

CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Par
Koutao Rakou TALMANTA

Rapport de projet en organisation présenté à l'ENAP
En vue de l'obtention de la Maîtrise en Administration Publique
Option évaluation des programmes

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	4
Liste des tableaux et figures	5
Liste des sigles et abréviations.....	6
Résumé	7
1. Description de l'organisation et du mandat confié à l'étudiant.....	10
1.1. Présentation de l'organisme	10
1.1.1. Historique.....	10
1.1.2. La mission de l'organisme	10
1.1.4. Nos bénéficiaires/utilisateurs.....	11
1.1.5. Activités de l'organisme.....	11
1.1.6. Ressources	12
1.1.7. Partenaires	14
1.1.8. Enjeux d'amélioration du rendement.....	15
1.2. Description du mandat.....	17
1.2.1. Contexte du mandat	17
1.2.2. Objectifs spécifiques du mandat	18
1.2.3. Activités réalisées par le stagiaire.....	18
2. Recension des écrits.....	19
2.1. Généralités sur les tableaux de bord.....	19
2.2. Typologies des tableaux de bord	20
2.2.1. Le tableau de bord stratégique (TBS)	21
2.2.2. Le tableau de bord opérationnel (TBO).....	21
2.3. Outils et méthodologies de conception des tableaux de bord	22
2.4. Efficacité et limites des tableaux de bord.....	23
3. Méthodologie de recherche et d'intervention	25
4. Résultats	29
4.1. Indicateurs choisis et leur utilité.....	29

4.2. Interface et fonctionnalités principales.....	35
4.2.1. Feuilles du classeur et leur fonction.....	35
4.2.2. Navigation dans les feuilles.....	36
4.3. Analyse de résultats.....	36
4.4. Discussion des résultats :	37
4.4.1. Apprentissage.....	37
4.4.2. Défis rencontrés et solutions apportées.	38
5. Recommandations	40
Conclusion.....	41
Références bibliographiques	42
Annexes	44
Annexe 1 : Guide pour le travail en atelier 1	44
Annexe 2 : Guide pour l’atelier 2.....	45
Annexe 3 : Guide de l’atelier 3.....	45
Annexe 4 : Tableau de bord final.....	45

Remerciements

La réussite de ce mandat aurait été impossible sans le concours de certains acteurs. Nous voudrions ainsi adresser nos remerciements et témoigner toute notre gratitude aux personnes suivantes :

Mme Ariane Desharnais, coordinatrice administrative générale du Répît Basse-Ville, ainsi que son équipe administrative, d'avoir accepté notre mandat et de nous avoir fourni un environnement propice au bon déroulement de ce dernier. Elles se sont rendues disponibles durant tout le processus;

L'équipe des intervenants du Répît Basse-Ville pour leur collaboration et leur disponibilité;

M. Marc Lepage, enseignant à l'École Nationale d'Administration Publique, qui a accepté d'être notre conseiller académique. Soulignons sa disponibilité, son encadrement et ses précieux conseils d'expert qui nous ont permis de réussir notre projet;

Le personnel du bureau des stages, pour leur accompagnement et leur suivi qui nous a aidé à faire de ce projet une réalité.

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des ressources du RBV	13
Tableau 2 : Partenaires de la ressource et nature des collaborations.....	14

Figures

Figure 1 : Histogramme groupé visualisant l'indicateur 1	29
Figure 2 : Histogramme groupé visualisant l'indicateur 2	30
Figure 3 : Histogramme groupé 3D visualisant l'indicateur 3	31
Figure 4 : Graphique combiné de l'indicateur 4	32
Figure 5 : Histogramme groupé 3D de l'indicateur 5	33
Figure 6 : Graphique combiné de l'indicateur 6	34

Liste des sigles et abréviations

CIUSSS-CN : Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux de la capitale nationale

ENAP : École nationale d'administration publique

GAR : Gestion axée sur les résultats

GHB : Gamma-Hydroxybutyrate

ITSS : Infections transmissibles sexuellement et par le sang

NGP : Nouvelle gestion publique

OBNL : Organisme à but non lucratif

PIPQ : Projet intervention prostitution Québec

RAIIQ : Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes du Québec

RBV : Répit Basse-Ville

SERA : Suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage

TBG : Tableau de bord de gestion

TBO : Tableau de bord opérationnel

TBP : Tableau de bord prospectif

TBS : Tableau de bord stratégique

YMCA : Young men's Christian association

Résumé

Les défis liés à l'avènement de la « Nouvelle Gestion Publique » et de la gestion axée sur les résultats contraignent les gestionnaires à disposer des outils de pilotage, de contrôle et de gestion qui peuvent fournir des informations afin d'éclairer la prise de décisions. Au rang de ces outils, on peut citer les tableaux de bord de gestion qui sont devenus des instruments de pilotage de performance par excellence. Afin de valider les compétences en la matière, acquises au cours de notre formation, nous avons été mandatés pour concevoir un tableau de bord de gestion pour un organisme communautaire à savoir le Répit Basse-Ville. La méthodologie de conception de Pierre Voyer qui se décline en 5 étapes allant du diagnostic au déploiement du tableau de bord, nous a servi de guide. Les techniques de collecte de données utilisées ont été les entretiens individuels avec les coordinatrices, des ateliers de groupes avec l'équipe des intervenants et l'analyse documentaire des rapports et des documents de projets. Le logiciel Excel a été le support utilisé pour traiter les données qui ont permis de mettre en place le TBG. À l'issue de la démarche, nous avons identifié six indicateurs clés de performance, dont les pages ventilées, les fiches-indicateurs, le tableau de suivi décisionnel et la page synthèse ont été élaborés. Il s'agit de :

Indicateur 1 : Nombre moyen d'usagers accueillis par jour

Indicateur 2 : Nombre de jours d'ouverture par année

Indicateur 3 : Nombre moyen mensuel d'expulsions temporaires

Indicateur 4 : Taux de confiage journalier des bagages aux intervenants

Indicateur 5 : Montant annuel en dollars des fonds provenant de nouvelles sources

Indicateur 6 : La Fréquence annuelle de mise à jour de la base de données statistiques

Hormis les indicateurs, un cadre de résultats et une description complète de l'organisme ont été élaborés. Afin de permettre une utilisation optimale du TBG, trois recommandations ont été formulées à l'endroit des responsables de l'organisme. Celles-ci concernent la régularité dans la mise à jour de la base de données, l'informatisation du tableau et la tenue de session d'évaluation interne pour mesurer les progrès sur la base du cadre de résultats..

Introduction

La performance représente un enjeu majeur et central de la gestion au sein de toutes les organisations ou institutions, que ce soit public ou privé. La fixation de normes d'efficacité, d'efficience, et l'accessibilité à l'information et la prise de décision quotidienne sont au cœur de cette gestion de la performance organisationnelle. L'avènement de la « Nouvelle Gestion Publique » (NGP) a été un tournant décisif, puisqu'il est question de recherche de solutions ayant pour but l'amélioration de la performance dans les institutions, notamment publiques (Akotat, 2023). Pour cette raison, de nombreux outils de gestion, de pilotage et de mesure ont été créés, dont les tableaux de bord qui occupent une place de plus en plus importante dans la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises.

Il s'agit d'un outil qui facilite la prise de décisions, de suivi de performance et d'amélioration de transparence qui s'appuie sur des informations ou données probantes systématiquement collectées et actualisées. Outil aidant la prise de décision parce que les tableaux de bord donnent au gestionnaire un aperçu des indicateurs clés de performance lui permettant ainsi d'analyser l'état de performance de son organisation et donc de prendre les dispositions qui s'imposent pour réajuster les stratégies favorisant ainsi une meilleure efficacité (Badara, 2025). Le management de la performance organisationnelle par l'entremise des outils de gestion revêt donc une grande importance pour tout organisme souhaitant devenir plus intelligent (Kools & George, 2020). Les organismes communautaires, bien qu'ayant un caractère social et poursuivant un but non lucratif, ne sont pas exemptés de cette quête d'efficacité. Elles ont une mission précise et cherchent à satisfaire, autant que faire se peut, une clientèle particulière. Le tableau de bord peut ainsi leur servir d'outil de gestion au même titre que les autres organisations à but lucratif.

Dans le cadre de notre projet en organisation, exigence de fin de parcours de maîtrise à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP), nous avons eu pour mandat de développer un tableau de bord de gestion pour le Répît Basse-ville, un organisme communautaire qui offre des services aux personnes en situation d'itinérance dans Saint-Roch. En effet, depuis sa création en 2023, le Répît Basse-Ville a répondu à un besoin urgent dans la communauté de Québec en offrant un espace d'accueil de haut seuil aux personnes en situation d'itinérance, souvent exclues des autres ressources. La gestion de cette initiative ambitieuse, combinée aux contraintes organisationnelles et à la rareté des ressources disponibles, demande des outils rigoureux pour

suivre les résultats, et maintenir une cohérence avec la mission de l'organisme. C'est dans ce souci que l'organisme a souhaité développer un tableau de bord de gestion. Le but de notre projet est de contribuer à l'amélioration de la gestion par l'identification des axes d'amélioration des activités du Répit Basse-Ville, par le repérage des indicateurs clés de performance, par le développement d'un tableau de bord de gestion et de suivi avec ses différentes composantes, et par le renforcement des capacités des utilisateurs.

Ce rapport a pour but d'expliquer la démarche et la méthodologie utilisées dans le cadre du présent projet, ainsi que de présenter les résultats obtenus. Il est structuré en cinq parties. La première présente l'organisme hôte en abordant les différents aspects de l'organisation relatifs à l'historique, à la mission, aux objectifs, aux activités, aux ressources, aux partenaires ainsi qu'aux enjeux d'amélioration. La deuxième partie portera sur une revue de littérature qui explorera les différentes approches et application des TBG dans différentes organisations. La troisième partie se focalisera sur la méthodologie de développement du tableau de bord et de gestion. Elle soulignera ainsi l'approche méthodologique adoptée, le type d'intervention, les étapes du développement, les techniques de collecte de données et aussi les méthodes d'analyse de données utilisées. La présentation des résultats de notre démarche constituera le point essentiel de la quatrième partie. À ce niveau, nous présenterons les enjeux, les objectifs ainsi que les indicateurs clés identifiés tout en n'oubliant pas de souligner leur utilité et les différentes ventilations. Une discussion à propos des résultats assortie de recommandations fera l'objet de la cinquième partie.

1. Description de l'organisation et du mandat confié à l'étudiant

1.1. Présentation de l'organisme

1.1.1. Historique

Depuis 2020, tous les acteurs du milieu observent une intensification marquée et visible des enjeux liés à l'itinérance dans la province. Les ressources en itinérance sont insuffisantes, notamment pendant la période hivernale, et sont épuisées par l'ampleur et l'intensité des besoins. Par ailleurs, dans le continuum de services, on constate un besoin marqué pour la mise en place d'espaces de répit/milieu de vie à haut seuil d'acceptabilité, c'est-à-dire en mesure d'accueillir et d'accompagner les personnes, peu importe l'état dans lequel elles sont.

Plusieurs initiatives avaient tenté dans les dernières années de répondre à ce besoin. Toutefois, déployées pendant la Covid ou en urgence, ces dernières n'ont pu se pérenniser à cause des enjeux financiers, de locaux ou de main-d'œuvre et ont épuisé les organismes porteurs.

Sur cette base, à l'automne 2024, le PIPQ, le YMCA, l'Archipel d'Entraide, se sont alliés pour proposer le projet du Répit Basse-Ville afin de mettre sur pied un lieu d'accueil annuel et stable. Le CIUSSS-CN, la Ville de Québec et le RAIQ se sont rapidement joints au projet pour y ajouter leurs forces. Le Répit a débuté ses activités en décembre 2023, par l'ouverture d'un espace de jour et de nuit avec un horaire flexible selon les saisons et les ressources financières disponibles.

1.1.2. La mission de l'organisme

Le Répit Basse-Ville a pour mission de « Créer un environnement convivial à haut seuil d'acceptabilité pour les personnes en situation d'itinérance, en leur offrant un espace de services et de soins (inclusive, qui respecte la dignité), contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté, de l'exclusion sociale et des inégalités dans la communauté ».

1.1.3. Objectifs de l'organisme

Afin de réaliser cette mission, le Répit Basse-Ville s'est fixé pour objectif d'améliorer le bien-être des personnes vivant dans la rue. Plus concrètement, il s'agit de développer des activités qui visent à :

- Développer un service de Répit haut seuil de jour et de nuit en Basse-Ville de Québec ;
- Offrir un accès sécurisé et inclusif aux espaces de vies nocturnes et diurnes ;

- Fournir des services essentiels et adaptés aux besoins des usagers ;
- Bâtir des partenariats durables avec la municipalité, le CIUSSS, les organismes communautaires et autres partenaires.

1.1.4. Nos bénéficiaires/utilisateurs

Le Répit Basse-Ville s'adresse et rejoint principalement des personnes en situation d'itinérance, souvent les plus marginalisées, ayant un accès limité aux services existants. Plus précisément, les personnes fréquentant le Répit sont en situation de grande vulnérabilité, vivent de l'instabilité résidentielle et présentent un fort profil de désaffiliation. Beaucoup de gens font face à des défis de santé mentale ou physique, à des dépendances (ou à des troubles associés) et ont un passé judiciaire. Elles ont également souvent vécu des traumatismes avant ou pendant leur épisode d'itinérance (agressions, arrestation, hospitalisation, etc.).

Pour différentes raisons, plusieurs usagers sont exclus temporairement, s'autoexcluent ou n'ont pas accès à plusieurs autres ressources communautaires et institutionnelles, ce qui contribue à renforcer leur exclusion et leur désaffiliation. Par leur extrême précarité, les personnes fréquentant le Répit sont plus vulnérables aux extrêmes climatiques (chaleurs, froids, etc.) et aux effets qui pourraient en découler (insécurité alimentaire, situation sanitaire, effets à court et moyen terme sur la santé, etc.).

En plus des besoins matériels et psychosociaux, de nombreux utilisateurs expriment également le besoin de retrouver un sentiment de dignité et de sécurité, ce que nous nous efforçons de leur fournir à travers nos services.

1.1.5. Activités de l'organisme

Le Répit offre une multitude de services afin de répondre aux besoins des usagers. Comme prestations en services essentiels :

- L'accueil et l'habitation temporaire de jour ou de nuit avec mise à disposition de chaises, matelas et couvertures ;
- La distribution de nourriture et de collation ;

- L'accessibilité aux services d'hygiène et soins à travers la disponibilité de toilettes, de service de lavage et des kits hygiéniques ;
- Un storage de sécurisation des bagages ;
- Une unité de rechargement d'appareils électroniques ;
- La gestion de conflits et médiation entre les usagers ;
- L'écoute active et le soutien psychosocial ponctuel ;
- Le référencement et l'accompagnement vers les structures adaptées et spécialisées.
- La disponibilité d'un téléphone pour effectuer des appels.

Le Répit fait également de la prévention à travers la réduction des risques de consommation, d'ITSS et de surdose. À cet effet, on relève comme activités majeures :

- L'intervention en réduction des risques et la sensibilisation aux bonnes pratiques de consommation ;
- La distribution de matériel de consommation (fiolle de GHB, pailles pour l'inhalation, pipe à méthamphétamine, pipe à crack et kits d'injection) ;
- La distribution des préservatifs (oraux, réguliers, digues) ;
- Le référencement vers les services de l'Interzone ;
- La collecte du matériel usagé de consommation ;
- La distribution de Naloxone ;
- La distribution de kits de testage pour le Fentanyl

En ce qui concerne la mobilisation et le plaidoyer, le Répit mène des activités de :

- Participation aux activités de sensibilisation sur la problématique de l'itinérance ;
- Collaboration avec les divers organismes communautaires de leur réseau ;
- Participation dans des rencontres de voisinage pour la cohabitation.

1.1.6. Ressources

Les ressources disponibles au Répit comprennent des éléments humains, financiers et matériels, comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des ressources du RBV

Ressources matérielles	Ressources humaines	Ressources financières
<p>Mobilier</p> <p>Imprimantes, ordinateurs</p> <p>Fournitures de bureau</p> <p>Téléphonie, internet et cellulaires</p> <p>Matériel de premiers soins</p> <p>Machine à laver et sècheuse</p> <p>Couvertures</p> <p>Chaises et tapis de sol</p> <p>Fournitures telles que des gobelets jetables</p> <p>Denrées alimentaires</p> <p>Matériel de ménage</p>	<p><u>Nombre d'employés</u> : 20 personnes</p> <p>01 Coordinatrice générale administrative</p> <p>01 Coordinatrice Logistique-Terrain</p> <p>01 Coordinatrice générale clinique</p> <p>01 Adjointe administrative</p> <p>03 Superviseuses et superviseurs, dont 2 hommes</p> <p>11 intervenants et intervenantes, dont 4 hommes</p> <p>02 Paires Aidantes</p> <p><u>Autres collaborateurs</u> :</p> <p>Les membres du Conseil d'administration (7 à la date du 8 mai)</p> <p>Agents de sécurité : 1 à la fois en été et 4 à la fois en hiver.</p> <p>Comptabilité : fais par une firme comptable externe.</p>	<p>Budget annuel global de gestion :</p> <p>1 459 697 CAD en 2024-2025</p> <p>2 236 527 CAD en 2025-2026</p>

1.1.7. Partenaires

Tableau 2 : Partenaires de la ressource et nature des collaborations

Acteurs	Nature de la collaboration + exemples
CIUSSS de la Capitale-Nationale - DSMDI	Bailleur de fonds Partenariat pour les services de santé (équipe liaison itinérance) Liaison vers les services du CIUSSS concernés Soutien RH pendant les grands froids Soutien à la cohabitation Collaboration au processus de structuration et autonomisation;
CIUSSS de la Capitale-Nationale service d'organisation communautaire	Soutien développement organisationnel Liaison avec le milieu Soutien recherche de financement Soutien cohabitation autour des Répits
Ville de Québec	Membre du comité de partenaires Mise en disponibilité de locaux pour les Répits Entretien des locaux Soutien à la cohabitation Collaboration au processus de structuration et autonomisation.
RAIIQ	Concertation et représentation collective
Projet LUNE, PIPQ, Point de repères	Passage des travailleurs de rue, collaboration et références
SABSA	Dépistage et test de substance Passage des pairs aidants, collaboration et références
Clinique SPOT	Passage des intervenants pour diffuser leur offre de service
Archipel d'Entraide	Membre du CA provisoire et du comité de partenaires Ancien fiduciaire du Répît (gestion des fonds et RH); Soutien structuration initiative et autonomisation
PIPQ	Ancien fiduciaire d'une partie des budgets du projet (gestion des fonds et RH)
YMCA de Québec	Ancien membre du comité de gestion + CA provisoire Ancien fiduciaire d'une partie des budgets du projet (gestion des fonds et RH) Partenariat pour les activités de réintégration sociale et services Passage des intervenants, collaborations et références,

	Soutien à la cohabitation
Touski	Production de collations/repas Livraison des produits pour les services de café
YWCA	Gestionnaires de nos services de buanderie l'hiver 2023-2024
Espace cohabitation Centre-Ville	Participation aux rencontres multisectorielles qui portent sur la cohabitation dans Saint-Roch
RAIIQ	Membre du RAIQ Participation aux instances et évaluation des comités sur lesquels s'impliquer
Comité NSA	Participation à l'organisation de la Nuit des Sans-Abris
Comité Mesures Hivernales	Présence active sur le comité élargi des mesures hivernales coordonnées par le CIUSSS-CN
Comités Voisinage	Présence active sur les comités de voisinage autour des lieux de Répit (399 Saint-Joseph et 555 Saint-François)
Projet Vision Régionale en itinérance	Fiduciaire du projet, participation à la concertation et membre du comité Répit/milieus de vie
Moisson Québec	Dons (denrées, repas congelés, etc.)
Concertation ponctuelle – pair aidance	Réflexion collective amorcée par le Répit Basse-Ville avec des partenaires du milieu (province de Québec) autour de la paire aidance et des conditions de réussite reliées à cette pratique
SABV	Collaboration lors d'évènement pour assurer une bonne cohabitation

1.1.8. Enjeux d'amélioration du rendement

❖ Qualité des services directs

La qualité des services est un volet où notre organisme fait ses preuves en matière de prestations. Toutefois, des défis restent à relever en ce qui concerne la sécurité, la gestion des crises, et la disponibilité des services de base.

Abordant la question de la sécurité au sein du Répit, elle fait intervenir l'intégrité physique et la sécurisation des affaires des usagers. Sur le premier aspect, les intervenants agissent au mieux pour s'assurer que les conflits n'entraînent pas des séquelles physiques et psychologiques sur les usagers

et en particulier les femmes. Afin de maintenir cet atout, il importe de maintenir notre haute vigilance pour anticiper des éventuels conflits ou agressions sexuelles au sein du Répit pour garantir la sécurité physique des usagers. Sur le deuxième aspect, on note des signalements de vols dans l'espace commun (quoique cela ne soit pas de notre responsabilité), tout comme dans le storage (espace réservé pour sécuriser les affaires des usagers dont la responsabilité incombe aux intervenants). Il importe donc de trouver des stratégies pour réduire les plaintes liées aux vols.

En ce qui concerne la gestion des crises, notamment pendant les nuits hivernales, certaines situations d'agressions physiques ou de crises psychotiques peuvent nécessiter l'intervention de la police lorsque les intervenants sont dépassés et ne peuvent plus faire face. Le souhait est qu'il y ait moins d'interventions policières au sein du Répit afin que les liens et la confiance se consolident, étant donné les aversions de notre clientèle avec la police. Des mesures correctrices peuvent ainsi être envisagées pour réaliser ce souhait.

❖ **Mobilisation et gestion des ressources**

La disponibilité des services constitue également un élément d'amélioration important. En effet, les besoins de première nécessité (nourriture, toilettes, soins hygiéniques, etc.) constituent une part importante des besoins exprimés par les usagers. Force est de constater que certains de ces besoins restent totalement ou en partie insatisfaits faute de ressources. Il s'agit des services alimentaires qui connaissent de temps à autre des ruptures d'une part et, d'autre part, les douches qui ne sont pas disponibles. Œuvrer pour que les services de douches, par exemple, soient mis à disposition des usagers, et œuvrer pour réduire la fluctuation des services alimentaires serait donc souhaitable.

L'instabilité ou l'insuffisance du financement occasionne également une rotation de l'équipe entre les deux saisons. Il conviendrait de mettre en place une équipe qui soit permanente avec les espaces de nuit et de jour ouverts, quelle que soit la saison. De plus, il faut noter que les absences ainsi que les retards viennent amplifier le défi de gestion des ressources humaines pour assurer des présences ponctuelles et rassurantes sur le plancher.

❖ **Communication et reddition de compte**

La divulgation de l'information et la responsabilisation accrue contribuent à renforcer la réputation d'une organisation. Cela se traduit par une plus grande transparence, une meilleure gestion des ressources, un suivi et une évaluation améliorés, ainsi qu'un renforcement des relations avec les

partenaires. Cela dit, il importe de disposer des outils qui faciliteront la collecte et la publication d'informations pertinentes qui pourront justifier l'utilisation des ressources et partant la confiance des bailleurs et de la communauté. Disposer des données statistiques mise à jour régulièrement ainsi que de plateformes de publication de rapports annuels s'avèrent donc nécessaires comme levier pour relever ce défi.

❖ **Cohabitation**

La cohabitation est un enjeu majeur auquel doit faire face le Répit. Il est vrai que le Répit n'a aucun contrôle sur les actes posés par les usagers à l'extérieur des espaces, mais il est aussi vrai qu'un nombre élevé de plaintes pourrait impacter négativement le projet. Il faut envisager de renforcer la sensibilisation pour réduire les risques de vandalismes, par exemple à l'extérieur du Répit et le nombre d'incidents avec le voisinage.

1.2. Description du mandat

1.2.1. Contexte du mandat

Le Répit Basse-Ville est un organisme communautaire qui offre des services aux personnes en situation d'itinérance à Saint-Roch. Depuis sa création en 2023 et son autonomisation en 2024, le Répit Basse-Ville a répondu à un besoin criant dans la communauté de Québec : offrir un espace destiné aux personnes en situation d'itinérance, souvent exclues d'autres ressources. La gestion de cette initiative ambitieuse, demande des outils rigoureux pour suivre les résultats, et maintenir une cohérence avec la mission de l'organisme. En effet, l'augmentation rapide et constante des besoins liés à l'itinérance (36 % depuis 2018, selon la ville de Québec) ainsi que le nombre grandissant de défis à relever dans la gestion axée sur les résultats imposent aux acteurs communautaires de se fier à des données claires, fiables et actualisées. C'est ce qui permettra aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées. Dans cette perspective et dans un souci d'amélioration continue de la qualité de ses services et l'efficacité de ses opérations, l'organisme souhaite développer un tableau de bord de gestion. Un outil de pilotage qui permet de suivre les performances des différents services d'une organisation à travers la collecte des informations de suivi et l'ajustement des stratégies en fonction des résultats obtenus.

Ce tableau permettra de centraliser les données, de suivre les indicateurs clés de performance, tels que le nombre d'utilisateurs accueillis, les besoins exprimés, l'impact des actions de soutien psychosocial d'une part, et d'autre part de se doter d'un outil qui facilite la reddition de compte et la transparence. En définitive, un tel tableau de bord renforcerait la capacité du Répét Basse-Ville à atteindre ses objectifs stratégiques, à s'adapter aux besoins évolutifs des usagers, et à pérenniser son impact dans la Ville de Québec.

1.2.2. Objectifs spécifiques du mandat

Le présent projet en organisation vise de manière générale à contribuer à l'amélioration de la gestion ainsi que du suivi des activités. Plus spécifiquement, il s'agira :

- D'identifier les axes d'amélioration des activités du Répét Basse-Ville ;
- De répertorier les indicateurs clés de performance ;
- De développer un tableau de bord de gestion et de suivi avec ses différentes composantes ;
- D'outiller les gestionnaires à l'utilisation du tableau de bord.

1.2.3. Activités réalisées par le stagiaire.

La démarche d'élaboration du tableau de bord dans le cadre de ce mandat sera réalisée par l'étudiant seul du début à la fin. Nos tâches se résumeront essentiellement à quatre (4) activités majeures :

- **Analyse des besoins** : nous allons mener des entretiens avec les coordinatrices, les superviseurs d'équipes afin de cerner et de comprendre les besoins ;
- **Développement technique** : La prochaine étape consiste à commencer le processus de création du tableau de bord en suivant les différentes étapes de réalisation proposées par Pierre Voyer.
- **Tests et validation** : Au terme de la conception du tableau de bord, nous effectuerons des tests pour nous assurer de la fiabilité et de la viabilité du tableau mis en place ;
- **Formation et support** : Afin d'outiller les coordinatrices à l'utilisation efficace et optimale, une formation s'avère indispensable. Nous allons d'abord proposer l'activité à l'intention des utilisatrices finales, puis nous nous tiendrons à leur disposition pour leur fournir un support continu après leur formation.

2. Recension des écrits

La recension des écrits dans le cadre de notre travail s'avère nécessaire pour avoir une vue d'ensemble sur les diverses contributions en matière d'utilisation des tableaux de bord dans les organisations qu'elles soient publiques, privées ou associatives. Dans cette section, nous allons d'abord, effectuer une revue de la littérature spécialisée sur les tableaux de bord en commençant par les concepts de base. Ensuite, nous présenterons les études qui ont porté sur les différentes approches et méthodologies de conception des tableaux de bord et aussi leur efficacité dans des organismes à but non lucratif.

2.1. Généralités sur les tableaux de bord

Nous abordons les généralités en présentant les différentes définitions et typologies des tableaux de bord. Le concept de tableau de bord a été développé au 20^e siècle par des ingénieurs français. Ils voulaient mettre au point un outil de gestion qui contribuerait à l'amélioration de la production. La première définition a été proposée par Guerny, Guiriec et Lavergne en 1962. Selon ces auteurs « le tableau de bord est un outil fondé sur des éléments décisionnels ». (Rherib et al., 2021)

Selon Leroy (2001), « le tableau de bord est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Alazard et Separi (2005, p. 45), quant à eux, affirment : « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe » Cité par (AinAlouane & Ould Mohamed, 2023, p. 27). L'auteur met ainsi en avant d'un côté la nature en relevant qu'il s'agit d'un document et d'un autre côté la fonction, celle de l'aide à la décision, et au contrôle des actions d'un système.

D'autres auteurs, à l'instar de Selmer, mettent plus en avant la fonction de communication et cohésion d'équipe en relevant qu'il s'agit d'un outil. D'après cet auteur « le tableau de bord est un outil confiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun en se concentrant sur un nombre limité d'indicateurs parfaitement normalisés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les mesures de l'entreprise autour d'indicateurs communs. » (2003, p. 48) cité par (Taleb & Hadadi, 2022a, p. 13)

Pierre Voyer ajoute au concept de « tableau de bord » celui de « gestion » en proposant une définition de la forme et de la méthode de conception d'un tableau de bord. Selon lui, « un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail » (Voyer, 2011, p. 50). Cette définition a l'avantage de mettre l'accent sur les informations clés ou les indicateurs présents dans les définitions précédentes, tout en clarifiant les opportunités d'exploration plus approfondie des aspects globaux.

D'un auteur à un autre, on remarque que la définition porte sur la nature, le contenu, la manière et la fonction d'un tableau de bord. Le tableau de bord apparaît ainsi à la lecture de ces différentes définitions, comme un support (document ou outil) de gestion constituée d'indicateurs clés méthodiquement sélectionnés et qui permet aux gestionnaires de suivre efficacement l'état de performance d'une organisation et de vérifier les progrès effectués dans la réalisation de leurs objectifs. Cela facilite une meilleure compréhension de la performance de l'entité, et des prises de décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès (Taleb & Hadadi, 2022b). Ceci rejoint le point de vue de Bouquin (2001). Celui-ci définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (Rherib et al., 2021).

Ayant exploré quelques définitions, il nous paraît important d'aborder les typologies de tableaux de bord qui existent d'après les écrits.

2.2. Typologies des tableaux de bord

Les recherches ayant porté sur les tableaux de bord ont identifié et répertorié différentes typologies qui reflètent la diversité des contextes et des objectifs visés par chaque institution. Les travaux de Kaplan et de Norton (1996) dans le cadre du constitue un modèle théorique de référence. Ces auteurs distinguent ainsi, selon les niveaux, les tableaux de bord stratégique et opérationnel.

2.2.1. Le tableau de bord stratégique (TBS)

Il s'agit d'un outil qui facilite le suivi de la performance d'une organisation au regard de ses objectifs à long terme à travers des indicateurs clés de performance financière quantitative ou qualitative qui sont liés à la stratégie de l'entreprise. Certains continuent d'appeler cela un « tableau de bord prospectif » (TBP) selon Taleb & Hadadi, (2022, p.17). Ce TBP intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, à savoir les informations de synthèse provenant de l'analyse du marché par segment stratégique ; les éléments d'informations relatives aux priorités dont les gestionnaires voudraient faire le suivi et les informations sur l'environnement du projet (Selmer, 2015).

Wegmann, (2002) propose une typologie de TBS qui le conduit à distinguer trois modèles de tableaux de bord stratégiques. Le TBS anglo-saxon qui est orienté vers la performance extérieure et financière ; le TBS scandinave centré plus sur les ressources internes, en l'occurrence les ressources humaines, l'apprentissage et l'amélioration continue et le TBS mixte qui intègrent les deux premières approches. Selon l'auteur, quel que soit le modèle adopté, le TBS reste un levier important du pilotage stratégique d'une organisation. Certains auteurs se sont intéressés aux pratiques des entreprises en matière d'utilisation des TBS.

Germain, (2005) a montré pour sa part que la réalité de l'utilisation des TBS est loin des modèles développés dans les PME. Il souligne une diversité de pratiques en stipulant que seuls quelques TBS remplissent leur fonction stratégique, car tributaire des contextes structurels et culturels qui varient d'une organisation à une autre.

2.2.2. Le tableau de bord opérationnel (TBO)

Il s'agit d'un instrument de décentralisation des responsabilités, constitué d'ensembles d'informations et de données sélectionnées qui permettent au gestionnaire d'avoir une vue globale de son service, de déceler les éventuels risques et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en matière de coût, de délai et de qualité (Djerbi, Durand, Kuszla., 2014 ; Taleb & Hadadi, 2022).

Dans cette typologie de tableaux de bord, certains auteurs ont identifié des formes de TB pouvant être intégrées au niveau stratégique ou opérationnel. Ainsi, on peut observer des tableaux de bord

d'apprentissage, qui ont pour but de visualiser les résultats des activités pour favoriser la réflexion, la prise de conscience et le suivi de l'évolution ou du progrès des apprenants (Yoo et coll., 2015 ; Schwendimann et coll., 2017 ; Dabbebi, 2019). Et d'autre part, le tableau de bord décisionnel qui présente des informations graphiques ayant pour finalité de faciliter la prise de décision instantanée (Few, 2013 ; Brouns et al., 2015 ; Rasmussen et al., 2009 ; Dabbebi, 2019).

2.3.Outils et méthodologies de conception des tableaux de bord

L'élaboration et la mise en place d'un tableau de gestion, quel que soit le type, nécessitent une démarche méthodologique rigoureuse. Différentes démarches ont été proposées en ce qui concerne ce processus. Nous en parlerons dans cette partie.

Dans une communication de colloque, Grégory Wegmann a proposé un guide de mise en place d'un TBS selon un mode participatif. Dans ce guide, il décrit une démarche structurée en plusieurs étapes impliquant tous les acteurs de l'entreprise. La première étape consiste à identifier le besoin, soit la volonté claire des dirigeants d'implanter le TBS. Cela peut se manifester par l'identification des axes stratégiques et des objectifs. Par la suite, différents comités sont mis en place pour approfondir les réflexions sur les axes choisis et les objectifs, et pour identifier les indicateurs de mesure les plus appropriés. L'étape suivante est le développement des tableaux de bord des différentes unités stratégiques. À ce niveau, les employés et les managers de ces unités tentent de développer un TB spécifique à leur unité en définissant et en intégrant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents et cohérents avec le TBS générique, sans oublier de relever et signaler les incohérences notoires. La dernière étape va prendre la forme d'un retour d'expérience des travaux des unités. Ce retour d'expérience devra aider à peaufiner le TBS générique, accompagné d'une documentation diffusée et d'une informatisation avec accessibilité en ligne (Wegmann, 2002).

Une autre démarche de conception des TBG est la méthode « Janus » développée par Selmer, (2015). En effet, il s'agit d'une démarche progressive et structurée en cinq étapes. Elle permet de mettre en place un TBG adapté aux besoins des utilisateurs. La première étape est celle du jalonnement des étapes du projet. Il s'agit là de définir les objectifs du TB, d'identifier les parties prenantes clés et de planifier les différentes phases de la conception au déploiement. Après quoi, on recueille les attentes des utilisateurs avec, à l'appui, l'identification des indicateurs clés utiles aux décisions dans la deuxième étape, qui est l'analyse des besoins des utilisateurs. Troisièmement,

on devra normaliser la présentation des indicateurs. Pour ce faire, il faudra choisir des formats de visualisation (graphiques, tableaux, etc.), établir des règles de mise en forme et assurer la cohérence entre les divers TB. La quatrième étape consiste en l'informatisation du TB à travers l'utilisation d'un système informatique adapté. Ceci a pour but d'automatiser la collecte et la mise à jour des données et aussi de garantir la fiabilité des informations. La cinquième étape est de situer le tableau de bord au cœur du management. L'idée ici est le déploiement du TB conçu en encourageant son appropriation et son utilisation comme support de décision.

Taleb & Hadadi, (2022b) ont, pour leur part, proposé une démarche de mise en place du TB financier en trois étapes. D'abord, ils décrivent la première étape comme étant celle de la fixation des objectifs représentant les résultats atteignables. Ils stipulent que ces objectifs devraient être formulés de manière concrète avec des actions à réaliser et des échéances précises, sans oublier les critères mesurables ainsi que les conditions de réussite. Ensuite, il faudra, à la deuxième étape, identifier les indicateurs pertinents, notamment financiers dans le cadre du TB financier. Ils soulignent la nécessité de sélectionner des indicateurs qui répondent aux critères de spécificité, de mesurabilité, qui sont réalistes et atteignables et aussi fiables et conviviaux. Enfin vient la troisième étape qui consiste à mettre en forme le tableau de bord en organisant les indicateurs de façon cohérente avec une présentation claire basée sur les tableaux ou les graphiques de visualisation.

2.4.Efficacité et limites des tableaux de bord.

Fortin et ses collaborateurs, ont exploré l'impact de la mise en place d'un tableau de bord prospectif (TBP) sur la performance organisationnelle au sein d'un organisme à but non lucratif (OBNL). Leur revue de littérature a rappelé que le tableau de bord est un outil stratégique qui peut favoriser une meilleure structuration de la gestion de la performance. Il s'agit d'une évidence en ce qui concerne les entreprises du secteur privés à but lucratif qui ont plus de facilité à quantifier les objectifs en termes de chiffre d'affaires. En revanche, dans les organismes à but non lucratif, la mise en place de cet outil constitue un énorme défi étant donné que les objectifs sont non financiers et que la mesure des indicateurs sociaux demeure non monétisable (Dicko et al., 2024). Leur étude de cas a été réalisée au sein du « Centre de crise Bon Accueil », en examinant les phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de l'impact du TBP sur l'efficacité globale de l'organisation, conformément à la méthodologie de Kaplan et Norton (1996). Les résultats ont

montré que la mise en place du TBP contribuait significativement à une meilleure planification, une meilleure prise de décision et une transparence organisationnelle. En bref, le TBP est avantageux pour les entreprises à but lucratif et les OBNL. Selon Kaplan (2002), il peut aider ces dernières à devenir plus efficaces en plaçant la mission et les bénéficiaires au centre de leur stratégie. De cette manière, elles peuvent démontrer l'impact de leurs actions et attirer davantage de ressources.

Cette conclusion est corroborée également par les travaux de Tagne et al., (2021). Ces auteurs ont aussi analysé les effets des outils de contrôle de gestion, à l'instar des tableaux de bord, sur la performance organisationnelle des entreprises au Cameroun. Ils ont montré, à travers leurs résultats, qu'en optant pour un TB, les entreprises amélioreraient leur performance à travers une meilleure structuration et une meilleure transparence. Ils expliquent en effet que la mise en place d'indicateurs financiers et non financiers renforce la prise de décision en favorisant une meilleure coordination. Ils soulignent que cela n'est pas le cas lorsqu'on se sert du budget comme outil, car celui-ci ne semble pas influencer significativement leur performance. Par ailleurs, ils ont relevé l'apport de ces TB dans l'alignement des objectifs stratégiques et dans l'apprentissage organisationnel, ce qui permet aux entreprises de mieux s'adapter au marché.

Nada et al., (2021) se sont inscrit dans cette dynamique de recherche portant sur l'impact des outils de gestion sur la performance organisationnelle. Ces auteurs soulignent, pour leur part, que la diversité et la qualité des tableaux de bord sont des leviers importants pour le succès des entreprises. Selon une étude de ces auteurs, qui se sont inspirés du modèle de Kaplan et Norton (1996), les entreprises marocaines qui intègrent une variété de tableaux de bord dans leur gestion stratégique améliorent la prise de décision et renforcent la transparence organisationnelle. Ces résultats complètent ceux des auteurs précédents en relevant la question de la diversification comme valeur ajoutée.

Les études ont montré que l'utilisation des tableaux de bord est bénéfique à bien des égards pour les organisations. Toutefois, l'utilisation de cet outil n'est pas sans limites ni défis. Dos Santos & Mousli ont analysé le rôle que jouent les TB dans le pilotage de la performance dans un hôpital public en France. Ces auteurs ont démontré que le TB est davantage considéré comme un outil de mesure fonctionnant selon une logique ascendante, ce qui favorise une mesure rétrospective limitant ainsi sa portée stratégique. Il relève qu'il existe bien une volonté manifeste de renforcer la

gestion en introduisant des indicateurs médico-économiques. Mais force est de constater que le suivi budgétaire et le rapportage restent les outils par excellence utilisés au détriment d'un pilotage proactif que pouvait faciliter le TB dans le processus de prise de décisions. Les auteurs relèvent la nécessité pour les organisations de prendre en considération et de repenser l'utilité des TB, car ceux-ci sont de vrais leviers d'un excellent pilotage de gestion de la performance (Dos Santos & Mousli, 2016).

Une autre limite résiderait dans l'unicité des tableaux de bord dans les organisations. C'est ce qui ressort des travaux empiriques de Travaillé & Dupuy qui ont essayé de remettre en question le postulat de l'unicité des TB. Après avoir étudié trois cas empiriques, ces auteurs ont démontré que la mise en place d'un tableau de bord stratégique unique et centralisé peut être perçue comme rigide et peut entraîner une incompréhension de la part des équipes.

En se basant sur ces observations, ils proposent que les organisations optent pour un système de tableaux de bord qui combinent les volets stratégiques et opérationnels. Cette manière de faire pourrait résoudre la question de la logique ascendante en y ajoutant la logique descendante et répondre aux besoins et à l'incertitude des différents acteurs de l'organisation. Ce faisant, l'article remet en question le postulat d'un tableau de bord qui serait unique et soutient l'hypothèse de la pluralité des TB qui seront adaptés aux spécificités de chaque institution (Travaillé & Dupuy, 2015). D'après l'étude menée par Nada et ses collaborateurs, la performance d'un tableau de bord dépend de sa capacité à s'adapter aux particularités de l'organisation, en prenant en compte des facteurs tels que la taille, le secteur d'activité et le stade de maturité de l'entreprise. Ces auteurs invitent ainsi les organisations à concevoir des tableaux de bord en phase avec leurs réalités internes, en dépassant une approche purement standardisée pour viser un pilotage plus stratégique et participatif de la performance (Nada et al., 2021).

3. Méthodologie de recherche et d'intervention

La mise en place d'un tableau de bord nécessite une démarche systématique et rigoureuse de collecte de données et d'élaboration. Dans cette section, nous présentons les cinq différentes étapes de l'intervention selon Voyer (2011), les méthodes de collectes ainsi que les outils utilisés à chaque étape du processus.

La première étape est *l'organisation du projet TBG*. Cette étape consiste à définir les objectifs du projet, les parties prenantes, et les ressources nécessaires, tout en décrivant l'organisation. Pour ce faire, nous avons privilégié une méthode qualitative à travers des entretiens individuels, une analyse documentaire et des ateliers participatifs. Les entretiens individuels portant sur les besoins de l'organisation en matière de tableaux de bord ont été effectués avec la coordinatrice administrative générale. Après quoi, nous avons parcouru le document du projet qui a été présenté pour le financement. Pour finir, deux ateliers participatifs de diagnostic ont été réalisés avec quatorze employés de l'équipe du Répit Basse-Ville. Ces deux rencontres, d'une durée de trois heures chacune, nous ont permis de brosser un portrait de l'organisme. En nous servant d'une grille d'analyse de dix questions ouvertes, nous avons pu établir un diagnostic des enjeux d'amélioration de la performance de l'organisme.

La deuxième étape a eu pour objet *l'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs* correspondants. À cette étape, Voyer (2011) recommande de définir les éléments de gestion à mesurer par volet. Ce qui implique de déterminer les indicateurs clés qui seront utilisés pour mesurer efficacement ces préoccupations. Dans notre cas, deux ateliers participatifs en équipe et une rencontre en comité restreint ont été les techniques utilisées. Des propositions ont été faites et les travaux en groupes et en plénière ont facilité les observations et la validation. Ces séances de travail ont duré deux heures chacune et ont permis d'identifier les différentes préoccupations de gestion, notamment les objectifs (stratégique et opérationnel) de chaque volet ainsi que les indicateurs correspondants. Une rencontre en comité restreint avec la coordinatrice logistique et le superviseur de plancher chargé des données statistiques a été tenue pour fixer les cibles des indicateurs.

La mise en place du design visuel du TBG et des paramètres représente la troisième étape. Concevoir un design clair de l'interface pour faciliter la compréhension des données est la tâche essentielle à ce niveau de la démarche. Il fallait, pour chaque indicateur clé retenu, définir les paramètres de chacun. Nous avons ainsi développé pour chaque indicateur des pages ventilées et les fiches-indicateurs. Au niveau des pages ventilées, il a été question dans un premier temps de produire les tableaux des résultats sur les cinq années à venir, notamment 2024-2025 ; 2025-2026 ; 2026-2027 ; 2027-2028 ; 2028-2029. Les tableaux comprenaient les résultats, les variations, les cibles et les écarts à la cible avec des pictogrammes et symboles. Les tableaux s'accompagnent

aussi d'un graphique de visualisation des résultats et des cibles par année qui facilite une lecture de l'efficacité et de l'amélioration de l'organisme par rapport aux années antérieures. Dans un deuxième temps, nous avons conçu deux tableaux de ventilation pour chaque indicateur (par saison, par sexe, par tranche d'âge, par mois, etc.) dépendamment des besoins d'information de chaque indicateur. Il importe de préciser que cette démarche a été faite par l'étudiant avec l'appui du superviseur de plancher et de la coordinatrice générale administrative.

En ce qui concerne les fiches-indicateurs, il s'agit de décrire les différents aspects permettant une bonne compréhension des indicateurs choisis dans un canevas standard de fiche à cinq volets à savoir :

- Le trio résultats ;
- L'utilisation ;
- Bases de comparaison et mises en perspective ;
- Paramètre de mesure ;
- Communication.

À l'aide d'Excel, six pages ventilées et six fiches-indicateurs ont été développées pour les indicateurs.

À la quatrième étape de cette démarche (*l'informatisation et la réalisation du système de production du TBG*), nous avons intégré des formules pour automatiser la collecte et l'affichage des données en incluant les calculs et la source des données. Ceci nous a permis de concevoir la page synthèse des six indicateurs, le tableau de suivi décisionnel ; et de faire le forage en créant des liens hypertextes dans les cellules des différentes feuilles du classeur pour faciliter la navigation dans le tableau de bord.

La mise en œuvre du TBG achève ce processus. Trois activités majeures ont marqué cette dernière étape. La première a été la rencontre avec la coordinatrice générale administrative pour une présentation du contenu du tableau de bord afin que celle-ci puisse faire les observations nécessaires pour améliorer le contenu. Cette rencontre a duré environ quatre-vingt-dix minutes et a permis de mettre à jour certaines données et aussi d'éclaircir certaines zones d'ombre. Après cette rencontre, une plénière a été organisée pour présenter le TBG à toute l'équipe. La seconde tâche de cette étape a pris environ trois heures. Elle a tout d'abord consisté à expliquer le TBG. Ensuite,

nous avons effectué des essais dans le tableau en introduisant des données fictives. Nous avons ainsi pu observer les modifications automatiques qui ont eu lieu dans le TBG. Finalement, l'équipe a pu formuler des suggestions d'amélioration. Après intégration et corrections, une rencontre de formation de trois heures a été organisée avec le superviseur de plancher chargé de la base de données et les deux coordinatrices pour une meilleure utilisation.

4. Résultats

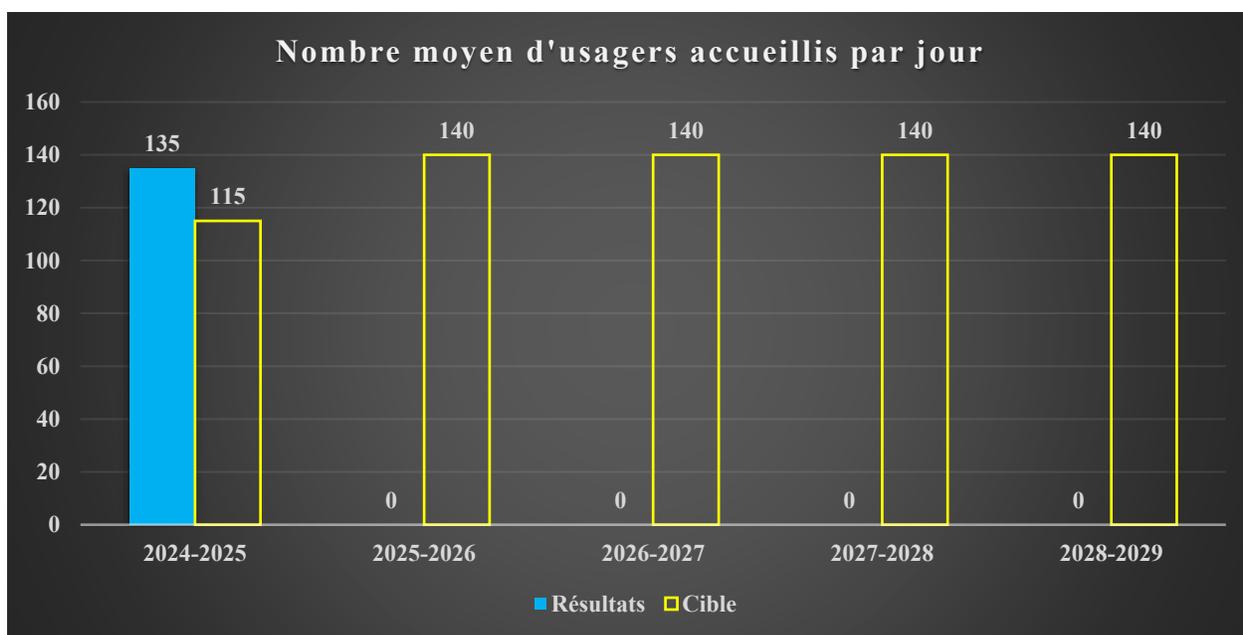
4.1. Indicateurs choisis et leur utilité.

Dans le cadre du développement de ce TB nous avons identifié des enjeux d'amélioration et des objectifs liés aux préoccupations de gestion au niveau opérationnel. Quinze indicateurs dont six stratégiques et neuf opérationnels ont été identifiées pour mesurer et évaluer le rendement de l'organisme. Pour les besoins, du projet actuel nous avons retenu en collaboration avec la coordinatrice générale administrative six indicateurs clés.

Indicateur 1 : Nombre moyen d'utilisateurs accueillis par jour

Il s'agit du nombre moyen de personnes qui fréquentent la ressource à chaque ouverture, quelle que soit la durée (en minutes) de leur séjour dans la ressource. La préoccupation de gestion liée à cet indicateur est stratégique. C'est pour maintenir la qualité des services au sein des espaces de vie nocturne et diurne. Cet indicateur facilite la comparaison entre périodes et permet aux coordinatrices de suivre la fréquentation quotidienne de la ressource afin d'évaluer si la capacité est toujours adaptée, et analyser la qualité des services. Le but est de pouvoir ajuster les ressources et justifier des demandes de financement. Lors des rencontres avec les bailleurs de fonds. L'indicateur a été ventilé par saison, par tranche d'âge et par genre avec différentes représentations graphiques pour la visualisation des données.

Figure 1 : Histogramme groupé visualisant l'indicateur 1



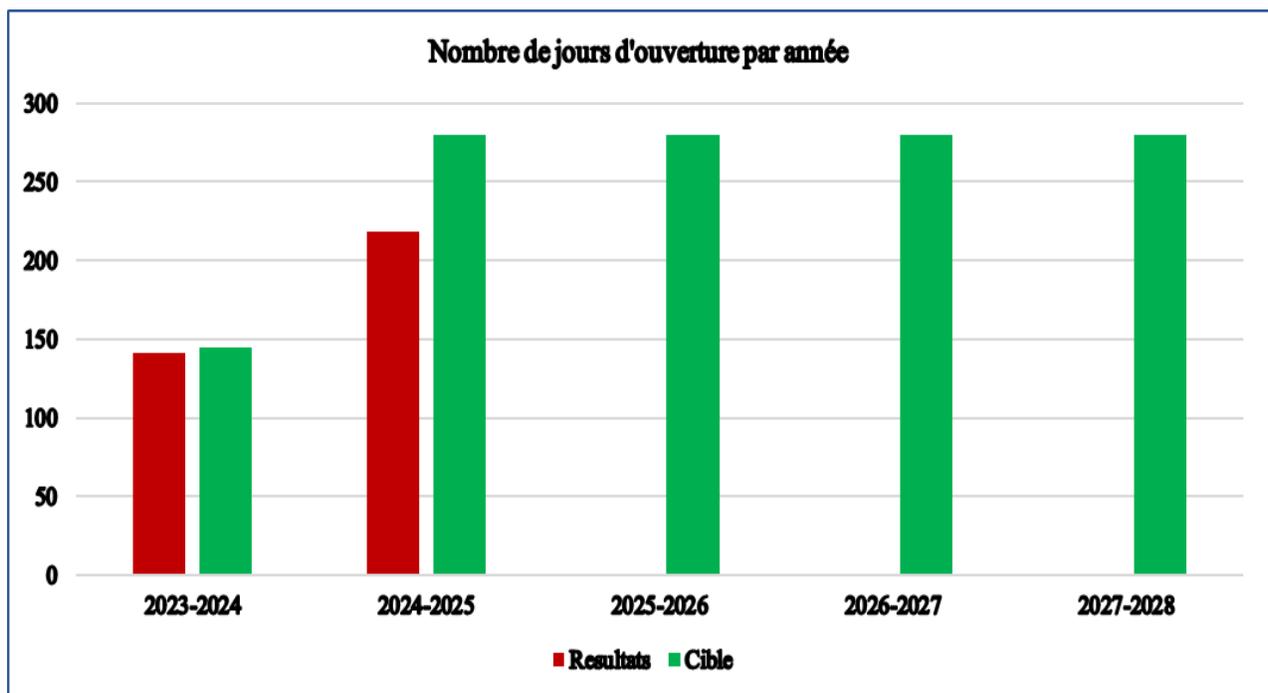
Source : TBG conçu par l'étudiant

Indicateur 2 : Nombre de jours d'ouverture par année

Il s'agit du décompte des jours pendant lesquels les services du Répît Basse-Ville ont été accessibles aux usagers, quelle que soit la durée en minutes avant la fermeture. Le répît cherchant à garantir la continuité des services de qualités, cet indicateur permet aux coordinatrices de suivre l'accessibilité et la disponibilité des services qu'offre le répît.

Ceci leur permet de prévoir les différents facteurs qui peuvent occasionner la fermeture de la ressource et de prendre les dispositions adéquates. Hormis cela, cette information reflète le besoin des utilisateurs du service et facilite la justification des subventions obtenues et permet de solliciter d'autres financements auprès de nouveaux partenaires. Elle sera ainsi exploitée dans les rencontres avec les diverses partenaires pour montrer les efforts consentis pour garantir autant que faire se peut l'accessibilité quotidienne à la ressource. L'indicateur a été ventilé par saison et par mois pour plus de détails.

Figure 2 : Histogramme groupé visualisant l'indicateur 2



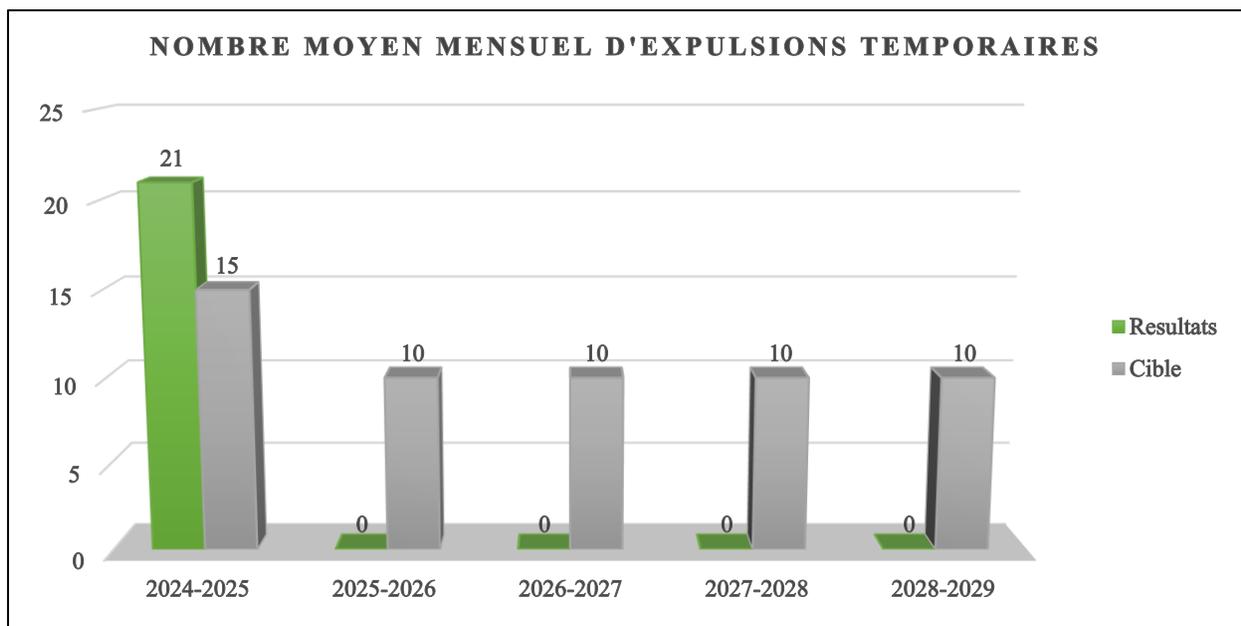
Source : TBG conçu par l'étudiant

Indicateur 3 : Nombre moyen mensuel d'expulsions temporaires

C'est le décompte du nombre de fois où un intervenant a demandé à un usager de sortir du répit quand celui-ci a été vu en train de consommer une drogue quelconque ou d'agresser un autre usager à l'intérieur de l'espace. Il vise à renforcer la prévention des conflits et de la consommation au sein du répit. La fonction principale de cette mesure est de suivre la capacité de l'organisme à prévenir les risques de violences et les surdoses.

Cette information sera utile lors des rencontres d'équipe car elle permettra de mesurer l'efficacité des stratégies de gestion du milieu de vie ou des interventions mises en place, et de repérer d'éventuels problèmes liés aux enjeux de sécurité et de réduction des risques. La finalité est de garantir un environnement sécurisé à travers les actions qui favorisent le maintien du haut seuil. Afin d'approfondir les informations liées à cet indicateur, les ventilations ont été faites par saison ainsi que par motif d'expulsion.

Figure 3 : Histogramme groupé 3D visualisant l'indicateur 3



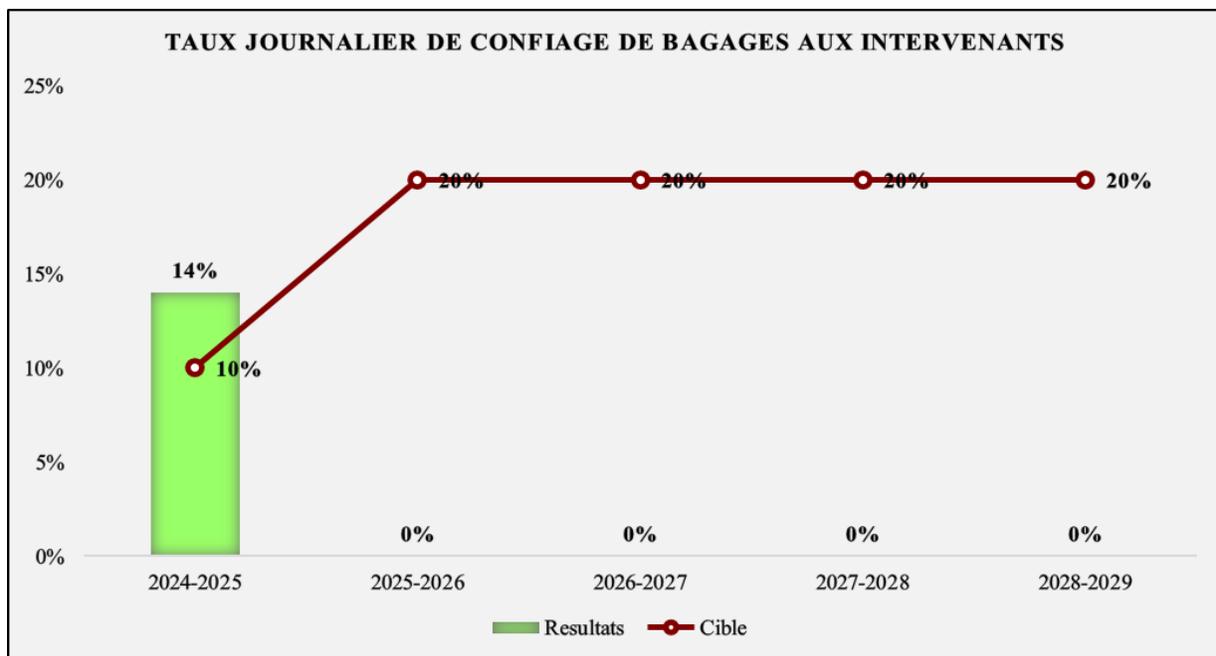
Source : TBG conçu par l'étudiant

Indicateur 4 : Taux de confiage journalier des bagages aux intervenants

Pour définir cet indicateur, nous dirons que c'est la proportion des usagers qui ont confié leurs bagages aux intervenants mis dans le storage par rapport au nombre total d'usagers accueillis au cours d'une journée. En effet, l'organisme cherche à accroître la confiance des usagers dans le système de storage mis à leur disposition pour sécuriser les bagages au regard du nombre croissant de vols signalés dans l'espace commun de vie.

La mesure de cet indicateur vise à évaluer le degré de confiance dans l'espace de stockage et à faciliter le suivi des besoins. De plus, l'évolution de cet indicateur va aider les coordinatrices à justifier le besoin d'un espace plus grand lors des rencontres de bilan avec la ville. Surtout, lorsqu'il s'agira de faire la demande de l'installation de casiers sécurisés. Ventiler cet indicateur par saison d'accessibilité et par mois nous a semblé utile pour plus d'approfondissement.

Figure 4 : Graphique combiné de l'indicateur 4



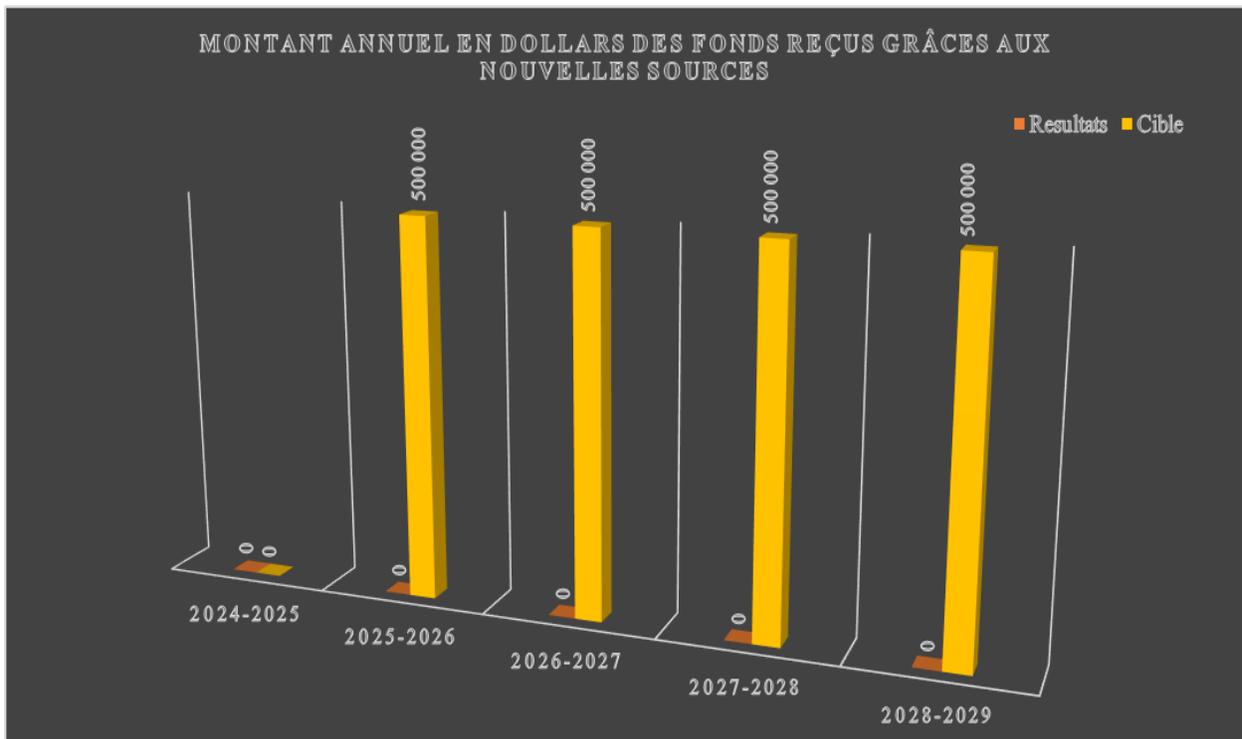
Source : TBG conçu par l'étudiant

Indicateur 5 : Montant annuel en dollars des fonds provenant de nouvelles sources

Il est considéré comme le total des subventions reçues durant l'année en provenance des partenaires autres que le CIUSSS qui financent les services du Répît Basse-Ville. Diversifier les sources de financements et de subvention est l'objectif que l'on cherche à mesurer à travers cet indicateur. Le but étant d'évaluer la capacité du Répît Basse-Ville à diversifier et à augmenter le montant de son enveloppe budgétaire, notamment en identifiant les fonds issus de nouvelles subventions.

Les coordinatrices, sur la base de cette information, peuvent ajuster leurs stratégies de communication et de mobilisation de ressources lors des réunions avec le conseil d'administration. En déterminant si les efforts doivent être renforcés ou si les approches actuelles sont suffisamment efficaces, cet indicateur facilitera la prise de décision stratégique en matière de développement de partenariats financiers. Connaitre la provenance du financement reçu et les tranches de montant reçues nous a paru pertinent pour la ventilation de cet indicateur.

Figure 5 : Histogramme groupé 3D de l'indicateur 5



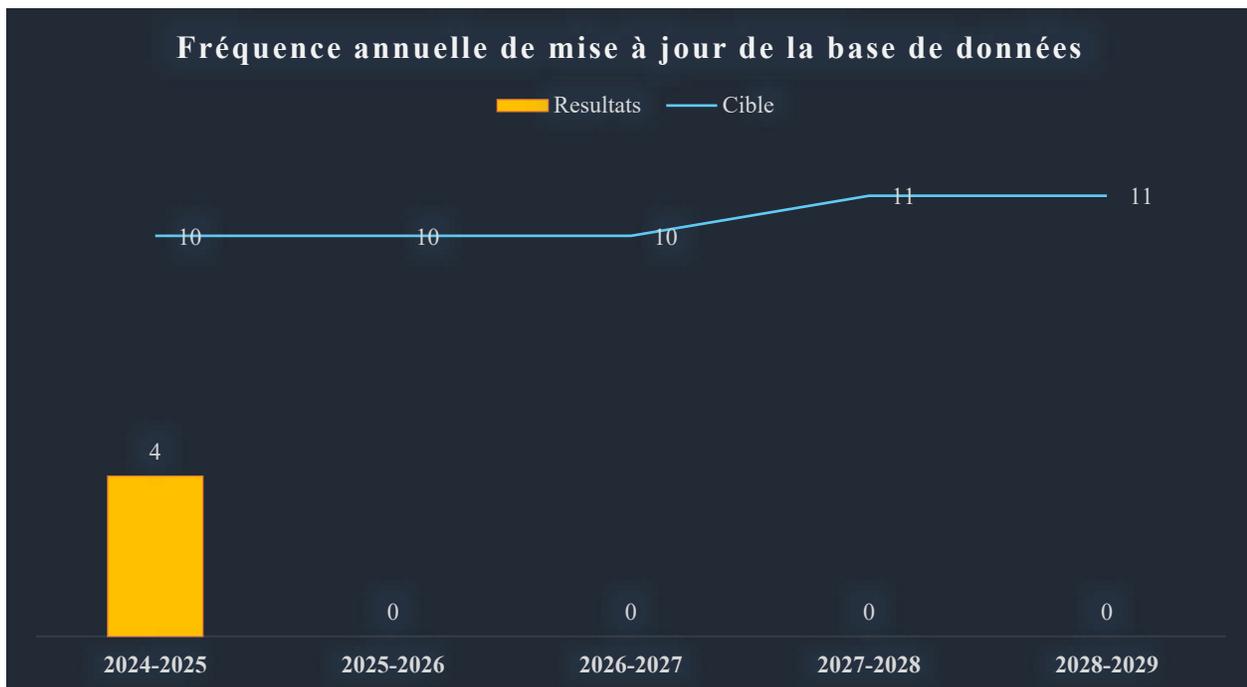
Source : TBG conçu par l'étudiant

Indicateur 6 : La fréquence annuelle de mise à jour de la base de données statistiques

La fréquence annuelle de mise à jour de la base de données statistiques est la périodicité ou l'intervalle de temps auquel les données existantes contenues dans la base sont révisées ou modifiées pour refléter la réalité la plus récente. En ce qui concerne la préoccupation de gestion, il s'agit pour l'organisme d'améliorer la disponibilité des données statistiques.

À travers la mesure de cet indicateur, le Répît Basse-Ville cherche à garantir la fiabilité de données, en s'assurant qu'elles reflètent la réalité actuelle. Ceci afin d'optimiser la prise de décisions grâce à la disponibilité des données actualisées, de produire les rapports selon une périodicité planifiée, et de mieux allouer les ressources liées à la collecte et à la vérification des statistiques. La coordinatrice générale administrative pourra utiliser ces informations dans le cadre des réunions avec l'équipe et aussi avec les diverses partenaires pour une meilleure reddition des comptes. L'indicateur a été ventilé uniquement par saison d'ouverture (Été et Hiver).

Figure 6 : Graphique combiné de l'indicateur 6



Source : TBG conçu par l'étudiant

4.2. Interface et fonctionnalités principales.

4.2.1. Feuilles du classeur et leur fonction

Le tableau de bord se présente sous forme de classeur Excel avec plusieurs feuilles de différentes fonctions qui sont énumérées et expliquées ci-dessous.

Accueil : cette feuille se présente sous forme de page de garde avec des photos de l'organisme et la table des matières forcée pour faciliter l'accès direct aux autres feuilles.

Présentation : une description complète de l'organisme Répit Basse-Ville. Sont présentés des aspects relatifs à l'historique, la mission, les objectifs, les résultats attendus, les extrants, les bénéficiaires, les ressources, la définition de la performance et les enjeux d'amélioration.

Cadre de résultats : cette partie présente les quatre différents axes d'amélioration, les préoccupations de gestion, les cibles à atteindre pour l'année en cours ainsi que les indicateurs. Tout ceci au niveau stratégique et au niveau opérationnel de la planification

Page synthèse : elle regroupe et présente de manière synthétique les six indicateurs dont les pages ventilées et les fiches ont été développées. Chaque indicateur a donc le résumé du résultat de l'année en cours, celui de la précédente année, de la variation, de la cible et des pictogrammes d'écart à la cible. À côté de ces informations, figure le graphique du résultat général et un commentaire expliquant le dernier résultat.

Tableau de suivi décisionnel : le tableau de suivi décisionnel présente les indicateurs choisis avec les résultats de l'année précédente, les variations, les cibles et les pictogrammes d'écart cible. En plus de cela, des facteurs explicatifs de la bonne ou de la mauvaise performance de l'indicateur sont énumérés avec les actions correctrices et les résultats attendus en termes de suivi.

Liste des pages ventilées : la feuille est constituée d'une énumération des différents noms des indicateurs choisis, dont les pages ventilées ont été développées.

Pages ventilées : pour chaque indicateur choisi, une page ventilée a été conçue. Sur ces pages, on peut voir les tableaux du résultat général et les tableaux de ventilation des indicateurs. Tous ces tableaux sont conçus avec graphiques pour visualisation. Au moins, une ventilation a été faite pour chaque indicateur.

Listes de fiches-indicateurs : à l’instar de la feuille de la liste des pages ventilées, cette feuille de la liste des fiches-indicateurs contient la liste des indicateurs choisis avec possibilité de forage pour accéder aux fiches-indicateurs.

Fiches-indicateurs : elles contiennent chacune la description détaillée de chaque indicateur en 5 volets. La première section, est le trio résultats. Celle-ci fournit des informations sur l’indicateur, l’objectif ou la préoccupation de gestion associée à l’indicateur et la cible à atteindre. Le second volet est l’utilisation. Dans cette partie sont abordés la fonction et la finalité d’utilisation, les utilisateurs ainsi que le contexte d’identification de l’indicateur. Les bases de comparaisons et les mises en perspective constituent le troisième volet. À ce stade, nous avons présenté, pour chaque indicateur, les informations suivantes : les ventilations, la variation temporelle, l’étalonnage, les indicateurs connexes, les calculs additionnels, les autres éléments de comparaison ainsi que les pictogrammes et les symboles. En ce qui concerne les paramètres de mesure (quatrième volet), il fallait déterminer l’indicateur, fournir la formule de calcul et préciser les sources de données. Enfin, le cinquième volet, communication, nous donne une idée des graphiques de visualisation de l’indicateur et de ses ventilations.

4.2.2. Navigation dans les feuilles

Une deuxième fonctionnalité à noter est le forage. En effet, afin de faciliter la navigation entre les feuilles du classeur, nous avons créé des liens hypertextes dans le haut de chaque feuille pour faciliter le retour à la page d’accueil et à la page synthèse. Pour certaines feuilles, nous y avons ajouté un lien menant vers les fiches-indicateurs ou les pages ventilées de chaque indicateur et un lien menant vers le tableau de suivi décisionnel. Nous avons trouvé intéressant de forer le libellé des indicateurs et les résultats dans le TSD, et dans la page synthèse, afin que ceux-ci puissent donner accès directement aux pages ventilées.

4.3. Analyse de résultats

Nous faisons ici une analyse des résultats obtenus à l’issue de la démarche en les comparant d’abord à nos attentes initiales et en présentant les observations après le test des utilisateurs.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés ont dépassé nos attentes. L’implication de l’équipe dans la démarche a aidé à identifier plusieurs objectifs et plusieurs indicateurs. Ce à quoi nous ne nous attendions pas. En plus, plusieurs indicateurs ont été identifiés comme clés par la coordinatrice. Nous en avons gardé six pour notre projet.

Après test du TBG conçu par la coordinatrice, nous avons eu un retour positif et aussi des suggestions. En effet, la coordinatrice a trouvé les fiches-indicateurs, les pages ventilées et la page synthèse très pertinentes en soulignant qu'ils permettent de disposer des éléments qui facilitent la production des rapports de fin d'exercice avec données chiffrées. Outre cela, les détails facilitent la lecture de quiconque souhaite y jeter un coup d'œil. Cependant, elle a suggéré de créer des liaisons entre la base de données générales récemment conçue et le tableau de bord afin que la mise à jour ou l'actualisation du TBG soit automatique.

4.4. Discussion des résultats :

Après avoir examiné les résultats de notre intervention, nous pensons qu'il est approprié de consacrer quelques lignes pour les comparer aux modèles théoriques dans notre revue de littérature. Ensuite, nous soulignerons l'impact de ce tableau de bord sur l'organisme concerné. Pour terminer, nous mettrons en évidence les principaux enseignements et les aspects positifs de cette intervention. En définitive, nous mettrons en évidence les facteurs de réussite de ce projet, les obstacles rencontrés et les propositions de solutions.

4.4.1. Apprentissage

La démarche d'élaboration du TBG avec la méthode de Pierre Voyer nous a permis d'identifier des axes et des enjeux d'amélioration ainsi que des indicateurs de performance du Répît Basse-Ville. Ces indicateurs stratégiques et opérationnels évaluent la qualité des services offerts aux utilisateurs, l'efficacité de la gestion des ressources et la satisfaction des partenaires. Ces résultats correspondent au modèle de tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton (2012) qui stipulent que tout gestionnaire devrait remettre en question quatre axes de l'entreprise pour espérer améliorer continuellement la performance. L'axe financier qui répond à la satisfaction des actionnaires, ce qui, dans notre cas s'apparente aux partenaires financiers. L'axe client qui répond à la satisfaction du client ce que l'on pourrait lier ici à nos bénéficiaires. L'axe des processus internes et du développement organisationnel qui répond aux préoccupations des employés et que nous comparons dans notre cas à la gestion des ressources. Le modèle de Kaplan et Norton est certes adapté aux entreprises, mais il reste également très adaptable aux organismes à but non lucratif. En termes d'apports, le TBG conçu favorise le renforcement de la culture des données statistiques d'une part ; et d'autre part le renforcement de système de suivi évaluation redevabilité et apprentissage (SERA).

Mettre à jour les données statistiques dans un organisme peut être considéré par l'équipe comme une tâche de plus. Le processus d'élaboration du tableau de bord ayant été participatif et itératif, les intervenants ont pu prendre conscience de l'importance des chiffres dans le projet du Répît Basse-Ville. D'autant plus que le projet intervient dans un moment où l'organisme essaie de mettre en place une base de données générales. Les partages sur les notions de gestion axée sur les résultats (GAR), sur les indicateurs et leur utilité, ont favorisé des échanges autour de l'importance des chiffres et a ainsi stimulé un éveil collectif sur la nécessité de disposer d'une base de données régulièrement renseignée.

En outre, le système SERA a été renforcé. En effet, le processus d'élaboration du TBG intégrant la conception d'un cadre de résultat (CDR) permet de disposer d'un outil qui favorise la collecte et facilite l'évaluation de l'efficacité, le rapportage et l'amélioration continue sur les bases des divers apprentissages. Le TBG étant un outil ayant pour fonction de faciliter le pilotage, la prise de décision et la communication, il va de soi que les coordinatrices n'éprouveront plus beaucoup de difficultés à avoir les informations nécessaires pour une meilleure prise de décisions dans le cadre du suivi de l'avancement des activités par rapport aux objectifs fixés d'un côté, et pour une meilleure reddition de compte et une meilleure communication d'un autre côté.

En ce qui concerne les apprentissages, ce projet nous a permis de mettre en application nos connaissances liées à divers cours dans le cadre de notre maîtrise et d'autre part d'expérimenter la démarche de consultation dans un organisme de manière concrète. En effet, les cours que nous avons suivis à l'ENAP nous ont fait acquérir des savoirs et des savoir-faire. Le développement de ce projet a favorisé une intégration des apprentissages dans la réalité. Ceci constitue pour nous un acquis et une expérience non négligeable dans notre projet professionnel.

4.4.2. Défis rencontrés et solutions apportées.

Nous avons rencontré deux défis dans ce processus. Ceux-ci étaient liés au changement que le TBG introduit dans les habitudes quotidiennes et aux temps que l'on devait allouer aux ateliers de groupes.

L'efficacité de l'utilisation d'un tableau de bord nécessite une mise à jour régulière des données dans la base conformément aux activités des intervenants. Cela suppose une compréhension

approfondie de l'importance du tableau pour stimuler l'engagement de l'équipe et une forte adhésion au processus de collecte de données pour la mise à jour de la base de données. Face à cela, nous avons jugé nécessaire de passer des contenus sur la GAR, les généralités sur les tableaux de bord. Nous avons ainsi consacré au début de chaque séance environ 20 min pour une présentation PowerPoint accompagnée de questions - réponses.

En ce qui concerne la gestion du temps, le défi a été d'accompagner le groupe à identifier les enjeux, les objectifs et les indicateurs de manière participative. Mais l'intensité des échanges prenait beaucoup plus de temps et pouvait retarder l'échéance du projet. Pour gérer cela, nous faisons d'avance des propositions sur lesquelles devraient porter les travaux en ateliers. Cela facilitait les échanges pour atteindre un consensus rapide

5. Recommandations

Après avoir conçu et expérimenté le tableau de bord, la tâche la plus ardue consiste à en assurer une utilisation optimale. Nous pensons que certaines actions concrètes devraient suivre le projet pour atteindre cet objectif. Ainsi, nous formulons des recommandations à l'endroit des utilisateurs que sont les coordinatrices du RBV.

Mettre à jour régulière de la base de données statistiques

Afin de rendre vraiment utile le TBG, il est capital que les données statistiques soient régulièrement mises à jour. Il y va de la volonté des intervenants et aussi d'un suivi régulier auprès de ceux-ci afin de s'assurer que les informations sont effectivement actualisées. À cet effet, il serait utile d'encourager les intervenants à respecter les délais de soumission des statistiques qui leur sont demandées mensuellement. Les réunions hebdomadaires devraient servir à faire le suivi de la collecte des données sur les activités des intervenants.

Rechercher un autre mandat de projet en organisation d'un étudiant en informatique

Nous avons développé le TBG grâce à Excel. Ceci rend la mise à jour très manuelle. Trouver un mandat de projet en organisation pour un étudiant en informatique serait une bonne idée pour améliorer l'automatisation de la collecte. Ce dernier devrait avoir les compétences de travailler à rendre plus accessibles en temps réel les informations à partir d'un logiciel plus adapté, à créer des formules plus avancées pour faciliter la gestion de la base et à transformer le tableau de bord en un site web. Ceci permettrait de réduire considérablement la charge de travail manuel de mise à jour.

Organiser une session annuelle d'évaluation des activités du Répît Basse-ville

Le cadre de résultats élaboré dans le TBG sert de référence à la mise en place du système de suivi-évaluation. Tenir une session d'évaluation interne chaque année devrait permettre de mesurer les progrès et ainsi encourager l'équipe à être plus impliquée au regard des résultats. La collecte issue de cette rencontre devrait faciliter le rapportage envers les partenaires.

Conclusion

Le Répit Basse-Ville est un organisme communautaire qui offre ses services aux personnes en situation d'itinérance dans le quartier Saint-Roch et ses environs. Étant intervenant dans cette structure et ayant identifié le besoin pour l'organisme de disposer d'un outil de suivi et de contrôle de la performance, nous avons fait la proposition de concevoir un tableau de bord de gestion. Ce mandat se situait dans le cadre du projet en organisation que nous devrions réaliser comme exigence de fin de maîtrise en administration publique. Il avait pour but de contribuer à l'amélioration de la transparence et de la reddition des comptes à travers l'identification des enjeux d'amélioration, des indicateurs de performance dans une démarche de développement d'un tableau de bord selon les cinq étapes de Voyer (2011).

Après avoir travaillé en collaboration avec l'équipe, nous avons élaboré un tableau de bord à partir de six indicateurs clés de performance. Ces indicateurs mesurent l'efficacité des services de l'organisation envers ses utilisateurs, ses partenaires et ses processus internes. Un cadre de résultats avec axes d'améliorations, un tableau de suivi décisionnel, une page synthèse, six fiches-indicateurs et six pages ventilées ont été élaborés dans des feuilles Excel avec formule de calcul et graphiques de visualisation. De plus, nous avons offert une séance de formation aux utilisateurs pour qu'ils puissent mieux comprendre les fonctionnalités de cet outil.

Ce tableau de bord n'est encore qu'à l'étape d'un prototype. Les commentaires recueillis auprès des utilisateurs sont très positifs quant aux modifications et à la valeur ajoutée que cet outil peut apporter à la gestion de l'organisme. Nous avons fait des recommandations à l'endroit de la coordination pour rendre utile l'outil. Ces recommandations soulignent l'importance de maintenir à jour régulièrement la base de données pour disposer des données en temps opportun. Cela renforcera l'utilité du tableau de bord et des fonctionnalités d'automatisation avancées.

Les tableaux de bord ont démontré leur utilité et leurs limites dans la gestion de la performance des entreprises privées et des institutions publiques. Cependant, leur efficacité n'a pas été clairement établie dans les organismes à but non lucratif en raison de leur mission sociale. Malgré cela, nous sommes convaincus du potentiel qu'ils offrent aux organisations soucieuses de rester performantes.

Références bibliographiques

- AinAlouane, M., & Ould Mohamed, Y. (2023). *Le tableau de bord prospectif: Comme outil de pilotage de la performance de la SAA.*
- AKOTAT, F. (2023). Le nouveau management public et le management de la performance dans les organisations publiques : Revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 921-944.
- Badara, S. (2025). Implémentation d'un tableau de bord comme outil de prise de décision stratégique dans un hôpital au Sénégal. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(1).
- Dabbebi, I. (2019). *Conception et génération dynamique de tableaux de bord d'apprentissage contextuels.* Le Mans Université.
- Dicko, S., Khemakhem, H., & Hassine, S. B. (2024). *La performance dans tous ses états.* Editions JFD.
- Dos Santos, C., & Mousli, M. (2016). Quel pilotage de la performance par les tableaux de bord à l'hôpital public ? À propos d'un cas français. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 115(4), 127-146. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/resg.115.0127>
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 125-143.
- Kaplan, R. S. (2002). *The balanced scorecard and nonprofit organizations.* Harvard Business School Publishing.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—A key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.

- Nada, R., El Amili, O., & El Khourchi, B. (2021). Impact de la diversité des tableaux de bord sur la performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(11).
- Rherib, N., El Amili, O., & Ellioua, H. (2021). Utilisations des tableaux de bord de gestion : Analyse descriptive. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Selmer, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord-4e éd. : Méthodologie, outils et modèles visuels*. Dunod.
- Tagne, A. G. F., Letsina, N. M., Nkengang, D. C. N., & Noubosse, A. F. (2021). Rôle des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises au Cameroun. *Journal of Academic Finance*, 12(2), 103-123.
- Taleb, L., & Hadadi, H. (2022a). *Élaboration d'un tableau de bord financier*. École Supérieure de Gestion et d'économie Numérique.
- Taleb, L., & Hadadi, H. (2022b). *Élaboration d'un tableau de bord financier*. École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique.
- Travaillé, D., & Dupuy, Y. (2015). Unicité et pluralité des tableaux de bord organisationnels. *Recherches en sciences de gestion*, 2, 111-129.
- Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition*. PUQ.
- Wegmann, G. (2002). Les Tableaux de Bord Stratégiques : Analyse typologique, proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration. *Actes de la conférence de l'AIMS*.

Annexes

Annexe 1 : Guide pour le travail en atelier 1

Quelle est notre mission ? (Pourquoi existons-nous ?)

Qui sont nos clients ? Pour qui existons-nous ?

Quels sont nos objectifs en lien avec notre mission?

Quand sommes-nous performants ?

Quels sont les secteurs où il y a lieu à l'amélioration de la performance?

(Service à la clientèle, RH, communication, etc.)

Chaine des résultats (Impact -effet -extrants -activités)

Quelles sont les ressources dont nous disposons ?

Qui sont nos partenaires ? (Financiers, sociaux)

À qui rendons-nous compte ?

Instructions

Se répartir en deux groupes (une coordinatrice par groupe)

Répondre aux questions

Restitution

Identification des enjeux

Annexe 2 : Guide pour l'atelier 2

Faire les observations nécessaires et valider les axes identifiés

Formuler quatre objectifs pour chaque axe d'amélioration identifié et validé

Instructions

Former 3 ou 4 groupes de travail

Un axe par groupe de travail

Annexe 3 : Guide de l'atelier 3

Analyser les indicateurs proposés

Valider ou proposer d'autres indicateurs

Choisir un indicateur pertinent par objectif

Proposer des cibles

Instructions

Former 2 groupes de travail

Deux axes par groupe de travail

Annexe 4 : Tableau de bord final

[..\Documents\ENAP 2023-2025\Session d'été 2025\Projet en Organisation Eté 2025\TBG Répit basse ville\TBG-RBV-Version finale TALMANTA.xlsx](#)