

Projet des indicateurs de performance au Saguenay—Lac- Saint-Jean

« Agir avec des mesures »

8 JANVIER 2001

Projet



Région la borat oir e du
développe ment d ura ble
du Saguenay—Lac-Saint-Jean

425, Sacré-Cœur Ouest, bureau 201, Alma (Québec) G8B 1M4
Téléphone : (418) 668-7533 • Télécopieur : (418) 668-3466 • Courriel :

PRÉAMBULE

Agir avec des mesures... On devrait ajouter : dans le pays de la démesure ! Ne dit-on pas que nous sommes fiers, extravagants, dithyrambiques quand il est question de décrire notre région ? Sans doute que l'immensité de la nature sauvage a fini par nous influencer et nous faire voir grand.

Alors, quoi de surprenant qu'en 1990, les leaders économiques, politiques, sociaux et environnementaux aient décidé de faire du Saguenay – Lac-Saint-Jean une région pilote en développement durable, une région laboratoire ! Un projet audacieux, à la mesure de sa démesure, mais aussi des défis à relever, avouons-le. De là le besoin de bien prendre la mesure de nos actions.

Dix ans plus tard, comme preuve que l'idée a fait son petit bonhomme de chemin, les intervenants s'appêtent à se doter d'outils parmi les plus avant-gardistes pour s'aider collectivement à progresser vers une société plus efficace économiquement, plus juste socialement et plus respectueuse de l'environnement. Le projet de mesure de la performance nous donnera les moyens de mieux agir, de regarder ensemble dans la même direction et de bâtir une démarche collective. Cela avec souplesse et une certaine simplicité, grâce aux technologies de l'information. Ainsi, ce projet nous permettra d'entrer dans le nouveau millénaire avec les moyens de nos ambitions¹, au bénéfice des générations actuelles et futures.

¹ Le projet actuel n'est évidemment pas le seul moyen qu'il faut mettre à notre disposition pour relever les défis importants qui sont les nôtres. Mais, ici, un peu de démesure semble approprié.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Préambule</i>	3
<i>Introduction</i>	8
<i>1. Contexte</i>	10
1.1 Origine du projet	10
1.2 Situation actuelle	11
L'élaboration d'un tableau de bord grand public sur l'état de la région.....	11
Les phases à venir du Tableau de bord grand public.....	12
Le rôle et l'utilité du Tableau de bord grand public.....	13
Les limites d'un tableau de bord sur l'état de la région.....	13
Ce qui distingue les indicateurs d'un tableau de bord sur l'état de la région des indicateurs de performance ...	13
<i>2. Les enjeux de la mesure de la performance</i>	16
2.1 Le niveau stratégique	16
2.2 D'autres constats	19
<i>3. But, orientations et objectifs du projet de mesure de la performance</i>	21
3.1 But du projet	21
3.2 Orientations et résultats attendus	21
3.3 Objectifs stratégiques (ou cibles) et indicateurs d'impact	22
3.4 Les publics cibles	22
Les gestionnaires et les décideurs.....	23
Les spécialistes et les chercheurs.....	23
<i>4. Description du projet</i>	27
4.1 Créer un environnement de travail	27
4.2 Gérer la connaissance	27
4.3 Diffuser la connaissance et les actions	28
4.4 Les autres caractéristiques du projet	28
4.5 Description du processus	28
<i>5. Description des livrables</i>	35
5.1 La solution technologique : le système informationnel	35
5.2 Les autres outils de support	39
Le Tableau de bord des décideurs sur l'état de la région.....	39
Le bassin des indicateurs d'impact (de performance).....	39
Les guides d'action.....	39
Les expériences à succès.....	40

5.3 Le service d'accompagnement offert.....	40
En amont des planifications.....	40
Lors des planifications.....	41
En aval des planifications.....	42
6. Stratégie d'implantation.....	43
6.1 Structure fonctionnelle.....	43
6.2 Fonctions et responsabilités.....	43
Rôle du CRCD.....	43
Rôle RLDD.....	43
6.3 Les grandes étapes de l'implantation du projet.....	43
Étape 1 :.....	43
Étape 2 :.....	43
Étape 3 :.....	43
Étape 4 :.....	43
7. Facteurs de succès et indicateurs de gestion du projet.....	44
7.1 Facteurs de succès.....	44
7.2 Indicateurs de gestion du projet.....	45
8. Échéancier.....	46
9. Coûts et financement.....	46
10. Références et bibliographie.....	48
<i>Annexe 1 : Description, rôle et typologie des indicateurs.....</i>	<i>55</i>
1. Définition et rôle des indicateurs.....	55
2. Les multiples typologies des indicateurs.....	56
2.1 Le modèle Pression-État-Réponse.....	57
2.2 Les indicateurs de performance.....	58
3. L'application des indicateurs au développement durable.....	59
<i>Annexe 2 : Processus de décision et mesure de la performance dans les planifications.....</i>	<i>61</i>
<i>Annexe 3 : Cadre conceptuel et matrice du Tableau de bord sur l'état de la région.....</i>	<i>66</i>

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : La mesure de la performance dans les planifications stratégiques.....</i>	<i>17</i>
<i>Figure 2 : Les grandes composantes du projet.....</i>	<i>30</i>
<i>Figure 3 : Représentation graphique de la combustion du bois en lien avec le cycle du carbone et celui de la forêt.....</i>	<i>32</i>
<i>Figure 4 : Les six grandes phases du processus : débat, récolte de l'information, analyse et intégration dans un cadre commun, actions, évaluation et diffusion de l'information.</i>	<i>34</i>
<i>Figure 5 : Relation entre la solution technologique et les principales composantes du projet.....</i>	<i>36</i>
<i>Figure 6 : Processus et outil technologique.....</i>	<i>38</i>
<i>Figure 7 : La structure de l'information quantitative en environnement (adapté de Rechatin, 1999).....</i>	<i>56</i>
<i>Figure 8 : Catégories d'indicateurs de performance (adapté de Rechatin, 1999, p.62)</i>	<i>58</i>
<i>Figure 9 : Grille de planification : processus de décision et mesure de la performance.....</i>	<i>65</i>

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Applications et limites des indicateurs du Tableau de bord à celles des indicateurs de performance.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 2 : publics cibles et niveaux de contenus</i>	<i>26</i>
<i>Tableau 3 : Indicateurs de gestion</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 4 : comparaison des indicateurs traditionnels et de développement durable.....</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 5 : Objectifs mesurables, précis et liés aux résultats, caractéristiques essentielles d'un bon objectif.....</i>	<i>61</i>
<i>Tableau 6 : Quelques objectifs dont le libellé laisse à désirer.....</i>	<i>61</i>
<i>Tableau 7 : Quelques objectifs qui devraient être consignés dans les plans d'action plutôt que dans la planification stratégique.....</i>	<i>63</i>
<i>Tableau 8 : Exemples d'indicateurs pertinents.....</i>	<i>63</i>
<i>Tableau 9 : Principaux termes liés à la gestion par résultats.....</i>	<i>63</i>

INTRODUCTION

Les indicateurs sont des paramètres ou des variables choisies pour quantifier les phénomènes de façon systématique. Par exemple, le taux de chômage permet d'évaluer le chômage chez la population en général ou chez des groupes particuliers.

Selon l'utilisation prévue, les indicateurs peuvent emprunter une définition et un rôle différents. Appliqués au développement, ils permettent de condenser et de simplifier l'information en réduisant le nombre de paramètres normalement nécessaires pour rendre compte d'un état ou d'une condition. Ils contribuent à la compréhension et l'évaluation d'une situation. Ils facilitent ainsi la prise de décision et la communication de l'information à l'intention de groupes particuliers ou de la population (Risse et Waaub, 1999).

Des organismes internationaux tels l'OCDE, l'ONU et la Banque Mondiale mesurent depuis des années les tendances de développement humain en utilisant des indicateurs d'abord purement économiques, puis en intégrant tour à tour les dimensions sociale et environnementale. La tenue de la Commission Brundtland (1992), quant à elle, a mis en évidence la nécessité d'un développement qui soit durable. Depuis, plusieurs organismes, voués au développement durable ou non, ont fait de la mesure de la durabilité une priorité (IISD, 1997 ; Redefining Progress, 1999 ; OCDE, 1998).

La Région laboratoire du développement durable (RLDD) a élaboré au cours de la dernière année un tableau de bord de 40 indicateurs qui visent à décrire la progression de la région vers un développement durable. Il permet d'informer et de sensibiliser la population sur certains phénomènes économiques, sociaux et environnementaux. Il peut aussi permettre aux décideurs et aux organisations de cerner certaines priorités d'intervention.

Par contre, il est hors de ses fonctions de dresser un diagnostic précis ou d'évaluer l'effet d'une intervention de manière exacte, à fortiori un phénomène local ou sectoriel : le Tableau de bord est d'échelle régionale et est transversal au développement.

Or, le passage dans les planifications stratégiques d'une gestion par obligation de moyens à une gestion par obligation de résultats amène de nouveaux besoins en information à l'échelle régionale ainsi qu'à l'échelle locale. En effet, pour influencer sur une problématique, les organisations se

doivent maintenant de mesurer les phénomènes de manière quantitative et de mieux évaluer l'impact de leurs interventions sur ces phénomènes. En fait, les processus de planification stratégique de plusieurs organisations publiques seront modifiés de façon importante. Pour ce faire, elles ont besoin d'une information exacte, précise, facile d'accès, aisément manipulable et fréquemment mise à jour.

De plus, il existe une foule de nomenclatures différentes dans le domaine des indicateurs, particulièrement dans le domaine de la performance. La définition d'un indicateur fait rarement consensus et tous les indicateurs de performance ne sont pas appropriés en matière de gestion par résultat. Il doit y avoir un certain travail d'appropriation avant d'en arriver à ce que les intervenants acquièrent une vision et un langage communs.

Le projet de mesure de la performance de la RLDD veut faciliter cette période d'appropriation en travaillant de concert avec les organisations de la région et le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) lors de la Planification stratégique régionale (PSR). La RLDD propose de fournir à l'ensemble des intervenants un système d'information commun, maniable et constamment mis à jour. Elle propose aussi un service d'accompagnement aux processus de planification, des outils de support et un maillage entre la région et d'autres qui ont réalisé des expériences ayant favorisé leur développement.

Le présent document expose le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*. Le chapitre 1 fait un bref historique du projet. Le deuxième chapitre aborde les objectifs généraux, le public cible et les caractéristiques du projet. Le troisième chapitre décrit les livrables du projet en spécifiant le rôle que peut prendre la RLDD tout au long du processus. Le quatrième chapitre présente la stratégie d'implantation du projet et le cinquième chapitre l'échéancier général de réalisation. Enfin, le sixième chapitre rend compte du budget prévu.

1. CONTEXTE

1.1 Origine du projet

Une série de faits et de conjonctures expliquent le contexte favorable aujourd'hui dans la région pour la mise en place du projet de mesure de la performance. Dans le Plan stratégique régionale (PSR) de 1996, la RLDD s'est désignée responsable de la stratégie d'action n°3b : « *Développer un indice d'équité et de qualité de vie* » (CRCD, 1996). Le résultat attendu poursuivait en ce sens : « *Élaborer une méthodologie permettant de qualifier les projets à partir d'indicateurs se rapportant aux priorités et objectifs régionaux* ».

Cet engagement de la RLDD trouvait d'ailleurs écho dans les textes fondamentaux du PSR qui reconfirmait l'engagement de la région pris en 1990 en faveur d'un développement durable :

« ... Par ailleurs, il faut considérer la problématique globalement et appliquer des solutions qui touchent aux conditions fondamentales du développement et non pas uniquement des solutions ponctuelles et/ou sectorielles. En ce sens, le concept de développement durable demeure la toile de fond qui soutient l'ensemble de la démarche de la Planification stratégique régionale » (CRCD, 1996).

« (...) Le développement est le résultat d'un processus de prise en charge conscient, volontaire et structuré qui s'appuie sur des valeurs et des responsabilités individuelles et collectives. Il vise l'amélioration de la qualité de vie des personnes par la mise en place d'infrastructures, de ressources et d'activités répondant de manière durable aux besoins économiques, sociaux, écologiques et culturels des communautés locales et de la collectivité régionale » (CRCD, 1996).

En septembre 1997, la tenue du congrès international NIKAN², a confirmé à celle-ci et aux participants l'importance des indicateurs et leur rôle pour la transition vers le développement durable :

« Au terme du congrès, les congressistes ont pu dégager les conditions de réussite dans l'application d'une expérience territoriale de développement durable : il n'y a pas de développement durable sans un développement global. Pour tendre vers un tel développement, il importe qu'un projet fasse l'objet d'une démarche précise (planification,

² Organisé par la RLDD, le congrès international NIKAN s'est tenu en septembre 1997 à Jonquières et a porté sur les applications territoriales du développement durable.

indicateurs de progrès, objectifs, échéance, etc.) (...) » (GRIR et RLDD, 1997).

Au sortir de NIKAN, l'élaboration d'indicateurs régionaux était comptée parmi les outils qui peuvent enrichir la démarche de développement durable que la RLDD expérimente depuis 1992 auprès des organisations régionales.

La réalisation du projet des indicateurs a pris son véritable essor en 1999. La RLDD a sensibilisé et suscité la participation de nombreux organismes afin qu'ils collaborent aux phases de concertation que comporte l'élaboration d'un tableau de bord grand public sur l'état de la région.

1.2 Situation actuelle

L'élaboration d'un tableau de bord grand public sur l'état de la région

La Région laboratoire du développement durable élabore en ce moment un tableau de bord de 40 indicateurs destiné au grand public, comme elle s'est engagée à le faire lors de la Planification stratégique régionale de 1996. Ce Tableau de bord sur l'état de la région constituera un premier pas vers la mesure de la performance, pour que les intervenants de notre région puissent *Agir avec des mesures*.

Le Tableau de bord sur l'état de la région fournit des indications sur les tendances dynamiques de certains aspects importants du développement durable, à l'intention du grand public. Ce tableau de bord grand public permet :

- l'amélioration de la connaissance de notre région ;
- l'appropriation par le milieu, la conscientisation et l'encouragement à l'action ;
- l'appui aux différents exercices de planification stratégique.

La première phase du Tableau de bord grand public, celle de la conception du produit, est complétée. Les travaux des comités aviseur et scientifique qui ont débuté au mois de février 2000 se sont achevés en septembre 2000. L'équipe de la RLDD a successivement procédé :

- à la documentation sur l'élaboration de bassins d'indicateurs de développement durable ;
- à la mobilisation des partenaires et la formation des comités ;

- à la définition et conceptualisation de la nature de la durabilité et des buts à atteindre ;
- à l'identification du public cible, des objectifs spécifiques et du format du Tableau de bord ;
- au choix d'un cadre conceptuel d'indicateurs ;
- à l'inventaire des indicateurs potentiels auprès des ministères et d'autres organismes ;
- à l'analyse multicritère des indicateurs ;
- à la proposition de départ et la consultation de personnes ressources ;
- au choix des 40 indicateurs ;
- à la collecte des données, à l'interprétation et à la rédaction des fiches de présentation.

Un rapport a été déposé le 16 novembre 2000 au CRCDD dans le cadre du programme de financement *Projets structurants à rayonnement régional*.

Les phases à venir du Tableau de bord grand public

Avant la publication et la diffusion du Tableau de bord dans le grand public, une seconde phase est nécessaire. Il demeure qu'avant d'en arriver à le reconnaître en tant qu'outil régional, il est à propos de fournir l'occasion aux partenaires de la démarche, en l'occurrence les membres des comités scientifique et aviseur ainsi que les ministères et organismes interpellés, de prendre contact avec son contenu et de s'approprier les choix qui y ont été faits.

La RLDD estime également primordial que les organismes se donnent les moyens de mesurer certains aspects cruciaux du développement identifiés dans le Tableau de bord et dont les données n'ont pu être obtenues au moment de la rédaction du rapport. Certains ajustements sur le choix des données et leur interprétation pourront alors être intégrés. Une fois ceux-ci pris en compte, il ne restera donc plus qu'à aborder la dernière phase de vulgarisation du contenu et de procéder au lancement publique officiel.

Au cours de cette seconde phase, une stratégie de pérennisation, incluant les modalités et la fréquence de mises à jour du Tableau de bord devra être élaborée, de même qu'une stratégie de diffusion. Cette dernière pourra faire ressortir non seulement l'utilité des indicateurs pour la population et les organisations régionales mais aussi tout le potentiel d'éducation et de sensibilisation au développement durable qu'il offre.

Le rôle et l'utilité du Tableau de bord grand public

Les indicateurs d'état ou de situation ont pour objectifs de faire la synthèse d'un état en un temps donné et, éventuellement, de tracer les tendances dynamiques d'un phénomène. Aux yeux des intervenants de la région, les indicateurs d'état consignés dans le Tableau de bord régional mesureront le contexte dans lequel s'inscrit l'action de leurs organisations.

L'outil, destiné prioritairement au grand public, sera présenté de manière simple et synthétique. Les décideurs et les gestionnaires pourront employer le Tableau de bord dans sa version grand public comme un intrant de l'analyse de leurs problématiques respectives, de leurs enjeux et de leurs orientations, en amont de leurs planifications stratégiques (voir la section 1.4 *Les enjeux de la mesure de la performance*). Il constituera une introduction aux indicateurs de performance visant à mesurer le succès des stratégies et des actions.

Les limites d'un tableau de bord sur l'état de la région

Bien que le Tableau de bord grand public puisse les aider dans l'identification des problèmes prioritaires à traiter, les décideurs et les gestionnaires ne sont cependant pas ciblés de façon prioritaire par ce tableau de bord. En raison de son caractère synthétique, il ne dresse pas un portrait exhaustif de la situation. Cet outil risque donc de s'avérer insuffisant pour l'usage que les décideurs et les gestionnaires souhaitent en faire. À tout le moins, une version leur étant adaptée devra être développée à partir de la même matrice qui a servi à l'élaboration du Tableau de bord grand public et qui est composée de plus de 90 domaines et caractéristiques propres à un développement durable (voir l'annexe 3 pour une description de cette matrice). Cette version adaptée aux décideurs et aux gestionnaires sera un des éléments de la performance développés dans le projet de mesure de la performance qui est l'objet de ce document.

Il importe toutefois de préciser qu'un tableau de bord sur l'état de la région, quel qu'il soit, ne peut servir à l'évaluation de la performance ou à l'évaluation de projets, ce qui est plutôt le rôle des indicateurs d'impact et de gestion. C'est pourquoi il apparaît nécessaire de distinguer les indicateurs d'un tableau de bord sur l'état de la région des indicateurs dits de performance.

Ce qui distingue les indicateurs d'un tableau de bord sur l'état de la région des indicateurs de performance

Dans les faits, rien ne distingue les indicateurs d'état ou de situation, comme ceux adoptés dans le Tableau de bord sur l'état de la région, des indicateurs de performance, outre le fait que les indicateurs d'état ne sont en lien avec aucune planification stratégique. Les arguments amenés par le Vérificateur général ont clarifié les différentes notions d'indicateurs d'état, d'impact et de gestion et éclaircis aussi la notion de planification stratégique, souvent interprétée à tort comme un ensemble de moyens à emprunter pour parvenir à des objectifs louables certes, mais souvent assez flous.

Le Tableau de bord sur l'état de la région est un ensemble d'indicateurs qui évaluent la progression du développement sur quelques années, d'une manière générale et dans les limites de la région administrative. Leur caractère transversal et leur application à une échelle régionale les font s'insérer au sein des approches dites territoriales.

Les indicateurs de performance, quant à eux, s'établissent de manière sectorielle, sont étroitement liés aux démarches de planification stratégique et sont normalement sélectionnés en aval de celles-ci. Ils prennent cette appellation dans la mesure où leur choix et leur mesure à un moment prédéfini ou périodique détermineront l'atteinte ou non d'objectifs en rapport avec une planification (Revéret et Gendron, 1998, vu dans Roy et Ferland, 1996), ce qui n'est pas le cas de la démarche du Tableau de bord (l'annexe 1 explique d'une manière plus approfondie les notions d'indicateurs d'état et de performance).

Le tableau 1 qui suit compare les applications et les limites des indicateurs du Tableau de bord à celles des indicateurs de performance.

TABLEAU 1 : APPLICATIONS ET LIMITES DES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD A CELLES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Peut	Ne peut pas	Public cible
Tableau de bord d'indicateurs sur l'état de la région		
Donner des informations synthétiques sur le développement global de la région	Décrire de manière exacte ou dresser un portrait détaillé de la situation régionale	Population en général Organisations Médias Décideurs
Se traduire en résultats attendus dans les programmes ou les exercices de planification	Servir au suivi d'une intervention et à l'imputabilité des personnes/organisations	
Constituer un des intrants pour les planifications stratégiques régionales, sous-régionales ou locales	Avoir un caractère décisionnel ou contraignant à propos d'une intervention politique	
Servir d'outil d'éducation et de mobilisation		

Indicateurs de performance (de gestion et d'impact)		
Donner de l'information précise et exacte sur les conséquences des produits et services, des politiques et des programmes sur la population et sur la société dans les secteurs d'intervention ou de responsabilité politique	Se présenter sous forme synthétique	Élus Gestionnaires Entrepreneurs
Servir de méthode de suivi de l'atteinte des objectifs des planifications stratégiques	Etre l'objet d'une diffusion médiatique élargie	
Servir quotidiennement aux utilisateurs des secteurs concernés	Etre sélectionnés à l'aide d'un processus large de concertation	

2. LES ENJEUX DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La réalisation d'un tableau de bord portant sur l'état de la région est un premier pas nécessaire qui fait surgir le besoin de mesurer le succès des stratégies et des actions. C'est ce besoin que pourra combler l'actuel projet de mesure de la performance des organisations régionales. En prenant la relève du Tableau de bord grand public sur l'état de la région, le projet mesurera la performance sur deux plans, celui relié aux **indicateurs d'impact** et celui relié aux **indicateurs de gestion** (ou d'efficience).

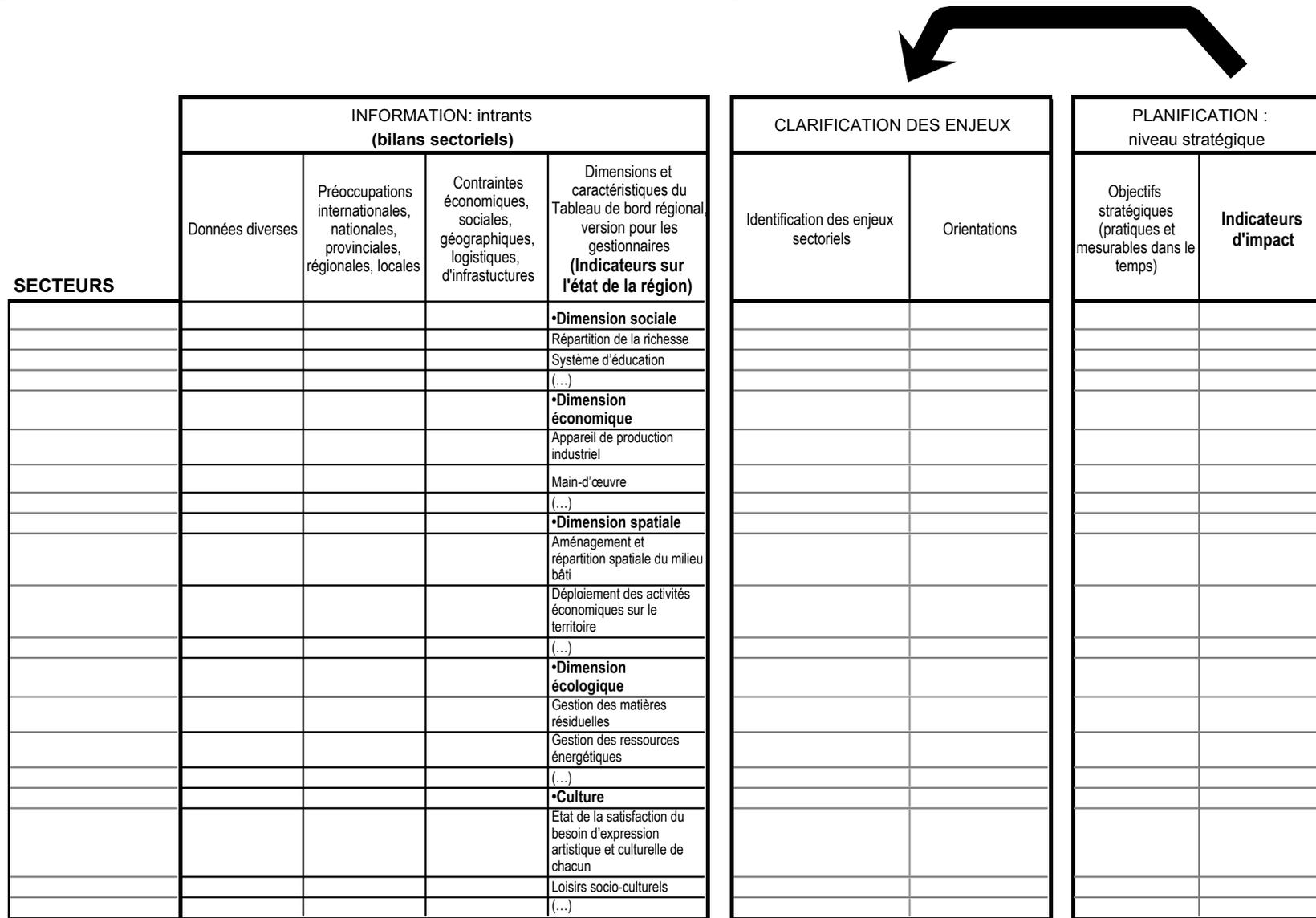
2.1 Le niveau stratégique

Mais, tout d'abord, mentionnons que le concept de niveau d'information n'est pas toujours bien maîtrisé parmi les intervenants. Il s'ensuit une confusion entre le niveau stratégique et celui des actions qui sont de l'ordre des moyens, ce qui rend difficile, voire impossible l'élaboration d'indicateurs d'impact et le suivi des résultats (Vérificateur Général du Québec (1998) *La gestion par résultats*, p.3, paragraphe 4).

Les **indicateurs d'impact** veulent mesurer l'effet (ou les conséquences) de l'action des organisations sur la population et la société : l'effet de leurs produits, de leurs services, de leurs politiques ou de leurs programmes. Ces indicateurs relèvent du niveau stratégique et exigent que les objectifs dont ils découlent soient pratiques, quantifiables et mesurables dans le temps. Quant aux **indicateurs de gestion**, ils sont eux aussi pratiques, quantifiables et mesurables dans le temps, mais ils sont liés aux moyens et au déroulement des actions elles-mêmes. Ils évaluent soit l'état d'avancement des actions, des travaux, soit l'utilisation des ressources (indicateurs d'efficience).

Il est donc de la première importance de distinguer le niveau stratégique de celui des actions qui sont de l'ordre des moyens. Ce n'est qu'à cette condition que devient possible le suivi des résultats au moyen d'indicateurs d'impact, tout en introduisant une plus grande souplesse dans la recherche en continu des moyens. La figure 1 qui suit montre comment peut s'effectuer la mesure de la performance dans les planifications stratégiques régionales alors qu'à l'annexe 2, la figure propose une grille de planification pour les organisations où sont classées les différents types d'indicateurs d'état (ou de situation), d'impact et de gestion.

Figure 1 : La mesure de la performance dans les planifications stratégiques



Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

2.2 D'autres constats

Dès 1995, chaque région du Québec a reçu le mandat d'organiser et de mettre à jour sur une base quinquennale une planification stratégique de développement régional. Les intervenants de chaque région, réunis par les Conseils régionaux de concertation et de développement (CRCD), se sont fixé à cette occasion des priorités d'action dont ils doivent suivre l'évolution et le résultat.

Or, les planifications stratégiques régionales (PSR) sont particulièrement visées par les critiques formulées par le Vérificateur Général dans son rapport intitulé *Développement local et régional et déconcentration des activités gouvernementales, chapitre 8*. Il y affirme que les PSR ne s'appuient pas sur une information quantifiée et que les stratégies d'action proposées ne se sont pas vues apposer d'objectifs quantifiables, rendant toute mesure du résultat impraticable. Il importe pour le Vérificateur Général que chaque région base l'élaboration de la planification stratégique sur un ensemble de données quantitatives et qualitatives, ce qui n'était pas le cas pour les planifications effectuées en 1996 à travers le Québec. Les régions doivent d'abord établir leur profil de progression du développement en l'appuyant sur des données statistiques afin d'être en mesure de suivre l'évolution de son développement sur quelques années (Vérificateur Général du Québec, 1998, p.220, paragraphe 8.54).

D'autres remarques concernant les planifications stratégiques entendues auprès d'autres intervenants vont dans le même sens que les propos émis par le Vérificateur. Les planifications stratégiques régionales ne fournissent pas de vision cohérente de l'impact global qu'exercent l'ensemble des secteurs sur l'état de la région, ce qui serait essentiel pour juger de la progression du développement de la région. Les organisations évaluent l'impact de leurs actions sans véritables mesures, sans conservation de l'évolution de l'information, sans la contribution d'une intelligence collective régionale. Aujourd'hui, les différents secteurs qui composent l'environnement, l'économie et le social ne peuvent plus être envisagés séparément. De plus, les organisations, lorsqu'elles réalisent leurs planifications stratégiques, se réfèrent très peu au Plan stratégique régional, de sorte qu'elles ne se positionnent pas face aux priorités régionales.

En somme, mesurer le développement durable devient de plus en plus une priorité afin que les enjeux environnementaux, sociaux et économiques de deviennent partie intégrante des débats politiques. Plusieurs organismes internationaux, de même que des instances politiques nationales (en Angleterre, aux Etats-Unis, en Belgique, etc.) se dotent de bassins

Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

d'indicateurs de développement durable. Cette tendance se manifeste depuis les cinq dernières années à l'échelle de petites communautés, par exemple en Ontario (à Hamilton-Wentworth) ou aux États-Unis (à Seattle, à Jacksonville).

3. BUT, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS DU PROJET DE MESURE DE LA PERFORMANCE

3.1 But du projet

Le projet de mesure de la performance de l'action des organisations publiques au Saguenay–Lac-Saint-Jean vise à se doter d'une vision cohérente et intégrée des efforts de développement dans la région et de leur impact sur l'état de la situation générale, à aider à la prise de décisions, à stimuler la mobilisation, puis à informer et à sensibiliser la population.

3.2 Orientations et résultats attendus

Orientations	Résultats attendus
Donner des indications aux décideurs et aux gestionnaires sur l'état de la région avec un niveau de précision et une échelle appropriées.	Constituer une version élargie du Tableau de bord à l'intention des décideurs et des gestionnaires.
Identifier l'effet de l'action des organisations sur la population et la société (produits, services, politiques, programmes) et fournir aux intervenants une vision d'ensemble des efforts de développement dans la région, par-delà des différents secteurs d'intervention.	Rassembler un bassin d'indicateurs d'impacts issus des organisations régionales.
Permettre aux intervenants d'acquérir une meilleure compréhension des problèmes prioritaires à traiter et des leviers nouveaux dont ils peuvent disposer pour agir (aide à la décision).	Identifier les connaissances relatives aux indicateurs et les facteurs d'influence (ou liens de causalité) qui existent entre : <ul style="list-style-type: none">• les indicateurs d'impact issus des organisations régionales ;• l'influence des facteurs externes ;• le Tableau de bord sur l'état de la région.
Assurer un meilleur arrimage des objectifs stratégiques des organisations avec le Plan stratégique régional, en assurer un meilleur suivi et faciliter la gestion des processus de planification par les organisations.	Fournir un cadre commun à la Planification stratégique régionale (PSR) et à celles que mènent les organisations.
Favoriser l'échange d'informations et la collaboration entre les partenaires.	Mettre en place un réseau permanent de collaboration entre les partenaires.
Permettre aux initiatives les plus pertinentes d'inspirer les plans d'action des organisations.	Consigner les expériences à succès en fonction des secteurs d'affinité et les rendre accessibles aux intervenants.

3.3 Objectifs stratégiques (ou cibles) et indicateurs d'impact

L'intention de ce document est d'exposer une proposition de travail qui se doit d'être discutée et enrichie avec, principalement, le CRCD et le ministère des régions du Québec. Certaines informations manquent à ce stade-ci pour préciser d'une manière pratique, quantifiable et mesurable dans le temps les résultats escomptés de ce projet. Ils pourront être élaborés à partir de la période d'échanges qui s'ensuit alors qu'une meilleure prise en compte de la situation des organisations de la région permettra l'élaboration des objectifs stratégiques du projet.

Ces objectifs stratégiques pourront être, par exemple et à titre indicatif, d'amener à ce que X p. cent des organisations régionales se dotent d'ici trois ans d'une planification axée sur les résultats (indicateur d'impact : le nombre d'organisations régionales qui se dotent d'ici trois ans d'une planification axée sur les résultats). Ou encore de faire en sorte que XX organisations, d'ici X ans, affirment avoir enrichi et élargi leur action grâce à la mise en valeur des expériences à succès au sein du réseau d'échanges (indicateur d'impact : le nombre d'organisations, d'ici X ans, qui affirment avoir enrichi et élargi leur action...).

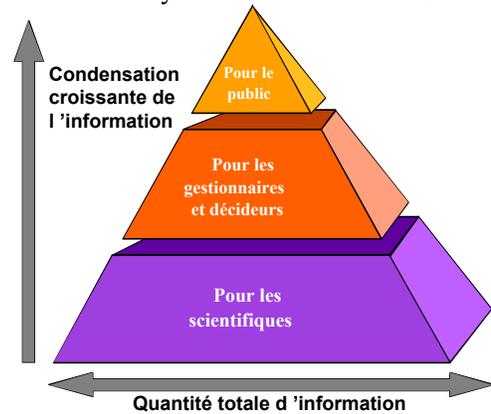
3.4 Les publics cibles

Les organisations ciblées par le projet sont le CRCD, les conseils régionaux, les CLD, les MRC et les municipalités, les SADC, les corporations de développement économique, les sociétés et associations touristiques, les chambres de commerce, les syndicats, les organismes communautaires, les groupes d'intérêt, les ministères et organismes gouvernementaux, les régies, les universités et les associations de chercheurs.

On remarque que ces organisations appartiennent à la sphère publique, car la performance qui est évoquée dans ce projet suppose une mission d'ordre publique. Les entreprises ne sont donc pas identifiées comme des partenaires directs parce que leurs intérêts sont d'abord privés. Ce sont les organismes ou les groupes d'intérêt qui les représentent qui pourront faire l'écho de leur action au sein du réseau de collaboration et d'échanges.

On remarque aussi que ces organisations évoluent à différentes échelles géographiques : niveaux local, sous régional et régional. La mesure de la performance devra donc tenir compte de cet aspect.

Finalement, le format de l'information tiendra compte des différents types d'intervenants qui composent les organisations. On y retrouve des élus, des gestionnaires, des spécialistes et des chercheurs dont les besoins en information diffèrent sensiblement les uns des autres. Plus l'information concerne le grand public, plus elle doit être condensée. À l'inverse, les scientifiques (les spécialistes et les chercheurs) veulent avoir accès à la plus grande quantité d'informations possible.



Les gestionnaires et les décideurs

Qu'ils soient élus ou gestionnaires, cette catégorie d'acteurs a besoin d'indicateurs plus nombreux que ceux qu'on retrouve, par exemple, dans un tableau de bord sur l'état de la région. Ils ont besoin que ces indicateurs couvrent l'ensemble des dimensions du développement régional mais à différentes échelles. De plus, ces indicateurs doivent pouvoir être reliés aux secteurs d'intervention ou de responsabilité politique qui sont les leurs.

Précisons, par contre, que les élus peuvent parfois avoir besoin de se référer à des informations plus synthétiques pour prendre certaines décisions qui ne nécessitent pas une information détaillée. De plus, ces informations synthétiques doivent à l'occasion être vulgarisées pour des fins d'éducation et de mobilisation. Ils auront donc aussi recours au Tableau de bord sur l'état de la région. Les gestionnaires, à l'inverse, auront davantage besoin d'une analyse des informations et des connaissances qui se rapprochent du format d'un rapport technique.

Les spécialistes et les chercheurs

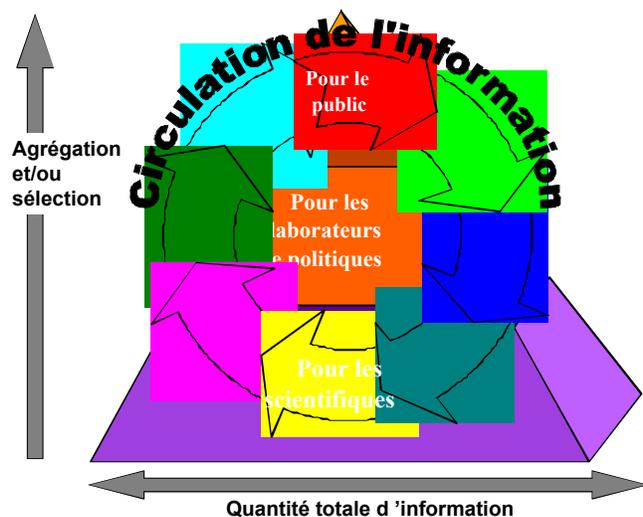
Les scientifiques, qu'ils soient spécialistes ou chercheurs, ont besoin de travailler avec la totalité de l'information. Ce qui ne semble pas évident à prime abord, c'est d'arriver à déterminer, à l'intérieur d'une même démarche, la place des scientifiques au regard de celle des gestionnaires et des décideurs.

Si un tel projet permet de définir les buts de la collectivité en matière de durabilité, la contribution des scientifiques et des spécialistes à la production et à la circulation de l'information est d'améliorer la connaissance des phénomènes et la manière de les mesurer. La contribution

des gestionnaires et des décideurs, quant à elle, est de mettre en chantier des actions concertées visant l'atteinte des buts de la collectivité.

Or, l'apparition au premier chef d'un ensemble d'indicateurs de développement durable qui provient de la population est déstabilisante pour les scientifiques comme pour les décideurs. Habituellement, les scientifiques établissent de larges bassins de descripteurs qui se trouvent sélectionnés ou agrégés pour former des bassins plus petits à l'intention des décideurs puis de la population. Cette approche ascendante (souvent qualifiée de *bottom-up*) prend pour point de départ les mesures existantes pour ensuite en dégager les plus significatives. L'inverse se produit dans le cas du Tableau de bord, par exemple, puisque les buts de la durabilité, autrement dit ce que l'on veut mesurer, déterminent les indicateurs choisis (donc une approche descendante ou *top-down*). Le Tableau de bord précède l'établissement d'un bassin d'indicateurs de développement durable à l'intention des gestionnaires, spécialistes et scientifiques. Des hypothèses pessimistes soutiennent que l'approche descendante est éloignée des réalités statistiques et que les modèles qu'elle propose sont rarement vérifiés. De plus, en développement durable, la rareté des données fait en sorte que celles qui existent sont sélectionnées, même si elles ne sont pas les meilleures (Rechatin et Theys, 1997).

Par contre, il convient de souligner que le processus de gestion de l'information est circulaire et les différents utilisateurs sont en interaction. La démarche descendante a sa place dans le processus de production et de circulation de l'information. Lorsqu'elle en constitue le point de départ, il faut s'attendre à ce que le choix de l'indicateur ne soit pas nécessairement le meilleur possible et entraîne quelques insatisfactions. Par contre, la circularité du processus permet l'amélioration continue de la gestion de la connaissance. Il paraît donc essentiel de ne pas considérer les choix effectués comme définitifs mais plutôt voués à l'amélioration continue en fonction du développement des connaissances. Il subsiste toutefois un inconvénient dont il faut tenir compte, la substitution d'un indicateur par



un autre a des conséquences sur le suivi des indicateurs et le tracé des tendances.

En somme, il importe de retenir que les niveaux de contenu, à l'intérieur d'un projet de mesure de la performance, jouent un rôle central. Le tableau 2 suivant résume les caractéristiques des niveaux de contenu appropriés selon les catégories d'intervenants.

TABLEAU 2 : CATEGORIES D'INTERVENANTS ET NIVEAUX DE CONTENUS

	PUBLIC CIBLE		
	Grand public	Gestionnaires et décideurs	Spécialistes
Types de publics	<ul style="list-style-type: none"> • Population • Journalistes et médias • Groupes d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Élus • CRCD • MRC et municipalités • Conseils régionaux • Corporations et associations de développement divers • Syndicats et organismes communautaires • Ministères et organismes gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialistes et scientifiques • Intervenants sociaux, en économie ou en environnement
Niveaux de contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Informations synthétiques et vulgarisées sur le développement global de la région • Informations vulgarisées pour l'éducation et la mobilisation • Indicateurs d'état limités en nombre et attrayants pour le citoyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs plus nombreux couvrant l'ensemble des dimensions du développement régional, à différentes échelles • Indicateurs reliés aux secteurs d'intervention ou de responsabilité politique • Synthèse et analyse des informations et des connaissances se rapprochant d'un rapport technique et scientifique • Indicateurs d'impact permettant le suivi des interventions en région 	<p>Rendre accessible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les rapports d'étude • les rapports techniques sur les matériels et les méthodes • autre documentation de support

4. DESCRIPTION DU PROJET

Le projet vise à doter les organisations régionales d'un environnement de travail et de collaboration autour d'une vision cohérente et dynamique des efforts de développement qui sont déployés dans la région. Cette tâche de gestion de la connaissance est relativement complexe et requière une solution technologique. Mais, avant d'aborder la question des outils technologiques en tant que tels, il importe de définir les principales composantes de ce projet.

4.1 Créer un environnement de travail

Il va de soi que pour assurer un meilleur arrimage des objectifs stratégiques des organisations entre elles et avec le Plan stratégique régional, puis pour en assurer un meilleur suivi, ces plans stratégiques ne doivent pas tomber dans l'oubli aussitôt l'exercice de la planification complété. La première chose est donc de faire en sorte que les intervenants continuent à collaborer et à échanger au-delà des périodes de planification stratégique. Il y a donc lieu de doter les organisations publiques de la région d'un environnement de travail basé sur la collaboration, à l'intérieur duquel certaines tâches pourront être gérées collectivement à travers un processus qui sera décrit plus loin. Les organisations qui feront partie activement de cet environnement de travail seront appelés des partenaires.



Environnement de travail

- Collaboration
- Gestion de processus
- Gestion de tâches

4.2 Gérer la connaissance

Créer un environnement de travail nécessite que soit réunie et organisée l'information pertinente. Suivre l'évolution des résultats en fonction des objectifs que les organisations se sont fixés, se doter d'une vision cohérente et intégrée des efforts de développement et de leur impact sur la situation générale, juger de la progression du développement de la région, tout cela impose une gestion des informations et de la connaissance. C'est grâce à cette gestion où la connaissance est structurée à l'intérieur d'un cadre commun, classifiée et conservée, que l'on pourra harmoniser les

Gestion de la connaissance

- Structuration et classification de l'information
- Conservation de l'évolution de l'information



différents plans stratégiques.

4.3 Diffuser la connaissance et les actions

La gestion de la connaissance s'accompagne nécessairement d'une diffusion de celle-ci. Les organisations ont tout intérêt à fournir à la population en général, de même qu'aux organisations non partenaires, qu'elles soient de la région ou d'ailleurs, un accès au Tableau de bord sur l'état de la région, aux guides d'action et aux expériences à succès. Le partage des initiatives prometteuses est d'ailleurs un excellent moyen de stimuler la mobilisation et d'inspirer les plans d'action des organisations.



- Diffusion**
- accès au Tableau de bord
 - accès aux expériences à succès
 - accès aux guides d'action

4.4 Les autres caractéristiques du projet

L'actuel projet a été conçu de façon à ce qu'il :

- instaure une démarche intégratrice, évolutive et progressive, en mode continu ;
- favorise le partenariat en prévoyant des mécanismes d'appropriation et de validation dans le processus de réalisation et d'opération ;
- exploite au maximum les possibilités de collaboration ;
- favorise la prise de décisions ;
- soit axé sur la gestion par résultats ;
- associe les chercheurs universitaires afin d'approfondir les connaissances relatives aux indicateurs.
- offre un support technologique ;
- utilise l'autoroute de l'information afin de maximiser l'efficacité et l'efficience du processus.

Comme il a été mentionné plus haut, les deux derniers points concernant la solution technologique seront développés au chapitre 5, *Description des livrables*.

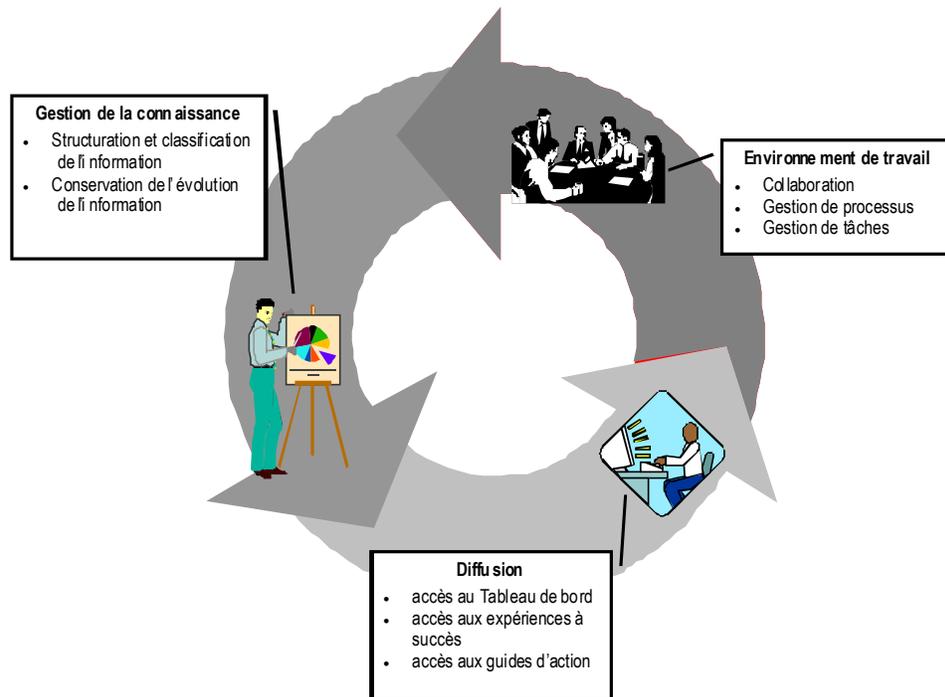
4.5 Description du processus

Afin de bien comprendre la nature du projet, il importe de bien préciser le processus qui est en cause. À ce stade-ci, nous savons qu'un environnement

Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

de travail regroupant les partenaires sera créé, qu'il impliquera une gestion de la connaissance et qu'une diffusion s'ensuivra, tel qu'illustré à la figure 2 suivante.

Figure 2 : Les grandes composantes du projet



Mais nous ne savons pas encore autour de quelle suite d'opérations vont s'articuler cet environnement de travail et cette gestion de la connaissance pour aboutir aux résultats escomptés. Ces différentes opérations qui composent le processus du projet sont regroupées à l'intérieur des six grandes phases suivantes.

1. À la base et en amont de l'activité de toutes nos institutions et organisations se trouve la question essentielle : *quel développement voulons-nous, où voulons-nous aller ?* **C'est la phase de débat.**

La décision ayant déjà été prise dans la région à la faveur du développement durable, il reste à en délimiter les contours, les caractéristiques et à débattre de la façon de traduire les principes dans la réalité. La meilleure façon de mener un débat est à déterminer dans un contexte nouveau où les voies traditionnelles côtoient les nouvelles technologies de l'information.

2. Toute action commence par la question : *Qu'est-ce qui se passe dans la région ?* **C'est la phase de récolte de l'information.**

Dans cette première phase du processus, les indicateurs seront sélectionnés pour constituer, selon leur nature et la dynamique dans laquelle ils s'insèrent, soit le Tableau de bord des décideurs sur l'état de la région, soit le bassin des indicateurs d'impact issus des organisations.

3. Puis, il importe de savoir : *pourquoi est-ce important et pourquoi cela se produit-il ?* C'est la phase **d'analyse et d'intégration dans un cadre commun**.

Car, mettre en commun les informations des organisations, même si elles sont pertinentes, ne peut suffire à produire une connaissance qui permette aux intervenants d'acquérir une meilleure compréhension des problèmes prioritaires à traiter et des leviers nouveaux dont ils peuvent disposer. L'analyse de cette information au sein d'un cadre commun permettra, dans cette deuxième phase :

- d'agencer les impacts des organisations sur le développement ;
- d'analyser les corrélations et les facteurs d'influence (ou liens de causalité) relatifs soit à l'action des organisations, soit à des facteurs externes ;
- d'associer les connaissances relatives aux indicateurs et à la mesure de la performance.

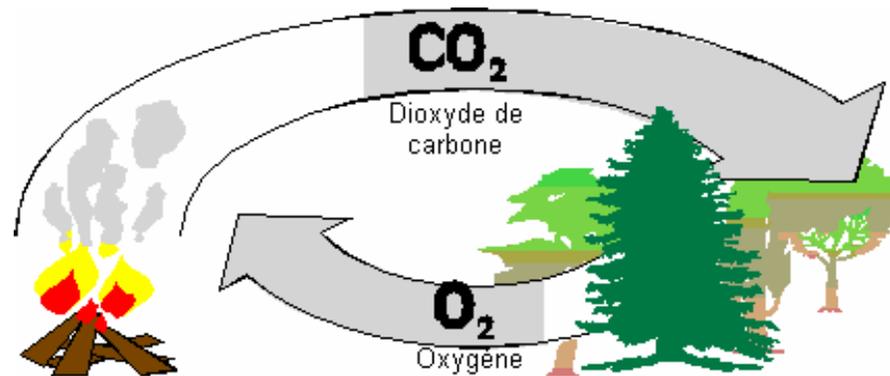
Pour ce faire, l'apport des scientifiques devient essentielle. Un partenariat avec les chercheurs pourra lancer des recherches sur les facteurs d'influence liés aux problématiques sociales, environnementales et économiques identifiées et qui auront été mises en commun notamment par les tables sectorielles régionales. Avec la mise en garde, toutefois, que les liens de cause à effet peuvent rarement être établis d'une manière aussi formelle dans le domaine social que dans le domaine des sciences exactes. On parle alors plutôt de facteurs d'influence ou de facteurs causaux. De ces corrélations connues et établies peuvent être édifiés des modèles ou des théories qui permettent de comprendre les dynamiques présentes. Tout au long du processus, les chercheurs pourront donc délivrer une information exacte, fournir une interprétation juste et indiquer les limites de la connaissance. La RLDD a amorcé des échanges sur le sujet avec le Réseau des universités du Québec (RUQ).

Par ailleurs, pour être utilisées de façon responsable lors de décisions de portée collective, ces connaissances construites par des experts dans différents domaines et en fonction de différents objectifs doivent être sujettes à des débats. Une approche multidisciplinaire est alors

nécessaire pour pouvoir les comparer, les mettre en perspective et les questionner.

Pour que le processus aboutisse à une implication et une mobilisation, la connaissance de la situation doit être articulée d'une manière claire et compréhensible. Or, les représentations graphiques des connaissances fournissent cette meilleure compréhension en illustrant les systèmes sociaux, économiques et écologiques, et les liens qui les unissent. La figure 3 donne un exemple d'une représentation graphique très simple appliquée à la combustion du bois et son lien avec le cycle du carbone et celui du renouvellement de la forêt. Grâce aux représentations graphiques, les processus les plus déterminants peuvent être repérés pour modifier le développement des systèmes dans le sens souhaité. Encore là, les chercheurs pourront aider à cet effort de représentation graphique.

Figure 3 : Représentation graphique de la combustion du bois en lien avec le cycle du carbone et celui de la forêt.



Des conclusions peuvent être tirées de cette connaissance en vue de l'action, conclusions qui relèvent nécessairement de priorités dictées par certaines valeurs. À cet égard, il va de soi que la participation des chercheurs, même à ce stade, est utile pour indiquer les limites de la connaissance. Il appartient aux scientifiques de déterminer le niveau où l'information a encore un sens, où le consensus scientifique sur la signification de l'indicateur tient toujours, où les liens de causalité ne sont pas rompus. Mais il appartient aux acteurs politiques de prendre des décisions, des décisions qui peuvent alors l'être en connaissance de cause : parfois les décisions sont prises en fonction des meilleures connaissances disponibles sur la situation, parfois elle devront être prises en étant conscient que les données manquent pour bien cerner telle ou telle problématique.

4. La quatrième question qui s'ensuit pourrait se lire comme suit : *que fait-on à l'égard de la situation ?* C'est la phase de **soutien à la mobilisation** (actions).

Une vision plus cohérente de notre développement pourra motiver les acteurs à identifier leurs expériences à succès et à vouloir qu'elles soient consignées et diffusées. Étant davantage connues, les initiatives prometteuses pourront inspirer d'autres acteurs. Par voie de conséquence, celles des autres pourront nous inspirer à notre tour, en particulier dans des domaines où l'on observe un recul, où des progrès se révèlent nécessaires.

5. Toute action appelle à réflexion afin de sauvegarder les acquis et apprendre des erreurs : *quelle évaluation fait-on de notre action ?* C'est la cinquième phase de l'**évaluation des actions**.

Cette phase vise à analyser l'action des organisations dans le but d'identifier puis de consigner les expériences à succès, tout en tirant les leçons pertinentes des échecs. La phase de l'évaluation des actions est primordiale pour accroître notre efficacité collective.

6. La sixième et dernière phase, celle de la **diffusion**, vise à rendre disponible l'expérience à la population mais aussi aux intervenants et aux scientifiques de diverses provenances afin d'en augmenter les retombées.

Ce processus simple et dynamique est orienté de manière à livrer des résultats rapidement. Il s'intercale à l'intérieur des exercices de planification stratégique des organisations, s'articule à l'intérieur d'un réseau dynamique d'échange de l'information et de collaboration, et est ponctué par des mécanismes d'appropriation et de validation établis par les partenaires. Pour le rendre effectif, il ne manque plus qu'une solution appropriée et qui, à l'heure de l'essor des technologies de l'information, apparaît devoir les mettre à contribution.

Le processus en six phases décrites ci-haut est illustré à la figure 4, à la page suivante.

Figure 4 : Les six grandes phases du processus : débat, récolte de l'information, analyse et intégration dans un cadre commun, actions, évaluation et diffusion de l'information.

5. DESCRIPTION DES LIVRABLES

Le présent chapitre décrit les livrables du projet *Agir avec des mesures*. D'une part, le projet met à la disposition de la région des produits visant la gestion de l'information : le système informationnel (le contenant) et les outils de support à la gestion de l'information (le contenu) ; d'autre part, la RLDD offre un service d'accompagnement technique aux exercices de planification stratégique.

5.1 La solution technologique : le système informationnel

Comme il a été mentionné précédemment, la tâche de gestion de la connaissance qu'entraîne le projet est relativement complexe. Or, il arrive souvent qu'un problème se présente avec sa solution et, en ce qui concerne celle que nous recherchons, ce sont les grandes entreprises qui nous l'apportent.

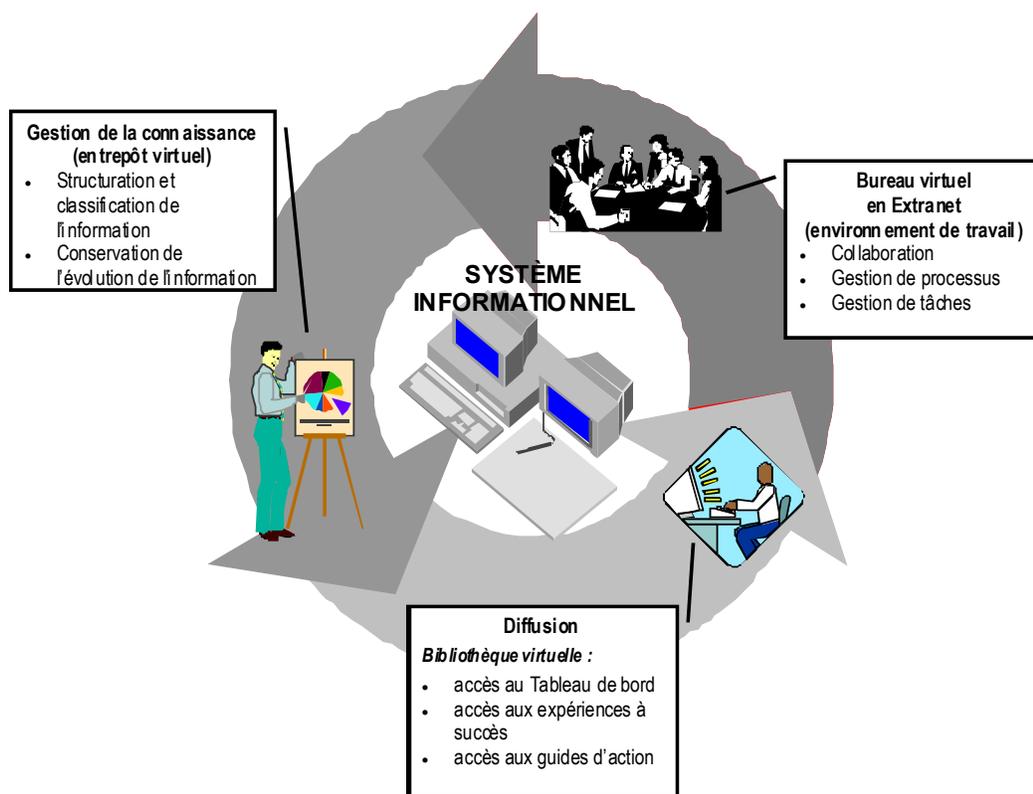
En étant les premières à faire face au défi de gérer la complexité des tâches que leur impose leur taille, les grandes entreprises ont permis la mise au point des outils nouveaux que sont les systèmes informatisés de gestion de l'information. Bien qu'ils soient eux-mêmes complexes comme le sont les nouvelles technologies de l'information, ils permettent néanmoins d'accomplir avec une certaine simplicité des tâches auxquelles il aurait été presque impensable de s'attaquer dans le passé.

Ainsi, depuis quelques années, différents produits de gestion de la connaissance sont apparus sur le marché sous le vocable de systèmes de gestion de la connaissance, de système de gestion de l'information, ou encore de système informationnel. Ces systèmes sont commercialisés par des firmes spécialisées qui s'occupent de les adapter aux besoins des clients. Ils intègrent les meilleures pratiques de gestion documentaire et de gestion de tâches.

Un système informationnel peut être comparé à un contenant informatique qui réunit et organise de l'information pertinente (le contenu) en un réseau commun à un ou plusieurs partenaires. Il constitue aussi ce qu'on appelle un bureau virtuel, c'est-à-dire un environnement de travail informatique. Celui-ci, doté de divers fonctions et outils, est accessible à partir de tout ordinateur autorisé à l'aide d'une connexion Internet, Extranet ou Intranet.

Les systèmes informationnels répondent de manière simple et efficace aux besoins et aux préoccupations identifiés dans ce projet parce qu'ils permettent de réseauter les organismes qui travaillent en partenariat en leur facilitant la gestion, le traitement et la diffusion de l'information. Les systèmes d'information peuvent être utilisés par l'ensemble des organisations régionales. Ils sont flexibles, mais stables et permanents. Ils favorisent la collaboration, le travail collectif et le partage de l'information. Ils sont dynamiques tout en ayant la capacité de produire, selon la façon dont ils sont configurés, une information plus intégrée. Ils s'adaptent aux besoins des organisations, mais ils offrent un cadre favorisant la prise de décision dans l'intérêt commun. La figure 5 suivante illustre comment le système informationnel pourra relier les principales composantes du projet.

Figure 5: Relation entre la solution technologique et les principales composantes du projet



L'option d'un système informationnel est moins coûteuse que la conception d'un logiciel personnalisé. Ceux-ci sont très exigeants en temps et en ressources : définition des paramètres, programmation, réalisation d'un prototype et développement de programmes de formation. À ces coûts de conception s'ajoutent ceux liés aux mises à jour et à la maintenance qui sont plus importants en raison de la personnalisation du produit. Jusqu'à récemment, ces logiciels étaient la seule option existante.

Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

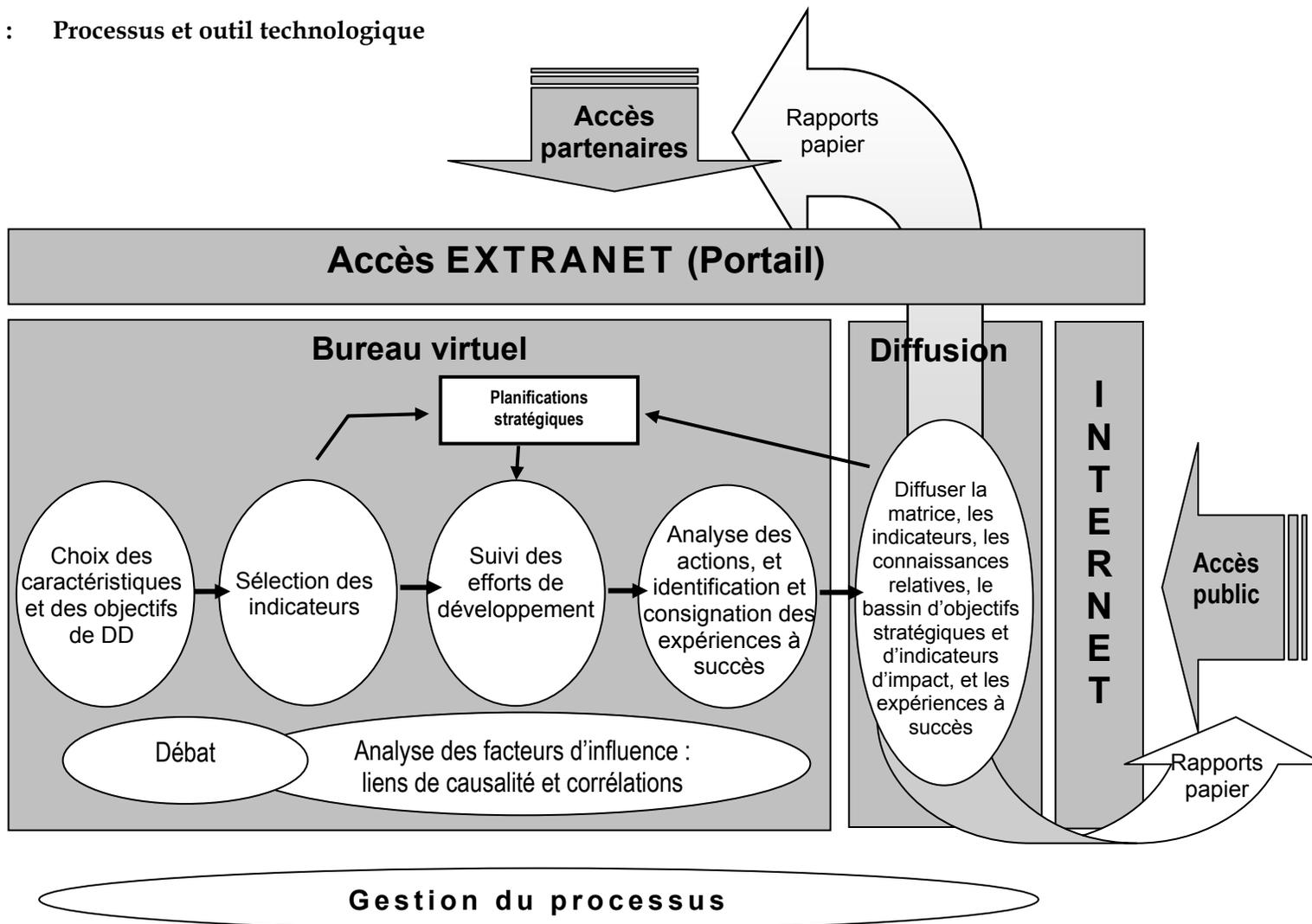
En revanche, les systèmes informationnels sont des produits commerciaux. Les phases de développement et de maintenance de tels produits sont assurées par le fournisseur qui en répartit les coûts sur l'ensemble de ses clients. Ces systèmes sont aussi moins exigeants en termes de ressources pour les partenaires car ils ne nécessitent aucune modification aux architectures technologiques existantes. Ils ont la particularité de permettre l'accès au système par l'entremise d'un simple fureteur Internet/Extranet, sans autre prérequis technologique.

Par le biais d'Internet, l'architecture WEB offre à la population un accès direct à une information à jour et d'actualité. Les partenaires peuvent décider d'offrir un accès à la population aux tableaux de bord, aux bassins d'indicateurs, aux expériences à succès, aux guides d'action, aux rapports d'étude, aux rapports techniques, mais sans lui donner toutefois accès au site de développement dédié au réseau des partenaires et à toute information qui lui serait liée exclusivement.

Les partenaires conservent leur autonomie et leur indépendance car les informations et les données sont conservées par les diverses organisations à l'intérieur de leurs bases documentaires respectives. Le rôle des systèmes informationnels ne consiste pas à centraliser ces informations, mais plutôt à les réseauter en tout ou en partie à l'intérieur d'une démarche commune, en fonction des besoins exprimés par les partenaires, et dans une dynamique de permanence assurée par le système, par-delà les changements de personnel.

Le système convertit tous les documents partagés sous la forme WEB : textes, chiffriers électroniques, graphiques, images, figures et cartes. Il agit donc comme un pont entre les organisations en leur ouvrant, d'une manière souple et dynamique, les possibilités d'échange et de collaboration sur les sujets qui les concernent. C'est à l'intérieur de l'entrepôt virtuel que sont stockées les informations des partenaires. La figure 6 montre la relation entre le processus et l'outil technologique.

Figure 6 : Processus et outil technologique



Le choix de la firme et du produit le plus adapté aux besoins nécessitera une analyse préliminaire lors de la phase de démarrage du projet. Les appels d'offres seront effectués par la RLDD qui aura aussi comme responsabilité les tâches de supervision de la firme, de gestion et d'organisation (pilotage) du système alors que les tâches de concertation des organisations incomberont au CRCDD.

5.2 Les autres outils de support

Les outils de support suivants formeront le contenu du système informationnel.

Le Tableau de bord des décideurs sur l'état de la région

La RLDD a déjà élaboré un premier module de ce tableau de bord décrit dans le premier chapitre, et qui est destiné à la population en général. Elle est en mesure de développer un autre module plus complet de ce tableau de bord qui sera, celui-là, destiné aux décideurs. Ce Tableau de bord, version décideurs, pourra être développé à partir de la même matrice qui a servi à l'élaboration du Tableau de bord grand public et qui est composée de plus de 90 domaines et caractéristiques propres à un développement durable (voir l'annexe 3 pour une description de cette matrice). Les indicateurs de ce module seront toujours transversaux au développement mais pourront se décliner en fonction de différentes échelles : régionales, sou-régionales et locales.

Le bassin des indicateurs d'impact (de performance)

Le bassin d'indicateurs d'impact (qui sont un type particulier d'indicateurs de performance) est destiné au suivi de la progression des planifications stratégiques. Il s'agit ici de la réunion des indicateurs dont les organisations se sont dotées en lien avec leurs objectifs stratégiques. Ils sont mis à jour fréquemment et permettent éventuellement de voir l'impact des organisations sur le développement.

Les guides d'action

Les guides d'action sectoriels constituent des documents de référence qui réunissent les connaissances et la documentation qui peuvent être utiles lors de la planification d'interventions.

En effet, les organisations choisissent quotidiennement des actions pour influencer positivement sur le développement. Ces actions doivent se rattacher

à des informations qui font part des corrélations connues entre divers phénomènes, autrement dit qui départagent les actions efficaces de celles qui ne le sont pas. Les acteurs doivent, dans une certaine mesure, déduire l'effet de leurs actions sur le développement par essai et erreur. C'est pourquoi le processus de gestion par résultat doit tenir compte, lors de l'évaluation de la performance, de la part d'incertitude à laquelle les organisations doivent faire face.

Pour ces raisons le processus d'amélioration de la connaissance est en ce domaine essentiel. Des corrélations connues et établies peuvent être édifées des modèles ou des théories qui permettent de comprendre les dynamiques présentes. Dans les faits, des connaissances relatives aux indicateurs pourront être extraites du système informationnel, puis réunies à l'intention des organisations et diffusées sur format papier par secteur d'intervention.

Les expériences à succès

L'équipe de la RLDD envisage de monter un réseau d'expériences concluantes de développement qui se sont déroulées ici, en région ou au Québec. Cette base pourrait inspirer les organisations ou les communautés locales qui sont à la recherche d'expériences novatrices. Le maillage de la région sur des réseaux existants, par exemple le réseau Dialogue pour le progrès de l'Humanité (DPH) mis en place par la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme, est aussi une option à envisager. Il ouvrirait le champ des expériences menées ici à celles d'autres pays.

5.3 Le service d'accompagnement offert

Les services offerts dans le cadre de ce projet peuvent s'appliquer au processus de la planification stratégique régionale coordonnée par le CRCD. Mais ils peuvent également être d'une grande utilité pour chaque organisation publique dans leurs exercices de planification. Voir à ce sujet l'annexe 2 qui traite des planifications stratégiques.

Entre autres, ces services visent une plus grande cohérence entre les actions des organisations et les priorités établies lors la Planification stratégique. En ce moment, les organisations se réfèrent très peu au Plan stratégique régional lorsqu'elles réalisent leurs planifications stratégiques de sorte qu'elles ne se positionnent pas face aux priorités régionales (Vérificateur général du Québec, 1998).

En amont des planifications

- SERVICE DE GESTION DE L'INFORMATION RELATIVE À L'ÉTAT DU DÉVELOPPEMENT SECTORIEL ET GLOBAL

Outils : *Tableau de bord régional, module décideurs.*

La RLDD offre de coordonner l'élaboration d'un système informationnel et de l'intégration d'un contenu pertinent. Une fois celui-ci lancé, la RLDD pourrait gérer l'information relative au développement de la région de pair avec les partenaires, entre autre le Module décideurs du Tableau de bord sur l'état de la région. Elle peut alors, en amont des planifications stratégiques, aider à l'élaboration des bilans sectoriels ou tout autre travail de documentation relatif au développement.

- SERVICE D'EXPERTISE EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Outil : *Cadre conceptuel du Tableau de bord*

Par ce service, la RLDD veut agir comme personne ressource à l'intention des Tables sectorielles du PSR. Elle partage alors ses connaissances en développement durable. Une manipulation du cadre conceptuel du Tableau de bord permet aussi d'analyser des secteurs d'intervention en fonction du développement durable. Lors de la description de la problématique ou de la formulation des enjeux, chaque secteur peut alors être envisagé dans ses aspects sociaux, économiques, spatiaux et environnementaux.

Lors des planifications

- SERVICE D'EXPERTISE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Lors de la Planification Stratégique régionale, la RLDD peut offrir son expertise en développement durable, de même que des outils d'analyse.

- SERVICE DE DOCUMENTATION SUR LES FACTEURS D'INFLUENCE

Outils : *Guides d'action sectoriels et réseau d'expériences à succès*

La RLDD offre de réunir le plus possible d'informations par rapport à la connaissance des phénomènes. En particulier, elle veut cibler les facteurs d'influence sur les caractéristiques du développement durable du Tableau de bord. Elle effectuera aussi des recherches sur les phénomènes en relation avec les objectifs stratégiques. Ces

recherches peuvent être effectuées dans le cadre d'un partenariat avec le Regroupement des université du Québec (RUQ).

- SERVICE D'AIDE À L'ÉLABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le service se veut une aide à l'élaboration d'objectifs stratégiques pertinents et d'indicateurs adaptés pour les mesurer. Dans les exercices de planification actuels, il est parfois difficile de bien cerner les niveaux d'information. Il s'ensuit une confusion entre le niveau stratégique et les actions qui sont de l'ordre des moyens, ce qui rend difficile, voire impossible, l'élaboration d'indicateurs d'impact et le suivi des résultats.

La gestion par résultats se doit d'introduire une souplesse dans la recherche des moyens, des actions. Sans cette souplesse, les plans stratégiques deviennent vite désuets, alors que des efforts importants ont été consentis à sa réalisation. Le service aide à ce que les planifications stratégiques régionales se dotent de mécanismes pour identifier et intégrer les initiatives, de sorte qu'il est possible d'amener une certaine cohésion dans les actions des organisations.

En aval des planifications

- Service de gestion de l'information relative au suivi des planifications stratégiques et de leurs indicateurs de performance

Outil : *Bassin d'indicateurs de performance du système informationnel*

Le service consiste à réunir et à mettre à jour les indicateurs de performance choisis dans le cadre de la PSR. Elle envisage alors de tenter de cerner l'impact des interventions sur le développement régional. En ce moment, les planifications stratégiques régionales touchent à l'ensemble des organisations sans se doter de mécanismes pour collecter les besoins et y répondre rapidement, en continu, et d'une manière cohérente.

Avec ce service, les planifications stratégiques régionales pourraient ainsi fournir une vision cohérente de l'impact global qu'exercent l'ensemble des secteurs sur l'état de la région, ce qui serait essentiel pour juger de la progression du développement de la région. Aujourd'hui, les différents secteurs qui composent l'environnement, l'économie et le social ne peuvent plus être envisagés séparément.

6. STRATÉGIE D'IMPLANTATION

6.1 Structure fonctionnelle

À développer. RLDD, CRCD, firme engagée.

6.2 Fonctions et responsabilités

Rôle du CRCD

- Animer le débat régional autour du Tableau de bord
- Concerner les planifications stratégiques

Rôle RLDD

- Orchestrer le système d'information
- Soutenir la communication
- Conseiller sur le développement durable

6.3 Les grandes étapes de l'implantation du projet

À compléter.

Étape 1 :

Étape 2 :

Étape 3 :

Étape 4 :

7. FACTEURS DE SUCCÈS ET INDICATEURS DE GESTION DU PROJET

7.1 Facteurs de succès

Une des conditions de succès du projet résidera dans la capacité de réunir les différents intervenants autour d'une compréhension commune de la démarche. L'enjeu est de veiller à ce qu'ils perçoivent l'intention de la démarche qui est de créer l'occasion d'une meilleure cohésion entre les différentes organisations de la région, de faciliter la tâche de chacun, de permettre d'agir plus efficacement et de fournir un meilleur levier sur le développement.

L'approche qui est proposée ici est nouvelle et diffère des formes connues d'intervention. Il est alors probable que la gestion par résultats soit assimilée à une reddition de comptes, ce qui pourrait créer des réticences. Ce n'est cependant pas le cas, car les indicateurs d'impact ne doivent pas être confondus avec les indicateurs de gestion pour lesquels la reddition de compte est davantage appropriée. De surcroît, comme il a été dit plus haut, les facteurs d'influence qui pourront être identifiés diffèrent des liens formels de cause à effet en ce sens qu'ils ne permettent pas de déduire avec précision l'impact d'une organisation en particulier sur l'état du développement. Les causes sont, dans le domaine social, multifactorielles et soumises à des facteurs externes. Dans cette optique, il est attendu que toutes les interventions n'aient pas nécessairement l'impact souhaité. Le processus de développement d'une collectivité se situe aux limites des connaissances humaines et s'améliore par essais et erreurs.

La capacité à susciter l'intérêt des intervenants est essentielle pour qu'ils acceptent de remettre en question certaines façons de faire. Une attention particulière devra être portée pour donner à la démarche et au processus toute la souplesse et la finesse requises pour refléter la diversité d'intérêts et de manière à harmoniser les vocations économique et sociale des organisations.

De plus, il existe une foule de nomenclatures différentes dans le domaine des indicateurs, particulièrement dans le domaine de la performance. Tous les indicateurs de performance ne sont pas appropriés en matière de gestion par résultat. Il doit y avoir un certain travail d'appropriation avant d'en arriver à ce que les intervenants acquièrent une vision et un langage communs.

7.2 Indicateurs de gestion du projet

Les critères de rendement associés à la réalisation du projet, à la diffusion de l'information et à la sensibilisation du public doivent permettre de mesurer les facteurs de performance associés aux produits et au processus de réalisation. L'évaluation du produit est importante si l'on veut améliorer son efficacité en fonction des besoins des partenaires et de la population. L'évaluation du processus ne doit pas être négligée non plus puisqu'elle peut entraîner une utilisation plus efficiente des ressources et contribuer à enrichir et à améliorer le projet. Le tableau 3 propose à titre indicatif ce que pourrait être un tableau de bord d'indicateurs de gestion du projet.

TABLEAU 3 : INDICATEURS DE GESTION

PERSPECTIVES	INDICATEURS DE GESTION
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'organisations prenant part au réseau d'échanges • Nombre de chercheurs prenant part au projet • Degré de satisfaction des intervenants
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de d'indicateurs d'impact mis en commun et traités annuellement • Nombre de d'expériences à succès colligées et de guides d'action produits annuellement • Nombre d'indicateurs en attente dû au manque d'informations ou de ressources • Temps moyen nécessaire à ... • Délai moyen entre ... et ... • Nombre de jours-personnes consacrés à la gestion du processus • % des intervenants utilisant le système d'information du projet • Degré de satisfaction relativement aux autres outils de support
Population	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de consultations du site • Fréquence de consultation • Durée moyenne des consultations • Degré de satisfaction • Nombre de requêtes associées au projet
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de réalisation annuel • % du budget dépensé par ... • % des efforts consacrés à chaque phase du processus

8. ÉCHÉANCIER

À compléter.

9. COÛTS ET FINANCEMENT

	Coût de chaque étape	Contributions du milieu et de la RLDD	Contributions des gvts pour l'entente spécifique
Année 1 (2000)			
• recherche et interprétation des connaissances sous-jacentes aux indicateurs	82 434 \$	8 770 \$	73 664 \$
• recherche et développement des indicateurs sectoriels de performance (indicateurs communs) dans le cadre du processus d'élaboration de la prochaine PSR	45 842 \$	4 877 \$	40 965 \$
• élaboration des guides d'action sectoriels; diffusion du premier guide d'action pour le grand public	56 045 \$	5 962 \$	50 083 \$
• première phase de la mise sur pied des premiers réseaux sectoriels d'expériences à succès	40 027 \$	4 258 \$	35 769 \$
• arrimage avec l'exercice de la planification stratégique	10 571 \$	1 125 \$	9 446 \$
• participation des groupes	15 000 \$		15 000 \$
Total :	249 919 \$	24 992 \$	224 927 \$
Année 2 (2001)			
• recherche et développement des modèles sous-jacents aux indicateurs	58 107 \$	6 177 \$	51 930 \$
• élaboration des indicateurs sectoriels de performance (indicateurs communs) dans le cadre du processus d'élaboration de la prochaine PSR	68 939 \$	7 328 \$	61 611 \$
• poursuite de l'élaboration des guides d'action sectoriels	56 237 \$	5 978 \$	50 259 \$
• poursuite de la mise sur pied et accompagnement des réseaux sectoriels d'expériences à succès	44 039 \$	4 681 \$	39 358 \$
• arrimage avec l'exercice de la planification stratégique	10 801 \$	1 148 \$	9 653 \$
• participation des groupes	15 000 \$		15 000 \$
Total :	253 123 \$	25 312 \$	227 811 \$

Année 3 (2002)			
1. poursuite de l'interprétation des connaissances sous-jacentes aux indicateurs et représentation graphique	49 265 \$	5 225 \$	44 040 \$
2. développement et diffusion des indicateurs sectoriels de performance (indicateurs communs) dans le cadre du processus d'élaboration de la prochaine PSR	83 975 \$	8 906 \$	75 069 \$
3. poursuite de l'élaboration et publication des guides d'action sectoriels	54 276 \$	5 756 \$	48 520 \$
4. poursuite de la mise sur pied et de l'accompagnement des réseaux sectoriels d'expériences à succès	49 003 \$	5 197 \$	43 806 \$
5. appui au CRCD à l'organisation du colloque de planification stratégique	11 088 \$	1 176 \$	9 912 \$
6. participation des groupes	15 000 \$		15 000 \$
Total :	262 608 \$	26 261 \$	236 347 \$
Coût des 3 années de l'entente spécifique :	765 650 \$		
Contributions du milieu et RLDD des 3 ans de l'entente spécifique :		76 565 \$	
Contributions des gouvernements pour l'entente spécifique :			689 085 \$

Contributions du milieu et de la RLDD pour l'entente spécifique : 76 565 \$ 10,00 %

Contributions des gouvernements pour l'entente spécifique : 689 085 \$ 90,00 %

Coût des 3 années de l'entente spécifique : 765 650 \$

10. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- Association québécoise du transport et des routes (1995) Rapport d'étape du Groupe de travail de l'AQTR sur les indicateurs environnementaux liés aux transports. AQTR, Montréal, 16 pages.
- Banque Mondiale (1998) World Development Indicators 1998. Banque Mondiale, Washington, 389 pages.
- Banque Mondiale (1992) Le développement dans le monde 1992 ; le développement et l'environnement. Banque Mondiale, Washington, 299 pages.
- Bauler, T., Bogaert, S., de Villers, J. et Le Roy, D. (17 novembre 1998) Élaboration et application d'indicateurs de développement durable pour la Belgique : Working paper 1. Plan d'appui scientifique à une politique de développement durable. (Internet) Adresse : <http://www.resulb.ulb.ac.be/ceese/papers/index.html>.
- Beaudet, Jean-François (1990) L'autre révolution. Écologie et non-violence sur une planète en danger. Éditions Fides, Cap-Saint-Ignace, 161 pages.
- Besleme, K., Maser, E. et Silverstein, J. (1999) A community indicator case study : addressing the quality of life in two communities. Redefining Progress, San Francisco, 36 pages.
- Bouchard, C. (dir.) (1999) Indicateurs sociosanitaires : région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Régie régionale de la santé et des services sociaux, direction du Saguenay—Lac-Saint-Jean, 40 pages.
- Breton, Y. (1997) Bâtir sa communauté ; Pour un développement global intégré : un cadre et des pistes. Synergica, Gatineau, 137 pages.
- Bureau du Vérificateur général (2000) La stratégie du Bureau. (Internet) Adresse : http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/cesd_cedd.nsf/html/oagsd_f.html.
- Calame, P. (1997) Le territoire, brique de base de la gouvernance du futur. *In* Nikan... Les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain. Actes du colloque. Collection Développement régional, Université du Québec à Chicoutimi Chicoutimi, 406 pages.
- Cassens, B. (2000) Les 10 commandements de la préférence citoyenne. Manière de voir, 52, juillet-août 2000, éd. SA Le Monde diplomatique, Paris, pages 83-85.
- Cobb, C., Halstead, T. and Rowe, J. (1995) The Genuine Progress Indicator. Summary of data and methodology. Redefining Progress, San Francisco, 50 pages.
- Cobb, W. et Rixford, C. (1998) Lessons learned from the History of Social Indicators. Redefining Progress, San Francisco, 39 pages.
- Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

- Commissaire à l'environnement et au développement durable (1998) Rapport du Commissaire à l'environnement et au développement durable. Gouvernement du Canada, Ottawa, 204 pages.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988) Notre avenir à tous. Éditions du FLEUVE, Les Publications du Québec, Montréal, 432 pages.
- Communauté urbaine de Dunkerque (1999) Projet de l'Agglomération Dunkerquoise. Contribution de la communauté urbaine de Dunkerque à l'actualisation du projet territorial et à l'élaboration du contrat d'agglomération 2000/2006. Document non édité, Dunkerque, 61 pages.
- Conseil régional de concertation et de développement (1999) Rapport annuel 1998-99 ; Au centre de l'action régionale. Conseil régional de concertation et de développement, Jonquière, 128 pages.
- Conseil régional de concertation et de développement (1994) Planification stratégique régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean ; Analyses et perspectives sectorielles. Conseil régional de concertation et de développement, Jonquière, 753 pages.
- Conseil régional de concertation et de développement (1996) Planification stratégique régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Conseil régional de concertation et de développement, Jonquière, 94 pages.
- Côté, N., Abravanel, H., Jacques, J., Bélanger, L. (1986) Individu, groupe et organisation. Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 440 pages.
- Cusso (2000) UNESCO Sustainable Indicators program (Internet) Adresse : <http://www.ehess.fr/populatique/Numero1/ROSER.html>.
- De Roose, F. et Van Parijs, P. (1991) La pensée écologiste. Essai d'inventaire à l'usage de ceux qui la pratiquent comme de ceux qui la craignent. ERPI Science, Montréal, 203 pages.
- Dorozynski, Alexandre (1995) La richesse ne sera plus ce qu'elle était. Science & Vie, p. 158-161.
- East of England Sustainable Development Round Table (23 octobre 2000) East of England Sustainable Development Round Table. England. (Internet) Adresse : http://www.txu-europe.com/sustainability/535_sustaindevtable.html.
- Environmental Agency (23 octobre 2000) Sustainable Development and the Environment : Regional Assembly Faces the Challenge. (Internet) Adresse : <http://www.environment-agency.gov.uk/modules/MOD44.1895.html>,
- Environmental Protection Agency (1972) Quality of life indicators. EPA, Washington, 337 pages.

- Fernandez, D. (17 septembre 2000) Informatique décisionnelle et tableau de bord de pilotage. (Internet) Adresse : <http://www.multimania.com/itm/>.
- Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (18 septembre 2000) Plate-forme pour un monde responsable et solidaire (Internet) Adresse : <http://www.echo.org/fr/platform.htm>
- Gérontologie en institution (23 octobre 2000) Maslow, Henderson, Soins. France. Internet : <http://www.multimania.com/papidoc/573besoinsmaslow.html>.
- Godard, O. (1993) Le développement durable. Dans L'économie face à l'écologie. Édition La Découverte, Paris, pages 132-144.
- Gouvernement du Canada (1991) Plan Vert
- Groupe de recherche et d'intervention régionales et Région laboratoire du développement durable (1997) Nikan... Les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain. Actes du colloque. Collection développement régional, Université du Québec à Chicoutimi et Région laboratoire du développement durable du Saguenay—Lac-Saint-Jean (RLDD), Chicoutimi, 406 pages.
- Hart environmental Data (8 septembre 2000) Traditional vs Sustainability Indicators. (Internet) Adresse : <http://www.sustainablemeasures.com/Indicators/TraditionalVsSustainable.html>
- Hodge, R.A. (1996) The two sides of the indicators coin. Redirection, hiver 1994, pages 3-7.
- Institut International pour le développement durable (25 août 2000) Measurement and Indicators for SD. (Internet) Adresse : <http://iisd.ca/measure/default.htm>.
- Institut International pour le développement durable (25 août 2000) Recueil électronique des recueils et des publications se rapportant aux indicateurs de développement durable. (Internet) Adresse : http://iisd1.iisd.ca/measure/compinfo_fr.htm.
- International Standard Organisation (1997) Guide ISO 14 000. Lignes directrices sur l'application des normes ISO 14 000. Association canadienne de normalisation, Etobicoke, 108 pages.
- Inter-agency Working Group on Sustainable Development Indicators (20 août 2000) Sustainable Development in the United States. An Experimental Set of Indicators. Final Report. (Internet) Adresse : <http://www.sdi.gov/reports.html>.
- Jacksonville Community Council (1992) Life in Jacksonville : Quality Indicators for Progress. In Indicateurs de durabilité urbaine : gros plan sur l'expérience canadienne. Presse du CIRUR, Toronto, 1996, 177 pages.
- Jonas, Hans (1991) Le principe de responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique. Les éditions du cerf, Paris, 236 pages.

- Jurdant, M. (1988) *Le défi écologiste*. Boréal compact, Montréal, 432 pages.
- Kerr, A. (1992) *Canada's National Environmental Indicators Project*. Environment Canada, Ottawa, 9 p.
- Kerzner, H. (1998) *Project management. A system approach to planning, scheduling and controlling*. John Wiley and Sons, inc., New York, 1180 pages.
- Lebossé, J. (2000) *Congrès annuel 2000. Association des centres locaux de développement du Québec. Les indicateurs de performance ; forum B.* , Lévis, 11 mai 2000.
- Cardinal Lustiger, J.-M. (1990) *Dieu merci, les droits de l'homme. Chapitre 3*, page 107. Critérian, Paris, 466 pages.
- Maclaren, V. (1996) *Les indicateurs de durabilité urbaine : gros plan sur l'expérience canadienne*. Presses du CIRUR, Toronto, 177 pages.
- Martel, J.M. et Rousseau, A. (1993) *Cadre de référence d'une démarche multicritère de gestion intégrée des ressources en milieu forestier*. Université Laval, Sainte-Foy, 49 pages.
- Maslow A. (1989) *Vers une psychologie de l'être*. Fayard, Paris, 266 p.
- Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement (15 août 2000) *Stratégie nationale du développement durable. Fondements et orientations*. (Internet) Adresse : <http://www.environnement.gouv.fr/actua/cominfos/dosdir/DIRGAD/stratedd.htm>.
- Ministère du Solliciteur général (6 septembre 2000) *Stratégie de développement durable*. Canada. Internet : <http://www.sgc.gc.ca/fpub/othpub/fsustainable/fsustainable.htm>.
- Organisation de coopération et de développement économiques (1998) *Sustainable Development indicators. Proceedings of an OECD workshop*. OCDE, Paris, 162 pages.
- Organisation de coopération et de développement économiques (1997) *Données OCDE sur l'environnement ; Compendium 1997*. OCDE, Paris, 288 pages.
- Organisation de coopération et de développement économiques (1994) *Indicateurs d'environnement : Corps central de l'OCDE*. OCDE, Paris, pages indéfinies.
- Organisation des Nations Unies (21 février 1998) *Indicators of sustainable development ; framework and methodologies*. (Internet) Adresse : <http://www.un.org/esa/sustdev/indisd/english/english.htm>.
- Organisation des Nations Unies (21 février 1998) *Indicators of sustainable development. Progress from theory to Practice*. (Internet) Adresse : <http://www.un.org/esa/sustdev/indi6.htm>.
- Prades, J. A. (1995) *L'éthique de l'environnement et du développement. Que sais-je ?*, Presses universitaires de France, Paris 128 pages.

- Prades, J., Tessier, R. et Vaillancourt, J.-G. (1994) *Instituer le développement durable : éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Fides, Montréal, 310 pages.
- Prescott, J., Gauthier, B. et Mbongu Sodi, J.-N. (2000) *La planification stratégique de la biodiversité dans un contexte de développement durable*. Document de travail n° 8. Ministère de l'Environnement du Québec, direction du patrimoine écologique et de la promotion du développement durable, 38 pages.
- President's Council on Sustainable Development (23 octobre 2000) *President's Council on Sustainable Development - Overview*. (Internet) Adresse : <http://www.udd.org/francais/forum1996/Organisateur.html>.
- Programme des Nations Unies pour le développement (1998) *Rapport Mondial sur le développement humain*. New York, Ed. ECONOMICA, 254 pages.
- Programme des Nations Unies pour le développement (1996) *Rapport Mondial sur le développement humain*. New York, Ed. ECONOMICA, 251 pages.
- Programme des Nations Unies pour le développement (23 octobre 2000) *About the Human Development Report*. (Internet) Adresse : <http://www.undp.org/hdro/overview.htm>.
- Regional municipality of Hamilton-Wentworth (1993) *Implementing Vision 2020 : Directions for creating a sustainable region*. Regional municipality of Hamilton-Wentworth, Hamilton, 78 pages.
- Région laboratoire du développement durable du Saguenay—Lac-Saint-Jean (1999) *Élaboration d'indicateurs de développement durable pour le Saguenay—Lac-Saint-Jean*. RLDD, Alma, 47 pages.
- Région laboratoire du développement durable du Saguenay—Lac-Saint-Jean (1998) *La grille d'analyse du tétraèdre*. Document non publié, Alma, 16 pages.
- Région laboratoire du développement durable du Saguenay—Lac-Saint-Jean (1998) *NIKAN... Les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain*. Actes du congrès. RLDD-GRIR/UQAC, 406 pages.
- Revéret, J.P. et Gendron, C. (1998) *Le développement durable : un processus décisionnel démocratique*. In *Audience publique en vue d'un avis au gouvernement sur les modalités d'établissement et d'implantation des tarifs de fourniture d'électricité : mémoires et preuves écrites*. ROÉÉ, Montréal, nombre de pages indéfini.
- Risse, N. et Waub, J.P. (1999) *Étude de faisabilité sur l'établissement d'indicateurs de développement durable pour le Québec*. Document non édité, préparé pour la Direction de l'éducation et de la promotion du développement durable, 71 pages.
- Roy, L. (2000) *Communication personnelle*. Annexe 1. *Le cadre pression-état-réponse*. Ministère de l'environnement du Québec, Québec, 7 pages.

- Roy, L. et Ferland, M. (1996) Concept d'indicateurs environnementaux ministériels. Texte présenté au colloque Vision Science. Thème 1, session 3. Gouvernement du Québec, Québec, 12 pages.
- Sadler, B. et Jacobs, P. (1990) Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable : la clé de l'avenir. In Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun. Gouvernement du Canada, Ottawa, p.38-69.
- Sachs, I. (1997) L'écodéveloppement. Stratégies pour le XXI^e siècle. Éditions La Découverte et Syros, Paris, 122 pages.
- Secrétariat au développement des régions (1997) Politique de soutien au développement local et régional. Publication du Québec, Sainte-Foy, 49 pages.
- Service correctionnel du Canada (15 septembre 2000) La stratégie de développement durable du service correctionnel du Canada. (Internet) Adresse : <http://198.103.98.138/text/pblct/sustain/preff.shtml>.
- Société d'hypothèque et de logement et Environnement Canada (1995) Mesure de la durabilité urbaine : atelier sur les indicateurs au Canada. Compte-rendu de l'atelier. Gouvernement du Canada, Ottawa, 77 pages.
- Sustainable Seattle (1998b) Indicators of Sustainable Community. Sustainable Seattle, Seattle, 73 pages.
- Sustainable Seattle (1997) The Community Indicators Handbook. Measuring progress toward healthy and sustainable development. Redefining Progress, Sans Francisco, 145 pages.
- Sustainable Seattle (1995) Indicators of Sustainable Community. Sustainable Seattle, Seattle, 57 pages.
- Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (1991) Programme des Nations Unies pour l'environnement, Fonds mondial pour la nature Sauver la planète : stratégie pour l'avenir de la vie. Gland, Suisse, 250 pages.
- Vachon, Bernard (1993) Le développement local, théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement. Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 331 pages.
- Vaillancourt, J. (1998) Évolution conceptuelle et historique du développement durable. Rapport de recherche. Regroupement national des Conseils Régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ), Québec, 37 pages.
- Vérificateur Général du Québec (1999) Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1998-1999 Tome II. La gestion par résultat ; les conditions favorables à son implantation. Gouvernement du Québec, Québec, 37 pages.

Vérificateur Général du Québec (1998) Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998
Tome II. Chapitre 8 : Développement local et régional et déconcentration des activités
gouvernementales. Gouvernement du Québec, Québec, pages 210-242.

Victor, P. (1994) How strong is weak sustainability? Dans Actes du symposium international :
Modèles de développement soutenable « Des approches exclusives ou complémentaires
de la soutenabilité? ». Université Panthéon-Sorbonne, Paris, 12 pages.

Villeneuve, C. (1998) Qui a peur de l'an 2000 ? Éditions MultiMondes, Sainte-Foy, 303 pages.

Wackernagel, M. et Rees, W. (1999) Notre empreinte écologique. Les éditions Écosociété,
Montréal, 207 pages.

ANNEXE 1 : DESCRIPTION, RÔLE ET TYPOLOGIE DES INDICATEURS

1. Définition et rôle des indicateurs

Plusieurs organismes se rallient à la définition proposée par l'OCDE dont voici une adaptation :

[Traduction libre] « ... un indicateur est une variable ou une valeur calculée à partir de variables, donnant des indications sur ou décrivant l'état d'un phénomène, de l'environnement ou d'une zone géographique, d'une portée supérieure aux informations directement liées à la valeur de la variable. » (OCDE, 1993).

Plus simplement, l'EPA définit un indicateur comme étant :

[Traduction libre] « une statistique ou une mesure qui facilite l'interprétation et l'évaluation de l'état d'un élément du monde ou de la société par rapport à une norme, un état de référence ou à un but. » (EPA, 1972)

Ces définitions mettent en relief deux caractéristiques importantes des indicateurs ; à la notion de mesure quantitative ou qualitative s'ajoute également le caractère englobant (ou plutôt « émanent ») d'un paramètre ou d'une variable dont l'interprétation peut dépasser le cadre de sa propre signification statistique. Ils fournissent la description sommaire d'un état ou d'un phénomène et permettent éventuellement de tracer les tendances dynamiques d'un phénomène.

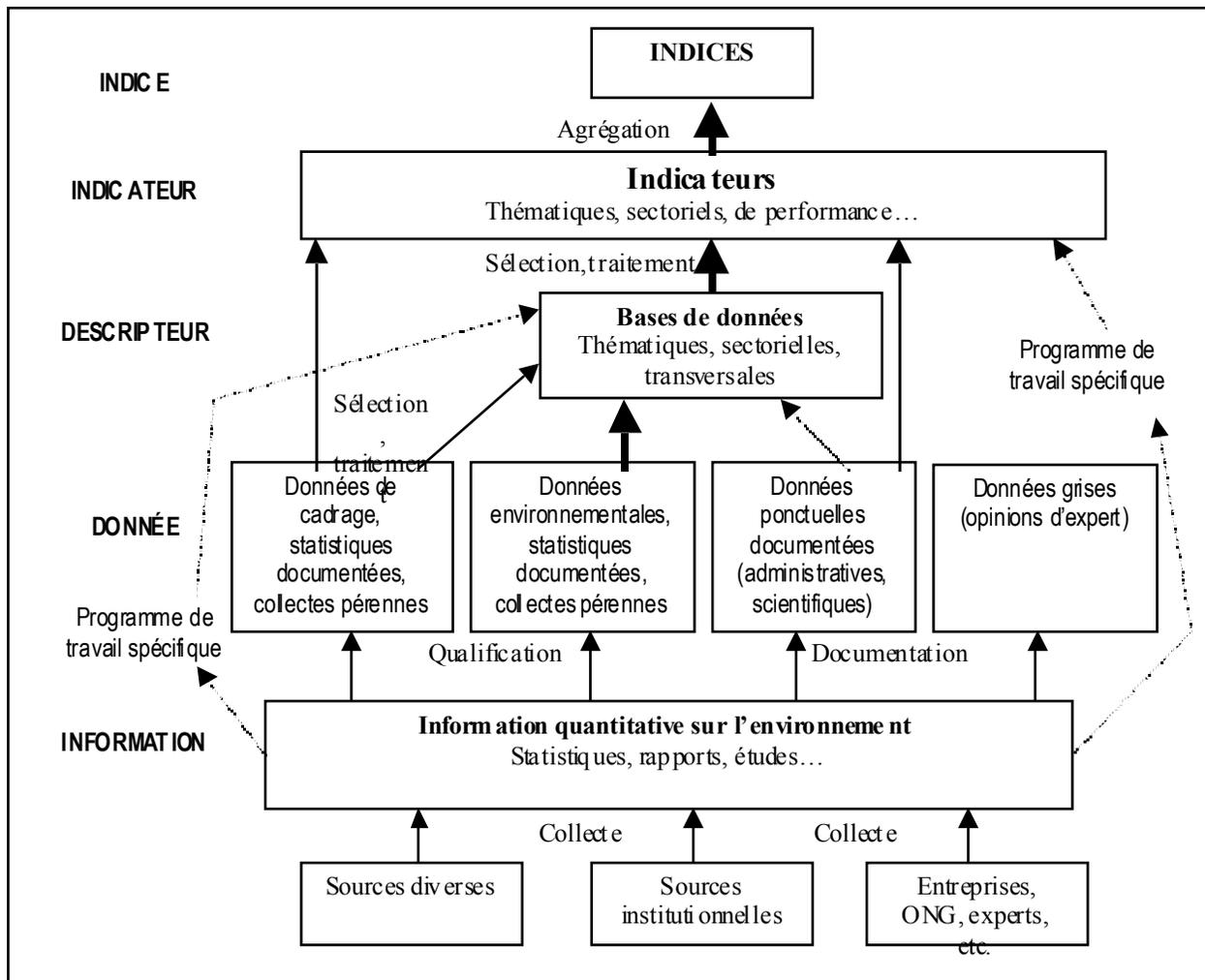
Le rôle premier des indicateurs est de quantifier de façon systématique des phénomènes parfois complexes. Cependant, le contexte et les objectifs des utilisateurs déterminent le rôle et le type d'indicateurs utilisés. Les indicateurs peuvent servir d'outils :

- de condensation et de simplification de l'information ;
- de communication de l'information (Risse et Waaub, 1999) ;
- d'aide à la décision ; et
- d'évaluation de la performance, cette dernière fonction faisant référence de façon spécifique aux indicateurs dits « de performance » (Roy et Ferland, 1996 ; Bauler *et al.*, 1998 ; ONU, 1998).

2. Les multiples typologies des indicateurs

Selon le type d'utilisateurs et de l'utilisation prévue, plusieurs approches et nomenclatures parfois très différentes sont employées dans la littérature (ONU, 1998). Certains utilisateurs qui œuvrent dans la sphère scientifique, par exemple, emploient indifféremment les termes *descripteurs* et *indicateurs*. Réchatin (1999) propose une structure de l'information quantitative adaptée aux rapports sur l'état de l'environnement illustrée à la figure 7.

Figure 7: La structure de l'information quantitative en environnement (adapté de Rechatin, 1999)



Dans cette figure, l'information quantitative sur l'environnement est collectée par diverses sources. Cette information, lorsqu'elle est qualifiée et documentée, prend l'appellation « donnée » (environnementales, de cadrage

ou autre). Les descripteurs correspondent à l'information sélectionnée et traitée par thème ou par secteur dans des bases de données. C'est à partir d'une sélection sur la base de l'interprétation donnée aux descripteurs, dépassant le cadre de leur valeur première, que sont choisis les indicateurs. Enfin, l'agrégation statistique de plusieurs indicateurs est utilisée pour composer des indices synthétiques.

2.1 Le modèle Pression-État-Réponse

D'une influence majeure, les comités de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont publié leur première sélection d'indicateurs environnementaux à la fin des années 80 (Rechatin, 1999). Un des principaux apports des travaux de l'OCDE est sans doute le modèle Pression-État-Réponse (PÉR) (OCDE, 1993) qui inspire la plupart des nomenclatures actuelles concernant les indicateurs environnementaux au sein de la communauté scientifique et des ministères (Ferland et Roy, 1996).

Selon ce modèle, les *pressions* exercées par les activités humaines exercent un impact sur l'environnement. Les *pressions* peuvent être de quatre niveaux dont trois sont d'origine anthropique : les facteurs structurels (comme la croissance démographique), les activités humaines (comme l'agriculture, l'extraction minière, etc.) et les pressions directes (en termes de rejets, de prélèvements et de modifications biophysiques). Les catastrophes naturelles constituent le quatrième niveau de pression sur l'environnement lorsque leur ampleur dépasse les limites normalement observées dans l'écosystème. L'*état* de l'environnement fait référence à la condition, à la qualité et aux changements observés dans les composantes biophysiques de l'écosystème, y compris les usages, les bénéfices anthropiques et la santé humaine reliée à l'environnement. Enfin, les *réponses* se composent des mesures, des décisions et des actions des différents agents de la société relatifs aux pressions et à l'état de l'environnement (Roy, 1998).

Le modèle conceptuel développé par l'OCDE est, depuis la dernière décennie, reconnu comme un modèle type de cadre causal. Ce modèle, bien que simple, permet de représenter et d'analyser les interactions complexes des composantes naturelles et des activités humaines à plusieurs échelles et à tous genres de problématiques.

Bien que d'abord conçu pour un corps d'indicateurs environnementaux, ce modèle peut rendre compte d'un éventail plus large de phénomènes sociaux et économiques. Ce potentiel a été davantage articulé pour rendre compte du développement durable par l'OCDE (1998) et par d'autres organisations comme l'EPA (1995) et les Nations Unies (1996, vu dans Rechatin et Theys, 1997), entre autres. Par exemple, le cadre de travail Force agissante-État-

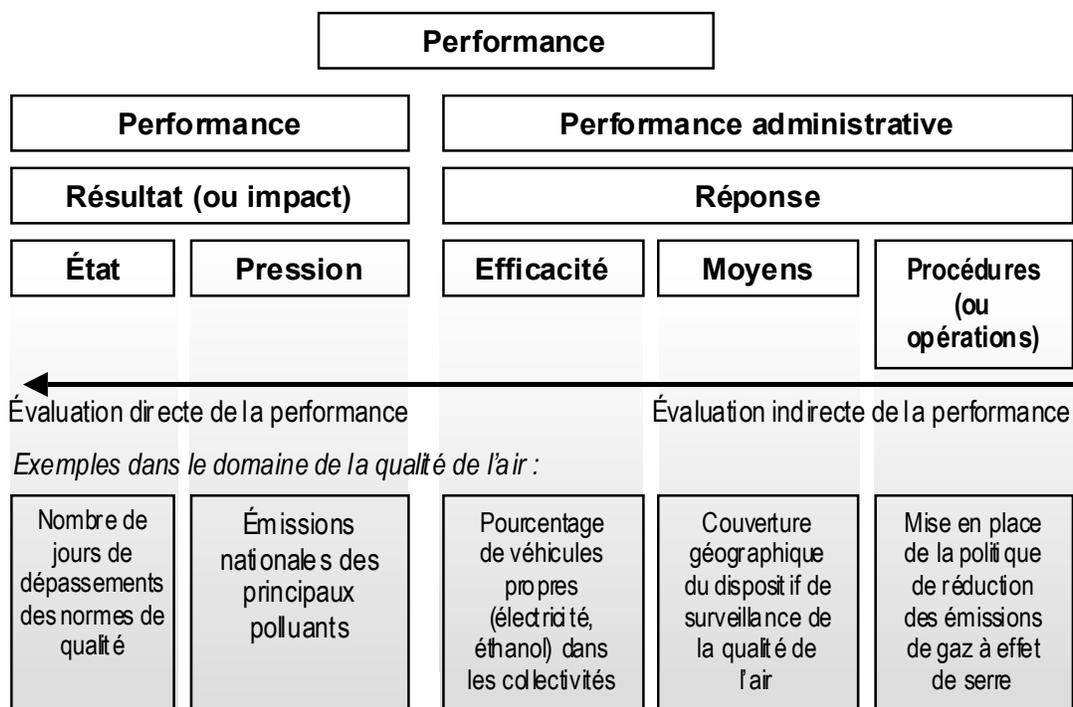
Le projet de mesure de la performance *Agir avec des mesures*

Réponse substitue la notion de pression sur l'environnement au concept plus global de *force agissante*, qui peut influencer négativement ou positivement sur un état qui peut être d'ordre social, environnemental ou économique (OCDE, 1998).

2.2 Les indicateurs de performance

Les indicateurs peuvent être transversaux, sectoriels ou thématiques. Il apparaît pertinent de faire une distinction supplémentaire entre les indicateurs utilisés spécifiquement pour la performance. Les indicateurs de performance sont sélectionnés en aval des planifications stratégiques. Ils prennent cette appellation dans la mesure où leur choix et leur mesure à un moment prédéfini ou périodique déterminera l'atteinte ou non d'objectifs en rapport avec une planification (Revéret et Gendron, 1998, vu dans Roy et Ferland, 1996). La figure 8 rend compte de quelques catégories d'indicateurs de performance (environnementale, dans ce cas) et de performance administrative.

Figure 8 : Catégories d'indicateurs de performance (adapté de Rechatin, 1999, p.62)



À ces catégories s'ajoutent les indicateurs de gestion (aussi appelés indicateurs d'efficience) qui mesurent l'optimisation des ressources en lien

avec l'efficacité des interventions (Vérificateur général du Québec, 1998, 1999 ; Lebossé, 2000).

3. L'application des indicateurs au développement durable

Appliqués au champ du développement durable, les indicateurs visent à lier les dimensions sociale, environnementale et économique de l'écosystème. Les indicateurs de développement durable sont ceux qui consistent à évaluer le développement ainsi que sa durabilité en révélant les conditions écologiques, en prenant en considération les objectifs sociaux et en reflétant les moyens économiques réels dont on dispose (Revéret et Gendron, 1998, vu dans Risse et Waaub, 1999).

À strictement parler, chaque indicateur n'englobe pas nécessairement deux ou trois dimensions, pas plus qu'une dimension dans son ensemble. Leur compilation statistique reste souvent sectorielle. Dans tous les cas, le choix d'un indicateur plutôt que d'un autre dépend d'abord et avant tout du contexte d'utilisation et du phénomène à mesurer. Il n'existe pas d'indicateurs intrinsèquement bons, uniquement un choix approprié d'indicateurs pour mesurer tel ou tel phénomène. Or, le choix de mesurer tel ou tel phénomène en est un qui relève nécessairement de priorités dictées par certaines valeurs. En développement durable, les buts de la société en matière de durabilité future orientent nécessairement l'élaboration d'indicateurs (Kerr, 1992). Par exemple, l'indicateur « Consommation de ressources pétrolières per capita » mesure la consommation par personne de produits pétroliers. Par contre, cet indicateur donne également une idée des impacts environnementaux à prévoir découlant de cette consommation, ainsi que les choix de société qui sous-tendent cette consommation, comme la structure des échanges commerciaux, l'aménagement du territoire, les habitudes de vie, etc.

Hart environmental Data (2000) établit une comparaison entre les indicateurs traditionnels et les indicateurs de développement durable où il est mentionné de l'emphase portée sur certains aspects d'un développement durable. Le tableau 4 qui suit donne quelques exemples des dimensions supplémentaires qu'abordent les indicateurs de développement durable.

TABLEAU 4 : COMPARAISON DES INDICATEURS TRADITIONNELS ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Indicateurs traditionnels	Indicateurs de DD	Emphase apportée
<ul style="list-style-type: none"> • Revenu médian • Revenu moyen par habitant 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures de travail nécessaires au salaire moyen pour subvenir aux besoins primaires (nourriture, logement, vêtement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat • Coût de la vie
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de chômage • Nombre d'entreprises • Nombre d'emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité et vitalité des emplois • Nombre et variété de la taille des entreprises • Nombre et variété des types d'industrie • Variabilité des habilités requises pour les emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de l'appareil de production • Résilience du marché du travail
<ul style="list-style-type: none"> • Coût de l'essence 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des énergies renouvelables dans le bilan énergétique • Énergie totale consommée 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation durable des ressources

(Tiré de Hart Environmental Data, 2000)

ANNEXE 2 : PROCESSUS DE DÉCISION ET MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES PLANIFICATIONS

Cette annexe a pour but d'apporter des précisions sur les notions d'objectifs et de moyens en présentant un certain nombre d'exemples, de définir les principaux termes puis, d'illustrer les principales étapes d'un processus de planification. Les tableaux 5, 6, 7, 8 et 9 sont extraits du rapport du Vérificateur général du Québec pour l'année 1998-1999³.

TABLEAU 5 : OBJECTIFS MESURABLES, PRECIS ET LIES AUX RESULTATS, CARACTERISTIQUES ESSENTIELLES D'UN BON OBJECTIF

Exemples à suivre
D'ici l'année 2002, amener 50 p. cent des entreprises soumises à un permis d'inspection du Québec à maîtriser les risques associés à la qualité et à l'innocuité de leurs produits.
Augmenter de 500 le nombre d'entreprises ayant diversifié leurs marchés au 31 décembre 2000.
D'ici l'année 2001, viser des dépenses d'exploration, hors d'un site minier, de plus de 200 millions de dollars par exercice en sol québécois.

TABLEAU 6 : QUELQUES OBJECTIFS DONT LE LIBELLE LAISSE A DESIRER

Objectifs incomplets	
Objectif tel qu'exprimé	Formulation améliorée
Participer à la définition de la stratégie de pénétration et à l'établissement d'un plan d'action triennal.	Augmenter de 5 p. cent la valeur des produits de la pêche et de l'aquiculture écoulés sur le marché québécois d'ici le 31 mars 2002.
Augmenter le nombre de nouvelles entreprises technologiques.	Augmenter de 500 le nombre de nouvelles entreprises technologiques d'ici le 31 mars 2002.
Faciliter la réalisation d'études et de travaux de recherche pour favoriser le développement d'une industrie compétitive et diversifiée, en visant notamment une application à court et à moyen termes par l'industrie dans 70 p. cent des projets supportés par le secteur ayant obtenu des résultats positifs.	D'ici le 31 mars 2005, mettre sur le marché cinq nouveaux produits à la suite du soutien apporté à l'industrie minière.

³ Vérificateur général du Québec (1998-1999) *La gestion par résultats, les conditions favorables à son implantation, extrait du rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1998-1999*, Tome II, Québec, novembre 1999, Adresse : <http://www.vgq.gouv.qc.ca>. Les valeurs proposées sont hypothétiques.

TABLEAU 7 : QUELQUES OBJECTIFS QUI DEVRAIENT ETRE CONSIGNES DANS LES PLANS D'ACTION PLUTOT QUE DANS LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Objectifs à consigner dans un plan d'action
Augmenter de 300 le nombre d'entreprises qui sont sensibilisées à l'importance de mettre en œuvre un processus d'innovation.
Accroître le volume d'activités en formation continue des deux instituts de technologie agroalimentaire d'au moins 5 p. cent par année.
D'ici l'année 2001, 90 p. cent des gestionnaires sont satisfaits des produits et services administratifs.

TABLEAU 8 : EXEMPLES D'INDICATEURS PERTINENTS

Indicateur	Objectif
Niveau des investissements annuels.	Concourir au maintien d'un investissement minier global au Québec de l'ordre de un milliard de dollars et d'une valeur de production de plus de trois milliards de dollars par année.
Nombre d'entreprises qui mettent en œuvre un processus d'innovation.	Augmenter à 500, d'ici le 31 mars 2001, le nombre d'entreprises qui mettent en œuvre un processus d'innovation.
Production moyenne des entreprises.	Contribuer à l'augmentation de 5 p. cent de la production moyenne de moules et de pétoncles, par entreprise.

TABLEAU 9 : PRINCIPAUX TERMES LIES A LA GESTION PAR RESULTATS

TERME	EXPLICATION
ACTIVITÉ (interne)	Ensemble de procédés ou d'étapes qui visent la transformation de ressources en produits et services.
AXE D'INTERVENTION	Ensemble d'approches, de méthodes, de moyens et de stratégies qui sont utilisés pour atteindre un résultat.
CIBLE	Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période à venir. Les cibles sont précises et normalement quantifiables.
EFFET	Conséquences des produits et services, des politiques et des programmes sur la population et sur la société. Ces conséquences sont soumises à l'influence de facteurs externes.
EFFICACITÉ	Mesure du rapport entre les résultats et les objectifs déterminés.
EFFICIENCE	Rapport entre les biens ou les services produits et les ressources utilisées (productivité), établi en fonction du niveau de services requis (qualité des services), pour l'atteinte des résultats d'un

	programme.
ENJEU	Ensemble des éléments de contexte constituant des défis, des opportunités et des préoccupations majeures.
ÉVALUATION DE PROGRAMMES	Démarche rigoureuse qui, à partir de données qualitatives et quantitatives, vise à analyser les liens entre les ressources, les processus, les produits et les services ainsi qu'à mesurer les effets et à indiquer la pertinence des services rendus.
EXTRANT	Produits et services livrés pour atteindre les effets désirés. Les extrants sont des résultats sur lesquels les gestionnaires peuvent exercer un contrôle par opposition aux conséquences qu'ils essaient d'obtenir des extrants.
INDICATEUR	Mesure quantitative ou qualitative des résultats obtenus (performance et efficacité), de l'utilisation des ressources (efficience), de l'état d'avancement des travaux ou encore du contexte dans lequel s'inscrit l'action.
INTRANT	Ressources humaines, matérielles et financières qui sont utilisées pour produire des résultats.
OBJECTIF	Énoncé des résultats à atteindre au cours d'une période spécifique, décrits en fonction d'une cible.
ORIENTATION	Intention générale qui dirige les actions.
PLAN D'ACTION	Document qui expose les objectifs à atteindre au cours d'une année, les indicateurs requis pour leur mesure, ainsi que les actions retenues en vue de contribuer à l'atteinte des résultats recherchés.
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	Activité d'une organisation qui consiste à définir sa mission, à identifier ses clientèles et ses partenaires, à cerner les grands enjeux auxquels elle fait face, à déterminer ses orientations, ses objectifs et les moyens d'intervention retenus et, enfin, à définir les indicateurs pertinents. Ces informations sont consignées dans un document.
RENDEMENT (PERFORMANCE)	Réalisations comparées à des objectifs, à des normes ou à des critères définis en tenant compte des efforts déployés et des ressources disponibles.
RÉSULTAT	Produits et services livrés ainsi que les avantages et les autres effets qu'ils génèrent.

Figure 9 : Grille de planification : processus de décision et mesure de la performance



feuille de calcul Microsoft Exc...

ANNEXE 3 : CADRE CONCEPTUEL ET MATRICE DU TABLEAU DE BORD SUR L'ÉTAT DE LA RÉGION



Document Microsoft Word