligne]. <http://www.tableaubordmontreal.com/index.fr.html>

KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, éditions d'organisation. Informations basées sur le site Internet de Wikipedia. *Tableau de bord prospectif*, [En ligne]. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau\\_de\\_bord\\_prospectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_prospectif) (Page consultée le 20 mars 2010).

LOGICIELS BUSSINESSOBJETS. (2010). (Page consulté le 25 mai 2010). *Bussinessobjets*, [En ligne]. [www.sap.com/france/sme/index.epx](http://www.sap.com/france/sme/index.epx)

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. (2010). (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord du système d'innovation québécoise- édition 2005*, [En ligne]. [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ. [En ligne]. <http://www.qualite.qc.ca/> (Page consulté le 25 mars 2010).

RÉSEAU CIRCUM. 2001. Document T025. *Mesurer la satisfaction de la clientèle pour mieux répondre aux attentes*, [En ligne]. [http://circum.com/textes/mesurer\\_la\\_satisfaction\\_20010124.ppt](http://circum.com/textes/mesurer_la_satisfaction_20010124.ppt) (Page consultée le 5 juin 2010).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (Page consulté le 2 avril 2010). « Guide sur les indicateurs », [En ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide\\_indicateur.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_indicateur.pdf)

UNIVERSITÉ D'OTTAWA. 2009. (Page consultée le 2 mai 2010). *Tableau de bord 2009*, [En ligne] <http://web5.uottawa.ca/vision2010/tableau-de-bord-scolaire.html>

VILLE DE QUÉBEC. *Structure administrative*, [En ligne]. [http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie\\_democratique/administration/services\\_organismes\\_municipaux/index.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/administration/services_organismes_municipaux/index.aspx). (Page consultée le 22 février 2010).

VOYER, Pierre. (2006) *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 446 pages.

**ANNEXES**



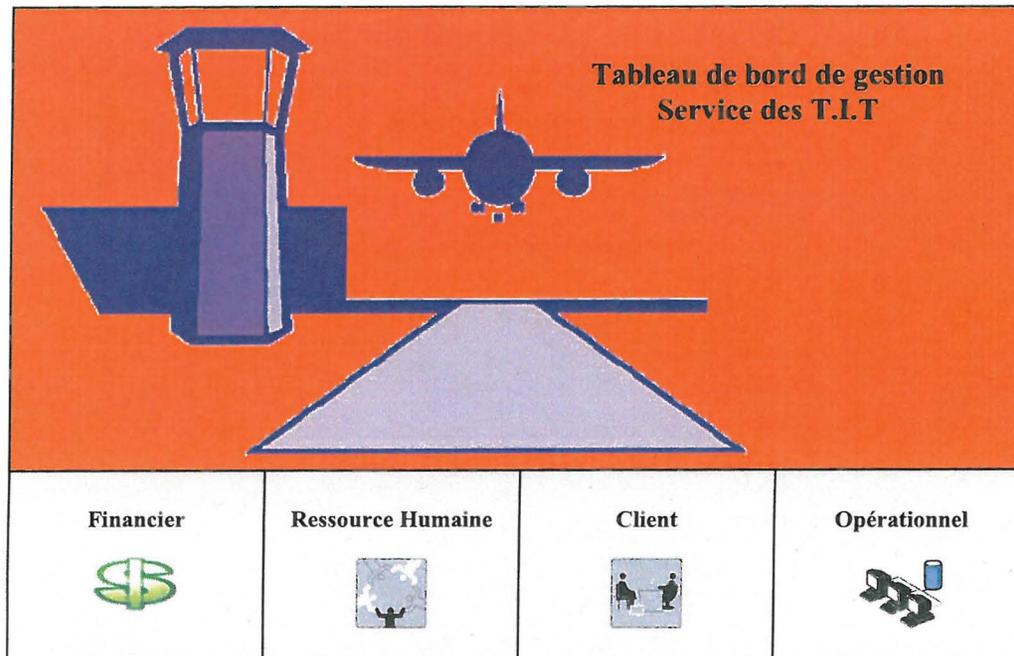
Annexe II. Tableau de suivi des indicateurs



Tableau de bord de gestion

Service des Technologies de l'information et des télécommunications

Tableau de suivi des indicateurs



 <b>Financier</b>				<b>Suivi</b>		
				A terminer		1= Très pertinent 2= Pertinent 3= Moins pertinent
				Complétée		
Préoccupation de gestion	#	Indicateurs	Définitions et calculs	Fiche	Date	Valeur Ajoutée

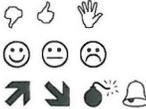
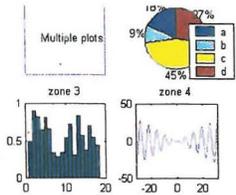
 <b>Ressource humaines</b>				<b>Suivi</b>		
				A terminer		1= Très pertinent 2= Pertinent 3= Moins pertinent
				Complétée		
Préoccupation de gestion	#	Indicateurs	Définitions et calculs	État	Date	Valeur Ajoutée

 <b>Client</b>				<b>Suivi</b>		
				A terminer		1= Très pertinent 2= Pertinent 3= Moins pertinent
				Complétée		
Préoccupation de gestion	#	Indicateurs	Définitions et calculs	État	Date	Valeur Ajoutée

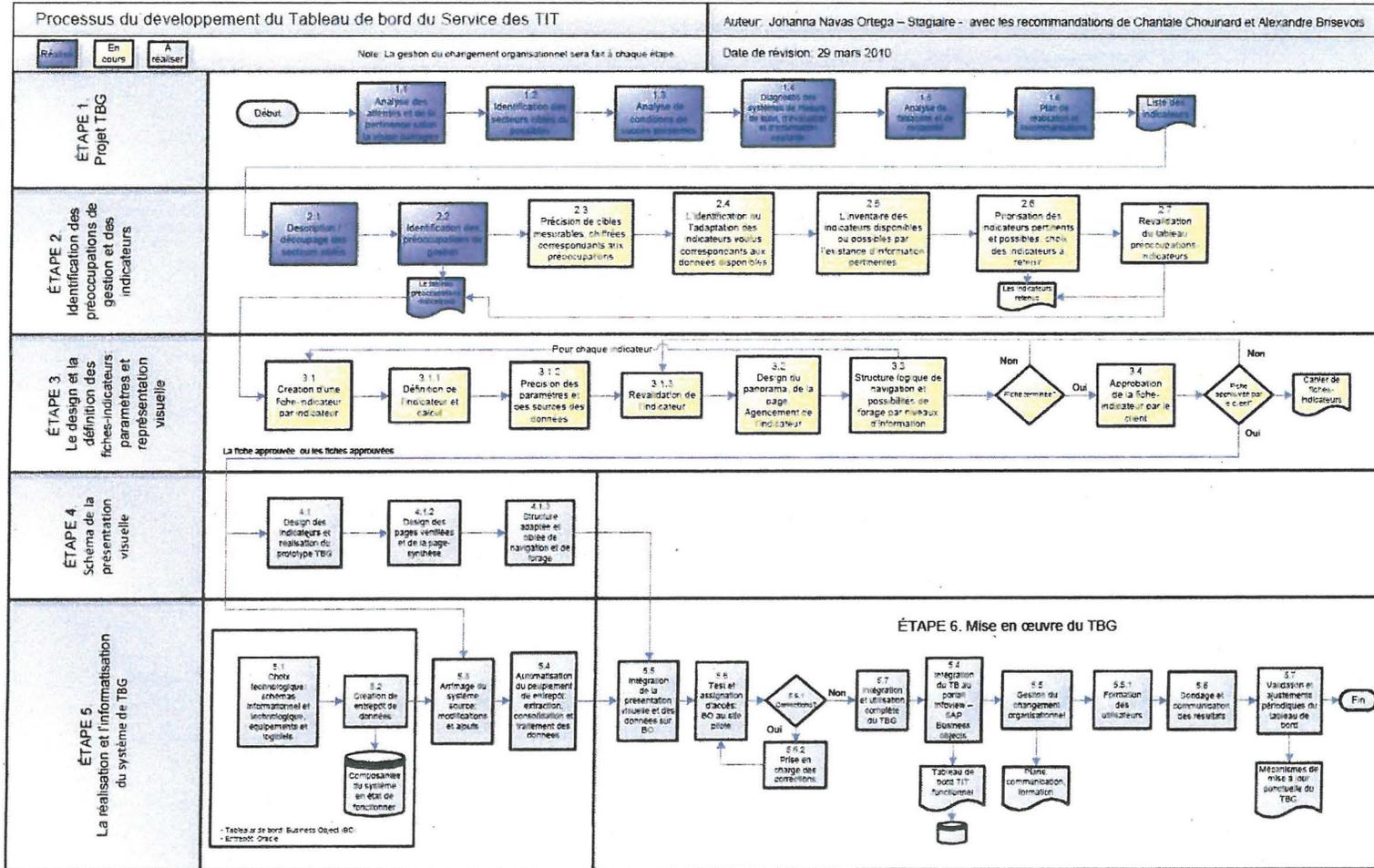
 <b>Opérationnel</b>				<b>Suivi</b>		
				A terminer		1= Très pertinent 2= Pertinent 3= Moins pertinent
				Complétée		
Préoccupation de gestion	#	Indicateurs	Définitions et calculs	État	Date	Valeur Ajoutée

### Annexe III. Fiche indicateur générique

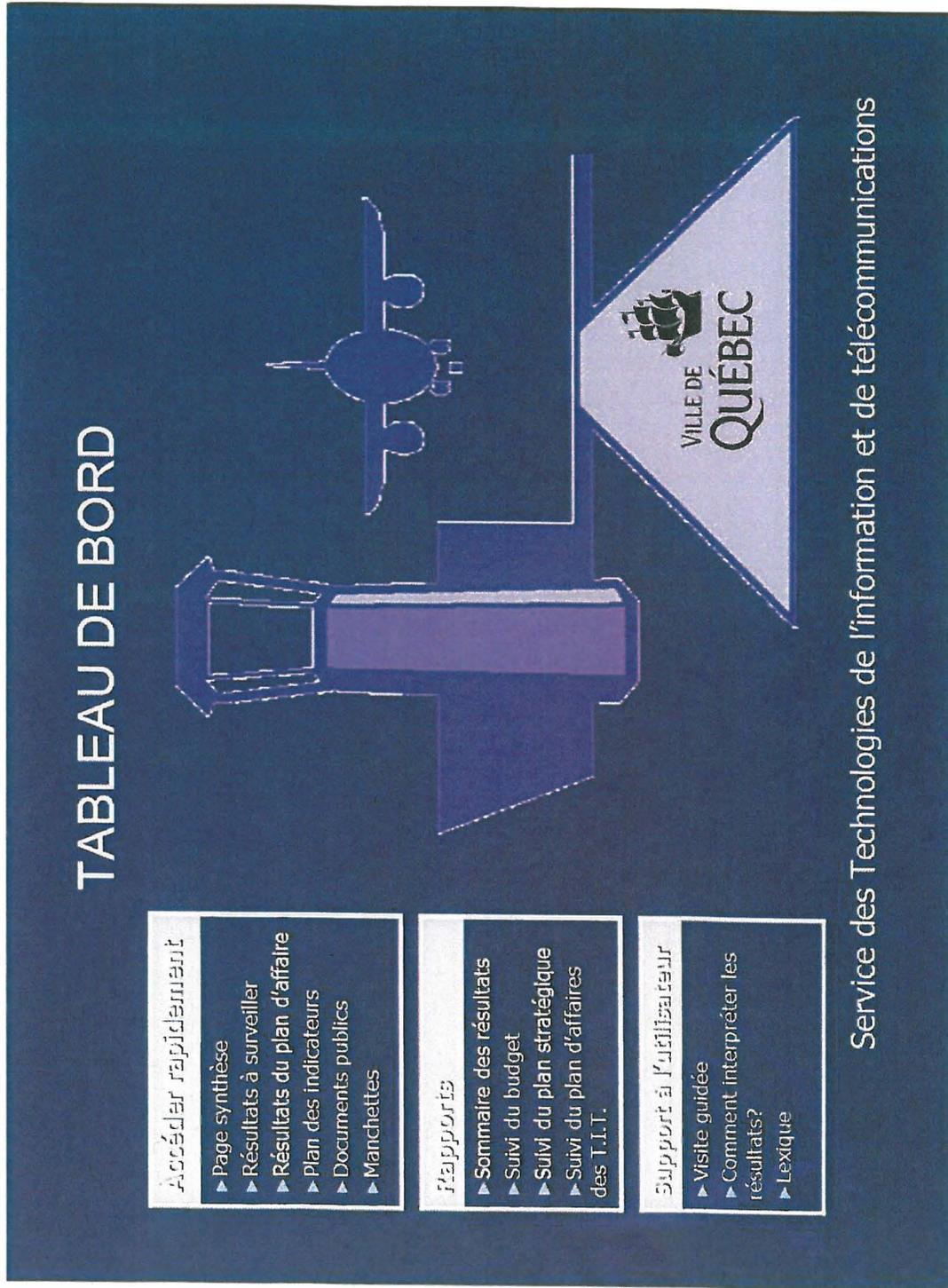
Nom de l'indicateur : Formuler un nom d'indicateur précis, conforme et compris.

Zone 1 - Définition et caractéristiques de l'indicateur « C'est quoi? »	
<p>Définition: Il s'agit d'expliquer la nature de l'indicateur dans son contexte, la ou les valeurs à mesurer.</p> <p>Calcul : Il peut s'agir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'une mesure cardinale (un nombre de..., %);</li> <li>• d'une mesure ordinale (faible, moyen, fort);</li> <li>• d'un signe binaire (Ok/ non ok, un clignotant activé / non activé);</li> <li>• un signe pointeur (un crochet ✓ dans une liste);</li> <li>• d'une formule de calcul (un ratio, un taux, une tendance);</li> <li>• une pondération relative (poids proportionnel accordé à un ensemble d'éléments);</li> <li>• un barème d'équivalence (une mesure en % convertie en une mesure en lettres comme les résultats A, B, etc.)</li> </ul>	<p>Périodicité: Fréquence:</p> <p>Utilisateur(s): L'unité ou les unités administratives pour lesquelles l'indicateur est requis.</p> <p>Préoccupation / Objectif:</p>
<p>Ventilation: Une ventilation est une série de coupes, de tranches. Le ventilateur est la catégorisation et les éléments sont toutes les « valeurs » possibles que peut prendre le ventilateur. Découpage en catégories : par type de..., par....</p>	<p>Provenance des données: les sources internes ou externes, la provenance des données nécessaires pour produire l'indicateur.</p> <p>Responsable de l'indicateur:</p>
Zone 2 - Référentiels de comparaison « On le compare à quoi? »	
<p>Variation dans le temps: comparer le résultat (ou un écart calculé) à ceux obtenus au cours des périodes antérieures pour en tirer des tendances passées ou des variations.</p>	<p>Avec d'autres unités, organisations (étalonnage): comparer le résultat (ou les écarts) à ceux d'unités administratives voisines comparables, avec l'ensemble de l'organisation et avec d'autres organisations.</p>
<p>Répartition spécifique par ventilation:</p>	<p>Cible/balise chiffrée: cumul, moyenne, prévision, marge, norme, critère, cote...</p>
<p>Calculs complémentaires et autres relations:</p>	
Zone 3 - Représentation de l'indicateur « Il a l'air de quoi? ☺ ☹ »	
<p>Forme de représentation: Tableau, graphique, pictogramme.</p> 	<p>Illustration</p> 
Zone 4 - Interprétation et utilisation de gestion « On fait quoi avec? »	
<p>Interprétation de l'indicateur: prévoir l'interprétation à l'interne pour s'assurer d'une interprétation correcte.</p>	<p>Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles: pour guider l'analyse cependant il faut avoir une très bonne connaissance de la gestion du secteur pour préciser l'interprétation des résultats.</p>

## Annexe IV. Processus du développement du Tableau de bord du Service des T.I.T.



Annexe V. Prototype du tableau de bord du Service des T.I.T.



## RÉSULTATS À SURVEILLER

Liste des indicateurs qui n'ont pas atteint les cibles.

Indicateur	P	Au	Cible	Résultats			Évaluation			
				MAJ	Cumulatif	MAJ	Cum	T	Texte	

### Accéder rapidement

- ▶ Page synthèse
- ▶ Résultats à surveiller
- ▶ Résultats du plan d'affaire
- ▶ Plan des indicateurs
- ▶ Documents publics
- ▶ Manchettes

### Rapports

- ▶ Sommaire des résultats
- ▶ Suivi du budget
- ▶ Suivi du plan stratégique
- ▶ Suivi du plan d'affaires des T.I.T.

### Support à l'utilisateur

- ▶ Visite guidée
- ▶ Comment interpréter les résultats?
- ▶ Lexique

# Page Synthèse

## Accéder rapidement

- ▶ Page synthèse
- ▶ Résultats à surveiller
- ▶ Résultats du plan d'affaire
- ▶ Plan des indicateurs
- ▶ Documents publics
- ▶ Manchettes

## Rapports

- ▶ Sommaire des résultats
- ▶ Suivi du budget
- ▶ Suivi du plan stratégique
- ▶ Suivi du plan d'affaires des T.I.T.

## Support à l'utilisateur

- ▶ Visite guidée
- ▶ Comment interpréter les résultats?
- ▶ Lexique

- À maintenir
- ▲ À surveiller
- À améliorer

### FINANCIER

- PTI**
- Disponible
  - Engagées et disponible
  - Restants à affecter
  - Salaire dépensés
  - Affectées au PTI concerné
  - % de réalisation du PTI
- BF**
- Budget



### RH Mobilisation



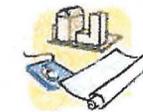
- Roulement du personnel
- Employé mobilisés
- Santé & sécurité au travail
- Absences maladies
- Accident de travail
- % coût absences

### CLIENT: Satisfaction



- Globale
- Type de clientèle
- Services offerts
- Par client
- Engagements et service à la clientèle
- % résolution des plaintes inférieure à 30 jours

### OPÉRATIONNEL



- Portefeuille**
- # de projets / # planifiés
  - % projets (échéances planifiées)
  - \$ projets (budget planifié)
  - % projets (bénéfiques projetés)
  - \$ projets réalisés / \$ planifiés
- Incidents**
- % des résolution
  - Délai moyen de traitement
  - # incidents / période
  - # appel en attente ou message / période
  - % satisfaction des utilisateurs Centre du service
- Requêtes**
- % rencontrant les ententes de niveau de services
  - # de demande en attentes ou nouvelle / période
  - Délai moyen de traitement des demandes
- Actifs technologiques**
- Âge moyen par groupe
  - # systèmes désuets
  - # logiciels désuets
  - % du PTI consacré au développement et réfection

● Information non disponible