

Réseau *Circum*

consultation en gestion et en recherche

74, rue Val Perché
Hull (Québec) J8Z 2A6
819.770.2423, ☎ 819.770.5196
service@circum.com
<http://www.circum.com>

***Formulation d'objectifs mesurables dans le
contexte du développement d'une déclaration
de services aux citoyens***

Cahier d'outils

Préparé pour

le Ministère du Conseil exécutif du Québec

Benoît Gauthier
*Réseau **Circum** inc.*

15 janvier 2001

Étape 1 Définir les objectifs stratégiques

Composez les objectifs stratégiques pour le service visé, à partir de consultations des clients, des employés, des partenaires ou autres.

Rappel du *Guide*, page 11 : Voici des exemples pour illustrer des aspects du service pouvant faire l'objet de normes. Ces exemples suggèrent également différents types de formulation possibles.

Accès : accessibilité (où et à quels moments); modalité d'accès / facilité d'accès (comptoir, guichet, téléphone, courrier traditionnel ou électronique, etc.).

Accueil et comportement du personnel : courtoisie; compétence / fiabilité de l'information / informations exactes et complètes et qui répondent bien à la situation ou au problème soulevé; clarté; ouverture / écoute / empathie; respect; soutien; empressement.

Traitement de la demande de service : rapidité / ponctualité / délai de réponse; équité / uniformité; clarté des formulaires / simplicité / nombre; adaptabilité / prise en compte des situations particulières; qualité de l'information / exactitude / fiabilité; mécanisme de traitement des plaintes; justification de la décision / explications claires; protection des renseignements personnels / confidentialité; suivi du dossier / porteur unique d'une demande / facilité de communication téléphonique avec le responsable du dossier.

Choisir un verbe (p.ex., assurer, rendre, offrir, etc.)	Choisir une caractéristique de service (p.ex., accès, courtoisie, équité)	Choisir un qualificatif (p.ex., rapide, absolu, respectueux)	Énoncer l'objectif stratégique à partir de ces trois ingrédients
			1
			2
			3
			4
			5

Étape 2

Définir les objectifs tactiques

Composez les objectifs tactiques pour chacun des objectifs stratégiques identifiés à l'étape 1. Un objectif tactique doit comporter un verbe et viser un comportement ou un état spécifique qui est directement relié à l'atteinte de l'objectif stratégique correspondant tout en étant tangible (bien que certains objectifs tactiques peuvent être plus tangibles que d'autres). Chaque objectif stratégique doit comporter au moins un objectif tactique, mais il peut en compter plusieurs.

Reproduire l'objectif stratégique	Définir l'objectif tactique « a »	Définir l'objectif tactique « b »	Définir l'objectif tactique « c »
1	1a	1b	1c
2	2a	2b	2c
3	3a	3b	3c
4	4a	4b	4c
5	5a	5b	5c

Étape 3 Choisir les indicateurs

Pour chaque objectif tactique, identifier un ou plusieurs éléments d'information mesurables qui permettront de quantifier l'atteinte de l'objectif. Préciser ensuite la source de l'élément d'information en question. Notez si cette source existe déjà dans la routine de l'organisation, si elle doit être modifiée ou créée et s'il s'agit d'un étude qu'il faut exécuter sur une base *ad hoc*.

Reproduire l'objectif stratégique 1 :			
Reproduire l'objectif tactique	Indiquer l'élément mesurable	Indiquer la source de l'information	Préciser le statut de la source (ordre d'effort)
a	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
b	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
c	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Reproduire l'objectif stratégique 2 :			
Reproduire l'objectif tactique	Indiquer l'élément mesurable	Indiquer la source de l'information	Préciser le statut de la source
a	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
b	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
c	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Reproduire l'objectif stratégique 3 :			
Reproduire l'objectif tactique	Indiquer l'élément mesurable	Indiquer la source de l'information	Préciser le statut de la source
a	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
b	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
c	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Reproduire l'objectif stratégique 4 :			
Reproduire l'objectif tactique	Indiquer l'élément mesurable	Indiquer la source de l'information	Préciser le statut de la source
a	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
b	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
c	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Reproduire l'objectif stratégique 5 :			
Reproduire l'objectif tactique	Indiquer l'élément mesurable	Indiquer la source de l'information	Préciser le statut de la source
a	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
b	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
c	i		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
	ii		<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Étape 4
Faire la liste des sources de données

Reprendre les informations produites à l'étape 4 et les présenter selon l'axe des sources de données.

Identifier la source de données	Décrire la méthodologie	Faire la liste des éléments d'information requis	Identifier l'effort le plus grand noté à l'étape 3
1		<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
2		<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
3		<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
4		<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>
5		<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<input type="checkbox"/> Existe déjà en continu <input type="checkbox"/> À modifier <input type="checkbox"/> À créer <input type="checkbox"/> Exécuter <i>ad hoc</i>

Étape 5
Établir les cibles pour la prochaine période

Pour chaque élément mesurable, indiquer le seuil à partir duquel l'organisation jugera avoir atteint son objectif au cours de la prochaine période.

Reproduire l'objectif stratégique 1 :	
Élément d'information 1a _i :	Cible :
Élément d'information 1a _{ii} :	Cible :
Élément d'information 1b _i :	Cible :
Élément d'information 1b _{ii} :	Cible :
Élément d'information 1c _i :	Cible :
Élément d'information 1c _{ii} :	Cible :

Reproduire l'objectif stratégique 2 :	
Élément d'information 2a _i :	Cible :
Élément d'information 2a _{ii} :	Cible :
Élément d'information 2b _i :	Cible :
Élément d'information 2b _{ii} :	Cible :
Élément d'information 2c _i :	Cible :
Élément d'information 2c _{ii} :	Cible :

Reproduire l'objectif stratégique 3 :	
Élément d'information 3a _i :	Cible :
Élément d'information 3a _{ii} :	Cible :
Élément d'information 3b _i :	Cible :
Élément d'information 3b _{ii} :	Cible :
Élément d'information 3c _i :	Cible :
Élément d'information 3c _{ii} :	Cible :

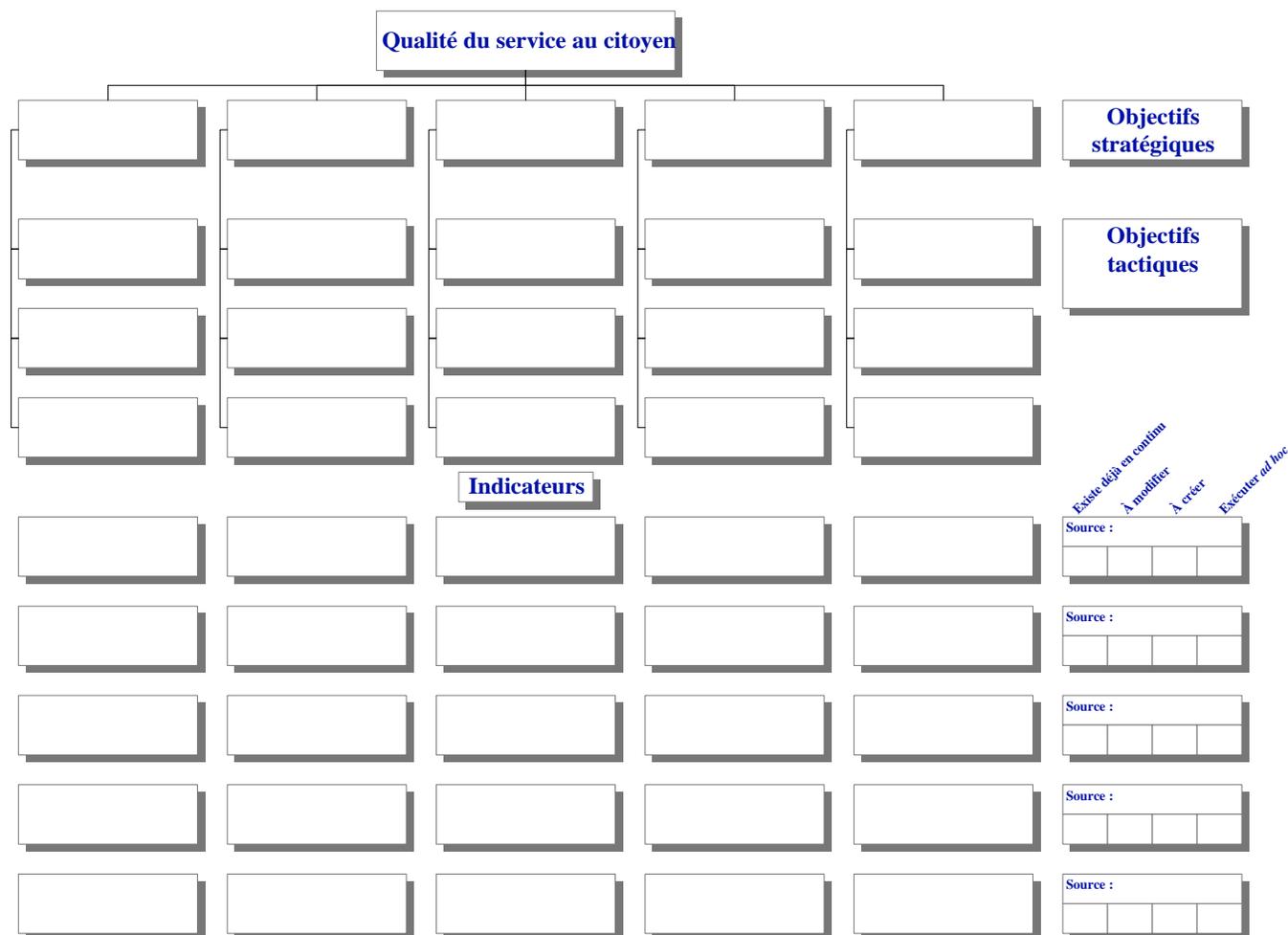
Reproduire l'objectif stratégique 4 :	
Élément d'information 4a _i :	Cible :
Élément d'information 4a _{ii} :	Cible :
Élément d'information 4b _i :	Cible :
Élément d'information 4b _{ii} :	Cible :
Élément d'information 4c _i :	Cible :
Élément d'information 4c _{ii} :	Cible :

Reproduire l'objectif stratégique 5 :	
Élément d'information 5a _i :	Cible :
Élément d'information 5a _{ii} :	Cible :
Élément d'information 5b _i :	Cible :
Élément d'information 5b _{ii} :	Cible :
Élément d'information 5c _i :	Cible :
Élément d'information 5c _{ii} :	Cible :

Étape 6

Monter un diagramme de mesure des engagements

Le diagramme de mesure des engagements est une version synthétique de toute la démarche de développement des objectifs mesurables. Adaptez à vos besoins le schéma type présenté à la page suivante.



Analyse du champ de forces

Objectif visé :					
Identifier les forces motrices	Évaluer l'importance de chaque force (1 = faible; 5 = très puissante)	Identifier les leviers permettant d'accroître l'impact (actions à entreprendre)	Identifier les leviers permettant de réduire l'impact	Évaluer l'importance de chaque force (-1 = faible; -5 = très puissante)	Identifier les forces restrictives (actions à entreprendre)
	1 2 3 4 5			-1 -2 -3 -4 -5	
	1 2 3 4 5			-1 -2 -3 -4 -5	
	1 2 3 4 5			-1 -2 -3 -4 -5	
	1 2 3 4 5			-1 -2 -3 -4 -5	
	1 2 3 4 5			-1 -2 -3 -4 -5	
Évaluer l'équilibre des forces	Somme :			Somme :	
Identifier les nouvelles forces motrices requises					
	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5				