

**CONFERENCE ANNUELLE DES RESPONSABLES DES
SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES DU
MINDUH SUR « L'EXIGENCE D'APPROPRIATION DE LA
FEUILLE DE ROUTE DANS UN CONTEXTE DE
GOUVERNANCE RENFORCEE »**

(Palais des Congrès de YAOUNDE, 10-12 MARS2010)



SESSION II:

**LA FONCTION ET LES INSTRUMENTS DE SUIVI
DE L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE**

PAR BAFAKAN ROGER

CHARGE DE PROJETS AU PROMAGAR



OBJECTIFS



CETTE SESSION VISE ESSENTIELLEMENT À:

- **SENSIBILISER LES PARTICIPANTS SUR L'IMPORTANCE DE LA FONCTION DE SUIVI-EVALUATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA FDR;**
- **FAIRE PRENDRE CONSCIENCE DE LA PLACE PRÉPONDÉRANTE QU'OCCUPE L'INFORMATION DE GESTION;**
- **PRÉSENTER LE CADRE CONCEPTUEL DU SUIVI EFFICACE DES FDR;**
- **METTRE EN EXERGUE LA DIFFÉRENCE ENTRE LE SUIVI CLASSIQUE DES FDR ET LE SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS;**
- **EXPLORER QUELQUES OUTILS DE SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS AVEC UN ANGLE PARTICULIER SUR LA MATRICE DE RESPONSABILITE, LE TABLEAU DE SUIVI DECISIONNEL, LE TABLEAU DE BORD ET LA MATRICE D'ÉVALUATION;**
- **PARTAGER QUELQUES CONDITIONS POUR LE SUIVI EFFICACE DES FDR**

LA FONCTION ET LES INSTRUMENTS DE SUIVI DE L'EXECUION DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE



□ SOMMAIRE

- 1. LA FONCTION DE SUIVI**
- 2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA MISE EN ŒUVRE PERFORMANTE DE LA FDRM**
- 3. LA DIFFÉRENCE ENTRE LE SUIVI CLASSIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES FDR ET LE SUIVI AXÉ SUR LES RÉSULTATS (SAR)**
- 4. LES OUTILS POUR LE SAR DES FDRM**
- 5. LE TABLEAU DE BORD DE GESTION**
- 6. LES CONDITIONS D'UN MONITORING EFFICACE ET PERFORMANT DES FDR**

I. LA FONCTION DE SUIVI



□ DÉFINITION :

LA FONCTION DE SUIVI CONTINUE VISE ESSENTIELLEMENT À DONNER AUX RESPONSABLES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES ET AUX PRINCIPALES PARTIES PRENANTES UN RETOUR D'INFORMATION RÉGULIER ET DE PREMIÈRES INDICATIONS CONCERNANT LES PROGRÈS OU L'ABSENCE DE PROGRÈS DANS LA RÉALISATION DES RÉSULTATS VISÉS PAR LES DIFFÉRENTS OUTILS DE PLANIFICATION.

LA FONCTION DE SUIVI (Suite)



- ❑ **IL S'AGIT DE SUIVRE L'EXÉCUTION OU LA SITUATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS OU AUX ATTENTES SUR LA BASE DE NORMES PRÉDÉTERMINÉES.**
- ❑ **LE SUIVI SUPPOSE GÉNÉRALEMENT LA COLLECTE ET L'ANALYSE DE DONNÉES SUR LES PROCÉDURES, STRATÉGIES ET RÉSULTATS DE L'EXÉCUTION AINSI QUE LA RECOMMANDATION DE MESURES CORRECTIVES.**

ROLE DU SUIVI



- **LE CONTRÔLE**, IL INCLUT LA POSSIBILITÉ D'UN **PILOTAGE** ATTENTIF, S'IL S'ATTACHE À VÉRIFIER QUE LES DONNÉES RECUEILLIES CORRESPONDENT AUX ANTICIPATIONS ;

- **LA GESTION AVERTIE** : LES INFORMATIONS RECUEILLIES ET TRAITÉES DOIVENT STIMULER L'ANALYSE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS L'ACTION. LE SUIVI PERMET DE PRENDRE DES MESURES PRATIQUES, D'APPORTER DES CORRECTIONS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ACTION ET SES RÉORIENTATIONS TECHNIQUES AFIN D'ADAPTER OU DE CORRIGER L'ACTIVITÉ ENTREPRISE ;

- **LA VEILLE PERMANENTE ET ÉVOLUTIVE** : ELLE FAVORISE, SUR LA BASE DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE, L'ACTUALISATION DE L'ÉTUDE DE DONNÉES SUR LES ACTEURS, LES NIVEAUX D'INTERVENTION, LE CONTEXTE ET L'ENVIRONNEMENT, PERMETTANT AINSI DE PERCEVOIR LES ÉVALUATIONS ET D'ADAPTER EN CAS DE BESOIN LES ACTIONS DE LA FDR

- **LA PRÉPARATION DE L'ÉVALUATION** (INTERNE/EXTERNE)

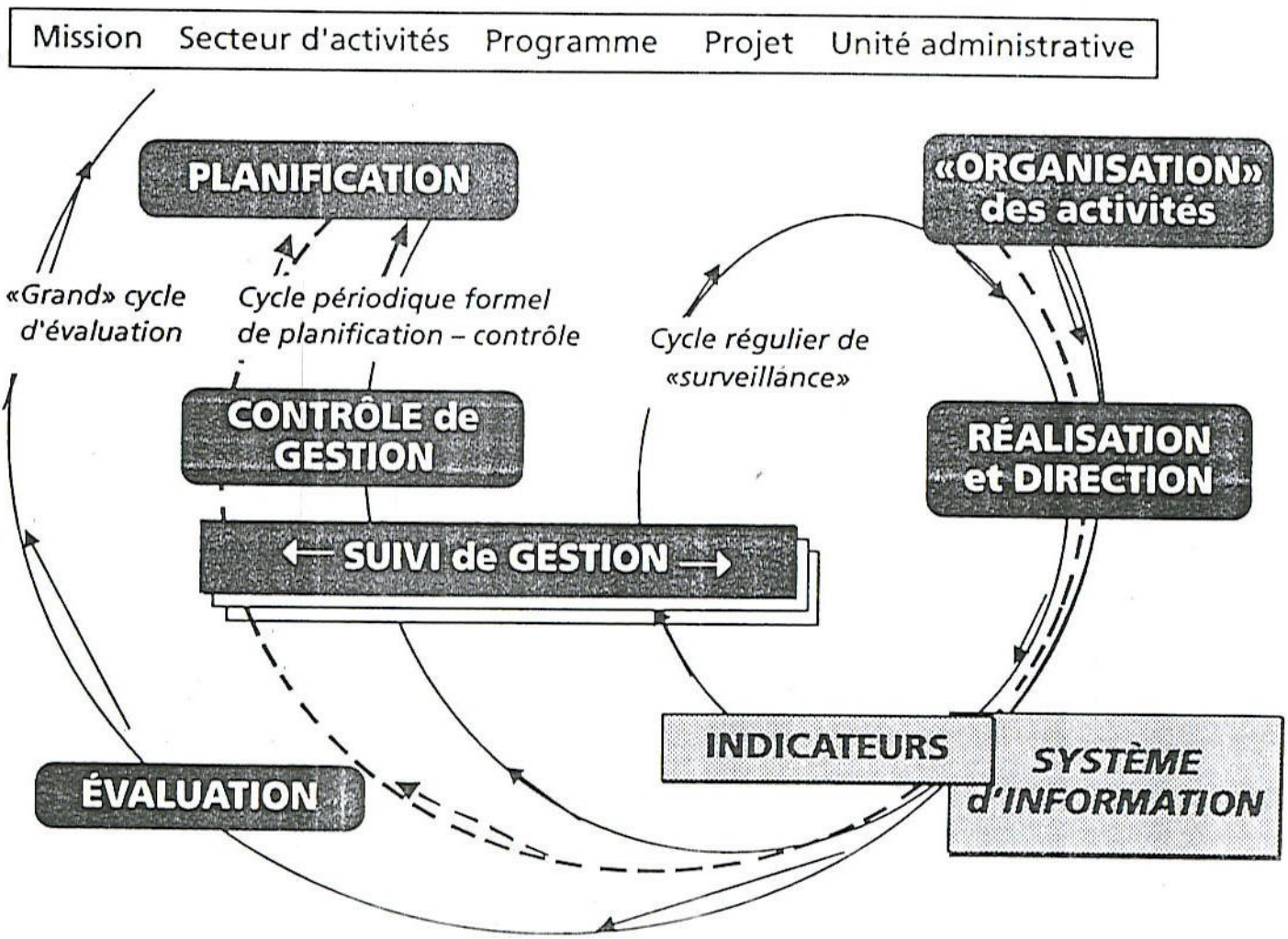
LE SUIVI ET L'EVALUATION



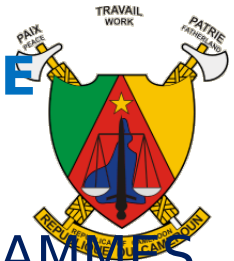
- ❑ **LE SUIVI EST UNE ACTIVITE CONTINUE**
- ❑ **IL SE CONCENTRE SUR LE COURANT ('ICI ET MAINTENANT') [= DEMARCHE AU FIL DE L'EAU]**
- ❑ **IL REpond AU QUESTIONNEMENT SUIVANT:**
 - ✓ **QUOI = QU'EST - CE QUI SE FAIT ACTUELLEMENT?**
 - ✓ **COMMENT= FAISONS-NOUS BIEN CE QUI EST PREVU?**

- ❑ **L'EVALUATION EST UNE ACTIVITE PERIODIQUE OU COMMANDEE AU BESOIN**
- ❑ **ELLE VA DAVANTAGE EN PROFONDEUR ET EST INTERESSEE PAR LA PERSPECTIVE ET LE LONG TERME**
- ❑ **ELLE RECHERCHE LA PERFORMANCE: LES RESULTATS ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS**
- ❑ **ELLE REpond SPECIFIQUEMENT AU QUESTIONNEMENT POURQUOI?= FAISONS NOUS LA BONNE CHOSE? IL EST EGALEMENT QUESTION DE SAVOIR SI LES RESULTATS SONT EN FAIT CAUSES PAR LE PROGRAMME OU PAR D'AUTRES FACTEURS? [DEMARCHE ANALYTIQUE]**

Le suivi comme moyen de surveillance, de contrôle et d'évaluation de gestion



II. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE DE LA FEUILLE DE ROUTE



- APRÈS LA **PLANIFICATION STRATÉGIQUE** DES PROGRAMMES DANS LA VISION 2035 ET LE DSCE (2010-2020), INTERVIENT LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS À TRAVERS LES PROGRAMMES D'ACTION ET LES FDR QUI PERMETTRONT D'ABOUTIR À DES RÉSULTATS CONCRETS ET MESURABLES À PLUS OU MOINS LONG TERMES;
- LA **MISE EN ŒUVRE** EST UNE PHASE IMPORTANTE QUI PERMET AUX DIFFÉRENTES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DE CONCOURIR EFFECTIVEMENT À L'EXÉCUTION Des PROJETS/PROGRAMMES, STRATÉGIES ET POLITIQUES PUBLIQUES, DONC DE RÉPONDRE AUX ATTENTES ET DE LÉGITIMER LEURS MISSIONS.

MISE EN OEUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE: QUELLES QUESTIONS SE POSER ?



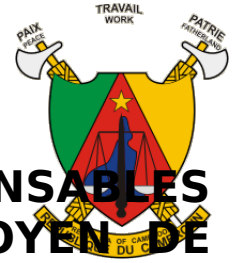
- ❑ **POUR PARVENIR À UNE MISE EN ŒUVRE COHÉRENTE ET OPTIMALE DES ACTIVITÉS INSCRITES DANS LA FDRM, IL CONVIENT DE SE POSER LES QUESTIONS SUIVANTES:**
 - ❖ **QUI EST RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FDRM?**
 - ❖ **QUEL EST LE PLAN DE TRAVAIL? QUEL EST LE BUDGET ALLOUÉ?**
 - ❖ **QUELS SONT LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE (CHARTRE DE RESPONSABILITÉS);**
 - ❖ **QUELS SONT LES MÉCANISMES/DÉMARCHES DE SUIVI MIS EN PLACE? CES MÉCANISMES FONCTIONNENT-ILS NORMALEMENT? A QUELLE FRÉQUENCE ALLONS-NOUS FAIRE LE POINT?**
 - ❖ **SOMMES-NOUS SUR LE BON CHEMIN? Y-A-IL DES AJUSTEMENTS À FAIRE?**

MISE EN ŒUVRE DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE: LA DEMARCHE RECOMMANDEE



- ❑ **LA MISE EN ŒUVRE DE LA FDRM PASSE PAR**
 - ❑ L'ÉLABORATION D'UN **PLAN DE TRAVAIL**;
 - ❑ LA DÉCLINAISON DES OBJECTIFS ASSIGNÉS OU **RESPONSABILISATION DES STRUCTURES** ET PERSONNES AUX ACTIONS;
 - ❑ LA MISE EN PLACE D'UN **SYSTÈME DE SUIVI** ET DE **CONTRÔLE DE GESTION**;
 - ❑ LE REPORTING;
 - ❑ **L'ANALYSE COMPARATIVE** DES PROGRÈS ACCOMPLIS;
 - ❑ **LA VEILLE STRATÉGIQUE** ET LA GESTION DES RISQUES;
 - ❑ **L'INTÉGRATION DES LEÇONS APPRISSES**;
- ❑ **DANS PLUSIEURS ADMINISTRATIONS PUBLIQUES, LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE SONT TRÈS FAIBLEMENT LIÉES; IL EN RÉSULTE QUE LES ACTIVITÉS SUR LE TERRAIN CONTRIBUENT ASSEZ FAIBLEMENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS QUE L'ÉTAT S'EST FIXÉ.**

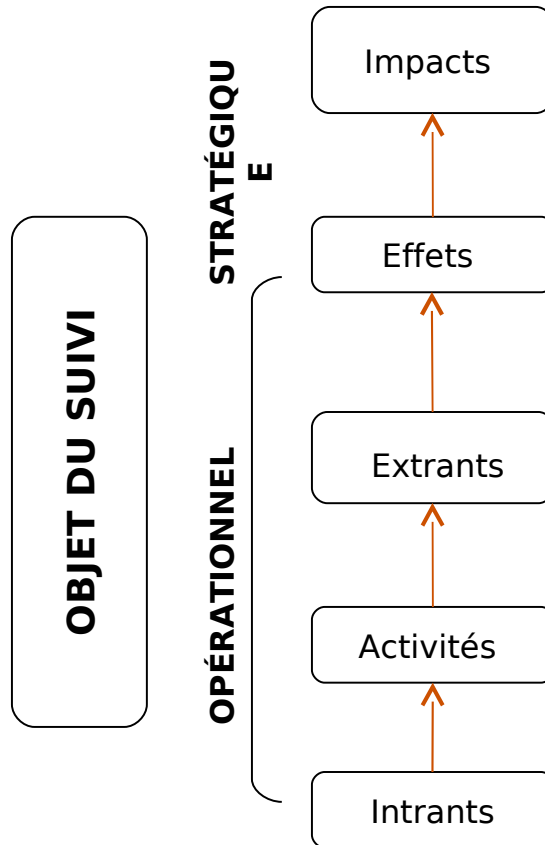
UTILITE DU SUIVI DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE



- ❖ **POUR LES GESTIONNAIRES ET LES RESPONSABLES OPÉRATIONNELS, LA DÉMARCHE DE SUIVI EST UN MOYEN DE CONTRÔLE DES PRÉVISIONS PAR RAPPORT AUX RÉALISATIONS.**
- ❖ **ELLE VISE À APPORTER DES CORRECTIONS À LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS PLANIFIÉES PAR DES AJUSTEMENTS ET DES ADAPTATIONS TECHNIQUES.**
- ❖ **ELLE PERMET DE COMPLÉTER LES ÉTUDES ET D'APPROFONDIR LA CONNAISSANCE DU MILIEU EN VUE DE GARANTIR LA PRODUCTION DES RÉSULTATS.**
- ❖ **ELLE DOIT ÊTRE SIMPLE EN SE CONCENTRANT SUR UN OU DEUX INDICATEURS DE PROGRÈS POUR CHAQUE ACTIVITÉ. LE GESTIONNAIRE, PLUTÔT QUE D'EFFECTUER UN SUIVI DE TOUT, DOIT LIMITER LE SUIVI AUX POINTS D'UN INTÉRÊT PARTICULIER, NOTAMMENT LES ZONES À PROBLÈMES.**



OBJET DU SUIVI



Résultat à long terme (au-delà du projet; changement des conditions de vie par plusieurs programmes **Ex. degré de modernisation des villes, pourcentage des capitaux étrangers investis**)

Résultat à moyen terme (en fin de projet) Réponse aux besoins, niveau d'utilisation des produits et services publics **Ex. taux d'amélioration de l'urbanisation (mobilité, loisirs, habitat social, etc.)**

Résultat à court terme (au cours du projet) Produits et services publics **Ex. nombre de routes construites, nombre de places publiques aménagées, nombre de logements sociaux construits**

Taches effectuées ou processus. **Ex. chantiers de construction de diverses infrastructures urbaines,**

~~Ressources financières, humaines et matérielles~~

nécessaires au projet. **Ex RH, budgets disponibles, contrats signés, matériels**

QU'INCLURIEZ-VOUS AU PLAN STRATEGIQUE? AU PLAN OPERATIONNEL?



PROGRAMMES D'ENTRETIEN DES RUES

- KM DE CHAUSSÉE RÉPARÉS
- _____ RUES PLUS PRATICABLES
- _____ SÉCURITÉ DES AUTOMOBILISTES
- _____ QUALITÉ DE VIE
- _____ MOINS DE CONGESTION
- _____ MOINS DE RISQUE DE CARAMBOLAGES
- _____ TEMPS SAUVÉ
- _____ MOINS DE POLLUTION
- _____ AGGLOMÉRATIONS PLUS ACCESSIBLES
- _____ VALEURS DES PROPRIÉTÉS

II. DISTINCTION ENTRE SUIVI CLASSIQUE AXE SUR LA MISE EN ŒUVRE ET SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



1. LE SUIVI CLASSIQUE AXE SUR LA MISE EN ŒUVRE

1.1. PRÉSENTE LA SITUATION OU LE PROBLÈME AVANT L'INTERVENTION;

1.2. FOCALISE SUR LES CRITÈRES DE RÉFÉRENCE POUR LES ACTIVITÉS ET LES EXTRANTS IMMÉDIATS;

1.3. MET L'ACCENT SUR LA PRODUCTION SYSTÉMATIQUE DES RAPPORTS SUR L'APPROVISIONNEMENT EN RESSOURCES;

1.4. ACCORDE ÉGALEMENT DE L'IMPORTANCE À L'ÉLABORATION DES RAPPORTS SUR LA PRODUCTION DES EXTRANTS.

CETTE DÉMARCHE DE SUIVI A ÉTÉ CONÇUE POUR DONNER DES INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS ADMINISTRATIVES, DE MISE EN ŒUVRE ET DE GESTION PAR OPPOSITION À DES QUESTIONS PLUS LARGES CONCERNANT LA PERFORMANCE DES ACTIONS ENGAGÉES ET L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT

DISTINCTION ENTRE SUIVI CLASSIQUE AXE SUR LA MISE EN ŒUVRE ET SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



2. LE SUIVI AXE SUR LES RESULTATS permet :

- 2.1. DE RECUEILLIR DES DONNÉES POUR DÉCRIRE LA SITUATION INITIALE AVANT L'INTERVENTION PUBLIQUE;
- 2.2. D'ÉLABORER DES INDICATEURS POUR MESURER LES PROGRÈS ET RÉALISATIONS;
- 2.3. DE COLLECTER DES DONNÉES SUR LES EXTRANTS AFIN DE JAUGER LEUR INCIDENCES SUR LES RÉALISATIONS;
- 2.4. DE PRODUIRE SYSTÉMATIQUEMENT DES RAPPORTS CONTENANT PLUS D'INFORMATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE SUR LA PROGRESSION VERS LES RÉSULTATS (EFFETS, IMPACTS);
- 2.5. D'ÊTRE ALERTÉ SUR LE SUCCÈS OU L'ÉCHEC DE LA STRATÉGIE DE PARTENARIAT DANS LA POURSUITE DES RÉALISATIONS VOULUES

D'après Fukuda-Parr, Lopes et Malik, (2002), capacity for development; New Solutions to Old problems, Londres, Earthiascan Publication Ltd, p.11

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DE LA FDR



- ❑ LE PROCESSUS DE SUIVI DES EFFETS ET DES IMPACTS REPRÉSENTE DONC UN CHANGEMENT PROFOND PAR RAPPORT À L'ACCENT MIS DANS LE PASSÉ SUR LE SUIVI DES PRODUITS IMMÉDIATS;
- ❑ A LA FIN DE LA MISE EN ŒUVRE, LE CHANGEMENT ÉVENTUELLEMENT OBTENU PERMET DE DÉTERMINER L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS À TRAVERS LEUR APPORT CHIFFRABLE À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS (DSCE PAR EXEMPLE)
- ❑ **LES STRATEGIES DE SUIVI**
- ❑ PROGRAMMER TOUT LE PROCESSUS DU SUIVI CONSISTE À SE POSER LA QUESTION CI-APRÈS: « **COMMENT ALLONS - NOUS FAIRE POUR ACCOMPAGNER LE CHEMINEMENT DE LA RÉALISATION DES ACTIONS ET SUIVRE LA PROGRESSION DES RÉSULTATS VERS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS?** »
- ❑ **EN LIEN AVEC :**
 - LA RÉPONSE AUX BESOINS DES USAGERS (**EFFICACITÉ**)
 - L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES (**EFFICIENCE**)
 - LA VEILLE DE L'ENVIRONNEMENT ET LA GESTION DES RISQUES
 - L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PROCESSUS EXISTANTS (**ECONOMIE**)

D'OÙ LA NÉCESSITÉ D'UN **SUIVI PARTICIPATIF**

LE SUIVI AXE SUR LES RESULTATS (SAR) DE LA FDR



- ❑ IL PERMET D'APPRECIER LA PROGRESSION DES ACTIONS ENTREPRISES VERS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXES DANS LA FDR;
- ❑ IL S'ALIMENTE DES INFORMATIONS CONTENUES DANS « L'INFOCENTRE » (BOÎTE À OUTILS) ... DE MANIÈRE À ANTICIPER SUR LA DÉCISION À PRENDRE (RETARDS ENREGISTRÉS PAR RAPPORT AU CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE, RÉAJUSTEMENTS À OPÉRER; ÉLABORATION D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE , LE CAS ÉCHÉANT)
- ❑ L'EVALUATION PERIODIQUE DES FDR VISE A S'ASSURER DE L'EFFICACITE DES ACTIONS PRESCRITES EN VUE DE SUSCITER UNE PRISE DE DECISION ADEQUATE PERMETTANT UNE PROGRESSION HARMONIEUSE VERS LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DU PAYS.

III. LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



✓ LES INSTRUMENTS DE REPERCUSSION DES DIRECTIVES

- ❖ LES REUNIONS DE COORDINATION ET D'EVALUATION :
MENSUELLE , **BI-MENSUELLE** OU HEBDOMADAIRE
- ❖ LES ACTES ADMINISTRATIFS :
 - o LA LETTRE CIRCULAIRE/CIRCULAIRE
 - o LA NOTE DE SERVICE
- ❖ LA LETTRE DE MISSION
- ❖ LES CONTRATS D'OBJECTIFS MINIMUM

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



A. LE CADRE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES (CAPP)

ACTEURS CONCERNES (PARTIES PRENANTES)	CARACTERISTIQUES	PERCEPTION DU PROBLEME	INTERETS ET ATTENTES	POTENTIALITES ET FAIBLESSES	CONTRIBUTIONS POTENTIELLES
COORDINATION					
MINISTERE N°1 IMPLIQUÉ					
MINISTERE N°2 IMPLIQUÉ					
CLIENTELES - USAGERS- CIBLES					
PRESTATAIRES PRIVES					

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



B. LA MATRICE DE REPARTITION DES RESPONSABILITES

CHARTRE DE RESPONSABILITE INDIQUANT LE TYPE DE RESPONSABILITE DES INTERVENANTS PAR TACHES						
INTERVENANTS	REPONSABILITE PAR TACHES					
	T1	T2	T3	T4	T5	T6
A	RX	RI	RA			
B		RX	RX			
C	RI	RI	RI	RI		RX
D			RI	RA	RX	
E				RX		
TYPOLOGIE DES RESPONSABILITES	RX : RESPONSABILITE D'EXECUTION (QUI EXECUTE?)					
	RA: RESPONSABILITE D'APPROBATION (QUI APPROUVE?)					
	RI : RESPONSABILITE D'INFORMATION (QUI INFORME?)					
Mars 2010						



C. LA MATRICE DE RESPONSABILITE

MATRICE DES EXTRANTS ET ACTIVITES				
IMPACTS/EFFETS/ EXTRANTS	INTRANTS		RESPONSABILITE	ACTEURS
	ACTIVITES PRECISES NECESSAIRES	RESSOURCES		

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



D. LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT

	INDICATEURS	SOURCES DE DONNEES	TECHNIQUE DE COLLECTE	FREQUENCE	RESPONSABILITE
IMPACT					
EFFET					
EXTRANT					

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



E. LE CADRE DE SUIVI DES RISQUES

CADRE DE SUIVI DES RISQUES					
FACTEURS DE RISQUE	INDICATEUR DE RISQUE	SOURCES D'INFORMATION	METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	FREQUENCE DE LA COLLECTE	RESPONSABILITE DE LA COLLECTE

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



E. LE TABLEAU DE SUIVI DECISIONNEL

OBJECTIFS STRATEGIQUES:						
OBJECTIFS OPÉRATIONNELS						
Indicateur	Résultats	Cibles	Ecart/ variation	Causes/ Facteurs/ Origines	Actions correctrices et mobilisatrices	
					Actions entreprises	Où en est-on?

LES OUTILS DU SUIVI AXE SUR LES RESULTATS



□ G. LES INDICATEURS

- **UN INDICATEUR EST UN INDICE , UN PARAMETRE DE MESURE QUI PERMET D'OBSERVER LES PROGRES REALISE VERS LA PROGRESSION DES RESULTATS**
- **L'UNE DES QUALITES D'UN INDICATEUR EST SON APPLICABILITE AU SUIVI DES RESULTATS**
- **C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE LES INDICATEURS DEVRAIENT ETRE AUSSI SIMPLES ET PEU NOMBREUX QUE POSSIBLE, TOUT EN PERMETTANT D'ETABLIR L'EXISTENCE DE PROGRES OU L'AMPLEUR DU CHANGEMENT**

LOGIQUE D'UTILISATION DES INDICATEURS: PERFORMANCE ET REEDITION DES COMPTES



1. CONSTAT SUR LE NIVEAU D'ATTEINTE DE L'OBJECTIF: COMPARER LE RÉSULTAT OBTENU À:

- LA CIBLE, BALISE OU NORME ET CALCULER L'ÉCART;
- LA PÉRIODE ANTÉRIEURE ET CALCULER LA VARIATION;
- LA PERFORMANCE D'AUTRES SECTEURS, UNITÉS, ADMINISTRATIONS DE NIVEAU COMPARABLE D'ACTIVITÉS.

2. INTERPRÉTATION DE GESTION

- DIAGNOSTIC DES CAUSES ET FACTEURS EXPLIQUANT LE RÉSULTAT (QU'IL SOIT POSITIF OU NÉGATIF)
- LOCALISATION DES PROBLÈMES

3. UTILISATION DE GESTION

- ACTIONS CORRECTRICES
- ACTIONS MOBILISATRICES
- AMÉLIORATION CONTINUE

IV. LE TABLEAU DE BORD DE GESTION



- LE TABLEAU DE BORD EST UN INSTRUMENT DE CONTRÔLE METTANT EN EVIDENCE LES ECARTS SIGNIFICATIFS D'UN MAUVAIS FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME. C'EST UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION QUI PERMET D'APPREHENDER LE FUTUR AVEC MOINS D'INCERTITUDE.

Source: VOYER, P. « Le manuel du techno manager » Page 85; Agence d'Arc, Montréal, 1990, 278 pages

- LE TABLEAU DE BORD EST UN ENSEMBLE D'INDICATEURS ET D'INFORMATIONS ESSENTIELLES CONÇUES POUR PERMETTRE AUX GESTIONNAIRES PUBLICS DE PRENDRE CONNAISSANCE DE L'ÉTAT ET DE L'ÉVOLUTION DES UNITES QU'ILS PILOTENT, ET DE DÉCELER LES PERTURBATIONS ET DE PRENDRE A TEMPS DES DÉCISIONS D'ORIENTATION.
- LE TABLEAU DE BORD EST UN OUTIL DE DECISION ET DE COMMUNICATION QUI PERMET DE MOBILISER LES ÉQUIPES SUR LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE.

LES QUALITES ET LE CONTENU D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION



□ LES QUALITÉS D'UN TDB

- ✓ **IL EST CIBLÉ :** IL EST CONÇU EN FONCTION DU DESTINATAIRE;
- ✓ **IL EST UTILE :** IL RÉPOND AU BESOIN, IL N'INFORME QUE SUR CE QUE L'ON PEUT MAÎTRISER;
- ✓ **IL EST FIABLE:** IL EST À JOUR ET IL REFLÈTE LA RÉALITÉ, IL EST COMPOSÉ D'INDICATEURS FACTUEL NON CONTESTABLES
- ✓ **IL EST COMPLET:** IL COUVRE LES ASPECTS QUALITÉ, COÛTS ET DÉLAIS
- ✓ **IL EST SYNTHÉTIQUE:** IL EST COMPOSÉ D'UN FAIBLE NOMBRE D'INDICATEURS.
- ✓ **IL EST LISIBLE UNE SEULE PAGE, VISUEL (CODES DE COULEUR) ET CONSTANT DANS SA PRÉSENTATION**

LES QUALITES ET LE CONTENU D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION



□ LE CONTENU D'UN TDB

1. LE POINT DE L'AVANCEMENT :

- POINT DU CALENDRIER DE RÉUNIONS;
- SITUATION DES PRINCIPALES TÂCHES (EN ATTENTE, EN COURS OU ACHEVÉE, EN AVANCE OU EN RETARD, REPORTÉE);
- SITUATION DES JALONS (À VENIR, REPORTÉ, ATTEINT);
- LIVRABLES PRODUITS ET RESTANT À PRODUITE OU A VALIDER;

2. LE POINT SUR LES EFFORTS CONSENTIS (AU REGARD DU RÉSULTAT ACQUIS ET NON PAS DANS L'ABSOLU)

- TRAVAIL : PRÉVU ET CONSTATÉ;
- DÉPENSES RÉELLES ET À VENIR;

3. LE PRONOSTIC POUR LA SUITE DU PROJET :

- DATE DE FIN ESTIMÉE, BUDGET À ACHÈVEMENT, RESTE À FAIRE

4. LES INDICATEURS QUALITÉ :

- QUALITÉ PRODUIT : LA PERFORMANCE DES LIVRABLES RÉALISÉS AU REGARD DES EXIGENCES FONCTIONNELLES;
- QUALITÉ PROJET : LE RESPECT DES ENGAGEMENTS DE CHACUN, LES INCIDENTS, LES ERREURS, LES ALÉAS, LES CONFLITS, LA CIRCULATION DE L'INFORMATION.

PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION D'UN CHEF DE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL



- ❑ **IL COMPORTE DES INDICATEURS DÉFINIS POUR LE CABINET, LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET LES DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE, DANS LE BUT DE COUVRIR LES POLITIQUES SECTORIELLES, LES POLITIQUES TRANSVERSALES ET LA GESTION DU MINISTÈRE.**
- ❑ **IL EST CONSTITUÉ DE 3 PARTIES :**
 - 1. UNE PARTIE SYNOPTIQUE QUI PRÉSENTE, POUR CHAQUE INDICATEUR :**
 - LE RESPONSABLE (IG, CT, SG, DIRECTEUR, DELEGUE REGIONAL)
 - LA VALEUR CONTRIBUTIVE À L'INDICATEUR MESURÉE DEPUIS L'ÉTAT PRÉCÉDENT;
 - LA VALEUR ATTEINTE PAR L'INDICATEUR,
 - LA CIBLE FIXÉE POUR L'ANNÉE, LE SEMESTRE, le trimestre, le mois, etc.
 - UN "SMILEY" TRADUISANT L'ÉTAT DE L'INDICATEUR ;
 - 2. DES FICHES INDICATEURS, COMPOSÉE CHACUNE DE 5 PARTIES :**
 - UNE "FICHE SIGNALÉTIQUE",
 - LE "SMILEY" ET DIRECTEMENT EN LIEN AVEC LUI LES "COMMENTAIRES",
 - LE "TABLEAU DES DONNÉES" ET DIRECTEMENT EN LIEN AVEC LUI LE "GRAPHIQUE" (QUI PRÉSENTENT LES DONNÉES DE L'INDICATEUR DE L'ANNÉE, LA CIBLE ET LES DONNÉES DE L'ANNÉE PRÉCÉDENTE) ;

PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION D'UN CHEF DE DEPARTEMENT MINISTERIEL (Suite)

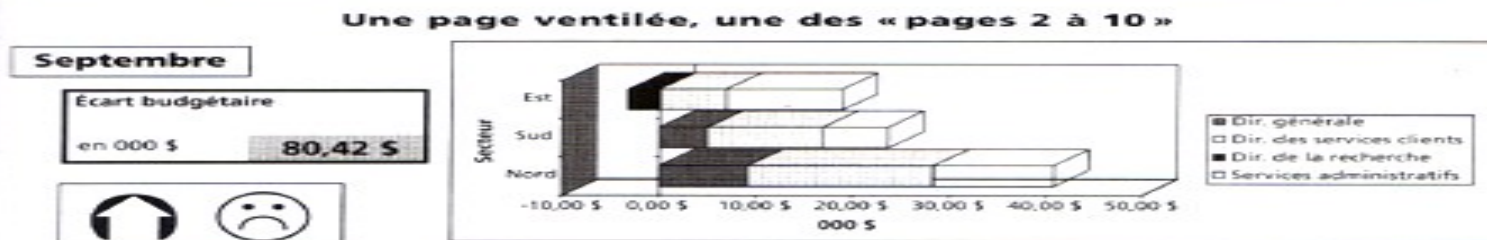
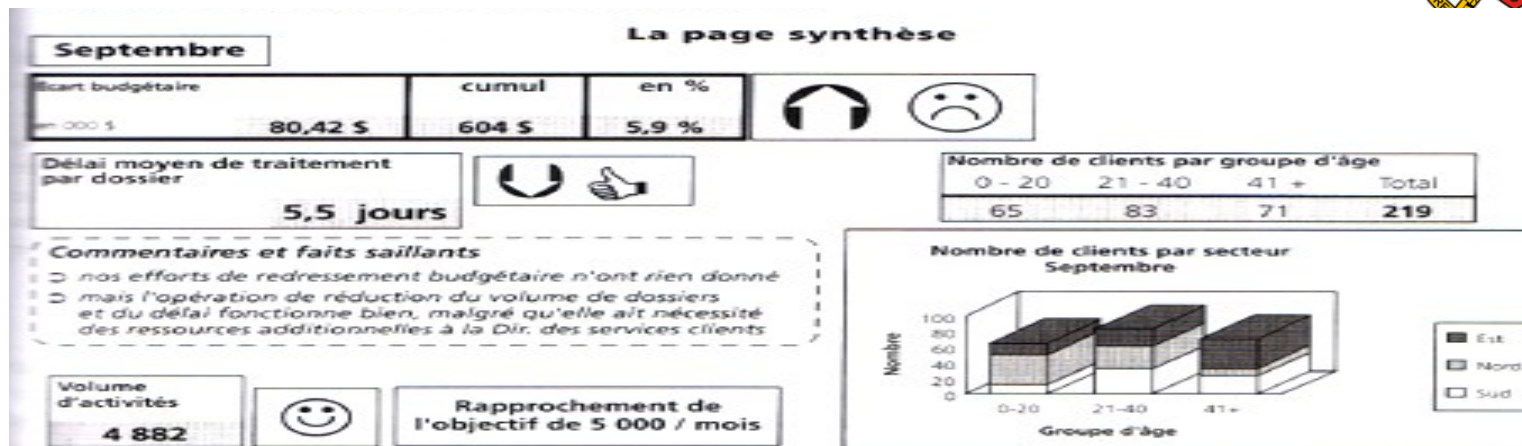


3. UN "LISEZ MOI" (MODE D'EMPLOI POUR LES SERVICES DU TABLEAU DE BORD).

LA MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PASSE NÉCESSAIREMENT PAR LA DÉSIGNATION :

- D'UN RESPONSABLE PAR INDICATEUR AU SEIN DE CHAQUE STRUCTURE DE NIVEAU DIRECTION;
- D'UN INFOCENTRE PAR DIRECTION, QUI S'ASSURE QUE LE RENSEIGNEMENT DE CHAQUE INDICATEUR EST BIEN FAIT EN TEMPS ET HEURE ET SOLLICITE LA VALIDATION DE SON DIRECTEUR AVANT ENVOI,
- D'UN INFO CENTRE « CENTRAL », RECUEILLANT L'ENSEMBLE DES CONTRIBUTIONS EN TEMPS ET HEURE, QUI EST LE CONTRÔLEUR DE GESTION MINISTÉRIEL,
- D'UN SUPERVISEUR DE L'ENSEMBLE DU DISPOSITIF (LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL) QUI ASSURE LA TRANSMISSION AU MINISTRE.

EXEMPLE D'UN TABLEAU DE BORD



Ecart budgétaire en septembre ventilé par direction et par secteur – en 000\$

	Nord	Sud	Est	Total septembre	En %	Mois	Variation	Cumul annuel
Dir. générale	9,20 \$	4,97 \$	0,00 \$	14,17 \$	1,0%	12,65 \$	K	\$179,17
Dir. des services clients	19,25 \$	12,01 \$	6,98 \$	38,24 \$	2,8%	30,85 \$	K	\$127,24
Dir. de la recherche	0,00 \$	0,00 \$	-3,20 \$	-3,20 \$	-0,2%	1,68 \$	K	\$19,80
Services administratifs	12,47 \$	6,78 \$	11,96 \$	31,21 \$	2,3%	29,65 \$	K	\$277,79
Total	40,92 \$	23,76 \$	15,74 \$	80,42 \$	5,9%	74,83 \$	K	\$604,00
En %	3,0%	1,7%	1,2%					

LES INSTRUMENTS DE SUIVI DE L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE



□ LES FONCTIONS D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION D'UN

1. FONCTION DE MONITORING, DE CONSTAT D'ECART ET D'ALERTE: le TBG permet de faire ressortir les tendances les écarts significatifs ou exceptionnels, d'alerter le gestionnaire sur tout résultat indésirable tel un système d'alarme.
2. FONCTION DE REPORTING ET DE REEDITION DES COMPTES: l'information consolidée et présentée sous forme d'un TBG répond au besoin de reporting de gestion pour la réédition des comptes
3. FONCTION DE COMMUNICATION ET DE MOTIVATION: Le TBG facilite l'information par les faits , favorise la communication, les changes entre gestionnaires et les amènent à la réflexion sur la mesure tout en suscitant leur contribution à la réflexion sur la formulation des résultats attendus et à l'identification des indicateurs. Il motive l'ensemble du personnel par l'utilisation des informations objectives.
4. FONCTION DE CONTRIBUTION A LA FORMULATION DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES : Non seulement la façon de formuler les résultats influe sur la gestion, mais elle conditionne aussi le fonctionnement même et la formulation des objectifs des administrations ou organisations publiques.

LES INSTRUMENTS DE SUIVI DE L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE



V. CONDITIONS D'UN SUIVI EFFICACE DES FDRM

- ✓ **DEVELOPPER UNE DYNAMIQUE DE MISE EN ŒUVRE AXEE SUR LES RESULTATS**
- ✓ **CRÉER UNE VISION PARTAGEE DES RESULTATS ATTENDUS DES FDR**
- ✓ **APPLIQUER LES PRATIQUES DE GESTION DE RENDEMENT**
- ✓ **FACILITER LE DIALOGUE PROFESSIONNEL SUR LES OBJECTIFS ET LES CIBLES**
- ✓ **DEVELOPPER DES COMPORTEMENTS COLLABORATIFS BASES SUR UNE CULTURE DES RESULTATS**
- ✓ **RENFORCER ET VALORISER LES COMPETENCES DES COLLABORATEURS MERITANTS**

LES INSTRUMENTS DE SUIVI DE L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE MINISTERIELLE



**□ JE VOUS REMERCIE DE VOTRE
BIENVEILLANTE ATTENTION!**